

Liderazgo Directivo para la Mejora Escolar: Regulación, Formación y Prácticas. Un Estudio sobre Directores Escolares en Argentina

Leadership for School Improvement: Regulations, Training and Practices. A Study of School Principals in Argentina

Claudia Romero

Universidad Torcuato Di Tella, Argentina

Esta investigación estudia la situación de los directores escolares en Argentina desde la perspectiva del liderazgo directivo como factor de mejora escolar. El estudio realizado en la Universidad Torcuato Di Tella, busca describir y analizar regulaciones, formación y prácticas de los directores. Los resultados muestran que en el país la normativa define un exceso de funciones (administrativas, pedagógicas y sociocomunitarias) sin que exista adecuada oferta formativa para la función pedagógica. En cuanto a las prácticas, en la muestra estudiada en la Ciudad de Buenos Aires, se observa una brecha entre las capacidades propias del liderazgo pedagógico y las que los directores poseen y preponderancia en la realización de tareas administrativas. Concluimos en la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico: redefinir sus responsabilidades, construir las competencias necesarias y convertirlo en una profesión atractiva.

Descriptor: Liderazgo directivo, Mejora escolar.

This research studies the situation of school principals in Argentina from the perspective of leadership as a factor of school improvement. The study carried out in the Torcuato Di Tella University aims to describe and analyze regulations, training and practices of the directors. The results show that in the country the regulations define an excess of functions (administrative, pedagogical and social) without adequate educational provision for the pedagogical function. As for the practices, in the sample studied in the City of Buenos Aires, there is a gap between the capacities of the pedagogical leadership and those that the directors possess and preponderance in the administrative tasks. We conclude on the need to strengthen pedagogical leadership: redefine its responsibilities, build the necessary competencies, and turn it into an attractive profession.

Keywords: Leadership, School improvement.

Introducción

Existe escasa investigación sobre el liderazgo directivo escolar en América Latina (Vaillant, 2011) y en Argentina en particular. En respuesta a esto trabajamos en la Línea de Investigación sobre “Liderazgo directivo para la mejora escolar” en el Área de Educación de la Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella, Argentina. Nuestro interés es producir información relevante para la producción de políticas destinadas al desarrollo profesional del rol. Se presenta un estudio realizado entre 2014 y 2016, que pretende describir las regulaciones, formación y prácticas del liderazgo de los directores.

Liderazgo directivo para la mejora escolar

Evidencias en torno al liderazgo directivo como factor de mejora

Existen evidencias fuertes sobre la centralidad de la función directiva en la mejora de los procesos de enseñanza y el logro de buenos resultados de aprendizaje (Day y otros, 2010) Las investigaciones de la última década demuestran que no existe ningún caso de mejora escolar sin el liderazgo de directores que generen un clima académico estimulante y colaborativo (Hallinger y Heck, 2014; Leithwood y Seashore Louis, 2012)

Liderazgo pedagógico: capacidades, prácticas y políticas

El liderazgo pedagógico requiere que los directivos enfoquen su tiempo y sus prioridades en las prácticas de enseñanza y en los procesos de aprendizaje (Robinson, 2011). Los sistemas educativos que mejoran desarrollan políticas que suministran a los líderes escolares capacidades para gestionar eficazmente, centradas en la dimensión pedagógicas del rol y con una mirada centrada en los procesos de aula.

De acuerdo con la literatura de investigación, los directores desarrollarán capacidades sobre al menos cuatro dimensiones: 1) Planeamiento estratégico: capacidad de establecer una visión y cursos de acción acordes con las necesidades educativas del contexto, 2) Liderazgo: capacidad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas en un contexto profesional no coercitivo, 3) Comunicación: capacidad de generar relaciones de confianza promoviendo el trabajo colegiado y un clima propicio para el aprendizaje y 4) Gestión curricular: capacidad de priorizar y desarrollar prácticas dirigidas a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Método

El estudio tiene dos fases:

Fase descriptiva

Analiza las normas que regulan el liderazgo directivo y la oferta formativa para el rol en primaria y secundaria a nivel nacional. Se realizó análisis de datos y documentos en cinco provincias según tamaño y localización: Provincia de Buenos Aires, Jujuy, Córdoba, Río Negro y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

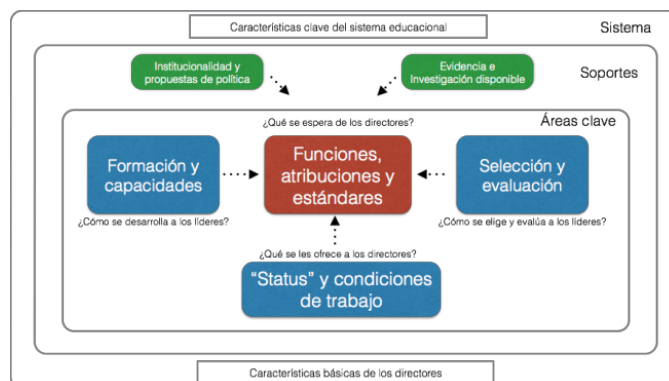


Figura 1. Modelo de análisis

Fuente: Elaboración propia.

Fase exploratoria

Identifica capacidades y prácticas valoradas por los propios directores, en torno a cuatro dimensiones: planeamiento estratégico, liderazgo, comunicación y gestión curricular, definidas en el marco teórico, en una muestra aleatoria y no representativa de 205 directores de secundaria de CABA que son el 42% del universo. Se aplicó un cuestionario sobre Capacidades con 36 capacidades a ser valoradas según grado de importancia y nivel de formación y otro sobre Uso del tiempo con 25 prácticas a ser valoradas según “el tiempo efectivo dedicado” y el “tiempo que deberían dedicar”.

Resultados

Características generales

El 83% de los directores en Argentina son mujeres de 47,5 años de edad promedio y han sido docentes de aula por 17 años promedio. Sólo el 57 % es titular en su cargo³⁷

Fase 1: Normativa sobre directivos a nivel nacional

- El director es responsable unipersonal del funcionamiento total del centro, aunque existe formalmente equipo de dirección.
- Gran cantidad (33 a 65) de funciones asignadas (pedagógicas, administrativas y socioeducativas).
- Detalladas funciones técnico-pedagógico (visitas de aula, asesorar y supervisar los procesos de enseñanza-aprendizaje).
- Nula o muy limitada autonomía para manejar recursos económicos y humanos.
- Inexistencia de estándares que estructuren la formación y evaluación.
- Criterio fundamental para la selección es la experiencia docente de aula (carrera vertical), curso y concurso de oposición, generalmente con contenidos teóricos y administrativos.
- Designación por plazo indefinido, sin exclusividad y sin incentivos salariales.
- Ausencia de política de formación integrando etapas de la carrera (previa, inducción y continua).
- Oferta formativa pública y privada dispersa y sin incentivos.

Fase 2: Capacidades del directivo y uso del tiempo

- Las 36 capacidades relevadas, tienen un grado de importancia mayor al nivel de formación que poseen.
- Dimensión con mayor importancia es la de Liderazgo mientras la de menor importancia es la Gestión Curricular.
- Dimensiones con menor formación son Liderazgo y Gestión Curricular.

³⁷ Censo Nacional de Docentes de 2004, última información disponible.

- Mayores brechas en dos capacidades: “Saber evaluar la incidencia de la labor directiva en los resultados de la escuela (L16)” y “Conocer las principales líneas didácticas (GC9)”.

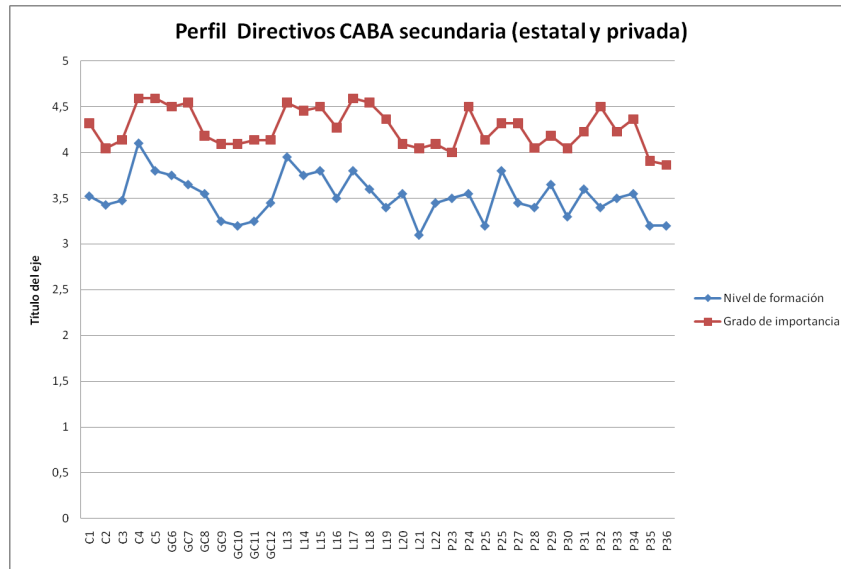


Figura 2. Perfil de directivos
Fuente: Elaboración propia.

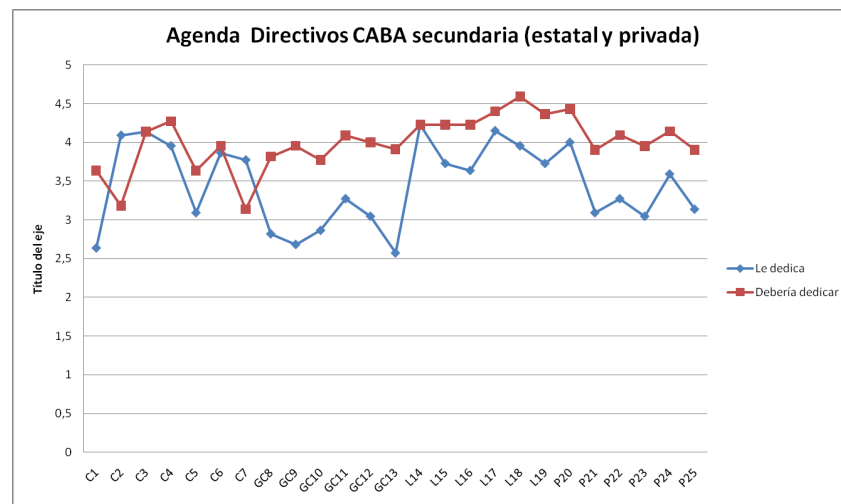


Figura 3. Agenda de directivos
Fuente: Elaboración propia.

- En 22 de las 25 prácticas relevadas los directores expresan que deberían dedicarle más tiempo. Las principales brechas se encuentran dentro de la dimensión de Gestión Curricular: “Elaboración de instrumentos de evaluación de proyectos (GC 12)” y “Observación de clases (GC 13)”
- Sólo en una práctica la relación se invierte y los directores expresan que dedican más tiempo del que deberían: “tareas burocráticas: redactar informes, realizar llamadas, responder correos, (C2)”

Discusión y Conclusiones

A diferencia de lo que ocurre en la normativa latinoamericana que destaca la función administrativa (Weinstein, Muñoz y Hernández, 2014), Argentina define además funciones pedagógicas muy detalladas.

Sin embargo la retórica normativa contrasta con débiles mecanismos de selección y formación para el rol pedagógico y ausencia de estándares. Además, los directores argentinos carecen de autonomía lo que merma su capacidad de injerencia real en la gestión escolar. En la normativa se declara un rol pedagógico complejo y exigente pero las condiciones institucionales, materiales y formativas no parecen permitir el desarrollo efectivo de ese rol.

Las evidencias muestran que en las cuatro dimensiones estudiadas existen importantes necesidades formativas. El análisis del uso del tiempo evidencia menor dedicación a la dimensión pedagógica de la que los directores desearían.

Hipertrofia de funciones, falta de autonomía, escasa formación sistemática y ausencia de estándares atentan contra la práctica de un liderazgo directivo pedagógico, lo que es compartido por otros países en América Latina (Weinstein Weinstein, Muñoz y Hernández 2014) Por tanto y como señalan las experiencias exitosas (Pont, Nusche y Moorman, 2008) es necesario delinear políticas para redefinir responsabilidades, distribuir el liderazgo, adquirir competencias necesarias y convertirlo en profesión atractiva, al tiempo que construir una agenda de investigación sobre el liderazgo directivo que produzca más y mejor conocimiento.

Referencias

- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q. y Brown, E. (2010). *10 strong claims about effective school leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Hallinger, P. y Heck, R. H. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar*, 12(4), 71-88.
- Leithwood, K. y Seashore Louis, K. (2012). *Linking leadership to student learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. París: OECD.
- Robinson, V.M.J. (2011) *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Vaillant, D. (2011). Improving and supporting principals' leadership in Latin America. En MacBeath, J. y Townsend, T. (Eds.), *International handbook of leadership for learning* (pp. 145-165). Dordrecht: Springer.
- Weinstein, J., Muñoz, G. y Hernández, R. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.