



# Propuesta de investigación: “Develando la caja negra de la gestión escolar”.

## Etapa 1: “Estilos de Liderazgo Directivo”

---

### 1. Resumen Ejecutivo

La Etapa 1 del proyecto “Develando la caja negra de la gestión escolar”, denominado “Estilos de Liderazgo Directivo” tiene como objetivo indagar en qué medida se relacionan el contexto institucional y las características individuales del director con el estilo de gestión de los directores de escuelas secundarias pertenecientes al Obispado de San Isidro, en la provincia de Buenos Aires. Para lograrlo será necesario:

- Indagar de qué manera los directores asignan su tiempo entre las distintas actividades de gestión.
- Identificar de qué medida los directores bajo distintos contextos institucionales enfatizan ciertas actividades de gestión.
- Indagar en qué medida las características individuales afectan como el director reparte su tiempo entre ciertas actividades gestión.

Se espera que a partir de esta indagación, que conforma la primera etapa de un proyecto más amplio de investigación sobre el liderazgo directivo, se construyan tipos ideales de liderazgo directivo basados en la asignación del tiempo a las diferentes actividades de la gestión. Esta tipología servirá luego de insumo para futuras etapas del proyecto en la cuales se indagará la correlación entre estilos de gestión y resultados educativos en las escuelas. El objetivo ulterior es poder modelizar estilos y/o prácticas directivas efectivas, para luego realizar una transferencia de dichas prácticas en un posterior estudio experimental.

Se estima que el impacto del proyecto puede pensarse a lo largo del tiempo en dos etapas: en el corto plazo, el sólo hecho de pensar las propias prácticas es probable que genere en los directores que forman parte del estudio una modificación a posteriori de conductas no productivas en términos de la gestión. Por otro lado, los resultados de este estudio descriptivo podrán ser utilizados en las etapas de posteriores del proyecto de corte experimental para mejorar las prácticas de los directivos y de esta manera impactar potencialmente en 10.000 estudiantes secundarios de la JUREC San Isidro.

El trabajo propuesto tiene un plazo de ejecución de 11 meses, y el equipo de trabajo estará coordinado por la Dra. Lucila Minvielle, directora ejecutiva del Centro de Investigación Aplicada en Educación San Andrés (CIAESA)

### 2. Presentación del problema, relevancia e impacto

En la actualidad afirmar que el liderazgo directivo influye en la efectividad escolar ha dejado de ser una frase de sentido común para convertirse en una aseveración con sólida evidencia. Una parte de los estudios dedicados a esta temática relacionan directamente el estilo de gestión de



los directores con el desempeño de los alumnos. Estos trabajos sugieren que el liderazgo directivo explica de 5% a 7% de la variación entre escuelas en el aprendizaje de los estudiantes. Este porcentaje a priori puede parecer pequeño sin embargo explica un cuarto de la variación total entre escuelas del rendimiento de los alumnos (que va del 12% al 20%) luego de controlar por las variables “admisión” o “nivel socio económico”. (Para dar una dimensión de su importancia, es relevante destacar que los factores vinculados con el aula explican algo más de un tercio de la variación del aprendizaje entre escuelas). (Seashore & Leitwood, 2010); (Hallinger & Heck, 1996).

Por otro lado, una gran cantidad de investigaciones documenta los efectos de los directores sobre las operaciones de la escuela a través de la motivación de los docentes y los alumnos, de la identificación y articulación de la visión y los objetivos, del desarrollo de expectativas de alto desempeño, del fomento de la comunicación, de la asignación de recursos, y del desarrollo de estructuras organizacionales que apoyen la enseñanza y el aprendizaje. (Leithwood & al., 2004) Los estudios relevados también sostienen que los directores afectan la calidad de la enseñanza y aprendizaje de los alumnos en las escuelas a través del reclutamiento, desarrollo y retención de los docentes. (Harris & Rutledge, 2010)

Dada entonces la existencia de estos estudios, podemos afirmar que si la cuestión en juego es la eficacia escolar, entonces el liderazgo directivo es un tema clave sobre el cual es preciso indagar. Ahora bien, mientras que la importancia de las operaciones del director de la escuela está ampliamente documentada, sorprendentemente se sabe muy poco de lo que los directores hacen en el día a día y cómo esto varía a través a lo largo de las diferentes escuelas (Lai Horng, Klasik, & Loeb, 2010). Pocos trabajos, tanto en nuestro país como fuera de nuestra región se han encargado de describir el trabajo directivo en detalle desde una perspectiva metodológica cuantitativa.

En consecuencia, consideramos que un estudio descriptivo llevado a cabo bajo una perspectiva metodológica cuantitativa que luego permita modelizar estilos de gestión, resultará un aporte para futuros estudios experimentales que redunden en la mejora de las prácticas directivas y por ende en logro de la efectividad escolar.

En particular, el estudio aquí descrito plantea su problema alrededor de la construcción de patrones de estilo de liderazgo de los directores, tomando como eje la asignación de tiempo a las diferentes actividades que componen su trabajo de gestión. ¿Pueden identificarse patrones de liderazgo directivo utilizando como base la asignación del tiempo? ¿Es posible encontrar alguna relación entre dichos patrones y las condiciones contextuales de la institución educativa? ¿Las características individuales de los directores se vinculan con los estilos de liderazgo? Consideramos que las respuestas a estas preguntas permitirán ampliar el conocimiento sobre lo que denominamos “la caja negra de la gestión educativa”, aportando elementos para construir una base para futuros trabajos de intervención de corte experimental en las prácticas directivas.

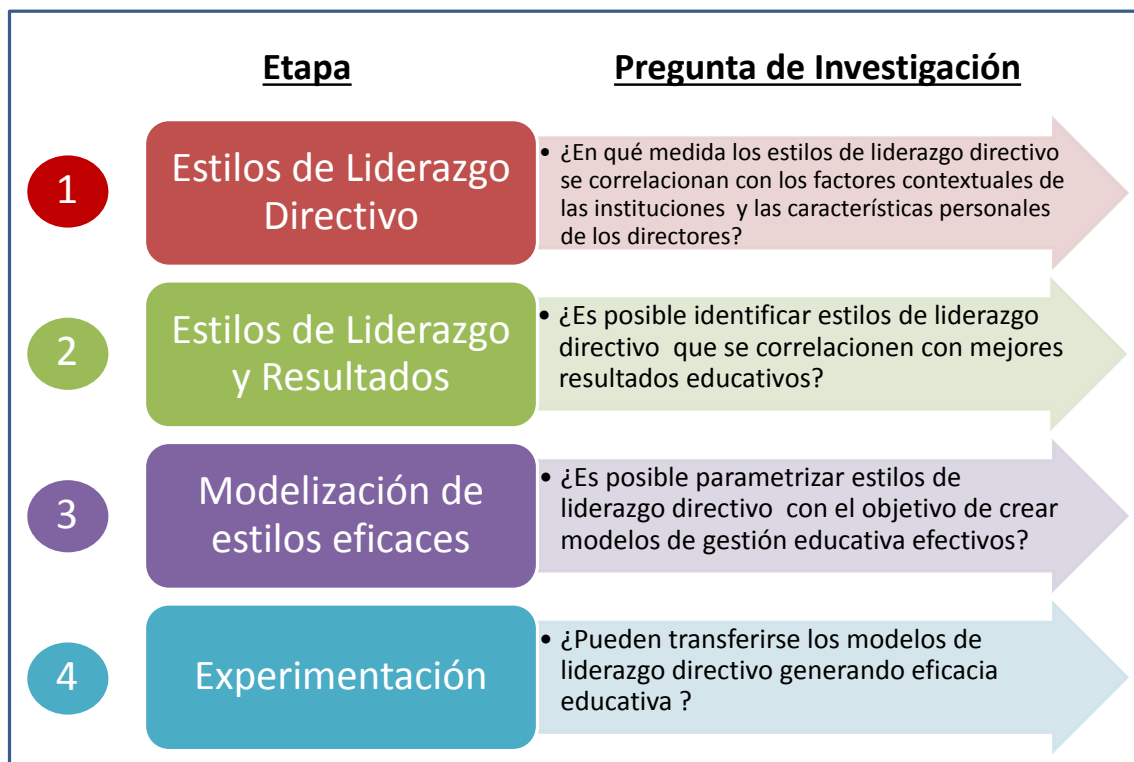
El impacto del proyecto podría pensarse en dos etapas. En primer lugar, aun cuando en esta primera etapa del proyecto de investigación sólo se busca describir el liderazgo directivo (en

contraposición a actuar sobre los estilos de gestión), es muy probable que el sólo hecho de pensar las propias prácticas genere en los directores que forman parte del estudio una modificación a posteriori de conductas no productivas en términos de la gestión. Luego, puesto que el estudio se llevará a cabo en 31 escuelas secundarias de todo un distrito (Obispado de San Isidro), sus resultados podrán ser utilizados en las etapas de posteriores del proyecto de corte experimental para mejorar las prácticas de los directivos y de esta manera impactar potencialmente en los 10.000 alumnos que se educan en estas instituciones.

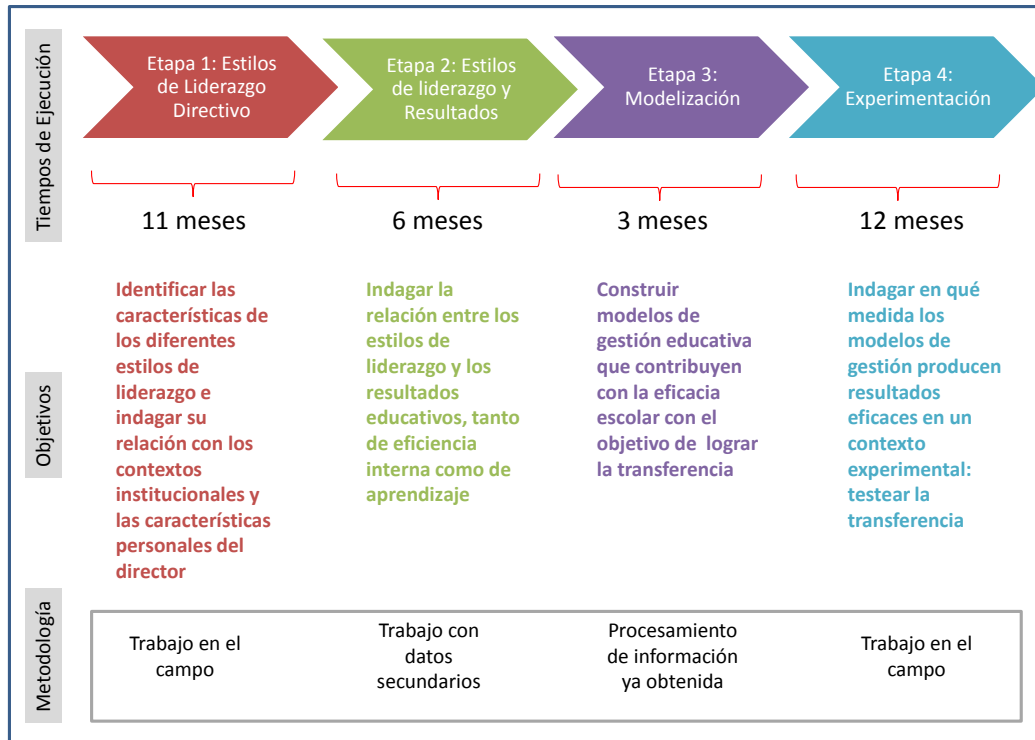
### 3. Las etapas del proyecto: Develando la caja negra de la gestión escolar.

El presente proyecto define los lineamientos de la primera etapa del proyecto “Develando la Caja Negra de la Gestión Escolar” denominado “Estilos de Liderazgo Directivo”. Tal como se muestra en el Cuadro 1, el proyecto consta de cuatro etapas, que comienzan con una instancia descriptiva, a continuación se prevé un estudio correlacional para luego pasar por una instancia de modelización con el objetivo de llegar finalmente a un trabajo de corte experimental.

Cuadro 1: Etapas del Proyecto de investigación: Develando la Caja Negra de la Gestión Escolar



Se estima que el proyecto en su totalidad tomará aproximadamente 34 meses, 11 de los cuales estarán ocupados por la primera etapa que se presenta en detalle en este documento, como puede verse en el Cuadro 2 que se expone a continuación



#### 4. Marco teórico y revisión de la literatura

Las escuelas en tanto organizaciones muestran un panorama complejo. Este contexto dentro del cual trabajan los directores les presenta entonces múltiples demandas que compiten por su atención. Es por esta razón que estudiar cómo los directores asignan su tiempo a diferentes actividades resulta un análisis relevante, toda vez que el análisis del día de trabajo del director puede proveer una ventana a través de la cual ver el liderazgo escolar y las prácticas de gestión. (Spillane, Camburn, & Stitzel Pareja, 2007).

##### Los orígenes

Si bien comprender la naturaleza del trabajo directivo es una tarea de central de la indagación científica sobre la gestión de las organizaciones, los primeros trabajos sobre el tema encarados desde una perspectiva etnográfica tuvieron luego de la segunda mitad del siglo XX. Hasta ese momento, si bien quedaba claro que el líder de una organización era el actor más relevante en cuestiones de gestión, no existía aún una definición específica de cuáles eran sus tareas cotidianas. Tanto era así que la categorización de la funciones del líder de organizaciones que se utilizaban en esa época se basaban en el trabajo de Henri Fayol publicado en 1916. (Fayol, 1991). A partir de los trabajos de (Stewart, 1967) y de (Mintzberg, 1971) se abrió una nueva etapa en la investigación sobre la ciencia de la gestión de las organizaciones con la intención de definir las tareas, el estilo y los factores influyentes en la gestión. Este giro en las investigaciones permitió a los líderes participar en la definición de sus tareas a través del uso de bitácoras de actividades y observaciones estructuradas de sus tareas diarias.



En el campo de la educación los primeros trabajos de esta naturaleza datan de la década de 1970. Originalmente escrito en 1973, el estudio de Wolcott fue uno de los primeros en estudiar la vida de un director de escuela primaria a partir de una mirada antropológica. En su trabajo se utiliza una mirada micro-etnográfica para analizar la tarea de dirigir una escuela. Éste y otros estudios de la época como el de Peterson de 1977, citados ambos en (Goldring & Huf, 2008) hallaron que el trabajo del director estaba compuesto por una variedad de actividades cortas y fragmentadas. En general, dichas actividades se llevaban a cabo a través de interacciones personales breves, y no se encontraban directamente relacionadas a la enseñanza o el aprendizaje.

A través de los años, la agenda del director se ha visto afectada por cambios y ampliaciones de las funciones y por la superposición de las actividades de gestión tanto en el área pedagógica como en la administrativa. De igual manera, el director se ha tenido que adaptar a los cambios experimentados en las áreas sociales, económicas y políticas.

En las últimas dos décadas, y en paralelo con intensas y extendidas políticas de forma de los sistemas educativos, la tarea del director se ha centrado fuertemente en la gestión de cambios, particularmente en el proceso de la enseñanza y el aprendizaje y la mejora escolar. Fullan y Hargreaves (1997), dos autores muy significativos en el campo de la gestión escolar y la mejora han considerado al rol de los directores como eje central de las reformas y han sostenido que éstas inciden especialmente en la figura del director y el ejercicio de su función. Este contexto de continua complejización del rol y de la creciente importancia de la figura en los proceso de reforma y mejora escolar devienen al análisis de las tareas del director en un punto clave para poder gestionar dichos procesos adecuadamente.

#### Categorización de Tareas de Director

Las tareas del director cubren una extensa variedad de actividades que van desde el liderazgo escolar y las tareas de gestión administrativa, hasta actividades vinculadas con la enseñanza y el aprendizaje. Investigaciones previas han utilizado distintas clasificaciones de las tareas del director.

Spillane et al. (2007) emplean una lista de cuatro categorías de tareas: administrativa, enseñanza y aprendizaje, crecimiento profesional, y promoción de las relaciones. En cada una de estas cuatro grandes clasificaciones se provee una lista de tareas que en total suman 43 actividades potencialmente desempeñadas por el director.

Por otro lado, el National Institute for School Leadership clasifica a las tareas del director en nueve categorías: operaciones edilicias, finanzas, relaciones públicas, eventos educativos, asuntos estudiantiles, recursos humanos, planificación y metas, liderazgo pedagógico, actualización profesional propia. Grissom and Loeb (2009) por su parte, crearon una categorización de cinco áreas esenciales de la agenda del director.

Finalmente, Lai Horng, Klasik, & Loeb (2010) conformaron una lista de seis categorías en donde hacen una clara distinción entre las tareas pedagógicas de índole cotidiano y la gestión de un programa académico a nivel institucional. Para el presente trabajo se utilizará esta clasificación como base, ya que ofrece un esquema exhaustivo y ordenado a partir del cual se elaborarán los instrumentos de recolección de datos.

Cuadro 3: Categorías y tareas del director

Administrativo	Gestión Organizativa	Enseñanza y Aprendizaje Cotidianos	Proyecto Pedagógico Institucional	Relaciones Públicas Internas	Relaciones Públicas Externas
Cumplimiento de normativas	Elaboración del presupuesto	Entrenamiento con docentes para la mejora de la enseñanza	Desarrollo del programa académico	Desarrollo relaciones con alumnos	Trabajo con miembros de la comunidad u organizaciones locales
Gestión de horarios	Reclutamiento, contratación y despido del personal.	Evaluación de desempeño del docente	Evaluación de currículo	Comunicación con familias	Recaudación de fondos
Asuntos disciplinarios de alumnos	Gestión de asuntos de personal no docente	Observación de clases	Utilización de resultados de exámenes para evaluar y desarrollar el académico	Interacción con personal de la institución sobre asuntos escolares	Comunicación con la inspección para obtener recursos materiales
Gestiones de servicios a alumnos	Trabajo en equipo con otros directivos	Implementación de capacitación docente	Planificación de capacitación docente	Interacción con personal de la institución sobre asuntos no relacionados a la escuela	Relevar comunicados de la inspección a la comunidad
Asistencia de alumnos	Gestión de horario personal	Utilización de datos demográficos para toma de decisiones	Planificación y/o dirección de programas de enseñanza adicionales	Asistencia a eventos institucionales	
Preparación e implementación del tipo y proceso de evaluación a alumnos	Mantenimiento edilicio	Enseñanza de materias específicas	Reuniones de personal con énfasis en el programa académico institucional	Reuniones individuales con docente	
Supervisión de alumnos	Desarrollo y mantenimiento de un entorno escolar seguro		Reuniones de retroalimentación con docentes con bajo rendimiento	Reuniones con alumno y/o padres	
Cumplimiento de normativas referentes a educación especial				Comunicación informal con docentes sobre alumnos, no relacionado a la enseñanza o el aprendizaje	

Fuente: Elaboración propia en base a Lai Horng, Klasik, & Loeb (2010)

Puesto que el trabajo del director no se lleva a cabo en el vacío sino que se realiza dentro de unas características contextuales particulares, resulta pertinente preguntarse si dichas condiciones contextuales están relacionadas con el tipo de liderazgo directivo que se ejerce



medido en términos de la asignación de tiempo que se otorga a cada una de las tareas que componen el rol. Esta noción que afirma que el contexto de trabajo es un importante determinante del comportamiento es el foco de la teoría de la contingencia. Ahora bien, también podría argumentarse que los líderes de las organizaciones no reaccionan solamente ante las condiciones contextuales, sino que su comportamiento también está mediado por sus características individuales, como su experiencia previa y su tipo de formación. (Goldring & Huf, 2008). En la próxima sección se explorarán ambos conceptos de detalle.

#### Teorías de contingencia y características individuales

Existen dos teorías principales que intentan explicar los factores que influyen al director en la formulación de su agenda: la teoría de la contingencia y la teoría de las características individuales de director.

La teoría de contingencia, basada en el trabajo de Fielder (1993), explica que el contexto laboral es el factor que determina el comportamiento y el nivel de éxito de un director. La efectividad de un director se maximiza cuando éste adapta sus prácticas y comportamientos a las demandas del contexto en el cual se desempeña. En consecuencia, esta corriente busca identificar cuáles son los rasgos, habilidades y comportamientos que son necesarios para que el director sea efectivo en una situación o contexto particular (Yukl, 1981).

En cambio, la teoría de características individuales sostiene que ciertos atributos individuales del director son los que influyen su decisión de cómo y en qué actividades educativas y de gestión invertir su tiempo. Los valores y el conocimiento profesional son considerados características individuales que afectan las decisiones del director en aquellas decisiones que tienen que ver con la asignación de su tiempo (Murphy and Shipman, 1999).

#### El contexto institucional

Los estudios que se encargan de vincular al contexto institucional con el tipo de liderazgo ejercido por el director utilizan diferentes variables para componerlo. A partir de la revisión de los trabajos que se dedican a esta cuestión, se pueden definir dos tipos de variables: aquellas de naturaleza cuantitativa, generalmente vinculadas a los datos demográficos de la institución y a su desempeño, que frecuentemente pueden obtenerse a partir de datos secundarios. Por otro lado, se encuentran las variables de naturaleza cualitativa, habitualmente relevadas ad-hoc.

Respecto de los datos demográficos de la institución, los datos frecuentemente relevados son: años de antigüedad, ubicación geográfica, tipo de gestión, valor de la cuota mensual, matrícula (total y por sección), cantidad de secciones, cantidad de docentes, nivel socioeconómico del alumnado. Al relevar el desempeño de la institución en el área académica, es habitual que se utilicen datos respecto del rendimiento académico de los estudiantes, tanto en evaluaciones oficiales como aquellas llevadas a cabo por cada institución, tasa de graduación, repitencia, sobre-edad entre otros.



Pasando ya a la información de naturaleza cualitativa que ayuda a construir el contexto de una institución educativa, Goldring *et al.* (2008), consideran que las características de los docentes son una parte esencial de lo que conforma contexto institucional de una escuela. Siguiendo esta línea, Yukl (1981), hace hincapié en la “madurez de los empleados” que se mide por el nivel de capacidad y la confianza en el liderazgo de la institución.

Lee & Smith (1999), por su parte, utilizan el término “urgencia académica” para definir la acción de trabajar hacia metas y objetivos en común y así lograr un entorno que motiva a sus miembros a comportarse de una manera determinada. Es decir, la “urgencia académica” mide el nivel de satisfacción/acuerdo de los docentes con la excelencia académica, los estándares profesionales y pedagógicos de la institución (Lee et al., 1999). La percepción de los docentes describe aspectos singulares del clima institucional y del rol del director. Los docentes quienes se encuentran conformes con su trabajo y que promueven un alto rendimiento de sus alumnos presentan un contexto muy diferente para un director comparado con aquellos docentes que están disconformes y son apáticos respecto del rendimiento de los alumnos.

Finalmente, otro factor importante en la construcción del contexto institucional son las características de los alumnos de las instituciones educativas bajo análisis y sus familias. Dentro de este conjunto de variables se estudian particularmente la participación y el grado de involucramiento del alumno y su familia en las cuestiones vinculadas a la escuela. Esto se puede indagar a través del sentido de pertenencia y la aceptación de las normas escolares (Finn et al., 1995). Asimismo, los niveles de adhesión y el grado de satisfacción de las familias describen y dan cuenta de las características que le imprimen alumnos y familia al contexto institucional.

#### Las características individuales del director

Las características individuales del director según Zaccaro et al. (2004), son aquellas que se refieren a las habilidades cognitivas, singularidades de la personalidad, motivación y valores, habilidades de evaluación social, competencias para la resolución de conflictos y conocimientos específicos.

Si bien los trabajos consultados sobre el tema utilizan diferentes categorizaciones para vincular las características personales del director con su estilo de liderazgo, es posible agrupar las categorías utilizadas en tres áreas específicas: conocimiento (saberes), características demográficas, y desarrollo profesional. A su vez, es posible describir el contenido de las áreas de la siguiente manera:

- Conocimiento: conocimiento percibido por el director en áreas específicas
  - reformas escolares
  - enseñanza y aprendizaje efectivo
  - desarrollo de un entorno de aprendizaje escolar
  - monitoreo de la mejora del aprendizaje
  - comunicación
  - formación de equipos
- Características demográficas:





- edad
- sexo
- años de experiencia como director
- años de experiencia como director en la institución
- Desarrollo profesional
  - formación académica
  - actualización profesional

Habiendo recorrido las ideas principales en torno al liderazgo directivo visto desde la asignación de tiempo a las diferentes actividades de gestión, y los factores que potencialmente podrían afectar las decisiones de asignación, pasaremos en la próxima sección a la presentación de la metodología propuesta para llevar a cabo el estudio.

## 5. Metodología

### Objetivos

El objetivo general de esta investigación es indagar en qué medida se relacionan el contexto institucional y las características individuales del director con el estilo de gestión de los directores de escuelas de gestión privada de la provincia de Buenos Aires.

Con la intención de identificar qué factores (contexto institucional y las características individuales de director) pueden tener efecto sobre el estilo de gestión del director, se pondrá énfasis en responder a los siguientes objetivos específicos:

- Indagar de qué manera los directores asignan su tiempo entre las distintas actividades de gestión.
- Identificar de qué medida los directores bajo distintos contextos institucionales enfatizan ciertas actividades de gestión.
- Indagar en qué medida las características individuales afectan como el director reparte su tiempo entre ciertas actividades gestión.

### Fuentes de datos

El presente estudio hará uso de dos tipos de datos. En primer lugar, se relevarán los datos correspondientes al uso del tiempo de los directores. Estos datos serán producidos ad hoc, tal y como se detalla en las dos siguientes secciones. Además de esta fuente de datos primarios, será necesario contar con datos secundarios que permitan construir tanto las características contextuales de las instituciones que forman parte del estudio, como los perfiles de los directores que serán objeto de las descripciones de asignación de tiempos. Estos datos demográficos sobre las instituciones y los directores serán provistos por la JUREC San Isidro, en acuerdo con sus autoridades. Los datos serán agregados y no será posible luego del procesamiento de datos identificar a instituciones o a directores en particular.

A modo de ejemplo, el Cuadro 4 que se ofrece a continuación provee una lista de datos tentativos que serán requeridos para llevar adelante la investigación:

Cuadro 4: Listado tentativo de características institucionales y del perfil de los directores a relevar

Características Demográficas	Ubicación Geográfica
	Cantidad de Alumnos
	Modalidad
	Cantidad de secciones
	Cantidad de alumnos promedio por clase
	NSE atendido
Características de los docentes	Cantidad de docentes
	Dedicación horaria
	Años de experiencia
	Maximo título alcanzado
	Expectativas de logro de los estudiantes*
	Orientación hacia la tarea*
Características de los alumnos	Presentismo
	Ratio entre mujeres y varones
	NSE

\*Probablemente a ser relevado mediante una breve encuesta a directivos

#### Elaboración de los instrumentos de recolección de datos

Con el doble objetivo de elaborar instrumentos de recolección de datos que se adecuen a la realidad del trabajo directivo del distrito en cuestión y minimizar la disrupción en la jornada escolar, se propone armar una mesa de trabajo formada por los investigadores del proyecto, autoridades de la JUREC, y directores de las escuelas secundarias de la JUREC que deseen formar parte de un proyecto de investigación. Se estima que dicha mesa de trabajo deberá reunirse una vez por mes en horario y fecha que dispongan las autoridades de la JUREC. En los encuentros mensuales propuestos se discutirán cuestiones de índole metodológica y se comentarán los avances del proceso. (Ver sección 6, donde se detalla el cronograma de reuniones propuesto).

#### Recolección de los datos

Los estudios sobre el uso del tiempo de los directores pueden agruparse en dos grandes categorías: los estudios etnográficos y los estudios de auto-reporte, cada uno de ellos con sus beneficios y limitaciones. Los estudios etnográficos permiten alcanzar profundidad y detalle, pero generalmente incluyen observaciones de sólo unos pocos directores. En consecuencia, sus resultados no son generalizables a una proporción más grande de escuelas, así como tampoco es posible ligar el uso del tiempo de los directores a los resultados de las escuelas. Por otro lado, los estudios de auto-reporte, generalmente llevados a cabo a través de encuestas, permiten grandes muestras, pero frecuentemente sacrifican profundidad y probablemente también precisión. Este tipo de estudios es proclive a errores por sesgos de memoria y corrección política (Lai Horng, Klasik, & Loeb, 2010)



Avances recientes en la metodología de auto-reporte de datos, como la bitácora de final del día y métodos de muestreo por experiencia (ESM siglas en inglés) han reducido algunos de estos sesgos potenciales. (Lai Horng, Klasik, & Loeb, 2010). El ESM es una técnica a través de la cual el encuestado completa un instrumento en múltiples ocasiones a lo largo del día que han sido seleccionadas al azar luego de haber sido avisados por los investigadores. Una de las fortalezas de los instrumentos de ESM es que capturan el comportamiento en tiempo real mientras ocurren en un escenario natural. (Spillane, Camburn, & Stitzel Pareja, 2007).

Siguiendo la línea de los estudios de auto-reporte y haciendo uso de los avances de las metodologías de ESM, el presente trabajo indagará las actividades de los directores de escuelas secundarias de la JUREC de forma simultánea durante toda una jornada laboral acordada previamente con las autoridades de la JUREC, en intervalos regulares. Los directores recibirán mensajes en sus teléfonos celulares cada 15 a 30 minutos (a definir luego de la prueba piloto) que deberán responder indicando la actividad desempeñada en el intervalo. Para ello, se le entregarán grillas de actividades que facilitarán la clasificación en una jornada de capacitación y concientización que se llevará a cabo conjuntamente con las autoridades de JUREC. A su vez, se llevará a cabo un seguimiento presencial simultáneo en una muestra de 4 directores seleccionada al azar. Esta observación personal tiene como objetivo enriquecer el análisis con descripciones y detalles que no son factibles de ser recogidas a partir del método de ESM.

Con el objetivo de asegurar la pertinencia y validez de los instrumentos de recolección de datos, se llevará a cabo una prueba piloto dos meses antes de del trabajo de campo. Esta prueba se implementará en un número acotado de casos (no mayor a cinco) a convenir con la dirección de la JUREC y constará del seguimiento personal como así también del relevamiento de actividades vía mensaje de whatsapp.

#### Selección de la muestra

El trabajo propuesto tomará a todos los directores de escuela secundaria pertenecientes a la totalidad escuelas de ese nivel del Obispado de San Isidro. Tal como sostienen Goldring y Huf (2008), el hecho que todos los directores provengan del mismo distrito (obispado de San Isidro) es una fortaleza del trabajo, puesto que de esta manera mantienen constantes ciertas variables relevantes del contexto y de la política educativa micro y macro.

Los directores que participarán del seguimiento personal durante la jornada de indagación de actividades serán seleccionados al azar.

## **6. Productos esperados como resultado**

En este estudio, que conforma la primera etapa de un proyecto más amplio de investigación sobre el liderazgo directivo, se trabajará a partir de los resultados obtenidos en la construcción de tipos ideales de liderazgo directivo basados en la asignación del tiempo a las diferentes actividades de la gestión. Estos perfiles serán enriquecidos con los datos que aporte el análisis del vínculo entre el estilo de gestión y los factores personales y contextuales.



Se espera que la construcción de estos tipos de estilos de gestión sirvan de insumo para futuras etapas del proyecto más amplio sobre liderazgo directivo, en la cuales se indagará la correlación entre estilos de gestión y resultados educativos en las escuelas, cuyo objetivo ulterior es poder modelizar estilos y/prácticas directivas efectivas, para luego realizar una transferencia de dichas prácticas en un posterior estudio experimental.

## 7. Cronograma de actividades

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Firma de convenio de colaboración CIAESA - JUREC											
Conformación de equipo de trabajo con directores y miembros de JUREC/obispado											
Reunión informativa/sensibilización con directivos escuelas secundarias JUREC											
Revisión de literatura para armado de instrumentos											
Reuniones con equipo de trabajo para armar instrumentos											
Recolección de información estadística sobre escuelas y directivos											
Piloto											
Elaboración de instrumentos finales											
Trabajo de campo - bitácora											
Trabajo de campo - seguimiento de directivos											
Trabajo de campo - Encuestas											
Procesamiento de datos											
Elaboración de informe de investigación											
Mail informativo sobre estado de avance del proyecto a directivos											
Reunión de presentación de resultados a directivos											

## 8. Equipo de Trabajo

- Investigadora Principal: Dra. Lucila Minvielle
  - Doctora en Educación. Universidad de San Andrés
  - Directora del Centro de Investigación Aplicada en Educación San Andrés (CIAESA)
  - Profesora de la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés
  - Responsable del Área de Planeamiento Académico de la Universidad de San Andrés (En licencia)
- Asistente de investigación: Lic. Andrea Simón
  - Candidata a Magister en Educación. Universidad de San Andrés
  - Licenciada en Desarrollo Humano. San Diego Christian College, El Cajon, California
  - Directora General. Buenos Aires International Christian Academy (BAICA)

## 9. Referencias bibliográficas

- Fiedler, F.E. (1993). "The leadership situation and the black box in contingency theories", in Chemers, M.M. and Ayman, R (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, San Diego, CA.



- Finn, J., Pannozzo, G., & Voelkl, K. (1995). Disruptive and Inattentive-Withdrawn Behavior and Achievement among Fourth Graders. *ELEM SCHOOL J The Elementary School Journal*, Vol. 95, No. 5, 421-34.
- Fullan, M., Hargreaves, A. (1996). "What is Worth Fighting for in Your School". Teachers College, Columbia University.
- Goldring, E., Huff, J., May, H., & Camburn, E. (2008). School Context And Individual Characteristics: What Influences Principal Practice? *Journal of Educational Administration*, 332-352.
- Lai Horng, E., Klasik, D., Loeb, S. (2010). "Principal's Time Use and School Effectiveness". *American Journal of Education*, Vol. 116, No. 4, 491-523.
- Lee, V.E., Smith, J.B., Perry, T. and Smylie, M. (1999), *Social Support, Academic Press, and Student Achievement: A View from Middle Grade in Chicago*, Consortium on Chicago School Research, Chicago, IL.
- Lee, V. E., and J. B. Smith. (1999) "Social Support And Achievement for Young Adolescents in Chicago: The Role of School Academic Press." *American Educational Research Journal* 36.4: 907–945.
- Murphy, J., & Shipman, N. (1999). Interstate School Leaders Licensure Consortium. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, Vol. 13, No. 3, 205-24.
- Spillane, James P., Camburn, P. M., and Stitzel Pareja, A. (2007). "Taking a Distributed Perspective to the School Principal's Workday." *Leadership and Policy in Schools* 6 (1): 103-25.
- "The National Institute of School Leadership." Web. 16 Nov. 2015. <<http://www.nisl.net/>>.
- Wolcott, Harry F. (1973) *The Man in the Principal's Office; an Ethnography*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Print.
- Yukl, Gary A.(1981) *Leadership In Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Print.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. The nature of leadership. (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA, US. Sage Publications