

■

# Autonomía, foco pedagógico y desarrollo profesional: claves para potenciar el liderazgo escolar



## Un estudio académico destaca el rol clave de los directores de escuela en Argentina.

*El estudio, elaborado por las investigadoras argentinas Claudia Romero y Gabriela Krichesky (ambas de la Universidad Torcuato Di Tella), fue publicado en la revista internacional Archivos Analíticos de Políticas Educativas en su edición de febrero 2019.*

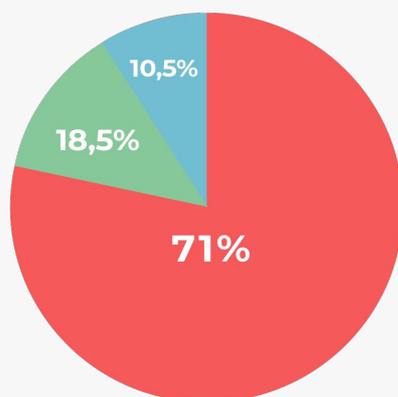
### CONTEXTO

Los directores y directoras cumplen un rol clave para mejorar la educación. Estudios realizados por numerosos investigadores durante las últimas décadas destacan que este rol puede generar condiciones para crear un entorno de buena enseñanza y, además, puede contribuir a diseñar, implementar y sostener procesos de mejora del aprendizaje.

Según las autoras, a pesar de que el **liderazgo escolar constituye el segundo factor intra-escolar de mayor impacto sobre la mejora**, en Argentina “la temática no ocupa un lugar prioritario en la agenda de política educativa, ni tampoco en la agenda de investigación social” (Romero y Krichesky 2019, p.3). **Las autoras encuentran pocos estudios que abordan el tema, y una falta de datos estadísticos oficiales que permitan su análisis.** En nuestro país, una de las fuentes de información relevantes es el Censo Nacional del Personal de los Establecimientos Educativos (CENPE). Los datos del último censo, realizado en 2014, indica que uno de cada diez docentes ocupan un cargo de dirección o de gestión (ver Gráfico 1).

### Gráfico 1.

Porcentaje de personal según función. Año 2014



FRENTE A ALUMNOS APOYO A LA ENSEÑANZA DIRECCIÓN Y GESTIÓN

**Fuente:** Observatorio Argentinos por la Educación en base a los resultados del CENPE, disponibles en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cenpe-2014-resultados-preliminares\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cenpe-2014-resultados-preliminares_0.pdf)

## EVIDENCIA

Las investigadoras Claudia Romero y Gabriela Krichesky, ambas del área de Educación de la Universidad Torcuato Di Tella, publicaron el artículo “El director escolar en Argentina: Un actor clave pero (aún) invisible. Un estudio sobre las normas, condiciones laborales y formación de los directores escolares de escuelas públicas” en la revista *Archivos Analíticos de Políticas Educativas* (febrero 2019). A partir de estas tres dimensiones, el estudio busca comprender la situación de los directores de escuela en nuestro país.

De acuerdo con las autoras, la evidencia existente indica que las experiencias de mejora escolar incluyen un fuerte componente de liderazgo. Quienes lideran en las escuelas son quienes contribuyen a mejorar la calidad de la enseñanza de manera indirecta a través de la motivación y compromiso de los equipos docentes, la optimización de las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional. Así, después del trabajo docente, el liderazgo escolar constituye el segundo factor intra-escolar de mayor impacto sobre la mejora de los aprendizajes. Además, **el efecto positivo del liderazgo escolar es más marcado en escuelas localizadas en contextos vulnerables**. Por lo tanto, es un factor que contribuye a mejorar la equidad de la educación.

Romero y Krichesky analizaron la información disponible en la Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa, leyes, estatutos docentes, reglamentos escolares de cinco provincias seleccionadas y escalas salariales. También estudiaron políticas de formación y capacitación. Algunos datos encontrados en la caracterización de directores fueron: el 83% son mujeres, con variaciones entre niveles (99% en nivel inicial; 62% en secundaria); el promedio de edad es 47,5 años (solo 16% tiene menos de 40 años); en promedio han sido docente de aula por 17 años antes de ejercer cargos directivos; 84,1% cuenta con título de nivel superior.

Con respecto a las dimensiones analizadas, algunos hallazgos que limitan la profesionalización del rol directivo son:

- **No existe una carrera directiva:** existen propuestas de formación continua, pero no una formación inicial específica para directores. Los directores cuentan con formación docente y de acuerdo a procedimientos administrativos, ascienden por concurso al rol jerárquico.
- **La normativa no contempla derechos y deberes específicos del rol directivo.** La normativa únicamente establece: a) derecho a la estabilidad en el cargo; b) no exclusividad en la función; c) remuneración que poco se diferencia del salario de un docente en el nivel secundario ni tampoco reconocer diferencias en capacitación.
- Los datos del estudio muestran que en el nivel secundario la diferencia de remuneración a favor de un director en comparación con un docente es de entre 2% y 37%. De acuerdo con las autoras, en el nivel secundario **la poca diferenciación salarial desalienta la opción de asumir un cargo de mayor responsabilidad** (tanto institucional como civil).

## EVIDENCIA (cont.)

A partir de los hallazgos de su investigación, las autoras sugieren algunos ejes de políticas públicas enfocadas en los directivos. Sus recomendaciones son poner el foco en:

- La necesidad de **constituir verdaderos equipos directivos**, para alentar un liderazgo distribuido en las escuelas. La selección individual de los miembros del equipo a través de concursos de ascenso resulta, en muchos casos, en una falta de sinergia colectiva.
- Establecer marcos y guías para el ejercicio del liderazgo escolar, con el objetivo de **orientar la gestión hacia el terreno pedagógico**, acorde a las necesidades del contexto escolar.
- Trazar lineamientos de formación para **capacitar a directivos basados en las necesidades de cada contexto escolar**, con miras a potenciar su rol en la mejora de los aprendizajes.
- **Formar redes de directores** en las que puedan compartir, problematizar y analizar en conjunto su propia práctica.

El estudio **también señala la necesidad de contemplar un sistema de incentivos, económicos y no económicos**, para hacer de la función directiva una carrera atractiva: “Esto incluye considerar cargos a tiempo completo, mejorar las condiciones salariales y brindar quizás mayores niveles de autonomía para la conformación de los equipos de trabajo”. Sobre este último punto, las autoras encuentran que los directivos de escuelas públicas tienen “nula o muy limitada para manejar recursos económicos y humanos”. Si bien la profesionalización del cargo es necesaria para que un mayor grado de autonomía impacte positivamente sobre la enseñanza, las condiciones actuales limitan su injerencia real en la gestión escolar,

Romero y Krichesky concluyen: “Para mejorar los centros educativos en su conjunto se requiere de un sistema que potencie la labor de todos y cada uno de los directivos escolares sin apelar a heroísmos, sino a profesionalizar el liderazgo directivo comenzando por mejorar las condiciones normativas, laborales y formativas de un rol clave y visible en la mejora de los aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes”.

## **REVISIÓN DEL EXPERTO - Juan J. Llach (Director del Centro de Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía, IAE-Universidad Austral)**

### *El rol clave del liderazgo escolar*

Como bien cita el artículo, “no se ha encontrado ningún caso, hasta el día de hoy, de una escuela que haya logrado mejorar los logros de aprendizaje de sus alumnos en ausencia de un liderazgo talentoso” (Seashore Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2019, p. 9). Sin embargo, esta intuición está lejos de haber sido demostrada teórica y empíricamente.

El artículo de Claudia Romero y Graciela Krichesky hace un aporte muy relevante a un área de vacancia, cual es la de dar fundamentos sólidos a las políticas públicas, en este caso, las educativas. Lo más frecuente es que, cuando buscan fundamentarse, las políticas públicas recurren a dos fuentes: por un lado, estudios académicos, teóricos o teórico-empíricos sobre la cuestión a tratar; por otro lado, a ideas de los hacedores de políticas, muchas veces intuitivas y, frecuentemente en la Argentina, con base empírica débil por la escasez de información disponible. En el caso de los directivos escolares, como bien señalan las autoras, hay un contraste entre la importancia que se les otorga en los discursos y la escasísima investigación sobre el tema, tanto en América Latina como, en particular, en la Argentina. De hecho, esta carencia trasciende largamente a la región. Por ejemplo, no hay a nivel global revisiones de literatura teórico-empírica sobre los efectos de las calidades del director en los aprendizajes de los estudiantes. Sorprende que esto sea así porque al mismo tiempo hay virtual unanimidad en cuanto a los efectos positivos de los buenos directores.

Basándose en una amplia bibliografía, con cerca de 90 trabajos citados o referidos, las autoras buscan integrar, sólidamente, las fuentes académicas y, por otro lado, el análisis detallado de las políticas vigentes en tres puntos centrales de la carrera de los directores: el marco normativo, los contratos y la formación inicial y continua. El análisis finaliza con recomendaciones de políticas para mejorar los tres aspectos mencionados.

Son especialmente originales tres cuestiones destacadas por las autoras. La primera es que hay habilidades necesarias de los directores que, por no ser específicamente “docentes”, como el liderazgo, no están presentes en su formación. La segunda es la ausencia de estándares de desempeño, que cuesta creer, pero es así. La tercera es el hecho de que un rol tan importante esté en alguna medida invisibilizado en la Argentina.

Un punto a remarcar es que el análisis está referido sólo a escuelas de gestión estatal, primarias y medias y, en menor medida a aportes de algunas ONG que trabajan en la formación de directores. Sin embargo, una comparación sistemática con las escuelas de gestión privada enriquecería el repertorio de las políticas propuestas, tanto normativas, como contractuales y de formación de directores.

## COMENTARIOS

Consultado por el Observatorio Argentinos por la Educación acerca de los aportes de este estudio, Gustavo Zorzoli, ex-rector del Colegio Nacional de Buenos Aires, comentó: “La labor directiva es sin dudas una potente herramienta para mejorar la enseñanza en la escuela, lograr mayor equidad educativa en el ámbito escolar y mejorar el aprendizaje de nuestras niñas, niños y adolescentes. Debemos asumir una visión crítica sobre el liderazgo escolar, ya que su ejercicio e impronta impactan directamente sobre la escolarización, operan sobre las prácticas inequitativas y estimulan culturas de inclusión y altas expectativas para todos”.

A su vez, Zorzoli agregó: “Debemos otorgarles mayor autonomía para tomar decisiones a las y los líderes escolares. Al mismo tiempo, debemos hacerlos responsables de dichas medidas, mejorar sus perspectivas de crecimiento profesional y retribución salarial, priorizar su trabajo pedagógico y fortalecer su formación específica a través de políticas integrales de mediano y largo plazo”.

-  
**LINK AL INFORME ORIGINAL**

<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.3576>

-  
**ACERCA DE LA SERIE TENDENCIAS Y EVIDENCIA EN EDUCACIÓN DEL OBSERVATORIO ARGENTINOS POR LA EDUCACIÓN**

Los reportes del Observatorio Argentinos por la Educación buscan difundir las últimas tendencias de la investigación sobre temas educativos relevantes. Para ello, se relevan artículos publicados en revistas académicas internacionales sobre educación. Estas publicaciones se clasifican de acuerdo con diferentes rankings que ordenan las revistas según la influencia que tienen en la comunidad científica, medida a través de la cantidad de citas que tienen los artículos, las publicaciones donde se citan los artículos, entre otras variables. Algunas medidas existentes son el *Scientific Journal Ranking*, el *Impact Factor*, el *Eigenfactor*, entre otras.

En este caso se ha tomado el *Scientific Journal Ranking* (<https://www.scimagojr.com/journalrank.php>) dado que contempla tanto la cantidad de citas de los artículos como el prestigio de las revistas en las que se publican estos artículos. Se tomó a los journals que se encuentran en los dos mejores cuartiles de posición de calidad académica según el *Scientific Journal Ranking* en el área de Educación, como *Review of Educational Research*, *Economics of Education Review*, *Sociology of Education* y *Educational Evaluation and Policy Analysis*.

Sobre la base de este criterio, la selección de artículos responde a la actualidad de la publicación (se seleccionan artículos de 2018 o posteriores), el enfoque metodológico del artículo (análisis cuantitativo) y que el tema sea interesante para establecer una relación con la realidad argentina, a través de comentarios de especialistas locales.

El equipo del Observatorio Argentinos por la Educación analiza los artículos, contacta a los autores antes de publicar el reporte y convoca a fuentes locales para comentar el artículo.

## REFERENCIAS

· Romero, C. y Krichesky, G. (2019). El director escolar en Argentina: Un actor clave pero (aún) invisible. Un estudio sobre las normas, condiciones laborales y formación de los directores escolares de escuelas públicas. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(12).

## SOBRE EL OBSERVATORIO ARGENTINOS POR LA EDUCACIÓN

El Observatorio Argentinos por la Educación es un espacio de encuentro creado alrededor de los datos del sistema educativo, con el objetivo de involucrar a toda la sociedad en la mejora de la educación.

La misión del Observatorio es contribuir a que la educación sea determinante en el debate público argentino, a partir de datos que permitan enfocarla en los desafíos del siglo XXI.

Su plataforma interactiva de datos, la más exhaustiva del país, contiene más de 90 millones de registros públicos sobre indicadores fundamentales del sistema educativo, como acceso y participación de los estudiantes, eficiencia del sistema (tasas de repitencia, tasa de promoción efectiva, etc.), recursos humanos, recursos físicos y financieros, y resultados.

Más información en [www.argentinosporlaeducacion.org](http://www.argentinosporlaeducacion.org)

Observatorio  
**ARGENTINOS**  
por la **educación**

