



Configuración profesional de los equipos directivos de escuelas secundarias estatales bonaerenses. Región IV: Berazategui, F. Varela, Quilmes



JUAN FERNÁNDEZ, JORGE LEVORATTI, MARÍA RIVAS Y MARIANA ROBLES¹

Resumen

Los directivos de las escuelas secundarias ocupan un lugar determinante en la concreción efectiva de la inclusión –ingreso, permanencia y titulación– de los jóvenes en el sistema escolar, objetivo prioritario de la ley Nacional de Educación N° 26206 y de la ley bonaerense N° 13.688; por lo tanto, cómo se configura su profesionalidad es una cuestión central.

Considerando que, en sentido estricto, no son los directivos formados, desde lo académico, específicamente para tal desempeño y, que en la mayoría de los casos, quienes ocupan los cargo más o menos abruptamente “saltan de las aulas a los despachos”, el ejercicio profesional de la dirección escolar resulta de la incidencia de una multiplicidad de aspectos, que en principio poco garantizarían la existencia de una profesionalidad homogénea. La profesionalidad de los directivos, entre difusa y heterogénea, está definida sustancialmente por la modalidad de su ejercicio y, presenta una abigarrada diversidad de interrogantes acerca de quienes la ejercen, tales como: ¿cuál es el perfil socio-demográfico? ¿cuál la formación académica? ¿qué actualización pedagógica han realizado? ¿cuáles fueron sus trayectorias laborales? ¿qué representación tienen sobre su propia experiencia como estudiantes? ¿cómo ponderan la escuela secundaria actual, y a sus profesores? ¿qué representación tiene respecto a las posibilidades y aspiraciones de los alumnos? ¿se identifican los directivos cómo agentes estatales o cómo trabajadores? ¿cuáles son sus lecturas? ¿cómo utilizan su tiempo libre? cuestiones éstas inicialmente

1. Universidad Nacional Arturo Jauretche. E-mail: jorgelevo@hotmail.com.



indagadas a través de encuestas auto –administradas a directivos de las escuelas secundarias de Florencio Varela, y sobre las cuales se presentan provisoriamente las primeras lecturas y análisis.

Palabras clave: directivos, profesionalidad, escuelas secundarias, trayectorias laborales, representaciones.

Introducción

Presenta esta ponencia los resultados de las indagaciones iniciales efectuadas en el marco de la investigación, que tiene como objeto de estudio la configuración de la profesionalidad de los equipos directivos de las escuelas secundarias estatales bonaerenses²; el proyecto tiene como unidad de investigación las 75 instituciones del nivel secundario de la región IV de la provincia de Buenos Aires; en este primer tramo se ha focalizado la investigación en las escuelas situadas en el partido de Florencio Varela.

Los cargos directivos responsables del gobierno de las instituciones de la Dirección General de Cultura y Educación –que ésta denomina en sus documentos “equipos de conducción”– se determinan según la planta orgánica funcional de cada escuela, considerando la cantidad de divisiones y los turnos de funcionamiento; las escuelas de menor matrícula están a cargo de dos directivos: Director y Secretario, llegando a contar hasta con ocho componentes las de mayor cantidad de alumnos y turnos: Director, Vice Directores, Secretarios y Pro Secretarios. Si bien todos los cargos mencionados son considerados directivos y, sobre ellos recaen las responsabilidades institucionales, las funciones que ejercen quienes los desempeñan son sustancialmente diferentes.

La profesionalidad directiva de las instituciones escolares presenta una particular composición tanto en su naturaleza como en su ejercicio. Los integrantes de los equipos directivos son reclutados entre la población docente correspondiente al nivel del sistema, sin mayores requisitos más que la titularidad y, en los casos del desempeño como directivo titular una antigüedad mínima de 7 años. Al ascenso a los cargos jerárquicos se accede por pruebas de selección, en los casos de cargos provisionales y, por concursos en los titulares. Los docentes transitan abruptamente desde las aulas a los despachos. Se desplazan de tareas centradas

² Las escuelas secundarias de la provincia de Buenos Aires se clasifican en tres modalidades: orientada, técnico-profesional y artística. Las orientadas presentan las especialidades en Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Economía y Administración, Arte, Comunicaciones, Educación Física y lenguas extranjeras.



en la enseñanza de una materia escolar, que compromete centralmente el manejo de conocimientos disciplinares y didácticos al ejercicio del gobierno institucional, caracterizado por una densa complejidad de interacciones multidimensionales. Los directivos ejercen su poder a escala escolar desplegando múltiples actividades: orientan el quehacer de docentes, auxiliares y alumnos, mantienen relaciones con padres y tutores e interaccionan con distintas organizaciones de la sociedad civil. Como funcionarios del estado deben reportar a las instancias jerárquicas de las que dependen, cumplir sus indicaciones, a ellas “rendir cuentas” y ser potencialmente el brazo ejecutor de las políticas educativas en el día a día de las escuelas. Las prescripciones emanadas de leyes, resoluciones o disposiciones llegan así, a plasmarse o no, en las realidades escolares de la “mano” de los equipos directivos.

Quienes dirigen las escuelas son portadores de una profesionalidad que presenta rasgos diferenciados; los equipos directivos no tienen las mismas formaciones académicas iniciales, si bien comparten, aunque no en todos los casos, el estudio de disciplinas pedagógicas y, por otra parte, no se encuentran nucleados en asociaciones profesionales específicas desde las cuales expresar y defender sus intereses corporativos; entidades propias de las profesiones relativamente consolidadas, tal el caso de las liberales. Como luego veremos, los directivos se encuentran sindicalizados indiferenciadamente en las mismas organizaciones que la totalidad de los docentes. La sindicalización de miembros de la dirección de las escuelas, en determinadas circunstancias propias de la relación laboral, puede dar lugar a ambigüedades respecto rol directivo. Una larga tradición, instalada desde gobiernos –tanto de facto como constitucionales– define al rol directivo como propio del funcionariado estatal, como tales, los directivos estarían representando los intereses del empleador³, mientras que como trabajadores sus conductas se verían demandadas por el imperativo de la solidaridad corporativa.

Sin formación inicial específica, sin escala graduada a transitar para acceder a los cargos superiores, como en otras profesiones de estado, en las que el ascenso en el escalafón implica el acceso a los cargos de conducción, los docentes se constituyen como directivos, en la gran mayoría de las veces, de la noche a la mañana. Los interrogantes entonces son; ¿cómo ejerce sus funciones? ¿cómo dialogan en sus decisiones y en sus prácticas, sus experiencias escolares, de tiempos más o

³ Tanto como por las atribuciones y responsabilidades que las normas confieren a los directivos, como por el uso que de ellas hacen, puede señalarse que la relación entre los directivos de las escuelas y el personal docente de las escuelas no es simétrica. En particular, en las escuelas secundarias los directivos tienen facultades y, hacen uso de ellas, tomando decisiones que inciden sobre la situación laboral de los profesores. La organización de los horarios de clase, la conformación de las mesas de examen, la asignación de responsabilidades extra curriculares son algunas de ellas.



menos lejanos, y su desempeño como docente en las distintas escuelas en las que trabajó, con la política y las orientaciones que “bajan” desde las distintas instancias del poder estatal?, ¿cómo decodifican y traducen quienes dirigen las escuelas, tanto la retórica del discurso político como las medidas más operativas?, estos interrogantes constituyen, entre otros, puntos claves para la comprensión del funcionamiento de las escuelas secundarias.

La profesionalidad de los directivos, notoriamente diversa en cuanto a los procesos e instancias de su configuración, necesariamente habrá de presentar múltiples aristas y, lejos estará de ofrecer una identidad férreamente homogénea. La multiplicidad de conflictos, la urgencia de sus resoluciones, la diversidad de dimensiones y la casi existencia de instancias institucionales de reflexión hacen del ejercicio del gobierno escolar, un *savoir faire*, un arte en el que predomina la ejecución, en el que se juegan centralmente los valores y representaciones, que poseen quienes lo ejercen, acerca de la escuela, los docentes y los alumnos.

Dicho esto, la materialización de las altas aspiraciones expresadas por los representantes de la sociedad a través de la legislación nacional y provincial, que para la educación secundaria establecen la obligatoriedad, tiene en los equipos directivos una pieza central. Si como sostiene Emilio TentiFanfani (TentiFanfani, 2006b) con la profesionalización docente, lo que está en juego es la cuestión de la autonomía de la corporación, con de los equipos directivos se pone en juego la operación que convierte a las escuelas en instituciones.

Aspectos metodológicos

Como se ha señalado la investigación focalizó en el estudio, en los directivos de las escuelas situadas en el distrito de Florencio Varela, al que pertenecen 11 escuelas secundarias “conformadas”⁴, 4 escuelas técnicas y 1 escuela agraria⁵; de las cuales 5 de ellas se encuentran localizadas en el radio céntrico y las restantes en localidades periféricas del partido. En conjunto se encuestó a aproximadamente de 90 docentes.

La recolección de información se realizó a través de una encuesta auto-administrada⁶ que se aplicó entre los días 21 y 30 de agosto de 2013. El procedimiento se

4 En el sistema educativo bonaerense se denomina escuelas secundarias conformadas a aquellas cuya matrícula abarca los seis años de estudio.

5 Por razones operativas circunstanciales no se suministraron las encuestas en la EEMN⁴ y en la EETN³.

6 El instrumento se acompaña como anexo de la ponencia.



implementó con total prescindencia de intervención de las estructuras jerárquicas del sistema educativo –Jefe Distrital, Inspectores– en aras de ganar la confianza de los encuestados, a través de garantizar, de este modo, la no incidencia de sus opiniones en el curso del desempeño laboral y, con la finalidad de alcanzar la mayor fidelidad en las respuestas. Las encuestas fueron entregadas personalmente por el equipo de investigación a la autoridad a cargo de la escuela al momento de la visita; la privacidad de los datos consignados por cada encuestado y, de la identidad de las escuelas se preservó a través del procedimiento de recepción de los formularios en sobre cerrado. Las encuestas fueron recogidas en las respectivas sedes escolares durante la segunda semana del operativo. En los encuentros se mantuvieron entrevistas informales con distintos miembros de la dirección de las escuelas, en las cuales se informó acerca de los alcances de la investigación.

No obstante los mecanismos de protección y los recaudos puestos en marcha para garantizar la absoluta privacidad de la información y consecuentemente alcanzar la mayor eficacia en la aplicación de la encuesta, las resistencias por parte de los directivos fueron considerables; en algunas escuelas menos de la mitad de ellos dieron cumplimiento al formulario, en ciertos casos omitieron datos relevantes –como el cargo desempeñado o el género– y en casi la mayoría no consignaron la totalidad de cargos/horas desempeñados⁷. Pese a estas limitaciones consideramos significativos los datos obtenidos a través de las 40 encuestas con respuestas positivas. El análisis de la totalidad de las encuestas permite ciertas aproximaciones acerca de la composición socio-demográfica, las pautas culturales y las representaciones de los integrantes de los equipos directivos de las escuelas secundarias de Florencio Varela.

Perfil de los integrantes de los equipos directivos

Hacia el año 2004, según datos del Censo Nacional de docentes, en el nivel secundario de gestión estatal del país, como en los demás niveles de la enseñanza la docencia era ejercida mayoritariamente por mujeres, observándose una mayor tasa de masculinidad en las edades mayores; mientras el 65,6 % de los que tienen menos de 40 años son mujeres, entre los que tienen 55 y más, la participación fe-

⁷ Dejamos sentado que la independencia del circuito jerárquico en el procedimiento de aplicación de la encuesta, que realizamos en busca de una mayor confiabilidad de la información a indagar, no implicó la ausencia de aval por parte de las instancias superiores del sistema educativo. La Jefatura de Inspección distrital de Florencio Varela fue informada de los alcances de la investigación y cursó notificaciones a inspectores y directivos requiriendo colaboración para su desarrollo.



menina es inferior al 60 % (Diniece N° 4, 2006). En las actividades de supervisión y dirección se manifestaba similar particularidad, solo un tercio de los cargos era desempeñado por varones. Según los datos censales, los docentes del nivel medio de educación en la provincia de Buenos Aires eran 87.729, con un porcentaje de varones del 32,8 %.

El carácter femenino de la educación no es un fenómeno exclusivo de nuestro país, en un estudio realizado para el conjunto de los países de América Latina y el Caribe, la participación de las mujeres asciende al 96% en Pre-primaria, al 77% en Primaria y al 65% de los que enseñan en el Nivel Secundario.

Son diversas las interpretaciones para explicar este fenómeno de la feminización del trabajo docente y ha sido abordado desde distintos puntos de vista. Una importante cantidad de investigaciones lo vinculan con el imaginario social en el cual el rol tradicional asignado a la mujer está ligado al cuidado de los otros, la entrega y el servicio. Por otra parte los trabajos señalan que los bajos salarios y el escaso reconocimiento social hacen que no sea atractivo para los varones desempeñar esta profesión.

Desde de punto de vista del mercado laboral, se asocia feminización con la “proletarización”. La mayor disponibilidad de las mujeres al tener escasas posibilidades de insertarse laboralmente en otros ámbitos constituiría el factor explicativo del deterioro de las condiciones laborales del docente y los bajos salarios. Al mismo tiempo encontramos interpretaciones contrapuestas en las cuales la feminización estaría vinculada a un rasgo de “aburguesamiento” de la carrera docente, dado que las mujeres suelen tener mayores posibilidades que los docentes varones de convivir maritalmente con profesiones liberales o que tienen un lugar privilegiado dentro de la estructura social. (Boletín DINIECE, Año 2, N° 4, 2007). Corresponde señalar que la información analizada a nivel nacional está referida a la composición de la docencia en situación de la postcrisis del año 2001.

El procesamiento de la encuesta revela resultados significativamente distintos con los que presenta a escala nacional el censo docente de 2004 en referencia a la composición por sexo. Si bien predomina en los equipos directivos de las escuelas secundarias estatales de Florencio Varela la población femenina, no lo hace con la misma intensidad que a nivel nacional. El porcentaje de varones de directivos del distrito es notoriamente superior al existente en el orden nacional. Cabría indagar acerca de las causas de esta mayor presencia masculina en las escuelas secundarias del distrito. La situación no es excepcional con respecto a otras jurisdicciones; las provincias de Córdoba, Formosa, Jujuy y Misiones tienen la misma cantidad de directivos varones y mujeres (Diniece N° 6, 2008).



Cuadro N° 1
Composición porcentual por sexo

Femenino	Masculino
54%	46%

La realización de entrevistas posibilitará identificar los factores que inciden en la mayor presencia de varones en los equipos directivos. Con referencia a la edad de los miembros de los equipos directivos la edad promedio es de 46 años. La franja etaria entre 30 a 40 años está compuesta por 8 directivos, siendo el promedio de edad de 37 años; la de 40 y 50 años es la más numerosa ya que está compuesta por 25 docentes con un promedio de 46 años de edad y, la de 50 a 60 años es la menos numerosa compuesta, por cuatro docentes. Estos datos guardan correspondencia con los relevados en el censo nacional docente de 2004, que arrojaron un promedio de 48,1 años para los directivos y de 49,1 para la provincia de Buenos Aires.

Los datos correspondientes a las distintas jurisdicciones revelan que los docentes con desempeño en cargos directivos, en la mayoría de los casos, se encuentran en los tramos finales de sus trayectorias laborales. Los docentes encuestados tienen una antigüedad superior a los 25 años y, aproximadamente 50 años de edad, condiciones requeridas por la norma jubilatoria.

Según puede observarse en el gráfico más abajo ubicado, el lugar de residencia de los directivos corresponde –en la mayoría de los casos– al mismo ámbito geográfico que las escuelas en donde se desempeñan. La cercanía entre la residencia y el trabajo, es un rasgo relevante –no solo en cuanto a lo espacial– sino también en relación a las condiciones de trabajo.





Profesionalización y sindicalización

La identidad de los equipos directivos se encuentra tensionada entre la condición de funcionario estatal y la de trabajador. Siguiendo a Donaire, el alto mando ejercido por los funcionarios políticos a cargo de los ministerios y oficinas públicas relacionadas con el sistema educativo en su conjunto se presenta como un poder independiente y ajeno a los docentes, “que encarna las funciones de patrón” (Donaire, 224). Sin embargo el desenvolvimiento de la función directiva como poder ajeno a los trabajadores no aparece completamente desarrollado. Esto puede dar incluso lugar a “conflictos entre las direcciones de los establecimientos y el funcionariado que conduce la política educativa”. Como el directivo debió haber sido educador, “la relación entre el ejercicio del mando y el conocimiento profesional que lo fundamenta no parece encontrarse del todo diluída”. (Donaire, 224). Por ello nos interesó indagar sobre los itinerarios en la carrera docente de los sujetos para analizar si determinados recorridos inciden de alguna forma en el perfil profesional de los equipos de conducción.

El tiempo de las reformas educativas de los años noventa se produjo un viraje en las concepciones acerca de la profesionalización docente. VicentLang describe dos grandes tipos de racionalización laboral en la enseñanza. Por un lado, el enfoque técnico del oficio que resulta de la racionalización burocrática de la organización escolar y, de la enseñanza que se basa en una “concepción positivista de la práctica profesional definida como la aplicación de teorías científicas con el fin de solucionar problemas técnicos” (TentiFanfani, 2006b, 113). A este modelo se opone uno de tipo orgánico en la cual el docente no se limita a poner en práctica una racionalidad de carácter instrumental, le otorga a los docentes un puesto central en la organización escolar y se apoya en consideraciones de tipo cultural, ético y político.

La mayoría de las reformas educativas de los años noventa se inspiraron más en la racionalidad técnica-instrumental que en la racionalidad orgánica. TentiFanfani (TentiFanfani, 2006b, 136-137) indica que ellas tendieron a proponer mayor autonomía y compromiso de los docentes al mismo tiempo que desplegaba un conjunto de dispositivos de medición de calidad de los resultados del aprendizaje, de la calidad profesional de los docentes, etc. En algunos casos, más que de autonomía habría que hablar de abandono de las instituciones y sus agentes a su propia suerte por parte del Estado nacional o las administraciones provinciales de la educación. De allí que se valore la autonomía entendida como un valor humano asociado con la libertad pero al mismo tiempo se desconfie “de las políticas de autonomización de los establecimientos escolares cuando autorizan y responsabilizan, pero no asignan recursos y capacidades pertinentes (TentiFanfani, 2006a, 145). Esta contradicción



3. SISTEMA EDUCATIVO: ARTICULACIÓN Y SUJETO UNIVERSITARIO

generó la oposición generalizada de los sindicatos docentes ante las iniciativas de profesionalización propuestas por expertos y técnicos. Las propuestas de profesionalización fueron realizadas por la conducción política-técnica del Ministerio de Educación, por ello los sindicatos docentes llegaron a rechazar la idea de profesionalización y sostuvieron su identidad de trabajadores de la educación.

La distancia entre los funcionarios que conducen la política educativa y los directores de los establecimientos que resultan también en funcionarios/trabajadores que ejecutan la misma vista en los trabajos relevados nos llevó a preguntarnos acerca de la existencia de autonomía de las instituciones. Este concepto es “complejo y multidimensional” (TentiFanfani, 2006, 44). Si se entiende como la libertad que tiene una institución de definir los fines, estrategias, reglas y orientar recursos, es preciso también tener en cuenta que los mismos no pueden entrar en contradicción con los marcos normativos, reglamentarios, estatutarios y los recursos materiales y simbólicos disponibles. Por eso en la encuesta consultamos sobre el grado de satisfacción con el sistema educativo y sobre la existencia o no de autonomía pedagógica en la gestión institucional. Estos indicadores podrían aproximarnos a observar si se presentan posiciones críticas al sistema educativo y a la percepción o no de autonomía dentro de las escuelas. Se preguntó acerca de si la escuela secundaria posibilita una gestión con autonomía pedagógica. Los datos arrojaron los siguientes porcentajes: Si 55%, No 35% y No Contesta 10%. Sobre el grado de satisfacción con el sistema educativo se registraron: Alto 17,5%, mediano 47,5%, bajo 25% y no contesta 10%.

Cabe destacar que esta preocupación acerca de la autonomía institucional puede hacerse visible entre los encuestados, cuando se les pregunta qué aspectos debería conservar o modificar para mejorar el funcionamiento de las escuelas secundarias. Allí aparece la autonomía como elemento a conservar y también a modificar, señalando la necesidad de mayor autonomía institucional. Otros elementos que aparecen en este ítem a conservar son: la inclusión, la participación de los alumnos y la organización. Entre los aspectos que deberían modificarse aparece mayoritariamente la infraestructura escolar, la capacitación, el compromiso docente y la necesidad de una mayor exigencia académica.

En el análisis del perfil profesional de los equipos de conducción es preciso tener en cuenta las relaciones sociales en las que se desempeñan. Estudios que han dado cuenta de aspectos ligados a condiciones de vida y de trabajo de los docentes pusieron de manifiesto “la existencia de una porción de trabajadores intelectuales que, en el plano de las relaciones sociales objetivas, se presenta como un grupo masivamente asalariado con un peso importante y que, en el plano de las relaciones



políticas, se expresa sindicalmente –es decir como trabajadores asalariados– en sus organizaciones y sus luchas” (Donaire, 26). Este desarrollo durante medio siglo indica Donaire que no se trata de un fenómeno coyuntural, sino orgánico, en relación con el movimiento de la sociedad argentina y lo denomina proceso de proletarización⁸. Este proceso puede observarse a partir de las transformaciones en el proceso de trabajo y de las consecuencias de dichas transformaciones para la posición y los intereses de los trabajadores. La heterogeneidad sobre la composición de la docencia es el resultado de distintos movimientos sobre los cuales Donaire señala que se impone la proletarización como tendencia. No obstante coexisten las “nuevas relaciones –que hacen a los docentes como trabajadores asalariados– y las viejas relaciones –que hacen a la docencia en tanto funcionariado público–. Y mientras las primeras no terminan de nacer, las segundas no terminan de morir (Donaire, 237). Consideramos que para el caso de los equipos de conducción esta tensión resulta más evidente a partir de las funciones que los ocupan. Se analizará con posterioridad la agenda del director donde se profundizará sobre la cuestión.

Aunque incipiente este proceso de proletarización según Donaire, ha alcanzado un grado suficiente de desarrollo “como para generar formas de expresión política de los docentes en tanto trabajadores asalariados”.

Teniendo en cuenta estas cuestiones nos propusimos indagar acerca de distintas dimensiones referidas a la percepción sobre su salario, su propia posición social y grado de sindicalización; ya que consideramos que las relaciones sociales de la educación nos permiten ampliar la mirada sobre los directivos de las escuelas.

Se observa, a partir de la información que surge de la encuesta, que la mayoría de los integrantes de los directivos manifiestan estar sindicalizados. Los resultados de la encuesta indican:

Cuadro N°2
Afiliación del personal directivo (porcentaje)

Afiliados	88%
No Afiliados	12%

Por otro lado, también sería importante, establecer otros componentes en la relación entre los integrantes del equipo de conducción escolar y las organizaciones sindicales. ¿En qué medida intervienen estas organizaciones en el ámbito local

8. Este concepto el autor lo utiliza para contrastar la caracterización de la posición de social de los docentes argentinos vistos como empobrecidos.



en la capacitación para los aspirantes a integrar los equipos de conducción? ¿cuál es su accionar en los concursos? ¿qué percepciones tienen los integrantes de los equipos de conducción sobre los sindicatos docentes? ¿participan activamente en estas organizaciones? ¿existe una política de los sindicatos hacia los equipos de conducción escolar?

Por el tipo de instrumento aplicado para la obtención de información no es posible responder a los interrogantes planteados, quedando en consecuencia estas cuestiones para el momento de la investigación en el que se realizarán entrevistas a miembros de las organizaciones gremiales y directivos de las escuelas.

Desde el punto de vista de sus expectativas materiales, los docentes participan de un proceso de reestructuración social, caracterizado por el empobrecimiento de los sectores medios. De ahí que en estudios de los años noventa hayan sido caracterizados como “nuevos pobres”(Donaire, 2007).

Si tenemos en cuenta los reclamos salariales, que generaron adhesiones y movilizaciones gremiales, interesa saber acerca de la conformidad de los integrantes de los equipos de conducción escolar con referencia a su remuneración. Los datos de la encuesta, sobre el grado de satisfacción salarial arrojan los siguientes resultados:

**Cuadro N° 3. Grado de satisfacción salarial de los directivos
(en porcentaje)**

Bajo: 44%	Medio: 39%	Alto: 7%	No responde: 10%
-----------	------------	----------	------------------

En el aspecto remunerativo los directivos de Varela expresan insatisfacción en el reconocimiento del estado al desempeño de sus funciones, solo un 7% de los encuestados estima que la retribución satisface sus aspiraciones; hecho que evidencia la inexistencia de un mecanismo aceptable de estímulos materiales. ¿Este malestar se vincula con sus prácticas? ¿Le permite acaso, guardar una posición distante o instala una cierta falta de compromiso respecto a su rol como funcionario del estado?

Agenda y labor de los directivos

En la agenda se proyecta y registra la labor escolar, la agenda del director constituye un analizador institucional y de las prácticas; es la memoria de la gestión, da información sobre el uso del tiempo y las prácticas institucionales cotidianas (Frigerio y otros, 1992, cap. 1).



Agrupamos en tres categorías principales las labores de la agenda de los equipos de conducción escolar teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

- 1) Administrativa: se refiere a las cuestiones del gobierno escolar, considerando los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles. Esto permite el diseño de estrategias como resultado de la iniciativa de los agentes y en otros casos en respuesta a las demandas de las instancias de supervisión.
- 2) Pedagógica: analiza los vínculos que los actores institucionales construyen con el conocimiento y los modelos didácticos, hace referencia a las actividades que definen a la escuela.
- 3) Socio-comunitaria: se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de la escuela y de representantes del ámbito en el que está inserta.

Del análisis de las respuestas al porcentaje dedicado diariamente a tareas administrativas, pedagógicas y socio-comunitarias, resultan el siguiente los siguientes valores.

**Cuadro N° 4 Composición de la labor de los directivos
(en porcentaje)**

Administrativo: 43,4 %	Pedagógico: 29,5 %	Socio-Comunitario: 32,7 %
------------------------	--------------------	---------------------------

Observamos que un importante porcentaje de tiempo lo ocupan las tareas administrativas en la labor cotidiana de los directivos. Si bien, en los fundamentos de la política educativa de las nuevas leyes: nacional y provincial de educación se revaloriza el rol pedagógico, en la labor cotidiana es el aspecto que menor tiempo insume.

Si esta información se complementa con los elementos que los directivos consideran como facilitadores y obstáculos de la gestión, observamos que las cuestiones burocráticas, el exceso de demandas administrativas aparece repetidas veces como principal obstáculo. Este malestar podría implicar una percepción de pérdida de autonomía, de alienación respecto de su labor. Pero también la toma de conciencia de la situación, la visibilización de la problemática como obstáculo puede dar cuenta del margen de libertad, de la autonomía en la gestión institucional. Como obstáculos a la gestión se han mencionados también: los problemas de infraestructura, debilidades al interior del equipo de conducción y en el cuerpo docente, conflictos socio-comunitarios, abuso de las comunicaciones sociales en red, las medidas gremiales, etc. Como aspectos facilitadores se relevan las fortalezas en el



equipo de conducción y de docentes, la política educativa, las nuevas tecnologías, la buena comunicación con la comunidad, etc.

A partir del análisis de los elementos que obstaculizan y fortalecen la labor de los equipos de conducción notamos que existen contradicciones en algunos casos ya que aparecen los mismos componentes en un lugar y en otro. Esto puede deberse a la tensión existente entre las nuevas y viejas relaciones que señalaba Donaire.

Formación inicial y capacitación de los equipos de conducción institucional

Respecto de la formación académica de los equipos directivos se observa una marcada heterogeneidad considerando las titulaciones de grado de sus integrantes; las más frecuentes son: Ciencias de la Educación 20%, Cs. Sociales 17%, Tecnología 15% y Cs. Exactas 12%. Sólo el 2% de los directivos posee formación de posgrado. Cuando se les pregunta por capacitaciones realizadas en los últimos años, un 80% manifiestan haberlas realizado y, de ese grupo, el 76% expresan haberlas concretado en el marco de la oferta propuesta por la Dirección General de Cultura y Educación.

Observamos así que la mayoría de los directivos provienen de una formación humanística y prevalece en el ámbito educativo en carácter de grado. Respecto al porcentaje de directivos que poseen graduación universitaria, este alcanza al 22,5% de los encuestados. Esta cifra es notoriamente inferior al promedio de directivos a nivel nacional, que alcanza al 43,3%, y a nivel provincial que registra el 39,5% (Diniece, N°6, 2008).

Es interesante destacar el carácter endógeno de las capacitaciones de los directivos, ya que las mismas se realizan, casi en su totalidad, en el ámbito de la jurisdicción en el que se desempeñan. Cabe preguntarse acerca de los grados de satisfacción sobre la capacitación recibida, y la incidencia de ella en la labor directiva. De allí resulta importante establecer la ponderación que efectúan los directivos sobre la formación académica y la "expertise" en el desempeño de sus funciones.

Representaciones de los directivos respecto a los alumnos, la escuela secundaria y los docentes

En el ejercicio de todo desempeño laboral tienen incidencia central las representaciones que quien o quienes lo ejecutan tienen respecto a los destinatarios



del mismo. El peso de esas representaciones adquiere mayor incidencia cuando el vínculo atraviesa dimensiones que comprometen aspectos intelectuales, afectivos y emocionales; así es el caso del escritor respecto a sus lectores y, en mayor medida del docente con sus alumnos. Un caso particular es el de los integrantes de los equipos directivos de las escuelas, quienes formados como alumnos en instituciones similares a las que dirigen, lo hacen en tiempos políticos, culturales y sociales distantes, cuando no opuestos. Sus trayectorias como estudiantes primero y luego como nóveles docentes impregnan sus representaciones acerca del ejercicio del poder institucional, creemos con una incidencia igual o mayor, a la que configuraron en su formación inicial como estudiantes de las carreras docentes. Consecuentemente, la concepción que del poder tienen quienes dirigen las escuelas oscila entre dos polos: el de las experiencias del pasado y el de los mandatos del presente. Saber de la práctica del gobierno de las instituciones es, en gran medida, saber de la configuración de las representaciones que del mismo tienen quienes la llevan a cabo. En este apartado se realiza una primera aproximación a las representaciones que quienes dirigen las escuelas tienen, en relación a un limitado número de aspectos; respecto a los alumnos, la escuela secundaria y los docentes.

Los alumnos

Los aspectos seleccionados hacen eje en los juicios de los directivos sobre la ponderación que los alumnos tienen sobre la escuela, de sus posibilidades de éxito como estudiantes y de sus inquietudes cívicas respecto al quehacer político nacional. Consideramos que estas representaciones tienen particular relevancia en la instrumentación institucional de la política educativa provincial y de la legislación que prescribe la obligatoriedad de la enseñanza secundaria. Predomina entre los directivos la opinión, que los estudiantes tienen una valoración positiva de la educación secundaria; aproximadamente el 75% de los encuestados así lo afirman.

Cuadro N° 5
Valoración de los alumnos de la Educación Secundaria
Según los equipos directivos

positiva	negativa
30	10

La reflexión de los directivos de las escuelas secundarias del distrito de Florencio Varela, de connotación positiva, respecto a la predisposición actitudinal de los



3. SISTEMA EDUCATIVO: ARTICULACIÓN Y SUJETO UNIVERSITARIO

alumnos, expresa la percepción de componentes favorables para el desarrollo de la función directiva; toda vez que las acciones que la institución emprende parten del presupuesto, relativo, que las mismas tendrán una recepción favorable. La cuestión abre una perspectiva relativamente positiva para el establecimiento, por parte de las autoridades, de un compromiso, que sin definirse como de corte “apostólico”, modalidad sostenida como conducta de un magisterio ideal, pueda responder a los requerimientos de una profesionalidad interactiva. Modalidad de desempeño que necesariamente debe contar con el favor de los estudiantes en la perspectiva de construir la autoridad escolar. La valoración de los directivos de F. Varela se aparta de las consideraciones que Emilio TentiFanfani realiza acerca de la actitud de los docentes en general; el autor, señala que los mismos tienden a expresar un “juicio negativo y pesimista” sobre el interés de los alumnos por la educación (TentiFanfani, 2006b; 123), realidad que condiciona severamente el desempeño de los docentes y la materialización de un quehacer profesional en términos de un modelo de racionalidad más orgánico. En este aspecto, la percepción que tienen los directivos varelenses habilita pensar en la existencia de un escenario alentador, acerca de las expectativas que pueden tener en la recepción favorable de sus intervenciones como autoridades.

Otra de las cuestiones que se revelan como obstaculizadoras del desempeño de la actividad docente en las escuelas secundarias remite a las características de su alumnado. Distintos estudios realizados (TentiFanfani, Lang, Donaire), tanto en el orden nacional como en países europeos destacan que la masificación de la enseñanza, fenómeno común en la educación de las naciones de occidente, acaecido en las últimas décadas, ha configurado una población estudiantil muy disímil de la tradicional. Desde sus inicios a mediados del Siglo XIX las escuelas secundarias reclutaron su alumnado en sectores de la clase media y media alta, sectores que mantenían una fuerte aspiración de ascenso social a través de la educación, configurando de tal manera un núcleo relativamente selecto de la sociedad, no tanto por su estatus socio-económico como por sus expectativas frente a la educación. Desde esta perspectiva, la escuela secundaria adquirió perfiles que según cierta literatura pedagógica y en gran parte el sentido común, definen como “elitista”; la caracterización hace tanto a la institución escolar, con sus mecanismos de ingreso selectivo, promoción anualizada, sanción de inconductas y penalización por bajos rendimientos académicos; como también a su alumnado, en tanto sus expectativas y principalmente su capital cultural: la capacidad intelectual para incorporar saberes y conocimientos. La extensión progresiva de la obligatoriedad de la educación a franjas etarias que alcanzan hasta los 18 años, implicó la incorporación de un alum-



nado, que en muchos casos no presenta expectativas similares, a las observadas tradicionalmente por los estudiantes respecto a la escuela secundaria. Los “nuevos” alumnos, sostienen varios autores son vistos por miembros de la corporación docente como carecientes de capacidades para el aprendizaje y, por otra parte, no es extraño escuchar en los ámbitos frecuentados por profesores del nivel secundario “la escuela no es para todos” o “no están preparados para el estudio”.

Considerando la incidencia que la valoración de los docentes respecto a la capacidad de aprender de los alumnos tiene en relación a su desempeño laboral y al compromiso con que lo abordan, se ha encuestado la opinión de los directivos respecto a las mismas. Los resultados son los siguientes:

Cuadro N° 6
Condiciones intelectuales y culturales de los alumnos para el estudio
Según los equipos directivos

positiva	negativa
28	12

El hecho que aproximadamente un tercio de los directivos de las escuelas secundarias encuestadas de Florencio Varela manifieste que el alumnado carece de las condiciones necesarias para transitar con éxito la escuela secundaria, resulta al menos controversial, considerando la obligatoriedad del nivel y la responsabilidad que la institución escolar tiene, tanto en la permanencia de los alumnos en la institución como en su titulación⁹.

Residiendo en las autoridades de la escuela la facultad y, en gran medida, la responsabilidad de orientar las actividades pedagógicas del cuerpo de profesores en línea con la obligatoriedad de la enseñanza secundaria, el fracaso de tal objetivo, puede encontrar su auto legitimación en la ponderación negativa de las capacidades de aprendizaje de los alumnos. Una hipótesis interesante es la de constatar la correspondencia de esta valoración con el índice de desgranamiento o deserción de las cohortes de los últimos años. Con relación a la profesionalidad de los directivos, esta concepción parece inspirarse centralmente en el ejercicio del modelo tradicional de conducción institucional, sustentado en que la escuela es para ciertos jóvenes y no “para todos”. La indagación realizada respecto a la concepción de los directivos sobre las capacidades de los alumnos, es muy limitada, por el instrumen-

⁹ Este dato requiere una interpretación más allá de lo literal, teniendo en cuenta que como directivos en ejercicio la afirmación referida a insuficiencias intelectuales y culturales en los alumnos es políticamente incorrecta.



to utilizado para su conocimiento.; la realización de entrevistas en profundidad, tal como tiene previsto el proyecto de investigación, permitirá auscultar los motivos en los que tal opinión se fundamenta; como también conocer la existencia o no de estrategias institucionales para abordar una problemática que, según el mandato que la sociedad impone hoy a la escuela secundaria, es su objetivo central.

La opinión que los directivos tienen sobre las capacidades académicas de los alumnos se proyecta a la consideración acerca de sus expectativas para continuar sus estudios en el nivel terciario o universitario.

Cuadro N° 7
Expectativas de los alumnos para continuar estudios
terciarios / universitarios.
Según los equipos directivos

positiva	negativa
29	11

Estas cuestiones, estrictamente no refieren a las condiciones materiales en las que se desarrollan las actividades escolares –las cuales sin duda necesitan un tratamiento particular– pero inciden en la política institucional de las escuelas, estableciendo de algún modo horizontes limitantes al desempeño de los alumnos, que comprometen ya sea la permanencia o la calidad de sus aprendizajes.

La apreciación sobre la formación cívica de los alumnos presenta aristas más preocupantes; es elevado el número de juicios sobre la ausencia en los estudiantes, de compromisos sociales y políticos; la cuestión remite indirectamente al propio accionar de la escuela, que tiene como finalidad principal la formación para la vida ciudadana y, también, a las políticas de movilización juvenil promovidas desde el interior del sistema a través de acciones como jornadas, encuentros y orientaciones para constituir los agrupamientos estudiantiles, como de actores externos al sistema: medios de comunicación, partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil.

Cuadro N° 8
Según los equipos directivos

Los alumnos poseen	positiva	negativa
Inquietudes sociales y políticas	23	17
Preocupación por el futuro del país	19	21

El perfil del sujeto-alumno que construye la representación de los directivos encuestados –en particular en estos últimos aspectos– guarda una considerable



distancia con el esperable necesario para dar vida y futuro a una sociedad democrática al menos en los términos definidos por la política educativa provincial y nacional. Nótese, que la indagación refiere a la opinión de los directivos sobre la existencia de expectativas respecto a la vida política y, no sobre la existencia o no de la formación ciudadana para participar en ella. Se considera necesaria esta salvedad, puesto que es bien conocida la incidencia negativa que tiene en el quehacer del docente el hecho de considerar que el alumnado carece de expectativas ante el aprendizaje.

La escuela

Promedian los 46 años las edades de los directivos de las escuelas, consecuentemente parte importante de su vida de estudiantes transcurrió en períodos de gobiernos dictatoriales, en los cuales la escuela secundaria tuvo un sesgo definidamente autoritario; instaurados los gobiernos constitucionales a partir de 1983, un aire nuevo procuró renovar el ambiente institucional, no obstante la escuela secundaria continuó siendo una escuela “elitista” aunque menos cerrada. La retórica de la política educativa convoca a un quehacer institucional democrático y participativo, que ubica a la escuela actual en la orilla apuesta a la tradicional, sin embargo los resultados de la encuesta denotan una mejor ponderación de esta última por parte de quienes tienen la responsabilidad de conducirla.

Cuadro N° 9
Según los equipos directivos la escuela se encuentra mejor a la que cursó

Afirmativo	11
Negativo	25
No responde	4

Como ya se ha señalado, el instrumento utilizado es débil, a los efectos de reconocer cuáles son los aspectos que los directivos consideraron para registrar sus opiniones, no obstante en principio, el balance surge negativo. Conveniente es tener en cuenta, que, quienes ocupan actualmente los cargos directivos, son quienes recorrieron exitosamente la trayectoria de la “tradicional” escuela secundaria, y hoy tienen la responsabilidad de intervenir en su transformación. La institución –de la cual son hijos– es la que por los nuevos mandatos sociales los directivos deben contribuir a cambiar. Desde esta consideración, para ellos qué “virtudes” conservar de la vieja escuela y que “innovar” es dilemático. Conocer los argumentos que



sustentan los juicios comparativos de los directores, entre la escuela secundaria que cursaron y la actual –actividad pendiente en esta investigación– contribuirá a una mayor comprensión de la configuración de su profesionalidad.

Consumos culturales de los integrantes de los equipos directivos

Los docentes en una mayoría casi absoluta, ven televisión y escuchan radio 95%; una porción menor pero importante, a su vez, se informa además por los diarios en formato papel y/o internet, y por páginas Web. Una minoría en cambio lee revistas, 15%. Como se ve, la mayoría de los docentes, más de un 95%, manifiesta leer y estar actualizados a través de la lectura de diarios en sus distintos formatos. Es interesante el uso de las nuevas tecnologías de la información, que son una herramienta muy importante en la enseñanza, aunque su uso depende de varias circunstancias, como la instalación de equipos informáticos, y competencia para poder utilizarlos.

En relación a los géneros preferidos por los docentes en televisión, una mayoría importante, el 90%, manifiesta ver documentales; programas de opinión y noticieros, como así también programas deportivos; mientras que una minoría respetable ve series (33%). Esta preferencia por los géneros documentales, opinión y noticieros, por la gran mayoría de los docentes, más del 90%, estaría demostrando la preferencia por programas que impliquen estar informados, tanto en lo general, el caso de los noticieros y programas de opinión, como también mantenerse informados de las novedades de su disciplina. Es interesante la utilización que hacen los docentes, de los medios informáticos, como el uso más o menos habitual de la web, ya sea para informarse diariamente, como así también para obtener información.

Con respecto a la escucha radiofónica; la inmensa mayoría de los docentes (95%) dice escuchar radio. Al preguntársele el género de los programas preferidos, se repiten las preferencias en informativos, de opinión, en una mayoría de los casos (90%); y un porcentaje menor, pero significativo, que también escucha programas deportivos y de entretenimientos. En el caso de los oyentes de radio, resulta más verosímil que escuchen dichos programas, ya que el escuchar radio, no necesita una mayor atención como ver televisión, y a su vez se puede escuchar en otros ámbitos-el auto, una pausa en el trabajo.

Esta predilección por los programas informativos y de opinión, ya sean de radio o televisión, expresa la utilización de parte del tiempo de ocio, en mantenerse informado y afianzar más sus conocimientos adquiridos.



3. SISTEMA EDUCATIVO: ARTICULACIÓN Y SUJETO UNIVERSITARIO

No existe preferencia en los docentes encuestados, por ningún canal de televisión, ya que la mayoría de expresó no tenerla; no así respecto a las emisoras de radio, que en un 35% manifestó tenerla, siendo preferirla la estación radial Radio Continental.

En cuanto a la credibilidad de la información, es muy interesante la opinión de los docentes, ya que si bien la inmensa mayoría, como se ha visto se informa, por los distintos medios, sin embargo, más del 90%, de los encuestados, le da poca credibilidad a la información periodística recibida. Este dato es relevante, ya que muestra, que si bien los docentes, sienten la necesidad de estar informados, por otra parte confían poco en la información que reciben.

En cuanto a las lecturas de los directivos, una mayoría, más de 90%, manifiesta comprar libros regularmente, siendo el género preferido el educativo con alrededor de un 70%, mientras que alrededor de un 30% –en el que también puede estar el género educación– opta por literatura, política, sociedad y ciencia.

En el tema de la concurrencia de los docentes al cine o al teatro, la mayoría, un 90%, contesta que concurre en un promedio de tres a cuatro veces al año, porcentaje que es bastante bajo, aunque habría que relacionarlo con el hogar del que provienen y el nivel de educación alcanzado por sus padres, que en un alto porcentaje, alcanzaron la educación primaria. En lo referente al cine, también habría que tener en cuenta, la utilización de las nuevas tecnologías digitales, que permiten ver películas en la casa, sin tener necesidad de ir al cine.

En relación a salidas turísticas, la mayoría de los docentes, un 90%, que sale de vacaciones una vez al año y de ese porcentaje un 30%, lo hace dos veces al año. Estos datos revelan por un lado las pautas culturales de los sectores medios; por otro lado, revelan también la disponibilidad económica para disponer de una parte de los ingresos en el esparcimiento.

Los directivos expresan mayoritariamente, casi un 70%, que los docentes tienen un relativo compromiso con la educación; un 20% expresa que es mucho y tan solo un 2% lo considera poco. Estos datos revelan que la mayoría de los directivos –el 70% aproximadamente– no está conforme con el compromiso pedagógico de los docentes con sus responsabilidades laborales. Una de las quejas más comunes de los directivos, es la falta de compromiso de los docentes con la institución en la cual trabajan y otra queja habitual es el ausentismo de los docentes.



Algunas conclusiones parciales

El primer tramo de la investigación permite una aproximación al conocimiento de los componentes más “duros” de la profesionalidad de los equipos directivos; tales como sus edades, sus formaciones iniciales, sus capacitaciones, sus trayectorias docentes, sus carteras laborales, sus consumos culturales; también, el conocimiento somero de los principales facilitadores y obstáculos de sus quehaceres, su nivel de satisfacción respecto a la actividad que desempeñan y al salario que perciben, además de sus representaciones sobre la escuela secundaria, los docentes y los alumnos. La problematización de las temáticas está en todos los casos en una condición de provisionalidad, considerando la necesidad de profundizar los aspectos indagados a través de la aplicación de instrumentos de investigación que posibiliten el conocimiento de sus aspectos cualitativos.

No obstante, algunas conclusiones de orden general se pueden esbozar: el promedio de edad de 46 años de los directivos denota cierta “retención”¹⁰ en el ejercicio laboral, por su cercanía a la posible edad de retiro de la actividad docente; probablemente porque en la mayoría de los casos el acceso al cargo directivo se produjo luego de una larga trayectoria laboral; por otra parte es de destacar que la tasa de masculinidad de 46 %, duplica a la existente en el orden nacional para iguales cargos. La formación inicial de los directivos es heterogénea, por lo tanto no se observa ninguna predisposición en especial para el ejercicio del gobierno escolar a partir de la disciplina que dominan y, en la que se formaron. En casi todos los casos, los directivos han realizado cursos de perfeccionamiento docente en los últimos cinco años, acerca de cuyos contenidos no se ha interrogado en la encuesta; son muy pocos los directivos con estudios de post grado. La familiaridad con el manejo de la WEB, cuya deficiencia hace unos años se presentaba como un escollo casi insalvable en la comunicación con las nuevas generaciones, hoy parece bastante extendida entre los directivos de las escuelas secundarias, ya que casi todos consultan diarios en la Web y visitan páginas en internet. El porcentaje de afiliación sindical es elevado, e introduce una cuestión muy interesante respecto a la condición de trabajador y/o funcionario estatal de quienes dirigen las escuelas. Si bien es considerable la satisfacción con el desempeño de las funciones no lo es con la retribución salarial.

Las representaciones que los directivos de Florencio Varela tienen de la escuela secundaria “tradicional” están en la mayoría de los casos cargadas de connotaciones evocativas positivas. La imagen nostálgica de la escuela secundaria elitista

¹⁰ El concepto es utilizado por las autoridades nacionales de estadística educativa, para referir a la permanencia en cargos directivos de docentes con mayor antigüedad laboral en contraposición a la presencia de docentes “nuevos” (con menos de 5 años de antigüedad). (Dinece, N° 4, 2006)



predomina. En tanto las estimaciones acerca de las capacidades de los alumnos para transitar exitosamente por la enseñanza secundaria, si bien no son mayoritarias, forman parte de una considerable cantidad de directivos.

Todas las cuestiones planteadas ameritan un tratamiento más profundo y, consecuentemente la aplicación de instrumentos de investigación que posibiliten develar las concepciones, los valores y las motivaciones que motorizan el diario quehacer de directores, vice directores, secretarios y prosecretarios.

Bibliografía

- Althusser, Louis. *Ideología y aparatos ideológicos de Estado*. Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 2011.
- Bourdieu, Pierre y Jean-Claude Passeron. *La Reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Barcelona, Editorial Laia, 1998.
- Barrancos, Dora. *Mujeres en la Sociedad Argentina*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2007.
- Boletín DINIECE. Temas de Educación Año 2 / N° 4. 2007.
- Boletín DINIECE. Temas de Educación Año 3 / N° 6 / Noviembre-Diciembre 2008.
- Perfiles, formación y condiciones laborales de los profesores, directores y supervisores de la escuela secundaria Censo Nacional Docente 2004.
- Donaire, Ricardo. *Los Docentes en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Editorial Siglo XXI, 2012.
- Elias, Norbert. *Sociología fundamental*. Barcelona, Editorial Gedisa, 1999.
- Frigerio, Graciela, Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti. *Las instituciones educativas. Cara y Ceca: elementos para su gestión*. Buenos Aires, Troquel, 1992.
- Marradi, Alberto, Néida Archenti y Juan Ignacio Piovani. *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires, Emecé Editores, 2007.
- Narodowski, Mariano y Patricio Narodowski. *La crisis laboral docente*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1988.
- Taylor, S. J. y R. Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires, Editorial Paidós, 2002.
- TentiFanfani, Emilio. *La condición docente*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentinos, 2006 a.
- TentiFanfani, Emilio (comp). *El oficio del docente Vocación, trabajo y profesión en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentinos, 2006 b.



Anexo

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Proyecto de investigación

Configuración profesional de los equipos directivos de escuelas secundarias

1.- Datos del/de la entrevistado/a:

- 1.1.- Género: Femenino Masculino
- 1.2.- Edad:
- 1.3.- Localidad en la que vive:
- 1.4.- Vive: Solo/a En matrimonio/pareja Con sus padres/familiares
- 1.5.- Hijos: Edad del mayor:..... Edad del menor:.....
- 1.6.- Estudian/ron en instituciones de gestión: Estatal Privada

2.- Cargo que ocupa: Director Vice Regente Sec./Pros.

- 2.1.- Situación de Revista: Titular Provisional Suplente
- 2.2.- Jornada: Simple Extendida Completa
- 2.3.- Desfavorabilidad: Categoría
- 2.4.- Antigüedad: En Docencia..... En la Escuela..... En el Cargo.....
- 2.5.- Cantidad de módulos en la Escuela:.....
En otras escuelas Estatales:..... En Privada:.....
- 2.6.- Cargos en otro nivel del sistema educativo.....
Cargo Cant. horas..... Gestión Estatal..... Gestión Privada.....
- 2.7.- Cantidad de horas semanales reales trabajadas en el cargo:

3.- Grado de satisfacción con:

- 3.1.- Cargo directivo: Alto Medio Bajo
- 3.2.- Actividad docente: Alto Medio Bajo
- 3.3.- Sistema educativo: Alto Medio Bajo
- 3.4.- Salario docente: Alto Medio Bajo

4.- Formación docente:

- 4.1.- Terciaria Universitaria
- 4.2.- Orientación:
Educación Cs. Sociales Cs. Naturales Cs. Exactas
Ed. Artística Cs. Contables Ed. Física Tecnología
Literatura Idioma Otra



3. SISTEMA EDUCATIVO: ARTICULACIÓN Y SUJETO UNIVERSITARIO

- 4.3.- Año de ingreso en la carrera: Año de egreso en la carrera:
- 4.4.- Formación docente de posgrado: Sí No Título:.....
- 4.5.- Capacitación Docente en los últimos 5 años: Sí No
- 4.6.- Capacitación cursada en: DGC y E Univ. Estatales Inst. Privadas

5.- Nivel Educativo alcanzado por sus padres:

- 5.1.- Padre: Primario Secundario Terciario Universitario
- 5.2.- Madre: Primario Secundario Terciario Universitario

6.- Ingreso laboral al Sistema Educativo:

- 6.1.- Año:..... Cargo:..... Situación de Revista:.....
- 6.2.- Establecimiento: Estatal Privado Desfavorabilidad:

7.- Experiencia laboral previa: Sí No

- 7.1.- Tipo de tarea:..... Cantidad de años de trabajo:.....

8.- Cantidad máxima de horas semanales trabajadas en su trayectoria laboral docente:

9.- Cargos docente de base o directivo previos al desempeño actual:

- Cargo: Gestión: Sit. de Revista: Desf.: Cant.: Años:
- Cargo: Gestión: Sit. de Revista: Desf.: Cant.: Años:
- Cargo: Gestión: Sit. de Revista: Desf.: Cant.: Años:

10.- Afiliación sindical:

- Está afiliado No está afiliado No está afiliado pero estuvo

11.- Cantidad de oportunidades en que aspiró a cargo directivo:

12.- Actividades laborales fuera del Sistema Educativo:

- Estatal Privada Cantidad de horas semanales

13.- Porcentaje que ocupa en su labor diaria los siguientes aspectos:

- Administrativo Pedagógico Sociocomunitario
- Otros (especificar)

14.- Mencione por orden de importancia tres facilitadores a su gestión:

- 14.1.-.....
- 14.2.-.....
- 14.3.-.....

15.- Mencione por orden de importancia tres obstáculos en su gestión:

- 15.1.-.....



3. SISTEMA EDUCATIVO: ARTICULACIÓN Y SUJETO UNIVERSITARIO

15.2.-.....

15.3.-.....

16.- Medios por los cuales se informa:

Radio TV Diarios (Internet) Diarios (papel) Página web Revistas

17.- Televidente: Sí No

17.1.- Programas de TV preferidos:

Documentales Opinión Series Deportivos Noticieros Otros

17.2.- Canal televisivo preferido:

18.- Oyente de radio: Diariamente: Sí No

18.1.- Programas de radio preferidos:

Opinión Deportivos Informativos Entretenimientos Otros

18.2.- Emisora radial preferida:

19.- Regularmente compra libros: Sí No

20.- Solo si compra libros. Temáticas:

Educación Sociedad Política Ciencia Literatura Otras

21.- Diario preferido: Sí No ¿Cuál?

22.- ¿Que credibilidad le otorga a la información periodística?

Mucha Poca Nada

23.- Concurrencia al cine o al teatro:

Una vez por mes Una vez cada 3 o 4 meses Casi nunca

24.- Salidas turísticas:

24.1.- Una vez por año Dos o más veces

24.2.- Lugares preferidos:

25.- Acerca de los alumnos. Ud. considera que:

25.1.- Valoran positivamente la educación secundaria

Sí No

25.2.- Están en condiciones culturales intelectuales para cursar la escuela

Sí No

25.3.- Tienen expectativas de continuar estudios terciarios/universitarios

Sí No

25.4.- Tienen inquietudes sociales/políticas

Sí No

25.5.- Tienen preocupaciones por el futuro del país

Sí No



26.- **Acerca de la escuela secundaria.** Ud. considera que:

26.1.- Se encuentra mejor a la que Ud. cursó

Sí No

26.2.- Forma para la vida ciudadana:

Ampliamente Medianamente Mínimamente

26.3.- Forma para la vida laboral:

Ampliamente Medianamente Mínimamente

26.4.- Logra incluir a los jóvenes:

Ampliamente Medianamente Mínimamente

26.5.- Posibilita una gestión con autonomía pedagógica:

Sí No

26.6.- Debería cambiar su formato como institución:

Sí No

26.7.- Debería conservar para mejorar su funcionamiento

.....
.....
.....

26.8.- Debería cambiar para mejorar su funcionamiento

.....
.....
.....

27.- **Acerca de los docentes.** Ud. considera que:

27.1.- Se consideran trabajadores:

Sí No

27.2.- Se reconocen pertenecientes a la clase media:

Sí No

27.3.- Se consideran funcionarios del Estado:

Sí No

27.4.- Se definen/reconocen como intelectuales:

Sí No

27.7.- Tienen compromiso con la educación:

Mucho Relativo Poco

Gracias por su colaboración y confianza