



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

Buenos Aires, 2, 3 y 4 de Agosto de 2017

Grupo Temático N° 13: Hegemonía y formación de los trabajadores y proceso de trabajo.

Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger y Dana Hirsh

**Entre el Ser docente y el Ser gerente.
Sentidos y contrasentidos de la Educación Pública.**

Autor/es: Ivana Muzzolón

E – mails: ivanamuzzolon@gmail.com

Pertenencia institucional: UNLu- Departamento de Educación.

Resumen

Los modelos flexibles de acumulación capitalista han producido transformaciones en la organización mundial del trabajo de distintos sectores de la producción y se han extendido a estructuras burocráticas como lo son los sistemas nacionales de salud y educación.

En consecuencia los Estados Nacionales construyen distintas políticas educativas que favorecen a la transformación del perfil de los docentes/directivos (DD) a un perfil de docentes/gerentes (DG); asimilando la organización del trabajo de las escuelas públicas a las empresas.

En un análisis de las tareas asignadas a los equipos de conducción (EC) -y específicamente a los directores- de las escuelas públicas primarias de la provincia de Bs As, se observan los cambios producidos en la organización del trabajo docente desde la sanción de la Ley de Educación Nacional (2006).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

Buenos Aires, 2, 3 y 4 de Agosto de 2017

Según los marcos normativos que organizan las tareas de los EC estos deben desempeñarse en los ámbitos pedagógicos, administrativos y socio-comunitarios. Pero en sus prácticas cotidianas son llamados a realizar distintas tareas para responder a las necesidades y demandas -no sólo- de su contexto territorial (socio-económico y político) sino también; aquellas que son expresión de los requerimientos de otras instancias jerárquicas dentro de la Dirección General de Cultura y Educación. Y ante estas exigencias los DG sufren una sobrecarga laboral privilegiando las tareas que pertenecen al ámbito de lo administrativo/gerencial por sobre otros aspectos o tareas escolares.

En esta ponencia recuperamos diversas fuentes tales como; los plexos normativos vigentes que regulan el trabajo en las escuelas: reglamentos, resoluciones, planes, programas y entrevistas a los EC.

Palabras Claves: escuela primaria pública- docentes-directivos-gerentes-organización del trabajo-capital.

Introducción:

La organización del trabajo y el “ser social”

En un mundo en el que percibimos que las “cosas” cambian velozmente, que los cambios en las formas de organización de la sociedad se transforman en todas partes del mundo, se hace necesario prestar atención y considerar cómo el proceso de trabajo construido por la acumulación capitalista interviene en la construcción del “ser social”.

Siguiendo a Lukács, G (2004, p 59) el trabajo genera el proceso de hominización. Es el trabajo el que posee un carácter transicional capaz de figurar una sucesión “desde el ser meramente biológico al social”. De esta forma, el tipo de trabajo que se configure en el modelo de producción delinea al “ser social”; y no a la inversa. Esta resulta ser una relación ontológica, un proceso complejo de socialización. Siguiendo a Marx, Lucka´s define al trabajo como una condición de vida del hombre en tanto existe un “intercambio orgánico entre el hombre y la naturaleza”. Al respecto afirma que “el trabajo puede ser considerado, pues, como fenómeno



originario, como “modelo del ser social”. Al mismo tiempo, que es el trabajo que transforma la naturaleza del hombre. Esta transformación interna está dada por el “dominio consciente sobre sí mismo” que adquiere el hombre. El fin está en la consciencia antes de concretarse materialmente, y se extiende a cada movimiento que el hombre realice (conciencia y acto).

Siendo el trabajo el fenómeno originario que modela el “ser social”, cuando el trabajo y su organización dentro del sistema de producción capitalista cambian, se transforma el “dominio consciente sobre sí mismo” y cada movimiento del trabajador. En consecuencia el trabajo es siempre modelador en la sociedad.

Así este trabajo se plantea identificar algunas tendencias generales observadas en el relevamiento de leyes y normativas vigentes, producciones académicas, entrevistas, planes y programas (de distintas orbitas) que llegan a las escuelas del sistema educativo de la provincia de Buenos Aires; en relación a las transformaciones de la organización del trabajo de los EC-específicamente en los directores- y sus consecuentes modelaciones en el perfil de los trabajadores docentes. Si bien, se observan diferentes documentos posteriores a la LEN se postula que, estos están amalgamadas dentro de una política de continuidad de la “Reforma del Estado” acaecida en nuestro país, en la década de los noventa, y que ha asentado las bases para que se sedimenten distintas transformaciones en la organización del trabajo en las escuelas y que las normativas vigentes profundizan.

Orígenes de la administración científica. Separación de lo planificado y su ejecución.

En el proceso de cambio ocupacional que se registra en las sociedades capitalistas podemos encontrar, siguiendo a Braverman (1987), que existen dos tipos de interpretaciones. Unas que entienden el “trabajo moderno” como resultado de la revolución científico-técnica y la automatización, requiere cada vez más elevados niveles de educación, mayor ejercicio de la inteligencia y el “esfuerzo mental en general”. Sin embargo, se registra una “creciente insatisfacción con las condiciones de trabajo industrial y de oficina. Estas insatisfacciones serían producto de que el “trabajo se ha subdividido en forma creciente en pequeñas operaciones”; “que estas pequeñas operaciones demandan cada vez menos calificación y entrenamiento, y que la moderna corriente de trabajo con su menor empleo de la mente y su burocratización está alineando sectores cada vez más grandes de la población trabajadora”.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

En el proceso de trabajo capitalista uno de los rasgos centrales, -sea cual sea su forma económica-, es la separación de trabajadores dirigidos y los que dirigen; todos empleados por un mismo capitalista. Esta centralización del empleo implica un control, que exige imponer una voluntad de trabajo al obrero. En la administración científica, el control sobre el proceso de producción debe pasar a manos de la gerencia, en el hecho factico de ordenar, dictar el proceso y su ejecución. De esta forma los gerentes concentran el conocimiento total del proceso de trabajo y se remueve el trabajo mental a la órbita de la oficina de planeamiento. La planificación y la ejecución se separan. Sólo en los casos más complejos se entrega una parte de la responsabilidad a los capataces.

Según Braverman(1987), conforme iba creciendo la acumulación capitalista, en las últimas décadas del siglo XIX, también, fue apareciendo la necesidad de controlar y sistematizar el trabajo de las oficinas. En una llamada “organización moderna” aparece la administración de las oficinas y otros actores como supervisores, jefes de oficina, que deben mantener la voluntad de trabajo de forma armoniosa. Así, se multiplican informes, correspondencias, estadísticas, control de cuentas, etcétera, dentro del trabajo de las oficinas. El trabajo de oficina fue controlado y subdividido en minuciosas operaciones de igual manera que en la fabrica (control del tiempo y del movimiento).

En este sentido quien mejor sintetizó una “ciencia de la administración del trabajo ajeno”, fue sin lugar a dudas F.W Taylor, a finales del siglo XIX. Su preocupación estuvo signada por la búsqueda de “cómo controlar mejor el trabajo alienado, es decir, la fuerza del trabajo que es comprada y vendida” (Braverman, 1987, p 63).

Transformaciones en la organización del trabajo. Antecedentes de los actuales esquemas de racionalización del trabajo.

“lo que caracteriza la revolución tecnológica actual no es su centralidad del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a la generación de conocimiento y los dispositivos de procesamiento/comunicación de la información, en un circuito de retroalimentación acumulativa que se da entre la innovación y los usos de la innovación”(Castelles, M, 1999, p. 1-2)



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

Buenos Aires, 2, 3 y 4 de Agosto de 2017

En el actual esquema de racionalización del trabajo que se presenta con la “revolución tecnológica y la globalización económica” se comienza a demandar, por parte del capital, el desarrollo de “competencias socioemocionales”. Estas competencias están vinculadas al tipo de gestión del *management*, que se instrumenta en un determinado tipo de tareas o actividades representado con el acrónimo CHA (conocimientos, habilidades, actitudes). Así este tipo de competencias facilitarían el desarrollo de personal y del “liderazgo entre los miembros de una organización”. Repetto y Talavera(2007, p 92-101)

Por su parte, Soul, J (2014) reflexiona sobre el trabajo realizado por Braverman -a cuarenta años de su publicación- reflexiona sobre la reorganización de los procesos de trabajo, considerando la “resolución capitalista de la crisis” de la década del ’70. De este trabajo destacamos la tendencia que ella identifica en la “nueva fase de internacionalización del mercado y de la producción”, vinculadas a la “humanización del trabajo”, al “enriquecimiento del trabajo” y a la “democracia en la producción”, en respuesta al “malestar producto de tareas repetitivas y descalificadas” en el proceso de organización laboral de la “producción en masa”. Donde las superaciones de estos límites estarían dadas por la “producción magra” o “producción delgada”, que supone el reemplazo de formas de división del trabajo fundadas en la estandarización de operaciones individuales, a través de la asignación de la gestión de calidad a los puestos y de la configuración de obreros multifuncionales.

En relación a estas definiciones M, Hernández y C, Bustos (2009) sostienen que, “las formas taylorianas-fordistas han extremado las modalidades del control empresario a través de la vigilancia panóptica y jerárquica y de la racionalización sistémica de los tiempos de producción[...] Los sistemas corporativos contemporáneos, al inscribirse en la misma búsqueda de mayor productividad, apuntan a desarrollar dispositivos “más blandos, que permitan ajustar el comportamiento obrero a las modernas pautas de regulación requeridas en pos de una empresa “ al servicio del cliente, con calidad total, flexible y adaptable en tiempo y forma”. Los autores destacan que los idearios toyotistas se “entremezclan” con otros esquemas de racionalización laboral; y que se establecen por otra parte nuevas matrices de control y disciplinamiento.

Puede sintetizarse que esta nueva cultura corporativa presenta algunas características fundamentales tales como: nociones de *competencias*, de *mejora continua*, de *proactividad*,



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

Buenos Aires, 2, 3 y 4 de Agosto de 2017

trabajo en equipo y colaborativo. Pero guarda elementos engañosos como la “polivalencia como una vía de intensificación”, incorporación de tareas igualmente fragmentadas y repetitivas, que no implican poder de decisión sobre aspectos clave del proceso productivo. Sino que, el “universo de preocupaciones” está determinado por la empresa, que el involucramiento en la resolución de problemas y sugerencias genera competencia y control entre los grupos/equipos de trabajo. (Hernández y Bustos, 2009)

Soul, J (2014), insiste que en esta perspectiva la función de *totalidad del proceso y su control* permanecen en manos del capital y se relativiza el carácter del “enriquecimiento de tareas” y de la autonomía alcanzada por los trabajadores”. Además advierte “sobre el impacto en la intensificación del trabajo” que esta organización del trabajo establece. De esta forma “la división entre la ejecución y planificación se transforma durante la década del ‘90, con las reformas que llevo adelante el neoliberalismo, en un doble movimiento de concentración y de centralización”. Donde los aspectos estratégicos se concentran en instancias de organización nacionales e internacionales, con vinculación a la “demanda y la planificación de inversiones”. Y se centralizan en organizaciones particulares las tareas de investigación y desarrollo, donde se concentran los saberes y conocimientos que son sistematizados y se convierten en objetos/insumos de los procesos productivos.

En consecuencia lo que Braverman(1987) categorizaba como “estilos de administración” hoy se convierten en cualidades centrales de la producción de plusvalor y de la configuración de la clase trabajadora (Soul, 2014)

Reforma del Estado: Modernización de la Gestión Pública. El “modelo gerencial”.

Durante los años que transcurrieron en nuestro país, entre el primer y segundo mandato, del gobierno “Menemista” se profundizaron medidas que atentaron concretamente con los derechos a la educación, salud y trabajo de la clase trabajadora. Aspectos que han sido ampliamente abordados por múltiples trabajos e investigaciones de todo tipo y sobre lo cual existe una amplia bibliografía. Y que como ha sido señalado asentaron las bases del *modelo gerencial* que hoy se está instalando en la organización del trabajo en las esferas del Estado.



Un estudio realizado por Zeller, N y Rivkin, A (2005) sobre los cambios producidos en relación a la regulación del trabajo público nacional durante los años de la década de los noventa demuestra que, desde mediados de los setenta, en nuestro país se implementaron políticas de ajuste fiscal que iniciaron sucesivos procesos de reconfiguración de la administración pública y de las funciones del Estado en general. De esta forma se desarrollaron políticas que orientaron la transformación del empleo público¹ generando la reducción y achicamiento del gasto público. Es decir, un ajuste para la clase trabajadora tendiente a introducir políticas “tradicionalmente propias del sector privado en lo que refiere a las modalidades contractuales, remunerativas, las contribuciones y los procesos de trabajo” (Zeller y Rivkin, 2005).

Estas reconfiguraciones en la organización del trabajo en el “empleo público” expresan una crisis del modelo “weberiano” de estructura jerárquica y centralizada, que se corresponde con la crisis, a mediados de la década del setenta, del Estado de Bienestar. La crisis fiscal daba muestras del “agotamiento” de aquel paradigma y por otro lado, entraba en escena un nuevo “modelo de Gestión Pública” tendiente a reducir la presencia del Estado como respuesta a las actuales demandas del capital: empleos “modernizados” acorde a las necesidades del mundo globalizado.

Por su parte autores como Robinson(2007), que son parte de la “escuela del capitalismo global” sostienen que la crisis de los setenta generó una reestructuración del capitalismo mundial. Si bien, el capitalismo es esencialmente expansionista. En las “últimas décadas del siglo XX ha demostrado un aceleramiento en el cambio social” que produjo dos procesos interrelacionados: por un lado, la Clase Capitalista Transnacional y por otro, el Estado Transnacional. En este sentido la globalización tiene una dinámica estructural que impulsa “nuevos procesos” ideológicos, políticos y sociales, económicos y culturales del mundo del siglo XXI. En esta etapa del capitalismo emerge una “sociedad global” que permite al mercado maximizar los recursos para obtener más utilidades. La producción se fragmenta entrando en circuitos globalizados de acumulación. De esta forma se suplantán las jerarquías verticales, propias del régimen de acumulación fordista, a cadenas descentralizadas y entrelazadas de forma horizontal. Dando paso a regímenes más flexibles que involucran dos dimensiones: “nuevas tecnologías e innovaciones en la organización del trabajo”.



Como consecuencia de la globalización actividades, que con anterioridad, estuvieron fuera de la lógica de la producción capitalista son llevadas a su comercialización. De esta manera esferas públicas de la “vida social” son mercantilizadas dentro de una economía global. Tal es el caso de los sistemas de salud y educación (Robinson, 2007)

En este contexto los Estados Nacionales modernos se adaptan a los nuevos modelos de organización mundial del trabajo. En materia del empleo público la “Nueva Gestión Pública” (Zeller y Rivkin, 2005) se caracteriza por:

- a) Delegación de la toma de decisiones (mayor poder discrecional a los niveles e menor jerarquía y a los gobiernos subnacionales); b) orientación hacia los resultados; c) orientación hacia los clientes (la interacción entre el gobierno y los “ciudadanos-clientes” aumenta las posibilidades de adecuación entre las necesidades sociales y los productos institucionales); d) orientación hacia los mercados (el incremento del uso de los mercados mejorará los incentivos vinculados con la orientación hacia los resultados)

El sentido de la escuela pública y sus transformaciones dentro del sistema capitalista.

Desde su génesis los sistemas educativos nacionales han tenido como objetivo principal dentro del modo de producción capitalista la formación de trabajadores. Favorecer la construcción de los atributos productivos que permitieran a los trabajadores vender su fuerza de trabajo, al mismo tiempo, que respondan a los requisitos y necesidades de las demandas del capital. A lo largo de la historia de la lucha de clases- la unidad de las relaciones sociales- ha ido modificando los intereses sobre: qué tipo de formación, para quiénes y para qué trabajos.

Carcacha, G y Ma. B Oreja Cerruti (2016) señalan que, “en su búsqueda de valorización del capital, el modo de producción capitalista ha buscado, históricamente, incrementar la productividad del trabajo. Desde fines de la década del ‘70 y principios de los ‘80 se consolidaron una serie de cambios técnicos basados en la informática, las telecomunicaciones y la robótica que permitieron avanzar en la automatización de muchos procesos de trabajos [...] Una porción de la clase trabajadora vio simplificada al extremo las tareas que debe realizar. Su jornada laboral se extendió, su salario se abarató y el tipo de formación necesaria



se vio sumamente degradada. Al mismo tiempo, la porción de la clase trabajadora que necesita realizar tareas más complejas requiere un proceso más extenso de formación. Este proceso, implicó una nueva división internacional del trabajo, tanto entre los espacios nacionales de acumulación. Es decir, entre los Estados nacionales como también al interior de cada ámbito nacional”. Como consecuencia, la fragmentación de la clase obrera aumenta al ritmo de los procesos de formación-cada vez- más diferenciados.

De esta forma existen- al menos dos- aspectos iniciales de análisis-: por un lado, ¿cuáles son las demandas que realiza a los sistemas educativos nacionales el sistema de acumulación capitalista en la etapa actual? Y por otro, ¿cuáles son las demandas que realiza el mismo sistema de acumulación capitalista a los trabajadores docentes en la formación de la clase trabajadora? Y es en el primer interrogante donde el presente trabajo se extiende.

Transformaciones en los sistemas burocráticos. Cambios en la organización del trabajo docente: los Equipos de Conducción (EC)

En relación a la organización del trabajo docente Goncalves, Oliveira y Savana Melo (2004) retoman un vacío en las investigaciones de este tipo. Si bien, su investigación se radica entre los años 1983 al 2003 en Brasil, nos permiten identificar una característica común entre la Argentina y otros países de Latinoamérica. Allí los autores resaltan que durante los años ´80 por falta de politización no se tomó a la docencia como un trabajo sino, como un sacerdocio y que durante los años 90´ las líneas de investigación fueron dirigidas a desentrañar las relaciones entre el trabajo y el mercado con temas como: calificación, competencias y relaciones de empleo.

Así mismo identifican que es necesario diferenciar entre la organización del trabajo escolar y el de la organización escolar:

El primero es un concepto económico y se refiere a la división del trabajo en la escuela; podemos considerar que es la forma en que la labor del profesor y demás trabajadores se da en la institución escolar, para alcanzar los objetivos tanto de ésta como del sistema. Se refiere a la manera como las actividades y el tiempo están divididos; a la redistribución de las tareas y competencias, las relaciones de jerarquía que reflejan relaciones de poder, entre otras características inherentes al modo en que el trabajo está organizado. El concepto de organización del trabajo debe ser



entendido a la luz de las teorías económicas. Comprende una forma específica de la organización bajo el capitalismo; en cuyo proceso los insumos, objetos y medios de trabajo no se presentan de forma aleatoria; junto con la fuerza de trabajo, están sometidos a una orientación muy específica que es la finalidad de la producción bajo el signo del capital (Marx, 1978). A pesar de que estamos tratando del trabajo docente en planteles públicos, no podemos dejar de considerar que la escuela que conocemos hoy día está marcada por una forma específica de organización que refleja la manera como está organizado el trabajo en la sociedad, y en la literatura sobre educación existe una gran controversia con relación a esta cuestión. El término organización escolar se refiere a las condiciones objetivas bajo las cuales la enseñanza está estructurada. Desde las competencias administrativas de cada órgano del poder público, hasta el currículo que se practica en las clases, pasando por las metodologías de enseñanza y procesos de evaluación adoptados, todo eso es materia de la organización escolar (Goncalves, Oliveira y Savana Melo, 2004, p. 15-16)

Del análisis se desprende que si bien, la organización del trabajo escolar y organización escolar son diferentes están relacionados y vinculados cotidianamente en el trabajo docente.

Cuando consideramos todo lo antes dicho, entendemos que todas **las normativas educativas vigentes están circunscriptas a los cambios y transformaciones que el sistema de acumulación capitalista demanda a los distintos sistemas educativos nacionales. Y que, las reformas educativas sufridas, desde la década de los '90, han ido perfilando una nueva organización del trabajo escolar, que sin desterrar a las anteriores se amalgama y conviven, en la cotidianeidad escolarⁱⁱ.**

El modelo de la Gestión Pública en el ámbito escolar: Los Directivos Gerentes.

Cuando observamos las tareas que les son asignadas a los equipos de conducción (EC) -y específicamente a los directores- de las escuelas públicas primarias de la provincia de Buenos Aires se puede identificar que el perfil de los docentes/directivos (DD) toma -en la práctica cotidiana de las escuelas- un perfil de directivos/gerentes (DG) de la escuela pública. Así, en la organización del trabajo escolar su rol se ha ido asemejando cada vez más al de un gestor de



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

Buenos Aires, 2, 3 y 4 de Agosto de 2017

“recursos materiales y humanos” que debe garantizar el “acto educativo” (Régimen General de la Instituciones de la Provincia de Buenos Aires, 2011).

Las responsabilidades que les son asignadas, desde las normativas vigentes (Resolución N° 2299/11) a los directores son:

“la responsabilidad de conducir los procesos de implementación del diseño curricular respectivo y del Proyecto Institucional según las siguientes dimensiones de actuación: 1. Lo pedagógico en tanto actos educativos en el marco del artículo 30ⁱⁱⁱ y concordantes del presente. 2. Lo administrativo en tanto antecedente y expresión documental de la tarea institucional. 3. Lo socio-comunitario en tanta condición necesaria de la relación de la institución con el contexto.

Con la nueva organización del trabajo escolar los responsables de las instituciones escolares son definidos como “equipos de conducción”. Dando pasó a una nueva forma de organización del trabajo de la jerarquía a la cooperación. Según el Régimen General de las Instituciones (Resolución N°2299/11) artículo 46:

*“El marco general de trabajo y las actividades específicas del **equipo de conducción institucional comprenden la acción conjunta**, la supervisión, la organización, la coordinación, la articulación y la orientación del personal a su cargo para la mejor ejecución del currículo vigente en el marco del Proyecto Institucional [...]”*

Estandarización, mejora continua y control de la calidad.

En el intento de realizar un correlato entre la escuela y las empresas podemos decir que, en las empresas se buscan perfiles de jóvenes emprendedores que -debieran- transformarse en *líderes o coach* de sectores. Estos perfiles han traspasado a los sectores empresariales y se han extendido en el sistema educativo, y quienes mejor representan este tipo de organización del trabajo escolar son los EC. Ya que, por las funciones que se les adjudica deben “organizar” y “gestionar” diferentes tipos de tareas que implican trabajar con los “conflictos”, “reconocer las fortalezas y proponer acciones para solucionarlas”.



En el módulo 1 ¿cómo enseñamos?(2016) de la Autoevaluación institucional se requiere el “compromiso de todos” a los fines de “desarrollar ejercicios que fueron diseñados para su aplicación” con especificaciones metodológicas para cada grupo de “actores y niveles”. Además, de pre- establecer el interés de la autoevaluación institucional- igual para todas las escuelas del país y de la pcia.-cada uno de los ejercicios, objetivos y recursos establece el tiempo que insumirá cada momento de las jornadas. El rol de los directivos que se demanda consiste en desarrollar habilidades que faciliten la resolución de problemas; favorezca el trabajo en equipo y que se transforme en un agente líder en la resolución de conflictos.

La organización del tiempo y el contenido de dicho Modulo es establecido por otras instancias administrativas. Los EC son descalificados (Braverman, 1987) en su dimensión pedagógica, trasladándose a otras instancias la concentración de la investigación y desarrollo (Soul, 2014)

En este sentido la organización del trabajo escolar se establece en la construcción de un perfil de DG que busca ser “eficiente”, “reducir los costes”, “trabajar con las fortalezas y asumir los desafíos creativamente”, “medir impactos” para construir nuevas propuestas sobre los resultados. Es decir, que el *ser docente director* se vuelve un *ser docente gerente* priorizando tareas administrativas/gerenciales por encima de las tareas político-pedagógicas. El trabajo se vuelve para el DG un compromiso asumido en el que debe resolver-cotidianamente- los conflictos que se le presenta optimizando los recursos con los que cuenta. Por consecuencia, el DG debe asumir que los problemas que surjan son su total responsabilidad. Porque, de otra forma el trabajo en la institución corre riesgo de dañar su producción.

En la Autoevaluación Institucional Modulo 1(2016) se propone a los directivos utilizar la “Matriz FODA” para abordar uno de los ejercicios del cuadernillo. Dicha matriz de análisis es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa de mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas”: De esta forma aparece definida dentro del modulo:

“un instrumentos heurístico que en esta etapa nos posibilitaría recuperar al máximo las oportunidades y las fortalezas que se presentan alrededor del problema. De esta forma, ampliamos nuestros márgenes de intervención detectando amenazas y debilidades” (Modulo 1, p.32)



Otra de las propuestas del mismo cuadernillo es la técnica del “Diagrama Espina de Pescado”. Este es un diagrama que se utiliza para organizar y representar las diferentes teorías sobre un problema. También es conocido como el diagrama de “Ishikawa” nombre de su creador, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad.

Así las planificaciones y las tareas quedan establecidas por otras instancias y orbitas del sistema educativo de forma centralizada. Los directivos son identificados como “facilitadores”. De esta manera se descalifica, nuevamente, a los directivos que tendrían un rol de animadores en la tarea de recopilación de datos que ellos deben organizar dentro de cuadros pre-establecidos para realizar “aportes para la mejora del proyecto institucional”. Y que por otra parte, buscan estandarizar la evaluación para todas las escuelas del país. En este tipo de racionalización del trabajo aparecen las acciones destinadas a las “mejoras continuas” propias de las gestiones privadas, que se asocian a los incentivos económicos.

En el mismo módulo se presenta un apartado que tiene por título: “Estímulos a la Autoevaluación Institucional”:

“Los resultados de los Aportes para la mejora del Proyecto Institucional”, serán considerados para participar en el concurso bajo las siguientes condiciones: Participación, pertinencia, innovación, funcionalidad y sustentabilidad”. Este concurso es evaluado por el Ministerio de Educación y Deporte, a través de la Secretaria Evaluación Educativa, quien premiará a cincuenta proyectos. Los ***“premios consistirán en la publicación y difusión de las experiencias, participación en congresos, seminarios, entre otros”***.

Es de destacar el lugar que se da a la *productividad y el desempeño* de la tarea. Se estimula la competencia entre las instituciones; respondiendo a una lógica de “desempeño por resultados” cuya finalidad es perfeccionar las capacidades de los DG en el abordaje de los conflictos. De esta manera se naturaliza un modelo de competencias y de desarrollo de habilidades.

La organización del trabajo de los DG esta ensamblada dentro de un marco normativo actual pero, que se sedimenta en las políticas educativas previas. En relación a ello cabe destacar dos artículos de referencia a la Ley 26.296 de Educación Nacional:

Art 94: *“El Ministerio de Educación tendrá la responsabilidad principal en el desarrollo e implementación de una política información y evaluación continua y periódica del sistema*



educativo para la toma de decisiones tendiente al mejoramiento de la calidad de la educación, la justicia social, en la asignación de recursos, la transparencia y la participación social”

Art 96: *“La política de información y evaluación se concertará en el ámbito del Consejo Federal de Educación. Las jurisdicciones participarán en el desarrollo e implementación del sistema de evaluación e información periódica del sistema educativo, verificando la concordancia con las necesidades de su propia comunidad en la búsqueda de la igualdad educativa. Asimismo, apoyará y facilitará la autoevaluación de las unidades educativas con la participación de los/as docentes y otros/as integrantes de la comunidad educativa”*

Estos dos artículos establecen las pautas de la evaluación en la mejora continua, la asignación de los recursos según los resultados y la apertura de la evaluación externa. Como en las grandes corporaciones empresariales se recurre a la evaluación estandarizada.

Un caso similar es lo que aconteció con el Operativo Aprender 2016. Donde los directivos recibieron módulos de evaluación para aplicar a sus alumnos de 6to y 3er año. Su papel radicaba en “asesorar y capacitar a los docentes” que debían aplicar dichas evaluaciones^{iv}. Aquí es de destacar que todo el material estuvo elaborado por otras instancias dentro de la DGCE; donde los EC y docentes no tenían ningún tipo de injerencia. Y por lo contrario, se volvían meros “aplicadores”. En este sentido podemos citar:

El desarrollo de un sistema de evaluación pertinente y confiable se enmarca en la Ley de Educación Nacional N° 26.206 y en el Plan de Acción 2016-2021 “Argentina Enseña y Aprende” fijado por el Ministerio de Educación y Deportes de la Nación (MEyD) y acordado junto a las jurisdicciones, el cual concibe como uno de sus ejes transversales la evaluación y el uso de la información puesta al servicio de la escuela, la comunidad y los tomadores de decisiones. El objetivo es enriquecer miradas y prácticas que beneficiarán a los estudiantes, a ustedes como docentes y a las escuelas. Además, la información es un insumo determinante para los decisores en todos los niveles. Solo con evidencia se podrán reorientar políticas y prácticas o decidir las mejores alternativas en **función de la mejora educativa continua**. (Operativo Aprender, p. 3)



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

Buenos Aires, 2, 3 y 4 de Agosto de 2017

“Los resultados de APRENDER constituyen un insumo fundamental para la toma de decisiones de política, para el diseño y evaluación de programas, para la gestión institucional de las escuelas, y para la reflexión pedagógica de todos los actores del sistema educativo. A partir de un diagnóstico preciso y en tiempo acerca de los logros de aprendizaje alcanzados por los estudiantes, los equipos directivos y docentes contarán con una herramienta más para el reconocimiento de aquellos logros alcanzados como para la **implementación de estrategias de mejora**”.(Operativo Aprender, p.6)

“el **equipo directivo** y los docentes de la institución pueden realizar una reunión institucional para **informarse y reflexionar** acerca de la importancia y el sentido de APRENDER 2016”. (Operativo Aprender, p. 6)

La **escuela dispondrá** también del material de orientación para la aplicación, en particular el **Manual de Aplicación**, donde se detallan las tareas específicas a desarrollar por cada uno de los actores involucrados, que recibirá el equipo jurisdiccional en la capacitación de APRENDER 2016.(Operativo Aprender, p. 12-13)

Esta etapa de sensibilización tiene como objetivo garantizar que el día de la aplicación de APRENDER 2016 no surjan distracciones ni sorpresas para los estudiantes, docentes y directores. En esta etapa, se propone que las escuelas realicen una serie de acciones que se detallan a continuación: **Contribuir al efectivo cumplimiento de las medidas de control de calidad de los resultados**. En el diseño de APRENDER 2016 se han tomado diversas **medidas de control de calidad**, de modo tal que la recolección de información se realice garantizando la validez y confiabilidad de los resultados (Operativo Aprender, p 12 -13)

La terminología utilizada expone una lógica propia de la organización del trabajo dentro de las empresas: control de calidad, mejora continua, manual de aplicación. Los DG se transforman en los líderes de los procesos productivos establecidos en otras instancias de planificación. Veamos por ejemplo, la filosofía que se desarrolla dentro la organización del trabajo en



Toyota observando alguno de los catorce principios esbozados en The Toyota Way están relacionado con ella:

Principio 6. Los procesos estandarizados son la base para la mejora continua: como veremos, el *trabajo estandarizado* y la capacitación de instrucción del trabajo van de la mano y el equipo de asociados a largo plazo necesita aprender a ver lo que no sirve y hacer mejoras.

Principio 9. *Desarrolle líderes que entiendan completamente el trabajo y que vivan la filosofía y la enseñen a otros:* enseñar es la habilidad más altamente valuada de los líderes, y los líderes tienen que entender profundamente el trabajo para enseñar y entrenar a los otros.

Principio 10. *Desarrolle gente y equipos excepcionales* que sigan la filosofía de su empresa: los equipos dependen de gente bien capacitada y parte del desarrollo individual es aprender a trabajar en equipo **Principio 14. *Conviértase en una organización de aprendizaje a través de reflexión incesante y mejora continua:*** esto estaba intencionalmente en la parte más alta de la jerarquía de la pirámide del estilo Toyota porque convertirse en una organización de aprendizaje es considerado como el nivel más alto de la efectividad organizacional. (Liker y Meier, 2008, p. 7-8)

De lo anterior podemos inferir que se encuentran paralelismos, con la organización del trabajo empresarial, en algunos de los documentos que organizan la tarea de los DG. Sin entender que este sea un traslado sin resistencias ni instantáneo. Por lo contrario, entendemos que estos correlatos intentan instalar una lógica empresarial – corporativa en *cuenta gotas*. Es decir, que se establecen desde el Estado diferentes dispositivos que pretenden sedimentar nuevas lógicas de racionalización del trabajo docente; a partir de distintas normativas, reglamentaciones y planes que intervienen en el trabajo de los directivos.

Trabajo en Equipo y Responsabilidad

Trabajar con un alto nivel de exigencia se ha vuelto un estado de rutina para los equipos de conducción. Los DG se ven obligados a consolidar “gestiones más eficientes”, capaces de asumir múltiples tareas; con altos niveles de responsabilidad- que implican y alcanzan a las horas de descanso-. Muchas de las entrevistas realizadas revelan que los DG dedican jornadas extensas de trabajo, -incluso los días de descanso laboral-, a resolver múltiples problemas institucionales que van desde: la elaboración de planillas, estadísticas, relevamientos a



contratación de proveedores de servicios, búsqueda de donaciones y presupuestos para emprender cualquier tipo de mejora edilicia o la concreción del proyecto institucional.

En este punto los directivos reconocen que sus tareas pedagógicas son relegadas ante la gran sobre carga laboral dentro de las institucionales o por las demandas que otras instancias de la organización escolar realizan sobre sus tareas. Por consecuencia utilizan gran parte del tiempo escolar en completar planillas, con distinto tipos de datos requeridos de forma repetitiva en varios tipos de formatos e instancias del año escolar (porcentajes de matrícula, ausentismo, porcentaje de adherentes a huelgas, etc). Que muchos de estos datos – que son entregados de forma semanal, mensual o trimestral- no representan un “impacto, al menos visible”, de su tarea en la institución. Estos terminan siendo registros de los que no se obtienen devoluciones de ningún tipo. Al mismo tiempo sufren presiones- permanentes- para su entrega debiendo, en la mayoría de los casos, suspender lo planificado para asumir la “nueva demanda” realizada por los “inspectores”. En este tipo de actividades los EC ejercen una tarea de control descentralizada. En consecuencia los DG terminan siendo protagonistas de un aumento de la explotación, donde las condiciones de trabajo se ven cada vez deterioradas.

En el caso de las escuelas públicas primarias, en sus prácticas cotidianas, los directivos son llamados a realizar múltiples tareas en cada una de las dimensiones de actuación. Y estas están condicionadas por el contexto socio-educativo, político y económico donde se desarrollen. Aspectos, que en este trabajo no son profundizados pero, ameritan ser señalados por la complejidad que revisten estos aspectos en el trabajo docente.

Gestión de Recursos. Directores Emprendedores.

Otras de las dimensiones de análisis es la que demanda a los EC tener una actitud de tipo emprendedor. Se espera que puedan perfilar planificaciones y proyectos capaces de afianzarse con la comunidad y resolver las necesidades económicas que se presentan. Una ejemplificación de este tipo de demandas es la Resolución 63/16. En ella se insta a los directores de escuela a buscar “apadrinamiento de empresas locales” para desarrollar “planes de mejoras edilicias”, llamar a la participación de la comunidad, establecer reuniones para que en conjunto se elaboren proyectos educativos. En tanto DG deben buscar recursos y promover iniciativas de tipo empresarial para atraer “inversiones” en el ámbito de la escuela. Gestionar



todo tipo de recursos para que la administración de su establecimiento tenga “mejores resultados” para seguir obteniendo recursos.

También los DG administran o gestionan recursos escasos e insuficientes para garantizar funciones y/o atribuciones adjudicadas desde el Estado. Tales como, la gerencia de recursos para comedores escolares, el mantenimiento de los edificios, realizar actividades administrativas en la contabilidad de los gastos como responsables de las cooperadoras escolares (controlar pagos, organizar eventos para recaudar fondos, etc)

En otros aspectos como los socio-comunitarios deben ser agentes intervinientes en el asesoramiento a las familias; en donde existan vulneración de derechos y/o conflictos familiares tomando la responsabilización de las articulaciones con otras instituciones estatales.

Ante estas condiciones los DG optan por priorizan algunas de las demandas que se le presentan. En general, es en respuesta a las demandas establecidas como prioridad por sus supervisores; relegando la supervisión del trabajo de sus equipos docentes y no docentes a “momentos en los que tengan un hueco” (Entrevista a D1)

Conclusiones

De estas primeras apreciaciones podemos inferir que los EC se configuran como agentes “aplicadores” de múltiples tareas planificadas por otras instancias. Pero, que a su vez deben asumir otras demandas en donde es necesario recurrir a la tarea con compromiso y responsabilidad, “ser eficientes” en el abordaje de las problemáticas cotidianas que se les presenten, estableciendo prioridades. Que los EC sufren de una sobre carga de tareas no remuneradas y responsabilidades que le son asignadas por el Estado.

En este sentido el Estado -como empleador- contribuye en la profundización y la transformación del perfil docente/directivo a docente/gerente, asimilando la organización del trabajo de las escuelas públicas a las empresas. Donde se identifican la estandarización de ciertas prácticas y sistemas de evaluación, control del tiempo y de los recursos, la fragmentación de las tareas separando la ejecución de la planificación. Pero, delegando tareas ejecutivas en el orden de lo administrativo para gestionar recursos económicos. Ya que se descentralizan algunas tareas pero se concentran otras.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

Buenos Aires, 2, 3 y 4 de Agosto de 2017

Las legislaciones, normativas y regulaciones del trabajo docente, y particularmente, el trabajo de los directivos ha sufrido modificaciones desde la “Reforma del Estado”, que se aplicó durante la década del noventa, como respuesta a las nuevas demandas del capital al trabajo estableció un marco para el avance de nuevas lógicas empresariales en sectores como lo es el sistema educativo.

Ante todo lo anterior, es de necesario ser prudentes en nuestras afirmaciones. Ya que si bien, se observa que en distintos documentos se expresan lógicas empresariales que pudieran establecer nuevas formas de organizar el trabajo de los directores no se puede afirmar que estos sentidos estén trasladándose sin resistencias dentro de las instituciones educativas. Pero, creemos que, estas acciones llevadas a cabo por el Estado pretenden ingresar nuevos sentidos de lo público y lo privado, de nuevas racionalizaciones del trabajo a *cuenta gotas*. Es decir, instalar sentidos, lenguajes y formas de organización del trabajo que se asemejen cada vez más a una escuela-empresa.

Bibliografía

Braverman, H. (1987) Trabajo y administración empresarial. En Braverman, H Trabajo y Capital Monopolista (págs. 59-182). México D. F: Nuestro Tiempo.

Castells, M. (1999) La Revolución de la tecnología de la información. ¿Cuál revolución) Recuperado de <http://www.hipersociologia.org.ar>

Goncalves, G; Olivera, D y Savana, M (2004) Cambios en la organización del trabajo. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Volumen (9) Número 20, pp 183- 197.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

Buenos Aires, 2, 3 y 4 de Agosto de 2017

Hernández, M y Busto, C (2009). Organización de la producción, imposición de los sentidos corporativos y resistencias: el caso de una empresa automotriz. En Figari, C y Alves, G (comp), La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del Capitalismo global. Londrina, Brasil: Praxis (pp. 203-230)

Liker, J y Meier, D(2008). El talento Toyota. Desarrolle a su gente al estilo Toyota. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.

Lukács, G. (2004) Ontología del Ser Social. El Trabajo. Buenos Aires. Ediciones Herramienta.

Soul, J (2014) A 40 años de Braverman. Reflexiones sobre el devenir de los procesos de trabajo y control en la industria siderúrgica argentina. Ponencia presentada en las IV Jornadas Interdisciplinarias. Control del Trabajo Hoy. A 40 años de Trabajo y Capital Monopolista de Harry Braverman. Universidad Nacional de Quilmes.

Robinson, W (2007) Una teoría sobre el capitalismo global. Colombia, Bogotá: Ediciones Desde Abajo(pp17-46)

Zeller, N y Rivkin, A. (2005). La burocracia argentina: Nuevos procesos de trabajo y flexibilidad en las relaciones laborales. En M. y. Thwaites Rey, *Entre tecnócratas globalizados y políticas clientelistas. Derroteo del ajuste neoliberal en el Estado argentino.* (págs. 191 - 209). Buenos Aires: Prometeo.

Castells, M. (1999) La Revolución de la tecnología de la información. ¿Cuál revolución) Recuperado de <http://www.hipersociologia.org.ar>

Fuentes

Ministerio de Educación y Deportes (2016) Autoevaluación Institucional Modulo 1 ¿Cómo enseñamos?



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

(2011)Reglamento General de las Instituciones Educativas.

Dirección General de Cultura y Educación (2016) Resolución 63/16

Ministerio de Educación y Deportes (2016) Operativo aprender

Notas:

¹ Para los autores el “empleo público” tiene “su principal diferencia con el empleo en el sector privado radica en que, desde el punto de vista legal y laboral, sus responsabilidades éticas y las incompatibilidades laborales a los que están sujetos son diferentes, y por tanto, susceptibles a penalidades especiales o accesorias. A diferencia de los funcionarios políticos, la burocracia pública ha sido tradicionalmente caracterizada por la estabilidad del empleo y la movilidad vertical al interior de la carrera burocrática”. Los trabajadores de la administración pública deben “conformar un estamento particular regido por un normativa especial, que aseure la continuidad del empleo, impidiendo injerencias arbitrarias por parte del poder político” (Op. Cit:192)

² Las distintas Reformas del Estado que implicaron “ajustes” en las políticas públicas han tenido como respuesta múltiples tipos de resistencia de los trabajadores. Resistencias que no son desarrolladas por el presente trabajo.

³ Régimen General de las Instituciones (Resolución N° 1698/83). Artículo 30: se considerada acto educativo a toda actividad curricular, extracurricular y/o complementaria efectuada bajo



cuidado de la autoridad educativa, sin distinguir día, hora y lugar en que se produzca, en el marco de las políticas educativas vigente y del proyecto institucional.

4 Cabe señalar que las reflexiones particulares que se pueden establecer a los programas de evaluación estandarizada exceden por mucho la extensión de este trabajo.

ⁱ Para los autores el “empleo público” tiene “su principal diferencia con el empleo en el sector privado radica en que, desde el punto de vista legal y laboral, sus responsabilidades éticas y las incompatibilidades laborales a los que están sujetos son diferentes, y por tanto, susceptibles a penalidades especiales o accesorias. A diferencia de los funcionarios políticos, la burocracia pública ha sido tradicionalmente caracterizada por la estabilidad del empleo y la movilidad vertical al interior de la carrera burocrática”. Los trabajadores de la administración pública deben “conformar un estamento particular regido por un normativa especial, que asegure la continuidad del empleo, impidiendo injerencias arbitrarias por parte del poder político” (Op. Cit:192)

ⁱⁱ Las distintas Reformas del Estado que implicaron “ajustes” en las políticas públicas han tenido como respuesta múltiples tipos de resistencia de los trabajadores. Resistencias que no son desarrolladas por el presente trabajo.

ⁱⁱⁱⁱ Régimen General de las Instituciones (Resolución N° 1698/83). Artículo 30: se considerada acto educativo a toda actividad curricular, extracurricular y/o complementaria efectuada bajo cuidado de la autoridad educativa, sin distinguir día, hora y lugar en que se produzca, en el marco de las políticas educativas vigente y del proyecto institucional.

^{iviv} Cabe señalar que las reflexiones particulares que se pueden establecer a los programas de evaluación estandarizada exceden por mucho la extensión de este trabajo.