



**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS  
SOCIALES  
-SEDE ACADEMICA ARGENTINA-**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS  
SOCIALES**

**TITULO DE LA TESIS**

*-DE LA DIRECCION A LA GESTION ESCOLAR EN LA  
EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA EN LA PROVINCIA  
DE BUENOS AIRES. UN ABORDAJE A TRAVÉS DE  
DOS DISTRITOS ESCOLARES-*

**DOCTORANDA: MG. MARIA ANA MANZIONE**

**DIRECTORA: DRA. MYRIAM SOUTHWELL**

**FECHA: MARZO 2010**

## **Resumen**

La Reforma Educativa impulsada durante los años '90 en Argentina marcó un hito en la historia de la supervisión y dirección escolar en relación a las funciones y roles de los actores mencionados. La apelación a una gestión eficiente y eficaz y una creciente responsabilización de los actores educativos mencionados por los resultados obtenidos, se constituyó en un renovado dispositivo de regulación social de la época. A estos procesos se suman los cambios operados a partir de la crisis económica, social y política por la que atravesó nuestro país durante los años 2000-2002, profundizando las situaciones de pobreza y marginación social. En este período la proclama oficial se orienta hacia una visión redentora de la gestión escolar bajo el imperativo de la contención y la inclusión, desplazando las perspectivas eficientistas de la gestión.

Esta tesis recupera ese contexto de cambios sucesivos en dos distritos de la Provincia de Buenos Aires y se centra en el análisis de la reconstrucción de las experiencias profesionales de los supervisores y directores de Educación General Básica (EGB) que se ven permanentemente desafiadas por los cambios del entorno. Desde la perspectiva de las teorías de la acción y utilizando un abordaje metodológico principalmente cualitativo, se analizan el desarrollo, combinación y prevalencia de las lógicas de acción que entran en juego en la reconstrucción de la experiencia profesional de los mencionados actores escolares focalizando la mirada en la emergencia de una nueva trama relacional entre ellos y el contexto.

## **Abstrac**

The educational reform that took place in Argentina during the 90s marked a whole process of changes in the history of school and supervision management as well as in the functions of the social actors involved at school. The discourse of an efficient management and the increasing responsibility given to the educational agents became a renewed device of social regulation. In the midst of the deepening of social exclusion and poverty marked by the economic and social crisis of 2000- 2002, the official statement is directed toward a redemptive vision of school management based on the imperative of inclusion and the shifting perspectives of management efficiency.

The thesis looks at the changes in two districts of the Province of Buenos Aires by focusing on the reconstruction of professional experiences of supervisors and headmaster of primary education. Based on the theories of action and a qualitative approach, we analyze the development, combination and prevalence of the logics of action that come into play in the process of constitution of social actors' professional experience. We look at the the emergence of a new relational pattern between social agents and the context.

## *Índice General*

<b>Agradecimientos</b> .....	2
<b>Introducción General</b> .....	4
Sociedad y cultura: reconfiguraciones en el contexto de un mundo globalizado.....	4
Acerca de los cambios en las representaciones modernas de lo social.....	10
El gobierno de la libertad: autonomía y responsabilidad.....	17
Declive de la idea moderna de sociedad, experiencia social y trabajo sobre los otros.....	19
Consideraciones metodológicas.....	29
Presentación del campo realizado: Caracterización de las regiones y distritos .....	30
Región Educativa N° 20.....	30
Región Educativa N° 25.....	31
Acerca de los Supervisores entrevistados: características generales.....	32
Caracterización de los Supervisores entrevistados: Supervisoras de la Región Educativa N° 25.....	33
Supervisoras de la Región Educativa N° 20.....	34
Descripción de las escuelas y algunas características de sus directores.....	35
Escuelas y directores de Tandil: Escuela N° 1.....	35
Escuela N° 2.....	36
Escuela N° 3.....	37
Escuelas y directores de Olavarría: Escuela N° 4.....	39
Escuela N° 5.....	40
Escuela N° 6.....	40
Bibliografía.....	45

### **Capítulo 1**

#### **Gestión Educativa. Regulaciones, instituciones y actores: de la Reforma Educativa de los años '90 hasta la actualidad**

Introducción.....	50
-------------------	----

La gestión en el contexto de las Reformas Educativas: ¿una nueva tecnología del yo? .....	52
Tendencias en el marco de las reformas educativas.....	57
Acerca de la Reformas Educativas en Argentina.....	64
El impacto en el plano de la gestión educativa de los procesos reformistas argentinos de las últimas décadas.....	66
La gestión institucional: un concepto central del discurso político-educativo nacional y bonaerense.....	76
Bibliografía.....	90

## **Capítulo 2**

### **Revisión histórica de los modos de entender la supervisión y dirección educativa escolar hasta la actualidad**

Introducción.....	98
La inspección y la dirección escolar como dispositivos de gobierno.....	99
La Supervisión y dirección escolar en el siglo XX.....	109
La supervisión y la dirección escolar en la Provincia de Buenos Aires: aproximaciones históricas.....	115
La Supervisión escolar en la provincia de Buenos Aires.....	115
Los directores escolares .....	127
Notas finales: las tensiones de la tradición en la época contemporánea.....	135
Bibliografía.....	149

## **Capítulo 3**

### **La supervisión escolar: tensiones en torno a su redefinición desde la reforma educativa de los años '90 a la actualidad**

Introducción.....	155
Reformas educativas contemporáneas y supervisión escolar.....	156
La creación de la figura del supervisor distrital en la provincia de Buenos Aires.....	169
La supervisión escolar en el relato de los supervisores.....	171
Experiencia profesional e instrumentos normativos en los relatos de las supervisoras .....	172
Acerca de las estrategias para responder a las demandas del entorno .....	179

La supervisión y los sujetos que aprenden	
La percepción de la pobreza desde la supervisión escolar.....	186
La supervisión y sus percepciones acerca de la infancia.....	189
La Supervisión y la búsqueda de reconocimiento.....	190
Acerca de la socialización profesional y del aprendizaje del oficio.....	195
Autoridad y respeto en la supervisión escolar: tensiones en torno a su construcción .....	197
Estrategias que construyen (o destruyen) autoridad, poder y legitimidad del rol .....	204
Objetivos que impulsan la acción: motivaciones y problemas visualizados desde el rol de Supervisor escolar .....	212
Acerca del desencanto .....	215
Flexibilidad del rol.....	219
A modo de reflexiones finales.....	221
Bibliografía.....	223

#### **Capítulo 4**

#### **Los directivos construyendo prácticas**

Introducción.....	229
La dirección escolar en la EGB3: interpelaciones y tensiones.....	230
Interpelaciones oficiales a la dirección escolar: de la gestión eficiente y eficaz al retorno de la gestión redentora.....	232
Reforma educativa y gestión escolar.....	237
La dirección escolar en el relato de los directores.....	240
Nuevas normas y su impacto en la gestión escolar.....	240
La percepción de los directores acerca de las normas externas a la institución escolar.....	242
Normas y valores en contexto.....	244
Los reglamentos de convivencia desde la perspectiva de la Dirección escolar .....	247
Acerca de las estrategias para responder a las demandas del entorno.....	254
Estrategias directivas que favorecen o disminuyen la persistencia de la desigualdad.....	257

Violencias cotidianas, violencias invisibilizadas .....	262
Algunas consideraciones de los directores escolares acerca de otros actores educativos.....	265
Directores y supervisión escolar: autoridad, respeto y jerarquía.....	265
La familia en el relato de los directores escolares.....	276
Acerca del rol de la escuela. Entre la realidad cotidiana y la escuela idealizada.....	287
Algunos problemas vinculados a la reforma de los '90.....	294
A modo de reflexiones finales.....	298
Bibliografía.....	300
<b>Conclusiones Finales.....</b>	<b>305</b>
Experiencia profesional, reformas educativas e interpelaciones gubernamentales.....	308
Conflictos y estrategias para la construcción de autoridad y legitimidad en la gestión escolar.....	314
Acerca del propio rol.....	317
Acerca de los niños y jóvenes pobres y sus familias .....	320
Bibliografía.....	325
<b>Bibliografía General.....</b>	<b>326</b>

***-DE LA DIRECCION A LA GESTION ESCOLAR EN  
LA EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA EN LA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES. UN ABORDAJE A  
TRAVÉS DE DOS DISTRITOS ESCOLARES-***

## Agradecimientos

El texto que presento constituye el resultado de un largo recorrido que se inicia en mi interés por las dinámicas de la dirección escolar de las escuelas del tercer ciclo de la Educación General Básica de (EGB) en el marco de la Reforma Educativa impulsada durante los años '90 en Argentina. Particularmente, en el modo en que se reconfiguraban nuevas interpelaciones y responsabilidades para los directores escolares en el marco de la extensión de la obligatoriedad escolar a partir del año 1996.

En este sentido puede decirse que el trabajo de investigación realizado consta de dos momentos. El primero centrado en el análisis de las interpelaciones desde los documentos oficiales nacionales y provinciales hacia los directivos escolares, que en el marco de la reforma pasan a ser considerados sujetos claves de la innovación y el cambio. El segundo momento, que ha dado origen a la tesis doctoral *De la dirección a la gestión escolar básica en la Provincia de Buenos Aires. Un abordaje a través de dos distritos escolares*, intenta focalizar la mirada en la reconfiguración de las experiencias profesionales de los directores escolares que atienden a niños y jóvenes provenientes de sectores pobres.

De allí, que quisiera expresar mis agradecimientos a todos aquellos que depositaron en mi su confianza y apoyaron mi trabajo. En primer lugar a mi directora, Dra. Myriam Southwell, por su infinita paciencia, su palabra justa y el apoyo constante. En segundo lugar quiero expresar mi agradecimiento a todos los directivos y supervisores que hicieron posible este trabajo mediante la desinteresada apertura de sus puertas y la cesión de un tiempo valioso.

Asimismo quiero expresar mi reconocimiento a todos aquellos colegas que me han acercado sugerencias para enriquecer este trabajo, como así también a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede Argentina, y a mi lugar de trabajo, la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de

Buenos Aires, por los distintos modos en que han colaborado para que la finalización de esta tesis haya sido posible.

Un agradecimiento especial a mis hijas Silvina, María Ana y Carola y a mi esposo, Pedro, por entender mis ausencias y por la contención y el inmenso amor que me han demostrado en los momentos de flaqueza por los que todo tesista transita. Por último no quiero cerrar estas páginas sin un recuerdo cariñoso a mis padres que me transmitieron el amor por lo que hago.