



HEMEROTECA

Proyecto de investigación

Gestión pedagógica y estrategias de negociación en las escuelas municipales de la ciudad de Córdoba¹

Director: Dr. Enrique Bambozzi (E-mail: bambozzi@infovia.com.ar)

Equipo: Lic. Gabriela Trucchia, Lic. Martín González y Lic. Claudio Sentana.

El objeto de la presente investigación es analizar la dimensión pedagógica de la práctica directiva en un intento de recuperar la intencionalidad formativa de las prácticas sociales formativas.

El Proyecto de Investigación «La Pedagogía en la Escuela», focalizando en este caso el trabajo de los directivos de las escuelas municipales de la ciudad de Córdoba, hace visible las estrategias que utilizan los gestores educativos para hacer presente la dimensión sustantiva de su práctica, es decir, la dimensión pedagógica.

Palabras clave: Pedagogía - Dimensión pedagógica - Gestión pedagógica

Key words: Pedagogy - Pedagogical dimension - Pedagogic management

Justificación

El contexto de generación de este proyecto se vincula, por un lado, con aspectos macro-estructurales de las Políticas de Reforma y Transformación Educativa en los noventa en América Latina² y, por otro lado, con aspectos micro-situacionales ligados a trabajos realizados

desde el campo pedagógico y vinculados a la gestión directiva. Este último aspecto es desarrollado en el equipo de cátedra de Pedagogía de la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Córdoba cuyos miembros son responsables de esta investigación.

¹ Este proyecto de investigación ha sido presentado y aprobado en el Seminario de Posgrado "Decisiones Metodológicas en Investigación Social", a cargo del Dr. Raúl Bissio y la Magíster Ada Freytes en el marco de la Secretaría de Investigación y Posgrado de la Universidad Católica de Córdoba a cargo del Dr. Ricardo Costa.

² El director de este proyecto ha participado durante cuatro años como miembro investigador del Equipo de Investigación orientado por la Dra. Estela Miranda de la Universidad Nacional de Córdoba. En el marco de esta investigación, el sub-equipo de trabajo orientado por la Lic. Lía Soria de Charriol trabajó el eje pedagógico-institucional en las escuelas provinciales.

El estudio de los efectos de las transformaciones estructurales en los escenarios institucionales de las escuelas y en la voz de sus directivos, entendemos que es un espacio abierto a las investigaciones que intentan analizar aquellos efectos en las propias prácticas y concepciones de los actores responsables de la gestión.

Entre estas modificaciones nos centraremos en aquellas que tienen relación con la posibilidad del director de entablar negociaciones con distintas agencias posibilitando así la consecución de bienes de distinta naturaleza.

La idea de negociación entre escuela y fuerzas productivas tiene su historia, en primer término, en la articulación de las universidades con empresas, no sólo para la consecución de recursos financieros sino también de otro tipo de recursos como son pasantías, laboratorios, etc. Todo esto generó un intenso debate en torno a la autonomía de la Universidad, la invasión de lo público por el mercado, etc.

En segundo término, esta discusión se instala en el Nivel Medio con la posibilidad básicamente de la obtención de pasantías, lo que originó un debate en torno a "la mano de obra barata" y otras consecuencias.

En la actualidad encontramos este debate instalado en el primer nivel del sistema educativo (Nivel Inicial y EGB 1 y 2 - Educación General Básica-) y es aquí en donde focalizamos nuestra investigación.

El trabajo con los directivos de EGB 1 y 2 se origina en el marco del Seminario - Taller de Formación Docente "La Pedagogía en la Escuela" (setiembre-octubre 2002 y setiembre-octubre 2003) del que participaron los directivos de las escuelas municipales de la ciudad de Córdoba.

El eje de este seminario era profundizar, desde un marco pedagógico, la dimensión formativa de las instituciones educativas y el debate en torno a que la presencia de la pedagogía en la escuela radicaba en el proyecto pedagógico como espacio que posibilitaba la vigilancia en las intencionalidades formativas de la institución.³

En este espacio de debate, surgieron los interrogantes acerca de los nuevos papeles o "roles" demandados a los directivos al tener que negociar algunas cuestiones referidas a la obtención de recursos económicos y culturales que entendían como una esfera de absoluta responsabilidad del estado.

El debate y el nivel de interrogación surgidos nos llevaron como equipo a pensar en la posibilidad de radicar una investigación tendiente a tematizar estas inquietudes; campo de interrogación en el que abundan discursos generales que no avanzan en la construcción de una nueva propuesta de gestión pedagógica y pública.

Problema

Por lo expuesto, definimos como problema de esta investigación:

1. ¿Incorporan los directivos de las escuelas municipales de la ciudad de Córdoba estrategias de negociación con distintas agencias a los fines de obtener bienes materiales y simbólicos?
2. ¿Cómo incide la incorporación de estrategias de negociación con distintas agencias en la obtención de bienes materiales y simbólicos en la gestión de los directivos de las escuelas municipales de la ciudad de Córdoba?

³ Cfr. Revista *Diálogos Pedagógicos*. Año 1, Nº 1. EDUCC, Córdoba, 2003. Pág. 43-45.

Objetivos generales

1. *Identificar* estrategias de negociación utilizadas por los directivos de las escuelas municipales de la ciudad de Córdoba con distintas agencias para obtener bienes materiales y simbólicos.
2. *Analizar* la incidencia de la incorporación de dichas estrategias de negociación en la gestión de los directivos de las escuelas municipales de la ciudad de Córdoba.

Objetivos específicos

1. *Caracterizar* las estrategias de negociación utilizadas por los directivos.
2. *Identificar* las características de las agencias proveedoras de bienes materiales y simbólicos elegidas por los directivos.
3. *Especificar* los bienes obtenidos por los directivos en su gestión.
4. *Señalar* la incidencia en la gestión directiva (dimensión pedagógica-didáctica; dimensión comunitaria y dimensión organizativa-administrativa) de la incorporación de estrategias de negociación.

Marco Teórico

Es sabido que el escenario político y social de nuestro país ha cambiado sustancialmente en los últimos quince años. En el plano político se ha mantenido estable el

régimen democrático y se definen las nuevas funciones del Estado postsocial o neoliberal.

En el plano de la educación asistimos, desde los noventa, a propuestas de transformación de los sistemas educativos, en contextos de un fuerte ajuste estructural y de "descarga del gasto social en los niveles más bajos del Estado y de la comunidad".⁴

En el escenario político-educativo en que se promueven las actuales reformas educativas, en nuestro país, podemos reconocer tres componentes esenciales: a) la descentralización del sistema educativo, b) la emergencia de un nuevo paradigma educativo (que se sostiene en la tensión competitividad-calidad-eficiencia-equidad) y c) el reposicionamiento del Estado central, en orden a "operacionalizar y vehicular el paradigma" y legitimar sus decisiones en un sistema educativo descentralizado.⁵

Estos tres elementos, señala Tiramonti, generan un conjunto de tensiones, entre otras: a) las exigencias de cambios en el sistema que demanda el nuevo paradigma enfrenta desiguales condiciones en los sistemas educativos provinciales; b) el Estado Nacional se reserva el "lugar de formulación y monitoreo", "control a distancia" de las políticas educativas; y c) los conflictos y tensiones que generan los procesos de implementación de las políticas, se despliegan en las bases, preservando "el núcleo central de las decisiones de interferencias extraestatales".⁶

⁴ Cfr. TIRAMONTI, Guillermina y otros. *Las transformaciones de la educación en diez años de democracia*. Tesis/Norma. Buenos Aires, 1995.

⁵ Cfr. TIRAMONTI, Guillermina y otros. *Las transformaciones de la educación en diez años de democracia*. Tesis/Norma. Buenos Aires, 1995.

⁶ Cfr. TIRAMONTI, Guillermina y otros. *Las transformaciones de la educación en diez años de democracia*. Tesis/Norma. Buenos Aires, 1995. MIRANDA, Estela. "Principios básicos y configuraciones generales de la Transformación Educativa en la Ley Federal de Educación". Documento de Cátedra. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, 1998.

Gestión Directiva

La noción de gestión está cargada de diversos significados. Según Pozner (1997: 93-129) se la puede definir como el conjunto de acciones que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Esta forma de construir la gestión está impregnada y significada por la singularidad de la escuela a la que pertenece pero también está atravesada por cuestiones recurrentes que tienen que ver con el enclave histórico político en que esta *gestión* se desarrolla.

El sujeto que gestiona una escuela en tiempos de cambios se encuentra entre lógicas contradictorias y complejas en las que va articulando sus prácticas. En esta complejidad parecen jugarse tres dimensiones que se entretajan en la tarea de gestión: la pedagógica, la administrativa-organizacional y la comunitaria.

Las categorías señaladas no son excluyentes. Sólo a los fines del análisis nos permiten centrar la mirada en cuestiones específicas de la tarea directiva y por ello caracterizamos cada una de ellas.

Trabajo pedagógico

Se entiende por trabajo pedagógico el conjunto de acciones, procesos, interacciones, que se movilizan en la institución y están orientados a la preocupación por la enseñanza y el aprendizaje, como tareas centrales que le dan especificidad a la escuela.

El trabajo pedagógico tanto del director como de los docentes se concentra metodológicamente en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, documento clave que marca el perfil institucional y señala la dirección hacia donde va la escuela.

Trabajo administrativo-organizacional

Una vez elaborada la propuesta pedagógica institucional es necesario diseñar estrategias de organización interna que faciliten y regulen el funcionamiento institucional de manera relativamente autónoma. Esto implica la distribución de tareas a realizar en tiempos y espacios determinados, en la asignación de responsabilidades, en el estudio de las decisiones a tomar y en la relación de las personas, en un marco de comunicación que permita funcionar como un sistema integrado.

A su vez, la organización está conformada por la simultaneidad e interrelación de recursos materiales y humanos ordenados al cumplimiento de objetivos que de manera implícita o explícita están presente en la compleja trama organizativa de la vida institucional.

En síntesis, una organización y administración escolar más autónoma se percibe como estrategia de las actuales políticas educativas para simplificar y disminuir el costo educativo en los organismos centrales, cuestión que es necesario analizar desde un enfoque más estructural que sobrepasa los límites de la institución.

Trabajo comunitario

Otra de las dimensiones que conforman el campo laboral del directivo y de la institución a la que pertenece es el trabajo comunitario.

La Ley Federal de Educación (1993) en su artículo 42 otorga a la comunidad educativa la participación en la organización y gestión de la escuela. Esto significa replantear las relaciones entre el adentro y el afuera institucional, donde se le asigna al directivo un rol fundamental. Tiene la función de cuidar las fronteras para que

DATOS IMPORTANTES
Tipo de Investigación: exploratoria-descriptiva.
Diseño: cualitativo
Metodología a utilizar: encuestas semi-estructuradas - Análisis Documental - Focus Groups
Unidad de Análisis: directivos de las 38 escuelas municipales de la ciudad de Córdoba (38 directivos).
Contexto temporal: años 2002-2003. Este recorte se realiza por coincidir con el inicio del proyecto de capacitación, por parte del equipo de cátedra, con los directivos de las escuelas municipales.

no sean traspasadas, de resguardar la identidad institucional y de responsabilizarse por la escuela, por las relaciones de la misma con la jurisdicción a la que pertenece y con la comunidad en que está ubicada.

Materi (1998) enumera diversas acciones a tener en cuenta con referencias a dichas relaciones. Entre otras:

- Establecer pautas para iniciar y mantener intercambios con la jurisdicción de pertenencia.
- Lograr un sistema que permita el conocimiento de necesidades y demandas, los recursos y el perfil de egresado esperado.
- Resolver el intercambio cultural con otras instituciones y organismos.

Estrategias de Negociación

El concepto de *estrategia de negociación* lo ubicamos dentro del concepto de *campo* de la Teoría de Bourdieu, entendido como el estado histórico y, por lo tanto provisorio, de la distribución de un capital en juego. Un campo define su estructura por el estado de las relaciones entre los agentes y agencias comprometidos en el juego.

Un capital es un conjunto de bienes acumulados que se producen, se distribuyen, se consumen, se invierten, se pierden.

Bourdieu define cuatro tipos de capitales: Cultural (estado objetivado: cuadros, libros. Estado incorporado: habitus y estado institucionalizado: títulos, etc.); Económico; Social y Simbólico.

El concepto de *estrategia*, no sólo nos remite a la idea de campo, sino a la de mantener o cambiar una posición. En este sentido la estrategia es un uso consciente del agente, su uso intencional rompe con una concepción estructuralista y determinista del campo social.

«La noción de estrategia es el instrumento de una ruptura con el punto de vista objetivista y con la acción sin agente que supone el estructuralismo (...) ella es producto del sentido práctico (...) ella supone una invención permanente...» (BOURDIEU, 1996: 70-71).

En el marco de esta investigación, nos interesa observar los usos intencionales que realizan los agentes (directores) con distintas agencias (instituciones tanto públicas como privadas) para obtener distintos tipos de bienes (capital).

En el momento de esta publicación, el equipo se encuentra procesando la información recogida. En el próximo número de *Diálogos Pedagógicos* presentaremos el informe final de esta investigación.

Bibliografía

ANTUÑEZ, Serafín y otros. *Del proyecto educativo a la programación de aula*. Graó, Barcelona, 1996.

BAMBOZZI, Enrique. *Pedagogía Latinoamericana: teoría y praxis en Paulo Freire*. Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, 2000.

BOURDIEU, Pierre. *Cosas dichas*. Gedisa, Barcelona, 1996.

FRIGERIO, Graciela y otros. *De aquí y de allá. Textos sobre la institución educativa y su dirección*. Kapelusz, Buenos Aires, 1998.

GATRÍN SALLAN, Joaquín. *Calidad de vida en los centros educativos*. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, 1995.

Ley Federal de Educación 24195/93.

MATERI, Lilia H. de. *Autonomía de las instituciones escolares*. Espacio La Colmena, Buenos Aires, 1998.

MIRANDA, Estela. "Principios básicos y configuraciones generales de la Transformación Educativa en la Ley Federal de Educación". Documento de Cátedra. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, 1998.

POZNER de WEINBERG, Pilar. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Aique, Buenos Aires, 1997.

Revista *Diálogos Pedagógicos*. Año I, Nº 1. EDUCC, Córdoba, 2003.

TIRAMONTI, Guillermina y otros. *Las transformaciones de la educación en diez años de democracia*. Tesis/Norma. Buenos Aires, 1995.