

Jornadas de jóvenes investigadores en educación – Ciudad de Buenos Aires Organiza:
Área Educación, FLACSO Argentina. Fecha: 12, 13 y 14 de septiembre de 2012.
Lugar: Ayacucho 555, CABA.

Canabal, Ariel UNTREF Buenos Aires ariel344@gmail.com
Licenciado en Ciencias de la Educación UNTREF
Especialista en Gestión y Evaluación de las Instituciones FLACSO
Especialista en Planeamiento y Gestión de la Educación UNTREF
Maestría en Política y Administración de la Educación (Finalizada a la espera de
defensa de Tesis) UNTREF
Cruz, Jorge UNTREF Buenos Aires jorgjujuy@yahoo.com.ar
Licenciatura en Ciencias de la Educación (Finalizando trabajo final) UNTREF
Claudia, Tarzio UNTREF Buenos Aires claudiatarzio@yahoo.com.ar
Licenciatura en Ciencias de la Educación (Finalizando trabajo final) UNTREF

Mesa 6: Trayectorias, educación y desigualdad

Ponencia completa

Trayectorias formativas de los directores Nivel Primario: El caso de los directores de los partidos de Tres de Febrero y Hurlingham de Gestión Pública. Aportes para una primera Reflexión

Génesis y algunos aspectos iniciales

Desde nuestra concepción, un proceso de investigación es la conjunción de situación personales, colectivas e institucionales. Desde la Cátedra del Seminario de Investigación Educación de las carreras de Lic. en Gestión Educativa y Lic. en Ciencias de la Educación de la UNTREF, luego de un proceso de conformación como colectivo y afianzamiento tanto en lo académico como lo metodológico, se llegó al nivel crítico de capacidad de producción, que permitió proyectarse con investigación formal.

En 2009, en el contexto de una primera gran convocatoria por parte de la Universidad que también estaba realizando su proceso de expansión en términos de propuestas de investigación, se presenta “**Las trayectorias formativas y el ejercicio profesional de los directivos en el nivel Primario en el Distrito de Tres de Febrero**”, teniendo como base inicial a la titular de la Cátedra Mgter. Beatriz Uralde y como coordinador al Lic. Ariel Canabal. El mismo fue aprobado por la UNTREF como parte integrante de lo que internamente se llamaba Programa de Incentivos, para ser realizada durante el bienio 2010-2011. Durante el transcurso de la investigación, al equipo se le fueron sumando por decisión de su Directora y de su coordinador, colegas que estaban iniciando sus pasos en la investigación la Lic. Liliana

Varano, y cinco alumnos de grado que se encuentran finalizando su ciclo de Lic., el Prof. Jorge Cruz, la Prof. Liliana Salazar, el Prof. Gabriel Santisi, la Prof. Claudia Tarzio, y la Prof. Gladys Fernández.

La investigación que hoy compartimos en esta ponencia pretendió no solo avanzar sobre algunos aspectos teóricos-experienciales en torno a la temática que fue objeto de estudio, sino también ser una experiencia de conformación de equipo novel de investigación, con las dificultades, pero también con la enorme riqueza de todos estar aprendiendo en su proceso. Estos conceptos los señalamos en nuestro informe de avance 2010 presentado a la universidad al señalar que: *"el presente proyecto está pensado, no solo cómo un espacio de construcción de conocimiento, sino como uno de formación de todos sus integrantes, por lo que su desarrollo pretende ser un proceso colaborativo y dialogal"*.

En cuanto a la temática en sí, tal como se señala en el proyecto Inicial presentado a la universidad:

*"en el marco del desarrollo de políticas de equidad y calidad educativa se hace necesario indagar acerca de las trayectorias formativas y profesionales de directivos en las escuelas públicas. Esta inquietud nace teniendo presente que diversos estudios hablan de la importancia que reviste la formación de los directores de escuela para la eficacia en la gestión de las instituciones que conducen y que también dan cuenta como las variables vinculadas con la formación para el ejercicio profesional se cruzan con las condiciones en las que se desarrolla la tarea, el contexto institucional, y la realidad socio – económica que la atraviesa."*¹

Se pretendió con esta investigación estudiar las trayectorias formativas de directivos en función en escuelas primarias públicas, tanto las consideradas desfavorables como favorables, para aproximarnos a un análisis del lugar y la influencia que le dan los directivos a esas trayectorias en relación con el cotidiano acto complejo de gestionar una escuela.

¹ Proyecto de Investigación "Las trayectorias formativas y el ejercicio profesional de los directivos en el nivel Primario en el Distrito de Tres de Febrero". Directora Beatriz Uralde. Coordinador. Ariel Canabal. Programa de Incentivos. UNTREF. 2010-2012.

Preguntas Central, Hipótesis y las primeras decisiones metodológicas

Como dijimos, estamos convencidos que la investigación es un proceso, y en nuestro caso particular, un proceso colectivo. La pregunta central de investigación, se planteo, luego de muchos vaivenes conceptuales, en torno a:

*¿Cómo son y como influyen en la gestión concreta, las trayectorias formativas de los directores que actualmente conducen escuelas de gestión estatal de Educación Primaria en la provincia de Bs. As.?*²

En el Proyecto original de nuestra investigación señalábamos tres hipótesis que pretendíamos indagar:

- a) Los directivos del Nivel Primario de Escuelas Publicas de Tres de Febrero (luego veremos por que termino sumándose Hurlingham a este campo) poseen trayectoria formativas diversas y en la mayoría de los casos no específicas para la tarea de gestión que tienen encomendada.
- b) Una alta proporción de los directivos considera que su formación no es suficiente o adecuada para la función que ejercen
- c) Una alta proporción de los directivos considera que la oferta de formación y/o capacitación a la que se puede acceder no responde a las necesidades concretas de las tareas.

Sin embargo, la investigación en si misma termino ajustando sus expectativas y aunque pudimos de alguna manera empezar a reconocer los tres aspectos planteados en las hipótesis, creemos que nuestros aportes pasan más por aspectos descriptivos, y que seguramente aun deben seguir profundizándose para dar por validadas las mismas.

² Dicha pregunta termino siendo compartida en su formulación definitiva con la Tesis de Maestría en Política y Administración de la Educación, "*Las trayectorias formativas de directivos de Educación Primaria de la Provincia de Bs. As.: su relevancia para la gestión*" que se encuentra en fase de evaluación para su defensa en la UNTREF, del Lic. Ariel Canabal. coordinador de este Equipo.

Entre nuestras primeras decisiones metodológicas que modificaron en parte la mirada con mayores pretensiones que el diseño original indicaba fue, tal como compartimos en el ámbito de nuestra universidad al presentar el informe final³ la decisión de "*realizar la indagación a fondo sobre todos los aspectos relacionados con formación de directivos, y no consideramos el tema de la desfavorabilidad como variable de análisis central, aunque no descartamos que pueda surgir alguna apreciación en las conclusiones sobre ese particular.*" Centramos de esta forma nuestra indagación en la mirada en los directores y no la abrimos a informantes claves ni a formadores de directivos. Este recorte fue necesario ante las dificultades que tuvimos en los tiempos para obtener la autorización, por parte de las respectivas autoridades, para iniciar la realización del trabajo el campo, lo que también hizo que nuestro campo central pasara a ser el Distrito de Hurlingham, también del conurbano, ya que fue más eficaz nuestro contacto para poder concretarlo en ese distrito que el distrito original para el cual había sido planteada.⁴

La investigación que hemos desarrollado, está centrada en la mirada de los directivos sobre la influencia que ejerce su trayectoria formativa en la función que ejercen. Para dar cuenta de ello nos propusimos desarrollar una estrategia metodológica que posibilite tanto la reconstrucción por parte de los directivos de sus trayectorias formativas como relevar sus opiniones respecto a su pertinencia en función de su actividad profesional y los contextos socio-institucionales en que la desarrolla.

El enfoque metodológico fue centralmente cualitativo entendiendo a esto como: "*un proceso permanente de producción de conocimiento donde los resultados son momentos parciales que de manera continua se integran dando lugar a nuevos interrogantes abriendo nuevos caminos para la producción de conocimiento*". Fica Carrasco (2002)

Siguiendo este enfoque se enmarco la investigación que consideramos exploratoria con una perspectiva etnográfica⁵, atendiendo a la particularidad del sujeto a investigar (DIRECTOR) así como del Objeto en especial (LA TRAYECTORIA FORMATIVA). Tal que, como señalan Colas Bravo- Buendía Eisman (1998: 177) el método descriptivo etnográfico tiene como finalidad "*describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés de forma objetiva y comprobable*"

³ Informe final "Las trayectorias formativas y el ejercicio profesional de los directivos en el nivel Primario en el Distrito de Tres de Febrero". periodo Agosto 2010 – Diciembre 2011. Presentado en 12/2011 al Programa de Incentivos. UNTREF.

⁴ Pudimos sin embargo finalmente en Tres de Febrero aplicar uno de los dos instrumentos, lo que nos permitió tener algunos elementos de análisis comparativo.

⁵

Atendiendo a limitaciones de recursos, como de tiempo, y a las particularidades de la dinámica de un equipo en formación, se fueron tomando luego de diversas discusiones en el seno del equipo, las decisiones metodológicas que concluyeron con la opción de reducir a dos los instrumentos elaborados, que específicamente se iban a aplicar en la muestra.

Estos dos fueron

A) Una encuesta semi-estructurada que se aplicó a un total de treinta y cinco directivos/ de los dos distritos

B) Cuatro entrevistas en profundidad a directivos que pudieron aplicarse solo en uno de los dos distritos.

Tal como señala Canabal(2012) como forma de validar la información se consideró la triangulación de datos o "*contraste plural de fuentes, métodos, informaciones, recursos*" (Pérez Gómez, 1993:127) que se realizó con el propósito de contrastar las informaciones brindadas por los diferentes actores, a través de las diversas estrategias de recolección utilizadas, lo que permitió clarificar distorsiones y sesgos subjetivos que necesariamente se producen en la representación individual o grupal de los sujetos involucrados. (Rivas - Martini 2006)

Algunas cuestiones conceptuales claves para el proceso de investigación⁶

La Formación Docente, la trayectoria formativa, la Gestión Directiva y Nivel Primario fueron los cuatro conceptos sobre los que apoyamos literalmente nuestras hipótesis iniciales.

Hoy resulta imposible separar, desde nuestro punto de vista, la cuestión de la formación docente, de la de la calidad y equidad del servicio educativo. El problema de la formación y el de la capacitación tampoco son nuevos, ya que son preocupaciones básicas de cómo ya dijimos casi todas las gestiones gubernamentales y de una enorme cantidad de investigaciones. Sobre todo en este tiempo de cambios vertiginosos, nuevos paradigmas y avances científico – técnicos casi cotidianos, que cuestionan el sentido de una estabilidad de la validez del saber en toda su magnitud.

⁶ En este apartado seguimos también a uno de los primeros subproductos académicos del equipo, la ponencia de Canabal, A; Cruz, J; Salazar, L (2011): "*Algunas primeras ideas sobre las trayectorias formativas de los directores Nivel Primario: El caso de los directores de los partidos de Tres de Febrero y Hurlingham de Gestión Pública*", presentada en las Cuartas Jornadas Nacionales de la Asociación de Graduados en Ciencias de la Educación: Experiencias, debates e intercambios. UBA. Diciembre 2011.

Por eso se nos hizo necesario intentar una explicación que superara los tradicionales conceptos de capacitación, perfeccionamiento y actualización que remiten a adquirir nuevos conocimientos, perfeccionar la labor que se está realizando y actualizar los contenidos académicos. Y por otro parte, permitiera ver en particular cómo esta formación y la capacitación que posteriormente se vincule a ella.

A nuestro auxilio vino el concepto "trayectoria formativa". Fue clave para nosotros el trabajo de Lea Vezub(2004) que plantea un desarrollo histórico sobre dicho concepto partiendo del S. XIX y señalando como su desarrollo se ha producido fundamentalmente durante la segunda mitad del siglo XX.

También en esta línea de investigación encontramos a Fernández Cruz (1998: 52-57.) definiendo el *“desarrollo del profesor como los aspectos de la vida profesional que, integrados de manera articulada, explican este proceso dinámico al que se ve sometido el profesor a través del tiempo.”*

Por otra parte Vezub cita a Bourdieu (1999) que emplea el término trayectoria estrechamente ligado a su teoría de los campos. La trayectoria remite al sujeto, son las posiciones que este va tomando sucesivamente en el transcurso de sus diversas experiencias.

Actualmente, el término Trayectorias (sociales (Por ej.: DINIECE, 2010A), educativas, formativas) se utiliza en diferentes estudios del campo de la educación y de otras áreas. La relación de "trayecto" unida al tiempo y al espacio, nos remite directamente al modo de ver la vida profesional e integral de los directivos (en este caso), más cercano a la narrativa, buscando entender *"ese haber llegado hasta acá"* que de otra manera sería difícil de explicar. (Nicastro-Greco, 2009. Cap.1). Se utiliza tanto para hablar de profesores y docentes (Fernández Cruz, 1998; Vezub, 2004; Alliaud, 2004; Rivas y otros, 2006; Cols, 2008), directivos, como jóvenes y adultos (Cragolino, 2006; DINIECE, 2010A). Y creemos que sigue aportando un modo único de considerar el proceso de desarrollo profesional desde una mirada más amplia y enriquecedora.

Pudimos partiendo de estos aportes definir finalmente **“trayectoria formativa”** como **"el recorrido vital que un sujeto realiza transitando diversos escenarios académicos y laborales, y que lo van conformando en su ser profesional, sin olvidar hitos personales que también colaboran en la construcción de una identidad"**. Por lo tanto, es importante saber no sólo dónde, sino qué y con qué intensidad, se fue dando la formación de un sujeto, además de ponderar determinadas variables iniciales, y otros aspectos como los particulares y los de

contexto histórico – social, para desenmarañar la trama de una trayectoria. La clave de la noción de trayectoria es el cruce, la imbricación, de las dimensiones objetivas, (la formación, capacitación, las instituciones) y la subjetiva (el sujeto que va pasando, viviendo, transformándose) por acción del tiempo.

Sobre Gestión directiva se han hecho infinidad de trabajos y en el armado de nuestro marco referencial, fue ardua la tarea de elegir la línea en la cual movernos y desde la cual hilvanar el tejido vital producto de la trayectoria. Decidimos ubicarnos en una mirada más cercana a Cantero G. y Celman S. (1998:8) considerando a la gestión desde un andamiaje teórico crítico respecto del modelo hegemónico vigente, es decir:

*"Repensar a la gestión escolar en vista de otro proyecto político-educativo...
...De acuerdo con su naturaleza y direccionalidad, la gestión escolar consiste en un proceso de tipo interactivo e intersubjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas, que incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales, de carácter reflexivo e intencional que, en cada caso concreto, combinan y acentúan distintas estrategias, apelando a "recursos de autoridad e influencia" para la satisfacción de determinados intereses y el logro de un conjunto de objetivos..."*

En esa misma línea seguimos a Blejmar (2005) en cuanto a la concepción de que "gestionar... ..es hacer que las cosas sucedan", y la importancia de las capacidades lingüísticas y de liderazgo que un director de tener o construir para poder gestionar eficazmente.

A nivel investigaciones nos apoyamos en Murillo (1999, 2006) Escamilla Tristán (2006) por mencionar algunos de los diversos y actuales trabajos sobre la temática.

La última pata de nuestra pesquisa fue las particularidades del Nivel primario de gestión pública de la provincia de Bs. As. Siendo el primer tramo de la escolaridad en considerarse obligatorio (Ley 1420, Art. 2) es también el de mayor cobertura y el de mayor número tanto de matrícula como de docentes (DIENICE 2010B:19, UNESCO 2010) La Ley Nacional de Educación 26.206/06 (Cap III) y la Ley Provincial de Educación 13.688/07 (Art.27) indican también su importancia y trascendencia.

Sobre la aplicación de instrumentos y el análisis de los datos, dos experiencias colectivas de un equipo novel

El proceso de "campo", fue como se intento a lo largo de toda la investigación, no solo un ejercicio de "aplicación", sino también un espacio formativo para todos los miembros del equipo, sin importar el rol que tuvieran en el proyecto.

En este sentido, diversos miembros realizaron contactos, llevaron encuestas, las recolectaron, hicieron agenda y consiguieron autorizaciones, y finalmente realizaron las cuatro las entrevistas en profundidad, siempre de a dos, que constaron cada una de tres momentos diferenciados ya en el cuestionario orientador:

- | | |
|----|--|
| 1. | La vida antes del cargo directivo. |
| 2. | El ascenso y cambio de condición de docente de grado a director/a. |
| 3. | La vida durante su ser director/a. |

Todo este proceso a la vez iba en paralelo con los avances en la formalización del marco teórico, y en la reformulación de las categorías de análisis que aunque fijadas casi desde el inicio, se fueron ajustando en las reuniones a la riqueza de los datos que el campo iba brindando.

Se pudo así dar un paso mas iniciando el análisis de a parejas, sobre un marco referencial sustentado en más de un centenar de textos de autores nacionales e internacionales de relevancia, organismos internacionales, normativa nacional y provincial, buscando a la vez la mejor forma de compartirlo con el resto del equipo para luego asumir un modo colectivo de cruzar ambas técnicas (la encuesta y las entrevistas en profundidad)

Esta ultima tarea fue también muy enriquecedora, ya que luego del arduo proceso de traducción del dato, y del abordaje analítico, la relectura de estos primeros avances, fueron finalmente dando algunas luces sobre lo que estábamos indagando.

Aportes, conclusiones y desafíos⁷

A la luz de los distintos testimonios, tanto de los directivos encuestados como de los que generosamente compartiendo su historia de vida con nosotros, podemos afirmar, que hemos conocido un poco más sobre la conformación de las trayectorias formativas de los directores Educación Primaria (EP) de la Prov. de Bs. As. .

Los aportes conseguidos y analizados demuestran ciertamente que hay distintas trayectorias, para acceder a los cargos directivos.

- A) La trayectoria de Maestra Normal Nacional que llego luego de muchos años de carrera al cargo directivo, sin buscar luego formación universitaria aunque con una formación permanente de otros tipos. (cursos, carreras, autodidacta) (Ej. Ae y Be)
- B) Trayectorias de docentes ya formados con nivel terciario de base, que acceden al cargo, incluso con formación universitaria previa.
- C) Trayectorias de docentes que se forman en la Universidad para prepararse para acceder al cargo.
- D) Trayectorias de docentes que formadas con nivel terciarios que hacen otras carreras de post titulación pero no Universitarias
- E) Trayectorias de docentes que acceden al cargo solo con su titulo base y solo realizan cursos o actualizaciones pero no carreras ni post-titulaciones.

El tener de los aportes de las encuestas no nos permite ser determinantes en la relación entre estas trayectorias y lo que los directivos piensan de su funcionalidad en relación con la tarea que ellos realizan, sin embargo pareciera que son mayoría entre ellos los que consideran que es necesaria una formación específica para ejercer el cargo, que en muchos casos no se tiene, y que no es brindada por lo menos en el formato que los directivos consideran ideal, por ninguna institución en este momento.

⁷ Algunas de las cuestiones acá compartidas forman parte de un producto colectivo del Equipo de Investigación, que se formalizo en " *Breve informe del análisis de información realizado sobre el Distrito de Hurlingham en 2011 sobre "Trayectorias formativas de Directivos de Nivel Primario en escuela de Gestión Estatal" elaborado para su presentación a la Jefatura Distrital de DGCyE del Distrito de Hurlingham y a su equipo de Inspectores de Nivel Primario, que aun no pudo entregarse.*

La pertinencia entre la trayectoria formativa y la tarea cotidiana de gestionar instituciones, se da en casi todos los casos, sin embargo, como decíamos antes, no es suficientemente abarcativa, para cubrir el amplio espectro de tareas a la que el directivo/a se enfrenta.

Podríamos animarnos a decir que la formación Universitaria, aunque no suficiente, permite una mirada, la construcción de un discurso diferenciador. Incluso si esta formación es ajena a lo docente, e incluso aunque sea incompleta. El proceso del aprendizaje de los directores noveles parece similar al señalado por Rivas y Martini(2006:3) quienes citando Marcelo García (1999) (2002) plantean que *"...aprender a ser profesor es un proceso complejo de socialización que implica los pensamientos, sentimientos, percepciones, valores y acciones de un profesor". "mediante este proceso de socialización los nuevos profesores aprenden e interiorizan las normas, conocimientos, valores, modelos y símbolos que caracterizan a la cultura institucional en la que se integran y al entorno social en que desarrollan su actividad docente."*

Por otro lado, la fuerte impronta vocacional que aparece en muchos de los discursos, esta si más marcada en las docentes de mayor experiencia, pero es transversal a todos los relatos, pudiendo tener que ver esta con los aspectos vitales de la trayectoria formativa, la impronta de docentes en los primeros niveles de enseñanza y de la familia, que resultaron sumamente determinantes a la luz de los entrevistados, para definir la profesión y su proyección vital.

Sin embargo, las motivaciones para el salto de la tarea docente a la directiva son variadas, motivaciones altruistas, se mezclan con la necesidad de "dejar el grado", y la búsqueda de nuevos desafíos profesionales. No aparece explícito, lo cual puede ser signo de que no es un elemento a considerar o de que es "tabú" declararlo, el aspecto económico de dicho progreso. Resulta de igual manera interesante el corte de edades que aparecen en la muestra y su relación con el momento de la carrera. En este sentido sería interesante ver que ocurre, en un mayor nivel de profundidad con directivos/s en su primera experiencia, por un lado, y por otro lado indagar el corte de edad en el otro cargo posible de ascenso que es el de inspector, para analizar si hay alguna relación.

La centralidad de la tarea pedagógica, señalada por la muchos de los encuestados y por todos los entrevistados, no deja de estar en tensión con el tiempo que demandan otras cuestiones en la agenda del directivo. Los aspectos relacionales y sobre todo los que tienen que ver con el manejo de personal a cargo, su evaluación y su acompañamiento, ocupan un lugar privilegiado,

del que solo son desplazados por el alto nivel de burocratización que la mayoría de los directivos destacan. Como vimos cuando analizamos los aspectos normativos, la casi totalidad de la responsabilidad de la institución escolar está en el director. Gestionar la escuela es el "accountability" del director, "por lo que se rinde cuentas" Todo lo que hace el director desde su función es "para que las cosas sucedan" (Blegmar, 2005:25). Esta carga de responsabilidad hace que el conocimiento de la norma, el conocimiento de los cambios sociales, el conocimiento de nuevas pedagogías e innovación, sean aspectos reclamados por los directivos para su formación, como una necesidad, aunque no encuentren siempre el modo de satisfacerla. Para aliviar lo anterior, resultaría muy útil el fomentar de parte de las políticas provinciales un mayor acompañamiento de parte de los cuadros técnico-políticos hacia sus directores, tanto en cuestiones pedagógicas como administrativas o sociales, aunque respetando el delicado equilibrio de autoridad y poder que implica la intervención en las instituciones de parte de los cuadros supervisores, su presencia, y sus dichos.

Otro de los aspectos que creemos quedan para seguir indagando, aunque ya hay algunos aportes sobre dicha reflexión, es la cuestión de género. Casi la totalidad de la muestra eran mujeres, abriéndose allí el gran tema concatenado, que es la presencia del docente - directivo varón en la enseñanza primaria y su trayectoria docente.

La necesidad de una formación específica para el Rol de Conducción, una formación flexible, pero sumamente anclada en las cuestiones de la dinámica de la gestión directiva concreta, y a la vez suficientemente sólida para dar seguridad a la acción y al discurso de los directores, es un aspecto no podemos no señalar como recomendación a los decisores políticos y a los constructores de oferta formativa.

Ci(una de las directivas entrevistadas) "Justamente creo que nunca está cerrado el circuito de formación. Continuamente estamos aprendiendo. Me parece sumamente importante estar continuamente aprendiendo porque los haberes nunca están terminados, siempre aparecen cosas nuevas y creo que hay que estar aggiornado, por eso me parece tan importante la capacitación continua. Es muy importante para estar actualizados y al día con la ciencia, las nuevas tecnologías. Es muy importante que un director esté actualizado. No es que uno quiera criticar pero hay directores que no hacen cursos, uno eso lo observa y a lo mejor la formación es el secundario y ahí quedó la historia. Me parece que la capacitación tiene que ser continua pero también sería importante que la capacitación venga dentro de un programa. Porque yo la mayoría de estos cursos los he podido hacer en servicio, otros no, los he hecho fuera del horario de trabajo y con bastante carga horaria, teniendo que hacer trabajos prácticos y demás."

También aparece en el discurso de los directivos entrevistados y amerita seguramente investigaciones mas profundas, una tensión entre el proceso de acceso al cargo directivo y la tarea que luego de ese proceso se va a desempeñar. En este sentido aunque las propias directivas/os señalan diferencias entre el proceso de acceso a los cargo transitorios y el proceso de acceso al cargo titular, no deja de ser pertinente volver a reflexionar sobre ambos y analizar a fondo su diseño, para elegir mejor los futuros directivos.⁸

Resulta enormemente valioso, el aporte que desde la experiencia las directivas en ejercicio dan a las nuevas generaciones, tanto en términos vocacionales como de envión profesional. La tarea de ser directivo, no fue, ni es hoy una tarea sencilla, trabajo, compromiso, escucha, decisión, esfuerzo, paciencia, son características que se requieren para dicha tarea, aunque no alcanzan por si solas para una gestión exitosa, entendiendo este éxito no solo como el halago ajeno sino la satisfacción de colaborar en la construcción de una comunidad de aprendizajes.

En lo particular en el caso de los directores de nivel primario, estamos convencidos que ha estos elementos comunes se le suma la particular atención a sus sujetos primeros, los alumnos niños/as, y el equilibrio de su rol, en la relación con ellos, con sus padres, los docentes y personal del establecimiento, las autoridades del sistema educativo y el resto de la compleja comunidad que rodea a la escuela.

Por otra parte pensando en la propia dinámica del equipo de investigación, como equipo novel, la experiencia obtenida permitió ir ajustando sobre todo los tiempos y las formas de trabajo conjunto.

Nos estamos consolidando y hemos presentado un nuevo proyecto de investigación que fue aprobado por la Universidad para el bienio 2012-2013, cuya temática da continuidad al acá presentado, ya que aborda el análisis de las trayectorias formativas de directivos de nivel secundario. Por otra parte, estamos empezando a producir algunos aportes, por medio de ponencias o presentaciones en congresos, lo que también nos permite ir entrando en el mundo académico, no tan solo de manera individual, sino como colectivo de reflexión e investigación.

⁸ En este sentido un miembro del equipo, el Prof. Jorge Cruz esta finalizando su tesina de grado en Ciencias de la Educación (UNTREF) sobre esta temática, la vinculada a los concursos de ascensos en la provincia de Bs. As. para cargos de Directores de Nivel Primario. Aunque deteniéndose en los concursos para cargos transitorios.

Estamos seguros, que el camino de la investigación, es un camino arduo y sinuoso, que se encuentra plagado de obstáculos, y también de sorpresas, hallazgos y riquezas. Por eso lo seguiremos recorriendo, ya que como reza el lema de la cátedra que nos formó, "*solo se aprende a investigar... .. investigando*", y nunca se termina de aprender ni de investigar.

BIBLIOGRAFIA

ALLIAUD, A (2004) "*La biografía escolar en el desempeño escolar de los docentes noveles*" Tesis de Doctorado en Educación. Facultad de Filosofía y Letras. UBA.

BLEJMAR, Bernardo. (2005) "*Gestionar es hacer que las cosas sucedan*" NOVEDUC.

CANABAL, A; CRUZ, J; SALAZAR, L (2011): "*Algunas primeras ideas sobre las trayectorias formativas de los directores Nivel Primario: El caso de los directores de los partidos de Tres de Febrero y Hurlingham de Gestión Pública*", Cuartas Jornadas Nacionales de la Asociación de Graduados en Ciencias de la Educación: Experiencias, debates e intercambios. UBA. Diciembre 2011

CANABAL, Ariel R. (2012) "*Las trayectorias formativas de directivos de Educación Primaria de la Provincia de Bs. As.: Su relevancia para la gestión*" Tesis de Maestría. (presentada Agosto 2012 a la espera de defensa).

CANTERO G. Comp.:(2001) "*Gestión escolar en condiciones adversas*". Bs. As. Santillana.

CANTERO G y otros:(1998) "*La Gestión escolar en condiciones adversas*". Proyecto de investigación. Informe Final. UNER- F. de C. de la Educación. Paraná..

CARRIEGO, Cristina. (2005) "*Los desafíos de la gestión Escolar*" Editorial Stella-La Crujía Ediciones. Buenos Aires

CLAGNOLINO, Elisa (2006) "Estrategias Educativas en familias del Norte Cordobés" en *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y C. Sociales*. Pág. 69-84. UN Jujuy. Argentina.. vist. 15102011 <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=18503004>

COLAS BRAVO, M- BUENDIA EISMAN L, (1998). Investigación Educativa. Sevilla: ALFAR

COLS, E (2008). "*La formación Docente inicial como trayectoria*". Mimeo. Documento de trabajo realizado en el marco del Ciclo de Desarrollo Profesional de Directores" INFD.

DIENICE (2010) "*Trayectorias Socio-Educativas de jóvenes y adultos y sus experiencias en la escuela media*". Informes de Investigación Nro. 1. Buenos Aires. Argentina

DIENICE (2010) "*Anuario Estadístico*".Buenos Aires. Argentina vist. 15102011 http://diniece.me.gov.ar/images/stories/diniece/anuarios/anuario_2010.rar

ESCAMILLA TRISTAN, S.(2006) El director escolar: necesidades de formación para el desempeño profesional. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona: Barcelona

FERNÁNDEZ CRUZ M: (1998) "Trayectoria biográfica, desarrollo institucional y ciclos de vida en la enseñanza". En *Cuadernos de Pedagogía* 266

FICA CARRASCO, R. (2002) "La investigación cualitativa, una forma diferente de hacer ciencia" en web <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/fica.htm> visitado el 882012

MURILLO, F.J.; Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J. (1999). "La dirección escolar: análisis e investigación". Madrid: CIDE.

MURILLO, F Javier. (2006)."Dirección escolar, factor de eficacia y de cambio", en *REICE* -. VOL. 4, Nro. 4

NICASTRO, Sandra-GRECO, María Beatriz (2009). "Entre trayectorias" Homo Sapiens Ed.

RIVAS, T. - MARTINI, C. (2006) "Preocupaciones en las trayectorias profesionales en la Universidad". Trabajo correspondiente al Proyecto "Los inicios de la docencia universitaria: estudio de su problemática". UNRC.

UNESCO. Datos Mundiales de Educación. 2010 Versión. Rev. Abril 2010. en web http://www.google.com.ar/search?q=DATOS+MUNDIALES+UNESCO+2010+argentina&hl=es&source=hp&gs_sm=e&gs_upl=24700001247625010124767501311211011210101438143814-11110&rlz=1R2ADSA_esAR398&oq=DATOS+MUNDIALES+UNESCO+2010+argentina&aq=f&aqi=&aql= visitado 15102011

RIVAS, Teresita - MARTINI, Celina (2006). "Preocupaciones en las trayectorias profesionales en la Universidad". Trabajo correspondiente al Proyecto "Los inicios de la docencia universitaria: estudio de su problemática". UNRC 2005/6

VEZUB, Lea: (2004) "Las trayectorias de desarrollo profesional docente" en *IICE* Nro. 22. Junio. Pág. 3 – 12