

LA DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES: ENTRE LA MULTIRREGULACIÓN Y LA MULTITAREA ¹

Carolina Yelicich²

Eixo 2 – Gestão da Educação Básica e Superior

RESUMEN

La presente comunicación se enmarca en una investigación doctoral en proceso denominada “La dirección escolar en los nuevos contextos sociales. Los saberes de los directivos en la cotidianeidad de los centros escolares de nivel secundario”. Dicha investigación se centra en el trabajo de los directivos de centros escolares en la ciudad de Córdoba, Argentina y en la ciudad de Málaga, España, mediante una metodología cualitativa con enfoque etnográfico, utilizando como estrategia las entrevistas narrativas y la observación directa. En esta comunicación nos centraremos en las nociones de multirregulación y multitarea como características distintivas que adquiere la dirección escolar en los nuevos contextos sociales. Entendemos que se asiste a procesos de multirregulación al instaurarse nuevas formas de direccionamiento y control de las actividades escolares, en particular del accionar de los directores escolares, transformando las formas tradicionales de control, e instalando una regulación postburocráticas, centrada en los resultados en orden a lógicas de mercado. Asimismo, consideramos que la polivalencia y multitarea son rasgos que adopta la función directiva, los cuales se manifiestan en diversidad de actividades y problemáticas, en ocasiones superpuestas, de diversa índole, importancia y urgencia, que deben ser resueltas por la dirección escolar con los recursos y las herramientas individuales que se encuentren a disposición en la coyuntura del cotidiano escolar.

Palabras clave: *Directores. Centros escolares. Multirregulación. Multitarea*

INTRODUCCIÓN

La dirección escolar considerada como función clave en las instituciones educativas, se ha convertido en objeto de estudio en las últimas décadas con múltiples objetivos: analizar la función de los directores en la implementación de reformas educativas, identificar perfiles o modelos teóricos de dirección escolar para reflexionar sobre su quehacer, y proporcionar recomendaciones para el mejoramiento de la función directiva en miras a mejorar los procesos educativos en conjunto, por nombrar sólo algunos.

¹ Avances de Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación en curso: “La dirección escolar en los nuevos contextos sociales. Los saberes de los directivos en la cotidianeidad de los centros escolares de nivel secundario”. CONICET - CIFYH-UNC - UMA.

² Becaria Interna Doctoral CONICET. Doctoranda en Doctorado en Ciencias de la Educación, UNC y Programa de Doctorado en Educación y Comunicación Social, UMA. Email: carolinayelicich@hotmail.com. Directora: Dra. Estela M. Miranda. (UNC). Codirector: Dr. Ignacio Rivas Flores (UMA).

Estos estudios se han producido a la luz de drásticas transformaciones a gran escala generadas por la intercomunicación e interdependencia del mundo globalizado, a la par de procesos de reestructuración del papel del Estado en Latinoamérica e implementación de políticas de corte neoliberal con fuerte sesgo mercantilista, que han alterado sustancialmente el trabajo tanto de docentes como de directivos y con ellos, las exigencias a los sistemas educativos. Los procesos de reconfiguración de la función pública con el objeto de optimizar la administración de los servicios del Estado y superar la considerada pesada burocracia tradicional, se han trasladado a los centros educativos.

El director administrador, encargado del cumplimiento de la norma, representante del Estado en la escuela se comienza a conjugar con la demanda de un director gerente, capaz de llevar las riendas de una organización educativa de la misma manera en la que se conduce una organización empresarial: multitarea y multirregulación se presentan como las prerrogativas para cumplir con las funciones del que se entiende, debe convertirse en el líder de un centro escolar.

PROBLEMA

Las políticas educativas de las últimas décadas han focalizado su atención en el papel de los docentes y particularmente de los directivos de centros escolares, como traductores/ejecutores de los cambios diseñados desde el poder central, en el marco de la descentralización de los sistemas educativos y del discurso de la autonomía escolar. La dirección escolar se ha tornado una tarea altamente compleja que supera la “experticia” pedagógico didáctica de los directivos, cargando su tarea cotidiana de numerosas exigencias y condicionamientos que provienen de los diversos y cambiantes escenarios socioculturales y de las reformas de la educación, que cargan a los directivos con la misión de “salvar lo que el sistema no salva”, al decir de Justa Ezpeleta (2005, p. 43).

Los problemas del “mundo exterior”, como la pobreza y los cambios en las estructuras familiares; la pérdida del monopolio de la escuela sobre el aprendizaje; la necesidad de trabajo con otros profesionales; la competencia en el mercado por la elección de los padres y por alcanzar estándares de calidad; y la preocupación por el futuro laboral de los alumnos (HARGREAVES, 2003), constituyen un conjunto de problemáticas que ingresan a los centros educativos, redefiniendo la tarea pedagógica y desafiando a la dirección escolar.

Los nuevos imperativos y procesos que atraviesan la vida cotidiana de las escuelas, impactan de forma directa y de múltiples maneras en la dirección escolar. Ball plantea que las reformas recientes en educación, se han centrado en el “poder para dirigir” (BERNAL AGUDO, 2004, p. 4). La dirección y en particular, el papel de los directivos han sido considerados el eje central de los procesos de los cambios en las instituciones educativas (ANDRADE OLIVEIRA, 2007; TEDESCO, 2000; WHITTY, 1998).

Para algunos especialistas, la reestructuración del trabajo del directivo es el resultado de mayores niveles de autonomía acompañada de responsabilización por los resultados escolares (aprendizajes de los alumnos, gestión de proyectos institucionales, evaluación institucional, etc.) (BOLÍVAR, 2010). Otras investigaciones ponen en cuestión el discurso de la autonomía, atendiendo a que la dirección escolar se despliega en la tensión entre formas tradicionales propias de la burocracia del sistema educativo, y las nuevas regulaciones, propias de lógicas de mercado (ANDRADE OLIVEIRA, 2007).

OBJETIVOS

En la presente comunicación partimos del siguiente interrogante ¿qué características asume la dirección escolar real o agenda cotidiana de los directivos (o equipo directivo) en las instituciones educativas de nivel secundario, en el contexto de nuevos escenarios sociales?. Por tanto, pretendemos aproximarnos al análisis de los rasgos que asume la dirección

escolar real de las instituciones educativas de nivel medio, en los nuevos contextos socioeconómicos, políticos y culturales.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En un primer plano de análisis, analizamos la problemática presentada desde la perspectiva de João Barroso (2012), quien sostiene que la dirección escolar se encuentra sujeta a un proceso de regulación híbrida, y por lo tanto sujeto a diversas racionalidades, como resultado de múltiples regulaciones. Se entiende por regulación al “conjunto de acciones puestas en marcha por una instancia (gobierno, jerarquía de una organización) para orientar las acciones y las interacciones de los actores sobre los cuales posee una cierta autoridad” (MAROY y DUPRIEZ, 2000, apud MIRANDA y LAMFRI, 2007, p. 3). En este sentido, es necesario considerar que “las reformas estructurales en la administración del Estado generaron múltiples fuentes de regulación política [...] Esto se traduce en un fenómeno denominado de multirregulación que se torna evidente en modos de regulación yuxtapuestos y también contradictorios” (MIRANDA y LAMFRI, 2007, p. 4). De esta manera, en la dirección escolar se entrecruza una regulación de tipo burocrática administrativa –el director como representante del Estado-, una regulación profesional –el director como representante del cuerpo docente- y una nueva regulación post-burocrática, basada en el conocimiento para el control de los resultados educativos, la calidad de los procesos y el éxito de la organización escolar en su conjunto.

Estas regulaciones afectan de forma directa las acciones de los directores, su misión y sus funciones, las facultades movilizadas, los procedimientos utilizados y los resultados alcanzados, complejizando la dirección y produciendo tensión y efectos contradictorios en la tarea del director.

En este sentido se busca reconocer como el directivo “administrador” se combina con un directivo traductor de las políticas públicas (WHITTY, 1998) y de los recursos por los cuales se compite, responsable de un modelo institucional de escuela que se promueve, mediante proyectos compartidos y

voluntades aunadas (POGGI, 2001). Los nuevos modos de regulación a posteriori, a través de la evaluación de los resultados, comienzan a sustituir la tradicional regulación del Estado controlador a priori, a través de normas y reglamentaciones. Como expresa Stephen Ball se espera que los directores “sean líderes visionarios, jefes ejecutivos, administradores de presupuestos, motivadores de sus colegas y que busquen la calidad en sus organizaciones” (BALL en BERNAL AGUDO, 2004, p.4).

En un segundo plano de análisis, identificamos las múltiples regulaciones que operan sobre la dirección escolar y su entrecruzamiento con los imperativos de los nuevos contextos socioeconómicos, políticos y culturales en los cuales las escuelas realizan su tarea educativa. Ana María Manzione (2011) afirma que numerosas transformaciones de diversa índole, generan múltiples demandas a los centros educativos, y repercuten de manera particular en la tarea del directivo escolar. Tenti Fanfani (2011), por su parte, afirma que cambios en las lógicas del mercado de trabajo, en las relaciones de poder entre las generaciones, en las subjetividades y en las identidades que se construyen por fuera de la escuela, han cambiado las condiciones de educabilidad de los nuevos sujetos de la educación.

En este contexto de multirregulación, y orientación al mercado, en donde la flexibilización funcional se impone como necesidad para garantizar la eficacia y eficiencia (LAGO, 2014) identificamos a la polivalencia como rasgo característico de la dirección escolar en los nuevos contextos sociales. Se entiende que la función de los directivos escolares es polivalente al adicionarse mayor cantidad de tareas¹ a las originarias, lo que demanda “mayores requerimientos en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de razonamiento, de los que han sido exigidos en los puestos tradicionales” (LAGO, 2014, p. 23). Siguiendo este razonamiento, la polivalencia en el puesto directivo se conjuga con la multitarea (multitask) al producirse “la realización de muchas tareas, con eficacia y economía de tiempo” (LAGO, 2014, p. 26).

¹ Se entiende por *tarea* a “la actividad individual que ejecuta el ocupante de un cargo” (CHIAVENATO apud LAGO, 1998, p. 26).

METODOLOGÍA

La investigación desde la que se desprende la presente comunicación se enmarca en un enfoque cualitativo, mediante un abordaje narrativo, utilizando como estrategias la observación directa, el registro del cotidiano escolar y fundamentalmente, las entrevistas narrativas/biográficas a directivos de centros escolares.

Como fuente primaria de datos se trabaja con entrevistas en profundidad a directivos de un centro educativo de nivel medio de la ciudad de Córdoba, Argentina y de un centro educativo de nivel medio de la Ciudad de Málaga, España, e instancias de observación directa en las instituciones escolares seleccionadas intencionalmente.

ANÁLISIS

En este primer período de investigación fue posible desarrollar el siguiente conjunto de ideas como puntapié inicial para continuar con el análisis en mayor profundidad. Se presentan algunas nociones en una breve comparación entre las dos realidades analizadas.

LA MULTIRREGULACIÓN EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR.

Son numerosos los mecanismos que regulan el accionar de los directivos en el cotidiano escolar. El cumplimiento de objetivos, la observancia de las directrices de las políticas educativa, los buenos resultados en las evaluaciones internas y externas, la elaboración y ejecución de programas y proyectos focalizados de diversa índole, la rendición de cuentas, la competencia en el mercado educativo por la elección de los padres y por alcanzar altos estándares de calidad son algunos de los grandes reguladores de la tarea de los directores escolares. La gestión burocrática-profesional, o de tipo colegiada participativa en donde el director escolar se entiende como el representante de la administración, garante del cumplimiento de las normas, se

superpone con una gestión de tipo postburocrática (Barroso, 2011) de corte empresarial tecnocrática y racionalista. En esta regulación post-burocrática, el directivo se vincula con la figura del gerente de empresa, responsable por la mejora institucional y los buenos resultados del centro escolar como organización que aprende (SANTOS GUERRA, 2000). Se espera un director-mánager con vocación política y perfil administrativo, que se presente como líder empático y carismático, gestor del cambio, capaz de generar procesos colectivos centrados en el desarrollo de habilidades y la utilización de estrategias para el buen desempeño.

LA MULTITAREA DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES.

Los directivos desarrollan cotidianamente múltiples tareas de diversa índole: análisis de normativas, cumplimiento de las demandas establecidas por las instancias superiores (informes, capacitaciones, datos de la institución, etc.), organización de la institución, del currículum del nivel y de actividades extra curriculares, control del mobiliario y de los insumos de la institución, seguimiento de las tareas de los docentes, atención a padres, tutores, jefes de estudio, reuniones con el quipo directivo, entre numerosas tareas emergentes a diario. Una de las características de atraviesa las dos realidades analizadas, es la emergencia de múltiples tareas y actividades sucesivas para su resolución en la inmediatez.

Tanto en el caso del centro educativo de Málaga, como en el caso del centro educativo de Córdoba, las actividades que mayor atención le requieren a los directivos son las relativas a la resolución de situaciones interpersonales: relaciones entre los alumnos, entre alumnos y docentes, atención de padres, resolución de situaciones entre miembros del equipo docente, conflictos que implican algún grado de violencia, etc..

LA EXPERIENCIA COMO FACTOR CLAVE.

Tanto en el caso de Córdoba, cómo en el caso de Málaga, la experiencia, los años de antigüedad docente y el conocimiento acerca de las características del centro educativo antes de acceder al cargo directivo,

parecen constituirse en elementos centrales para la resolución de las múltiples tareas diarias de la dirección escolar.

Como se expresó inicialmente, se trata de una investigación en desarrollo por lo cual las ideas expresadas aquí son parciales e incipientes.

CONSIDERACIONES FINALES

Las lógicas de funcionamiento y organización del trabajo de la administración clásica se yuxtaponen con lógicas propias del mercado, instaurando su propio sistema de valores, y sus formas de entender la realidad. El cumplimiento de objetivos, la observancia de las directrices de las políticas educativa, la elaboración y ejecución de programas y proyectos focalizados de diversa índole, la rendición de cuentas, la competencia en el mercado educativo por la elección de los padres y por alcanzar altos estándares de calidad son algunos de los instrumentos de regulación de la tarea de los directores escolares. De esta forma, una regulación burocrática-profesional, en donde el director escolar se entiende como el representante de la administración, garante del cumplimiento de las normas, se combina con una regulación postburocrática, en donde el director se asimila a un líder pedagógico, capaz de generar procesos colectivos centrados en el desarrollo de habilidades y la utilización de estrategias para el buen desempeño de la institución escolar, regulación orientada al trabajo por proyectos, la valoración de los resultados y la búsqueda de la eficacia (BARROSO, 2005). En palabras de Licínio Lima (2011, P.12-13),

es en tanto visible, entre nosotros, la creciente defensa del protagonismo del director escolar como *pivot* de una visión que se basa en el elogio del sector privado y empresarial, de un estilo emprendedor semejante al de un “director general” o de un “chief executive officer” (CEO) de una empresa, agente de un procesos de re-jerarquización de las relaciones de poder, profesionales y pedagógicas, en perjuicio de la ampliación de la agencia y de la autonomía de los profesores, en buena parte resultante de la introducción de mecanismos de control inspirados por la educación basada en la evidencia.

Entendemos que se asiste a procesos de multirregulación al instaurarse nuevas formas de direccionamiento y control de las actividades escolares, en

particular del accionar de los directores escolares, transformando las formas tradicionales de control, e instalando una regulación postburocráticas, centrada en los resultados en orden a lógicas de mercado. Verger y Normand (2015, p.615) se refieren a ello cuando afirman que

por un lado, los maestros tienen que aplicar reglas y cumplir objetivos que les vienen dados por los administradores del sistema de forma jerárquica. Por otro lado, el *nuevo gerencialismo* hace hincapié en el trabajo en equipo, la flexibilidad, el liderazgo compartido, y el desarrollo profesional, medidas que ofrecen oportunidades para empoderar a los maestros y reconocer sus iniciativas individuales (mientras estén, eso sí, al servicio de un mayor rendimiento educativo).

Se pondera la necesidad de consolidar un directivo gerente en combinación con un directivo traductor de políticas públicas y de los recursos por los cuales se compete, responsable de un modelo institucional de escuela que se promueve, mediante proyectos compartidos y trabajo colectivo (POGGI, 2001). Se presentan así nuevos modos de regulación *a posteriori*, a través de los resultados, que se fusiona progresiva pero sostenidamente con la tradicional regulación del Estado *a priori*, es decir, a través de normas y reglamentaciones. Como expresa Stephen Ball se espera que los directores “sean líderes visionarios, jefes ejecutivos, administradores de presupuestos, motivadores de sus colegas y que busquen la calidad en sus organizaciones” (BALL en BERNAL AGUDO, 2004).

Asimismo, se entiende que la polivalencia es un rasgo particular que adopta la función directiva en correlación con la multitarea, dando lugar a diversidad de actividades y problemáticas en simultáneo, en ocasiones superpuestas, de diferente índole, importancia y urgencia, que deben ser resueltas por la dirección escolar con los recursos y las herramientas individuales que se encuentren a disposición en la coyuntura del cotidiano escolar.

Los mayores niveles de autonomía brindados a los directivos escolares son la cara visible de mayores niveles de responsabilización por los resultados escolares. El aprendizaje de los alumnos, el desempeño de los docentes, la organización del centro escolar, la implementación de normativas, circulares y

disposiciones, el cumplimiento del calendario escolar, con sus respectivas conmemoraciones, jornadas especiales y entrega de informes sobre la vida de la escuela, se suman a la resolución de conflictos entre alumnos, entre docentes y alumnos, entre padres y docentes y entre docentes y directivos. Todo ello en un contexto que privilegia la eficacia y la obtención de resultados con optimización de recursos, el cumplimiento de prioridades, y el seguimientos de lineamientos elaborados por fuera del centro escolar. Como expresa Lago (2014, p.35)

en contextos dinámicos e impredecibles en los que la única constante es lograr la satisfacción del cliente o usuario (en el caso que lo provea una organización sin fines de lucro) deviene necesario instrumentar la demanda de puestos y/o funciones polivalentes como una de las opciones administrativas a disposición de la organización para alcanzar su cometido en forma eficaz y eficiente.

La progresiva naturalización de los mecanismos de multirregulación y multitarea, y la ausencia de cuestionamiento sobre las lógicas que los sustentan, allana el camino para la extensión y consolidación de un centro educativo mercantilizado y de un director educativo transformado en gerente empresarial.

REFERENCIAS

ANDRADE OLIVEIRA, D. Política educacional e a re-estruturação do trabalho docente: reflexões sobre o contexto latino-americano. **Educação y Sociedad**, v. 28, n. 99, 2007.

BALL, S.; MAINARDES, J. **Políticas Educacionais. Questões e dilemas**. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

BARROSO, J. A direcção da escola – tensões no presente, desafios para o futuro. In: III CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, ANPAE, Zaragoza, 2012.

BARROSO, J. Direcção de escolas e regulação das políticas: em busca do unicórnio. In: NETO-MENDES, A., COSTA, J. A.; VENTURA, A. (Eds.). **A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2011. p. 11-22.

BARROSO, J. Liderazgo y autonomía de los centros educativos. **Revista**

Española de Pedagogía, n. 232, p. 423-442, 2005.

BARROSO, J.; AFONSO, N. **Políticas Educativas. Mobilização de conhecimento e modos de regulação**. Gaia: Edição Fundação Manuel Leão, 2011.

BERNAL AGUDO, J. L. Comprendiendo el entramado político de las escuelas: Entrevista con Stephen Ball. **Revista OGE: Organización y gestión educativa**, v. 32, p. 1-8, 2004.

BOLÍVAR, A. Del aula al centro ¿y vuelta? Redimensionar el asesoramiento. In: DOMINGO, J. (Ed.), **Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución**. Barcelona: Octaedro/Ediciones Universitarias de Barcelona, 2001. p. 51-68.

EZPELETA, J. Entrevista. **Revista Páginas**, n. 5, p. 11-29 , 2005.

HARGREAVES, A. **Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador**. Amorrortu Editores: Buenos Aires, 2003.

LAGO, J. L. La polivalencia: una aproximación a su factibilidad. **FACES**, año 20, n. 42-43, p. 21-36, 2014.

LIMA, L. Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores. **Teoria e Prática**, v. 38, n. 21, p. 1-18, 2011.

MANZIONE, A. La dirección escolar en Argentina: reconfiguraciones del rol en contextos inciertos. **Revista Cuaderno CEDES**, v. 83, n. 31, p. 103-125, 2011.

MIRANDA, E.; LAMFRI, N. Los efectos de la multirregulación política en educación en la configuración de nuevas condiciones de trabajo e identidad del oficio docente. In: V JORNADAS DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN. "EDUCACIÓN Y PERSPECTIVAS: CONTRIBUCIONES TEÓRICAS Y METODOLOGÍAS EN DEBATE", CIFYH – UNC, Córdoba, 2007.

POGGI, M. **La formación de directivos de instituciones educativas**. Buenos Aires: IIPE-UNESCO, 2001.

SANTOS GUERRA, M. A. **La escuela que aprende**. Madrid: Morata, 2000.

TEDESCO, J. C.; TENTI FANFANI, E. **Nuevos tiempos y nuevos docentes**. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO: Buenos Aires, 2000.

TENTI FANFANI, E. **La escuela y la cuestión social. Ensayos de sociología de la educación**. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2011.



VERGER, A.; NORMAND, R. Nueva Gestión Pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. **Educação & Sociedade**, v. 36, n. 132, p. 599-622, 2015.

WHITTY, G. y otros. **La escuela, el estado y el mercado**. Madrid: Ediciones Morata, 1998.