



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Educación**

**Licenciatura en Ciencias de la Educación**

**“Las motivaciones de docentes que eligieron la carrera directiva en la educación primaria de gestión privada y estatal”**

**Autor: Inés Marie Laxague**

**Legajo: 23.151**

**Mentor: Paula Razquin**

**Buenos Aires, 2017**



Universidad de  
**San Andrés**

**ESCUELA DE EDUCACIÓN**

Licenciatura en Ciencias de la Educación

Trabajo de Graduación

“Las motivaciones de docentes que eligieron la carrera directiva en la educación primaria de gestión privada y estatal”

Autora: Inés Marie Laxague

Legajo: 23.151

Mentor: Paula Razquin

Buenos Aires, mayo 2017

## *Agradecimientos*

Quisiera agradecer especialmente a quienes me acompañaron en este camino. En primer lugar a Dios quien me da la fuerza día a día para cumplir con mis sueños. Luego, a Paula Razquin quien me guío y me acompañó, por regalarme su tiempo y por su delicadeza en enseñarme. Gracias a todas las directoras que hicieron posible este trabajo, por abrirme las puertas de sus hogares y de sus vidas.



Universidad de  
**San Andrés**

# ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
Problema de Investigación.....	4
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
<b>Capítulo 1: Estado del Arte.....</b>	<b>8</b>
Caracterización de los directores, la carrera docente y la carrera directiva.....	8
Factores que inciden en la elección de la carrera directiva.....	10
La gestión y el liderazgo directivo.....	16
<b>Capítulo 2: Marco Teórico Contextual.....</b>	<b>20</b>
Marco Contextual.....	20
Marco Teórico.....	24
Metodología.....	30
<b>Capítulo 3: Resultados.....</b>	<b>32</b>
Descripción de los directores. Perfil y antecedentes.....	37
Procesos para postularse y trayectorias laborales de las directoras.....	41
Motivaciones generales.....	43
Motivaciones intrínsecas.....	45
Motivaciones monetarias.....	47
Motivaciones no monetarias.....	49
Final y razones concretas.....	54
<b>Capítulo 4: Conclusiones Finales.....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexo 1: Guía de entrevista.....</b>	<b>62</b>

## LISTADO DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Relevamiento de las entrevistas.....	31
<b>Cuadro 2:</b> Características generales de las directoras entrevistadas.....	38
<b>Cuadro 3:</b> Comparación de edad y trayectoria docente entre directoras de gestión pública y privada.....	40
<b>Cuadro 4:</b> Comparación sobre la permanencia en el mismo establecimiento entre directoras de gestión pública y privada.....	41
<b>Cuadro 5:</b> Comparación entre directoras de gestión pública y privada sobre la influencia que tuvo en sus motivaciones el prestigio social de la carrera docente.....	52
<b>Cuadro 6:</b> Comparación entre las motivaciones generales y las razones concretas por las que eligieron el puesto de director.....	55



Universidad de  
San Andrés

## **Introducción**

En la siguiente investigación se presentan las motivaciones de los docentes a la hora de elegir o postularse para el cargo directivo. Es interesante que nos focalicemos en la distinción en la trayectoria de la carrera educativa que existe entre los directores de escuelas de gestión pública y las de gestión privada. Las directoras de gestión privada acceden al cargo laboral no solamente por su elección y mérito sino también por ser conocidas por aquellos que les ofrecen el puesto. Por otra parte, el cargo directivo en las escuelas de gestión pública es otorgado a través de un concurso. Dichas trayectorias influyen en el camino y los incentivos de los docentes para buscar y postularse al cargo de director.

### ***Problema de Investigación***

En los últimos años se ha demostrado que los directores cumplen un papel clave en la mejora escolar (Weinstein, 2009). La bibliografía (Bruns y Luque, 2014; Bolívar, 2013; Álvarez, 2005) considera que si bien la tarea del director es compleja, la responsabilidad escolar contenida en el aprendizaje de los alumnos puede ser mejorada a causa de un buen líder educativo. A su vez, algunos estudios muestran que el efecto puede darse en sentido contrario, un deficiente liderazgo de los directivos puede llevar a disminuir el aprendizaje de los alumnos, produciendo un retroceso en las escuelas de calidad (Weinstein, 2009).

El liderazgo directivo se pone en práctica diariamente en sus específicas contribuciones originadas en los roles de dirección pero que van más allá de un cumplimiento funcional. Podríamos nombrar innumerables tareas que deben realizar los directores de escuela. Sin embargo, las organizaremos de manera tal que expliquen por qué el liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas (Anderson, 2010).

El peso que posee el cuerpo docente en la escuela es tan importante que la función de los líderes educativos está atravesada por el trabajo que deben realizar con ellos. Los directivos deben hacer de esta labor de apoyo y supervisión de los docentes el eje de su labor, relegando a un segundo plano la acción administrativa y/o financiera (Weinstein,

2009). Estas actividades implican gestionar, evaluar y respaldar a los docentes. Los directores son los que seleccionan y contratan profesores talentosos que evalúan periódicamente marcando sus puntos fuertes y débiles. La motivación más allá de la económica, otorgada por los directores hacia los docentes, conforma uno de los factores básicos para lograr cambios significativos en los aprendizajes de los alumnos (Weinstein, 2009). El liderazgo educativo tiene la función de respaldar el desarrollo de cada uno de los profesores de la institución, especialmente durante los primeros años de carrera docente; ofrecer capacitación para mejorar los defectos y debilidades que se detectaron, potenciando las capacidades de aquellos docentes que podrían tener mejor desempeño; Además, sus comentarios positivos pueden construir un ambiente que favorezca la colaboración entre colegas, lo que permite a los profesores confiar en ellos mismos y querer mejorar.

Por otra parte, el liderazgo directivo no solo posee una vinculación estrecha con la docencia sino que trabaja con ella en pos del aprendizaje de los alumnos. Todos los equipos directivos tratan de desarrollar su capacidad y la capacidad de los docentes para recoger y utilizar datos sobre los resultados de aprendizaje y comportamiento de los estudiantes (Anderson, 2010). En este sentido es que consideramos la estrecha relación y trabajo en equipo que existe entre el rol del director y el trabajo para disminuir la deserción y la repitencia escolar, reflejos del fracaso en el aprendizaje. Según la DINIECE (2008) las tareas propias de los directores de primaria son: asesorar y orientar el trabajo pedagógico de los docentes, lograr la calidad educativa de los establecimientos, promover y desarrollar proyectos institucionales, resolver los conflictos de la institución, afrontar los problemas sociales y familiares que llegan a las escuelas, lograr el compromiso de los docentes y gestionar la administración de los recursos humanos y materiales.

Sin embargo, a pesar de que hay cada vez más conciencia acerca del papel fundamental de los directores, la evidencia empírica de cómo desarrollar sus capacidades y mejorar su eficacia es muy limitada (Bruns y Luque, 2014). Un aspecto importante a considerar en la efectividad docente es cómo atraer a los mejores candidatos para ocupar los cargos directivos, de manera de poder potenciar su rol a través de la formación en liderazgo escolar antes o durante el ejercicio de la dirección escolar. Si se quiere saber de qué manera atraer a los candidatos adecuados para el rol directivo y mejorar su desempeño, necesitamos conocer cuáles son las razones que llevan a los directores de escuela a

ocupar dicho puesto. No se puede formar buenos directores de escuela sin saber cuáles son sus motivaciones respecto al rol. Conociendo las trayectorias motivacionales de los líderes de escuela podremos comprender cuáles son los factores que los movilizaron a prepararse como directores y postularse para ocupar este rol. Como dice Casassus (2009:2) “las decisiones son fundamentalmente emocionales”. Las motivaciones muchas veces funcionan como causa de nuestra manera de obrar; por eso se considera que conociéndolas entenderíamos por qué los directores decidieron optar por este cargo o puesto laboral. Además, diversos estudios señalan que asumir la dirección escolar es estresante y hasta traumático (García Garduño, L. Slater y López Gorosave, 2010). Por eso las preguntas de esta investigación son: ¿Quiénes son y por qué eligen ser directores de escuela? Sin embargo, no nos detendremos a las motivaciones intrínsecas, las cuáles, están más ligadas a lo psicológico y lo emocional. Nos focalizaremos en el estudio de las motivaciones extrínsecas (Razquin, 2003) que inciden en esta decisión ¿Cómo fue el proceso de elección de la carrera directiva? ¿Qué factores incentivaron a los docentes a optar por la carrera directiva? La idea que está por detrás del análisis de las motivaciones de los directores de escuela es la problemática de cómo atraer a los mejores candidatos y, en definitiva, la búsqueda de su eficacia (Razquin, 2003). Conocer las verdaderas razones por las cuales los docentes eligen transitar la carrera de liderazgo para culminar en el cargo directivo, ayudaría a entender las necesidades que demanda la mejora de la carrera directiva, de esta manera se podrán construir incentivos que atraigan jóvenes de calidad hacia el liderazgo educativo.

### ***Objetivo general***

Estudiar las motivaciones que inciden en la decisión de transitar la carrera directiva de los directores de escuelas primarias de gestión privada y estatal de la provincia de Bs. As.

### ***Objetivos específicos***

- Describir el perfil y los antecedentes de los directores de escuela entrevistados.
- Describir los procesos para postularse y la trayectoria de los directores de escuela en su carrera directiva.
- Caracterizar las motivaciones generales presentes en la decisión de optar por el cargo directivo.



- Caracterizar las motivaciones intrínsecas presentes en la decisión de optar por el cargo directivo.
- Analizar la importancia que asignan los directores al salario en la decisión de transitar la carrera directiva.
- Indagar en qué medida influye el bajo reconocimiento social de la carrera docente para la elección de la carrera directiva.
- Analizar en qué medida las desventajas vinculados al desempeño de la docencia actúan como incentivo para que los docentes opten por otra opción, la carrera directiva.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 1: Estado del Arte<sup>1</sup>

La bibliografía que aporta a nuestra investigación puede ser clasificada, en tres grandes grupos: Primero investigaciones que estudian a los docentes, la carrera docente y específicamente quienes son los directores de escuela y se los caracteriza. Segundo, estudios que detallan incentivos y factores que influyen en la elección de la carrera docente, así como escritos que justifican la importancia de las motivaciones en la trayectoria laboral. También, factores que inciden en la elección de llegar al puesto directivo. Por último, otro gran grupo de estudios están centrados en el análisis de los directores y su gestión, abordando temas relacionados con el liderazgo, el rol del líder, y su influencia en las escuelas.

### *Caracterización de los directores, la carrera docente y la carrera directiva*

En este apartado detallaremos quienes son los directores de escuela, a partir de un censo realizado en el año 2004 y editado por la DINIECE (2008). Luego describiremos que dice la literatura sobre los docentes en Argentina, quienes son, el estatus que poseen y las causas de su imagen social vinculada con el salario (UNESCO (2013, 2014), Bruns y Luque (2013), Morduchowicz (2002)). Luego aportaremos dos estudios que nos traerán algunas características de la carrera docente (UNESCO (2015, Vaillant, D y Rossel, C (2006)). Consideramos importante incluir un conjunto de investigaciones que hacen hincapié en el rol docente y sus características ya que, en Argentina, los directores de escuelas públicas acceden a este puesto habiendo tenido una experiencia en el cargo docente.

Una investigación realizada por Vaillant, D., & Rossel, C. (Eds.). (2006). *Maestros de Escuelas Básicas en América Latina: Hacia una Radiografía de la Profesión*, trae un informe de diferentes naciones, que permiten establecer hipótesis exploratorias respecto a los maestros de educación básica. El apartado sobre la Argentina, considera que el cuerpo docente está conformado por una mayoría de mujeres en el tramo de 45 años,

---

<sup>1</sup> Hemos realizado un rastreo bibliográfico en la biblioteca del San Andrés, en la Biblioteca del Maestro de Buenos Aires y en las base de datos de Google (Journals Internacionales). Hemos utilizado las palabras: motivaciones, directores, motivación, director, incentivo docente, carrera docente, factores motivacionales. También hemos buscado a través de frases del tipo: motivaciones para ser director de escuela; liderazgo en escuelas primarias públicas; por qué ser director de escuela; incentivos docentes; incentivos de los directores de escuela.

que en su mayoría provienen de estratos desfavorecidos. Estos resultados son parecidos a lo que nos informa el boletín de la DINIECE (2008), realizados empíricamente a partir del censo nacional docente 2004, acerca de la situación de los docentes, quienes son y en qué condiciones laborales, salariales y socios demográficos trabajan. El Boletín 5, de la DINIECE, “El perfil de los directores de escuela en la Argentina”, aporta información sobre los directivos y supervisores. En los cargos directivos predominan las mujeres, aunque esta incidencia tiende a disminuir en la medida en que se avanza en los niveles del sistema. Además con respecto al género, en el sector privado, se advierte una presencia masculina levemente mayor que en el sector estatal. En ambos sectores la edad promedio de los directores es entre 40 a 49 años, aunque se observe una tendencia de 2 años menos en el sector privado. Esto se debe seguramente a que en el sector privado la antigüedad en el cargo anterior no es un requisito para el acceso. En ambos sectores más del 80% de los directores cuentan con título de nivel superior. Este porcentaje es mínimamente mayor en el caso del sector privado. Esta diferencia probablemente se vincule con la presencia de directores mayores de 55 años con título de maestro normal, quienes generalmente se desempeñan en el sector público.

Un reciente informe sobre “Antecedentes y Criterios para la Elaboración de Políticas Docente en América Latina y el Caribe”, realizado por la UNESCO-OREALC (2013) fue elaborado a partir de dos fuentes, la contribución de expertos latinoamericanos en política docente y el aporte de la experiencia de grupos nacionales. En el informe se analizaron las características de los docentes, la carrera docente, las condiciones laborales y las remuneraciones e incentivos. Coincide con Vaillant, D y Rossel (2006) en que se considera que la profesión docente posee un estatus reducido en comparación con otras carreras universitarias. En algunos países, la enseñanza se transforma en una ocupación para quienes no obtienen notas lo bastante altas como para dedicarse a una profesión de mayor prestigio (UNESCO, 2014). La falta de selectividad para la carrera docente socava el prestigio de la profesión y vuelve menos atractiva a la educación docente para los estudiantes más destacados (Bruns y Luque, 2014).

Por otra parte, un trabajo teórico de Morduchowicz (2002) tiene como objetivo analizar las estructuras salariales y carreras docentes. Se analiza la carrera docente y en qué medida ésta permite ascensos que únicamente alejan a los docentes de las aulas. Además se explica de qué manera en el rubro de las carreras profesionales docentes, la posibilidad de obtener un aumento salarial depende casi exclusivamente del paso del

tiempo y la única vía de movilidad de su personal es la salida hacia puestos de gestión y dirección. No se considera la posibilidad de continuar en la carrera dentro de una misma función para alentar la permanencia en sus cargos de los docentes que quieren continuar desarrollando esas tareas sin tener que aspirar a otros puestos para obtener una mayor remuneración (Morduchowicz, 2002). Esto, no beneficiaría ni al docente, ni el sector educativo ni, por lo tanto, la sociedad. El cumplimiento de una antigüedad determinada inhibe la aspiración a cargos de mayor jerarquía aunque se reúnan las condiciones de capacitación e idoneidad profesional para asumirlos (Morduchowicz, 1996). Esto podría deberse a que en Argentina la carrera del docente está regulada básicamente por el Estatuto Docente que se instaló en el imaginario social como la base de los derechos de los docentes. El ingreso a la docencia se hace por el cargo de menor jerarquía del escalafón respectivo. El ingreso a la docencia se realiza por concurso público de antecedentes, teniendo como criterios privilegiados el título docente, la antigüedad en el sistema y los cursos de capacitación realizados (puntaje).

A su vez, un estudio que revisa la situación actual de las carreras docentes en América Latina, “Las carreras docentes en América Latina. La acción meritocrática para el desarrollo profesional. Publicado en el año 2015 por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/ UNESCO Santiago), coincide con Morduchowicz en cuanto a los mecanismos de acceso a la carrera, considerando que en los últimos años se mantienen las características esenciales. Asuntos como nacionalidad, mayoría de edad, capacidad psicofísica y certificación de buena conducta legal. En la región prevalece el método de concurso de méritos, en donde la experiencia, reconocida como tal a través de la certificación y la antigüedad, se encuentra en la base del concurso.

### ***Factores que inciden en la elección de la carrera directiva***

Comenzaremos dando a conocer dos investigaciones acerca de la importancia de estudiar las motivaciones en general (Casassus (2007), García Dematteis (2010)). Luego se presentarán estudios que tratan sobre las motivaciones que inciden en la elección de la carrera docente. Estas investigaciones hacen referencia a los incentivos que influyen en la elección de la carrera docente. Si bien el conjunto de motivaciones que influyen en la decisión de ser docente no son las mismas para aquellos que eligen la carrera directiva, este tipo de trabajos pueden aportar el conocimiento de factores

motivacionales que inciden en la elección de la carrera educativa en general. Por último, se detallarán investigaciones sobre los factores que influyen específicamente en la decisión de postularse para ocupar el puesto de director.

Un texto escrito por Casassus (2007) “La educación del ser emocional”, es un trabajo teórico en el que se expone la evolución del ser racional hacia el ser emocional. Además caracteriza la importancia y relevancia que poseen las emociones y las motivaciones hoy en día. Fue interesante conocer el lugar que ocupan las motivaciones en el mundo de hoy en el mejoramiento de una performance organizacional ya que se pueden conectar con el ámbito educativo, específicamente con aquellas motivaciones que inciden en la decisión de optar por la trayectoria directiva. Incluir trabajos acerca de las motivaciones fundamenta la importancia de estudiar las motivaciones que inciden en la elección de la carrera docente. El trabajo de graduación de García Dematteis (2010) adopta un estudio de caso para ilustrar los procesos motivacionales en el sector público, específicamente destinado a empleados de la AFIP. Se afirma que la motivación personal de los profesionales está directamente relacionada con la performance desarrollada. No se trata de una problemática exclusiva de Argentina, sino de un factor que importa e incumbe al sector público internacional. Se identifican diversos factores que motivan a los profesionales del sector público en pos de un mayor rendimiento individual. Los profesionales de la AFIP se ven motivados a trabajar en el organismo, en un 70% a causa de la necesidad económica. Un 10% menciona esa razón en forma exclusiva, otro 10% expresa como única razón principal la vocación de servicio al Estado y a la Ciudadanía. El restante 10% señala otras razones como adquirir el Know How o lograr prestigio profesional. Se comprende que para mejorar la calidad institucional, potenciar la profesionalidad de sus recursos humanos, ofrecer mejores servicios a los ciudadanos y contribuir eficazmente al desarrollo económico y social del país no solo es importante centrarse en las estructuras administrativas sino también es necesario comprender los mecanismos motivacionales de los empleados. García Dematteis (2010) afirma que incluso probablemente pueda tener un mayor rendimiento quien está motivado sólo por el dinero que aquel que solo se encuentra incentivado por su ego personal de lograr una carrera ascendente en la Administración Pública.

Luego, en cuanto a las motivaciones de las personas que eligen la carrera docente, un estudio empírico realizado por Razquin (2003), nos brinda información acerca de cómo clasificar las motivaciones de las personas hacia la elección de la docencia; pero no

sobre aquellos que eligen la carrera directiva. Nos da a conocer los sistemas de compensación en tres casos particulares en los estados de Kanos, Lagos y Nasarawa en Nigeria. Se examina detalladamente como inciden en las motivaciones de los docentes, los factores monetarios y los no monetarios. En cuanto a los primeros, son una dimensión que puede ser manipulada políticamente. Se argumenta que los docentes deberían ser pagados con un sueldo necesario para atraer y retener a las personas calificadas. En cuanto a los factores no monetarios, se conocen condiciones sociales que contribuyen en hacer la profesión docente más atractiva en relación a otras ocupaciones y también pueden ser manipuladas políticamente. Sin embargo, en estos 3 estados, la razón principal de porque las maestras elegían ser maestras fueron motivaciones personales. Del tipo: para ayudar al país, ayudar a la comunidad de alumnos, docentes y familias, por amor a los niños, razones idealistas y por amor a la enseñanza de un tópico específico.

Del mismo modo un libro escrito por Carnoy (2006) sobre la economía de la educación aporta información empírica acerca de la decisión de la gente joven de abandonar o de emprender la carrera educativa considerando su relación con los factores económicos, los salarios. Si otros puestos de trabajo y sus salarios son más elevados habrá más jóvenes dispuestos a abandonar la enseñanza, con todas las otras variables igual. (Carnoy, 2006). García Dematteis (2010) afirma que las personas, en esencia, trabajan vinculadas básica y naturalmente por la necesidad económica, resumiendo en ellas todos aquellos requisitos que hacen a su subsistencia y supervivencia, sin embargo, no es el único estímulo.

Una investigación realizada por Vaillant, D., & Rossel, C. (Eds.). (2006). *Maestros de Escuelas Básicas en América Latina: Hacia una Radiografía de la Profesión*, posee un apartado sobre el cuerpo docente y la carrera en Argentina. Algunas características sobre la carrera docente fueron desarrolladas en el apartado *a* del Estado del Arte. Sin embargo, es pertinente colocar aquí un conjunto de factores que se consideran que inciden en la elección de la carrera docente. En este estudio se considera que el salario docente es comparativamente el más bajo en relación con el de otras ocupaciones equivalentes a la administración pública, tales como oficial de seguridad o enfermero. Desde este punto de vista, la docencia parecería no constituir una alternativa atractiva en comparación con otras profesiones. Sin embargo, Vaillant D., Rossel C. (2006) dan a conocer a través de encuestas que en América Latina el salario no es el factor

motivacional primario en el rubro educativo. Generalmente en las encuestas que indagan sobre las razones para elegir la carrera docente en general la razón predominante es la vocación. Por otra parte, otra gran parte asegura haber elegido la carrera docente porque representa una salida laboral rápida y segura. Además, se conoce que un grupo importante de estudiantes de magisterio pasó por otras carreras diferentes a la educativa antes de acabar en ella. Por lo que se concluye que la carrera docente, en algunos casos, se sigue por fracaso o imposibilidad como primera experiencia en el nivel de educación superior. Sin embargo, la razón principal de elección de la carrera docente sigue siendo la vocacional.

Ese mismo estudio considera que los docentes son un grupo ocupacional marcadamente disconforme con sus condiciones laborales, específicamente las materiales reflejados en la infraestructura de las escuelas. Además existe cierta concepción negativa acerca de las normas y disposiciones que regulan la actividad. En primer lugar se realiza un juicio categórico contra los procedimientos de asignación de cargos y ascensos. Se considera que el sistema de puntaje no refleja fielmente los conocimientos, la capacidad de enseñar y la idoneidad de los docentes. La mayoría de los maestros coincide en que la estructura de la carrera docente es jerárquica y vertical, en la cual se debe dejar el aula para ascender a director.

Un estudio realizado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/ UNESCO Santiago, 2015) “Las carreras docentes en América Latina. La acción meritocrática para el desarrollo profesional. También caracteriza a la carrera docentes (apartado *a del estado del Arte*). Por otra parte, este estudio realza la importancia del reconocimiento del papel fundamental de la profesión docente. Se desarrollan una serie de estímulos, incentivos y premios con la doble finalidad de atraer y retener a los mejores docentes. Es por eso que se propone trabajar por la imagen de una carrera poco atractiva para jóvenes destacados. La crisis de la imagen social de la profesión docente fue causada por los cambios sociales, tales como las corrientes constructivistas y el poder de las comunicaciones que impactaron directamente en el centro mismo de la identidad profesional de los docentes. El segundo factor corresponde a los beneficios limitados que empezó a tener el ejercicio de la profesión. Se produjeron malas condiciones de trabajo y una importante disminución de los salarios. Frente a este conjunto de características que coloca a la docencia como una labor des aventajada; se desarrollan dos grandes tipos de estrategias de puesta en valor de la profesión. Los

*incentivos salariales* y las *acciones de tipo simbólico no monetarias* (premios y reconocimientos públicos) son estrategias que se apoyan conceptualmente en la motivación como proceso disparador de un cambio desde los docentes. El reconocimiento público está dirigido a mejorar el prestigio, estatus y estima ocupacional e impacta en el autoestima de los profesores. Sin embargo las estrategias de incentivos siguen mayoritariamente privilegiando los insumos y lo monetario.

Por último, expondremos estudios dirigidos directamente a los incentivos de los directores. Una investigación realizada por Pont, Nusche y Moorman (2008), intenta explicar de qué forma mejorar el liderazgo escolar. Posee un apartado focalizado en desarrollar la manera de hacer del liderazgo escolar, una profesión atractiva. Además de que las solicitudes para ocupar puestos de dirección son cada vez menos, crece la inquietud de que la función del director diseñada para las necesidades de una época diferente, no sea adecuada para los desafíos de liderazgo que exigen las escuelas hoy en día. Existen un conjunto de motivaciones intrínsecas que fomentan la elección al puesto directivo y que no tienen que ver con aspectos de la carrera docente per se. Éstas están vinculadas con la contribución a la mejora escolar, el compromiso con el aprendizaje permanente, el deseo de influir y las recompensas intrínsecas, como tener un empleo personalmente satisfactorio y hacer una contribución a la sociedad.

Este mismo estudio da a conocer que la carrera directiva está atravesada por la incertidumbre en cuanto a los trámites de selección y las perspectivas de desarrollo profesional. Al igual que Vaillant D., Rossel C. (2006) se conoce que los procesos de selección de la carrera directiva son vistos de manera general como fallidos y actúan como barreras para los candidatos. Otro des incentivo por la carrera directiva, es que los posibles aspirantes se desaniman por la pesada carga de trabajo que poseen los directores. Es considerada como una labor sobrecargada de tareas que podrían producir efectos negativos en la familia, perjudicando de esta manera el equilibrio trabajo y vida personal. Además, el hecho de que el puesto no posea una remuneración o apoyo adecuados, también parece tener una repercusión en la decisión de los maestros de no solicitarlo. Se considera que los sueldos son insuficientes en comparación con sus responsabilidades. Por último, la falta de perspectiva profesional para el ascenso y el desarrollo en el trabajo puede contribuir a hacer del liderazgo escolar una carrera poco atractiva. Pont, Nusche y Moorman (2008) comentan en su investigación, que “en la conferencia de desarrollo de liderazgo de la OCDE llevada a cabo en Dublín del 7 al 8



de noviembre de 2007, algunos delegados se refirieron a la dirección como una “sentencia de cadena perpetua” debido a que las posibilidades de desarrollo profesional son tan limitadas” (Pont, Nusche y Moorman, 2008:84). Todos estos factores conforman des incentivos extrínsecos a la persona que elige el puesto directivo.

Otra investigación realizada por Alejandro Campo (2006), parte de la idea de que la dirección escolar importa ya que es la segunda variable que influye en la educación, después de la actuación del profesorado. Sin embargo la misma, se percibe como ardua y compleja por lo que carece de incentivos suficientes para hacer atractivo su ejercicio. Se considera que los roles directivos por parte de los docentes, no se asumen, por diferentes razones. En primer lugar, por no desclasarse del colectivo de los docentes en que están socializados. Además, la formación para el puesto directivo se hace de modo improvisado y errático produciendo una falta de seguridad en aquellos que están en ejercicio. Por último, se considera que la autonomía está totalmente vigilada por lo que se impide tomar decisiones estratégicas con alcances presupuestarios. Sin embargo, a pesar del panorama presentado, los estudios nacionales e internacionales siguen insistiendo en que la dirección es un factor importante de eficacia escolar.

En resumen, a lo largo de este apartado fuimos viendo la importancia de estudiar las motivaciones tanto de los docentes como de los directores, para mejorar la performance organizacional del sistema educativo. Razquin (2003), Vaillant y Rossel (2006), Carnoy (2006) y un trabajo realizado por la UNESCO (2015), coinciden en la importancia del factor económico como una implicancia directa en las motivaciones de las personas a la hora de optar por la profesión docente y/o directiva. Vaillant y Rossel (2006) afirman que:

"Los docentes son un grupo ocupacional marcadamente disconforme con sus condiciones laborales. La principal área de disconformidad tiene que ver con las condiciones materiales, sea el salario (95,1% de disconformidad) o los recursos y la infraestructura de las escuelas (71,9% de disconformidad)".  
(Vaillant y Rossel, 2006: 56)

Sin embargo, se reconoce que existen incentivos no monetarios, relacionados con las motivaciones intrínsecas y vocacionales de las personas. Si nos focalizamos en el puesto de director, los mayores incentivos estuvieron centrados en la contribución a la mejora escolar, el compromiso con el aprendizaje permanente, el deseo de influir, las

recompensas intrínsecas y la contribución a la sociedad. Por otra parte varios autores desarrollaron des incentivos propios de la carrera directiva dirigidos a su falla en los procesos de selección, la carga pesada y la enorme responsabilidad que recae sobre los directores y obviamente la insuficiencia de los sueldos.

### ***La gestión y el liderazgo directivo***

Otra serie de investigaciones aborda la problemática de la *función del director* de escuela y nos dan una idea de cómo es entendida esta tarea por distintos autores. A lo largo del tiempo, época y cultura los individuos fueron modificando su comprensión del rol director y función para lograr eficacia en un establecimiento educativo. Según García Dematteis (2010), en América Latina a partir del siglo XX la Escuela de la Dirección Científica fundada por Taylor pensaba al individuo como un ser pasivo sin capacidad para decidir y actuar, una maquina humana de la cual había que obtener un máximo rendimiento. Se consideraba al trabajador como un elemento pasivo movido por motivaciones de carácter únicamente económicas (García Dematteis, 2010). En cuanto al ámbito educativo, la función directiva se orientaba al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados (Villalón Camus, 2014). Además, “se consideraba al cuerpo docente como funcionarios del Estado y robots estatales” (FLACSO, 2009: 7). En el caso de los directores escolares, ellos se limitaban a “gerenciar” la institución, garantizando el cumplimiento de normas, el manejo eficiente de recursos y un orden institucional. Este enfoque de dirección que la escuela debía asumir respondía al modelo de sociedad industrial, basada en una fuerte uniformidad, y estandarización con sistemas de control externo riguroso (Beech, 2014). A su vez, un estudio de diseño no experimental, realizado por Borjas Urribarri F., y Vera Guadrón L., (2008), publicado en la Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, analiza las funciones del director de las escuelas bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda desde el punto de vista gerenciales. Este estudio posee una perspectiva gerencial del liderazgo. En tal sentido, las funciones gerenciales del director, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (Urribarri de Chiavenato, 2006: 146)

La función gerencial del directivo no es la única mirada desde donde se puede entender la labor del director. Las aproximaciones sobre el estudio del liderazgo directivo han evolucionado desde perspectivas costo-beneficio surgidas desde la economía hacia perspectivas que incorporan la importancia de la motivación en la dirección (Vega & Zavala, 2004 en Villalón Camus, 2014). La *función del directivo* a través de la perspectiva de liderazgo transformacional es la que tiene en cuenta elementos que se desarrollan hoy en día en las escuelas. A diferencia de la perspectiva gerencial, las funciones del directivo y el rol del líder educacional puedan ser entendidas y promovidas por un concepto llamado “liderazgo transformacional” (Beech, 2014). Este criterio hace referencia a la capacidad que tienen aquellos que lideran de modificar el contexto cultural de trabajo, y las condiciones que necesitan las escuelas y las aulas para modificar y perfeccionar el aprendizaje de los alumnos. La calidad educativa está totalmente relacionada con el comportamiento del líder. El liderazgo transformacional hace hincapié en el potencial que poseen los directores para modificar la cultura, el contexto social e institucional, lo que culmina en la posibilidad de mejorar el aprendizaje. Si bien las funciones del director recaen sobre los miembros de la organización y las condiciones internas de trabajo de la escuela, también trabajan de manera indirecta sobre el aprendizaje de los alumnos. Según Beech (2014), las escuelas que evidencian ser exitosas están conducidas por individuos y equipos con liderazgo claro y sólido. Es por esto que los sistemas educativos mundiales han tomado al liderazgo como una prioridad dentro de sus políticas públicas. El rol del líder es fundamental para lograr gestionar un acuerdo sobre los objetivos concretos, construir espacios para la reflexión de las prácticas pedagógicas y el trabajo en equipo, ofrecer oportunidades de desarrollo continuo entre sus docentes, motivar y comunicar de manera de generar confianza colectiva y altas expectativas hacia docentes y alumnos (Beech, 2014).

En un estudio de caso de carácter cualitativo y exploratorio, Villalón Camus (2014) analiza los diferentes tipos de liderazgo y sus cualidades presentes en directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes. Este estudio encuentra una marcada ausencia de un liderazgo transformacional fuerte. El liderazgo transformacional trabaja para que todo el equipo directivo tenga una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas. Por el contrario se nota un modelo racional administrativo predominante. Se

propone que el equipo directivo se alinee internamente y se apoye en aquellos docentes que tienen un liderazgo que influya entre sus pares; además que se creen momentos de reflexión donde cada actor de la institución pueda tener tiempo de compartir y conocer a sus pares, lo cual fomentará un clima de confianza y pertenencia.

Otras investigaciones recolectadas a partir de algunas *revistas* Internacionales también aportan trabajos sobre los directivos de escuelas. García Garduño, L. Slater y López Gorosave (2010) escribieron “El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año”, publicado en una Revista Mexicana de Investigación Educativa. En dicho estudio experimental, participaron diez directores, en su primer año en el cargo en un estado del norte de México. Se examinan los problemas y situaciones que enfrentan los nuevos directores de educación primaria. Los directores tienen un papel clave en el desempeño de la escuela, conocer los problemas que experimentan quienes comienzan podría ser útil no solo para proveerlos de más apoyo, sino también para diseñar programas de formación con sustento en la realidad escolar. Se observa que la carga administrativa y los maestros son los principales retos que el nuevo director enfrenta en su primer año. La idea de carga excesiva de documentos oficiales es común a seis de los diez directores y esta situación es sentida como problema. Además, se considera que el tiempo es insuficiente para realizar el trabajo administrativo. Otro de los grandes retos de los directores es el trabajo con los docentes: qué hacer con las llegadas tardes de los docentes, los días que faltan, la falta de compromiso y participación en el trabajo escolar, el reconocimiento de la autoridad del director y resolver los conflictos interpersonales entre docentes. Por otro lado, no es menos la responsabilidad del director en cuanto al desempeño académico y la disciplina de los alumnos, su seguridad y el bienestar en la escuela. Por último, ocuparse de los padres y la comunidad educativa. Atender a los padres cuando existe una insatisfacción con respecto al desempeño de los maestros.

Por su parte, una investigación realizada por Stephen Anderson (2010) “Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela”, también pone énfasis en el rol del liderazgo directivo en el desarrollo y la calidad de las prácticas docentes y en el impacto que presentan con la calidad de aprendizajes de los alumnos en las escuelas. Se destacan las acciones que deben ser dirigidas hacia la capacitación continua a los docentes, especialmente la motivación profesional. Para llevar a cabo esta acción, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, incentivando así,

tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer.

En conclusión, a través de estos tres apartados pudimos aproximarnos a nuestro objetivo de investigación si bien no lo resolvimos. En primer lugar, hemos estudiado sobre los docentes y su carrera. Los directores deben contar con años de experiencia en la docencia y por lo tanto es indispensable conocer quiénes son los docentes hoy en Argentina, para luego entender que es lo que les motiva a optar por el puesto de director. Por otro lado, caracterizamos a los directores y de qué manera y forma acceden a este puesto laboral. Además, los beneficios y desventajas del puesto de director, que forman parte de las motivaciones para querer y poder buscarlo. Luego, otros estudios nos han aproximado a nuestro tema de investigación explicando las motivaciones y desincentivos que atraviesan los docentes y los directores, de otros países o en general. Sin embargo, no hemos encontrado ninguna investigación que haya trabajado con las motivaciones propias de los directores de escuela primaria de la provincia de Buenos Aires, para optar para concursar o postularse al puesto de director. Para finalizar hemos considerado interesante caracterizar el rol del director a lo largo de la historia en Argentina y desarrollar el conjunto de tareas que demuestran la complejidad del puesto y la idoneidad de nuestro objetivo de estudio.

## **Capítulo 2: Marco teórico-contextual y metodología.**

Con el fin de darle un marco contextual a nuestra investigación, en la primera parte comenzaremos describiendo quienes son los directores de escuela en nuestro tiempo, a partir de las investigaciones y últimos censos realizados por la DINIECE para Provincia de Buenos Aires. Luego, analizaremos de qué manera se llega a ser director de escuela en la educación pública, el escalafón plasmado en el estatuto docente específicamente de la Provincia de Buenos Aires. En la segunda parte, expondremos las herramientas conceptuales que utilizamos para entender nuestro objetivo de investigación. El marco teórico, ayudará a que el lector entienda, que consideramos nosotros por motivaciones vinculadas a los factores que influyen en la decisión de postularse para el cargo directivo, los incentivos monetarios y no monetarios y otros aspectos que influyen en esta decisión y que actúan como motivadores. Por último un apartado estará dedicado a la metodología que utilizaremos para investigar.

### ***Marco contextual***

Consideramos que es importante para nuestra investigación estudiar el panorama general de los directores de establecimientos del nivel primario del Sistema Educativo Argentino, en cuyas manos se encuentra la responsabilidad de conducir las instituciones educativas (DINIECE, 2008). La Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DINIECE) realizó un Censo Nacional del Personal de Establecimientos Educativos (CENPE) en el año 2014; sin embargo, todavía no hay resultados. Por eso, tomaremos los datos del segundo Censo Nacional de Docentes realizado en el año 2004 que también fue llevado a cabo por la DINIECE.

El censo nacional realizado en el año 2004 abarca al personal docente y no docente del sistema educativo argentino. Involucra a todo el personal de las escuelas de todos los niveles y modalidades: inicial, primario, secundario y superior, excepto las universidades. Comprende escuelas de gestión pública y privada de todo el país. Tomaremos los datos que nos interesan, referentes a los directores de escuela de primaria del sector público de la Argentina, aunque los compararemos con sus pares en el sector privado cuando sea relevante. Según dicho Censo (DINIECE, 2008), en promedio, los directivos tienen 47.8 años de edad, tanto en el sector público como en el privado los directivos se concentran en el tramo de 40 a 49 años, siendo 2 años menos para el sector privado y casi siete años más que los docentes que trabajan en ese nivel de

enseñanza. La mayoría de los directivos y supervisores, 99% en el nivel primario, son mujeres y el 81% poseen estudios superiores completos y formación pedagógica. En Argentina no existe una extensión en la formación universitaria de carreras profesionales específicas para los directores (DINIECE, 2008). Es por eso que sólo el 43,3% de ellos posee estudios universitarios. En el caso de aquellos directores que se encuentran en las escuelas del sector privado el porcentaje de universitarios es algo mayor. En el sector privado el 87% de los directores tiene título de nivel superior, frente al 83% de los directores del sector estatal. Por otro lado el 7% de los directores se formaron en Ciencias de la Educación.

Además aquellos que ocupan puestos directivos poseen una larga trayectoria docente que ronda una media de 22,4 años; a diferencia del sector privado en donde se accede a puestos directivos con menos años frente al aula. Si se considera la antigüedad docente promedio se advierte que es: 25 años en el sector estatal y 24 años en el privado. La permanencia en el rubro y sistema educativo es alta. La mayoría de los directores de la escuela de gestión pública de todos los niveles expresa que a lo largo de su carrera docente nunca dejaron de trabajar en el sistema educativo. Esto podría deberse a que mientras que muchas profesiones fueron en los últimos 15 años objeto de procesos laborales dinámicos, los puestos laborales educativos mantienen algunos beneficios tales como el pago de vacaciones y aguinaldo, aumento de ingresos por antigüedad que produce estabilidad laboral (DINIECE, 2008). En cuanto a la antigüedad de los directores en el establecimiento, se observa una diferencia de tres años entre los directores de ambos sectores de gestión. Esta diferencia podría deberse a las formas de designación del director que se adopta en cada sector. Mientras en el sector estatal el director es designado según su puntaje por el nivel central o debe elegir escuela entre aquellas que disponen de vacantes en caso de haber ganado el concurso; en el sector privado, la selección y designación es realizada por los dueños o administradores de la propia institución conforme a criterios que pueden comprender la antigüedad en el mismo. Es por eso, que en el sector privado los directores de escuela poseen mayor antigüedad en el establecimiento en el que se desempeñan en comparación con sus pares del sector estatal. Las condiciones de trabajo también son diferentes: casi el 90% de los directores del sector privado son titulares, mientras que menos del 60% de los directores del sector estatal se encuentra en esta situación.

*Normativa de la carrera directiva en la Provincia de Buenos Aires*

Por otra parte, consideramos importante discutir no solamente las características de los directores de escuela pública, sino también la forma y estructura de la carrera directiva, ya que posibilita la comprensión de las motivaciones extrínsecas por las que decidieron acceder a este puesto laboral. Antes de entrevistarlos es necesario conocer de qué manera los directores de escuelas públicas acceden a este puesto de trabajo, vale decir, las circunstancias en las que se desarrollan y de qué manera acceden a este puesto de trabajo. Es necesario conocer la carrera directiva, el escalafón docente y los requisitos y condiciones necesarias para postular y ser director de una escuela. Estas condiciones establecidas bajo estatutos, atraviesan las trayectorias de los docentes y pueden influir en sus decisiones. A la hora de estudiar los factores que inciden en los docentes para llegar al puesto de director, debemos reconocer las trayectorias por las que deben pasar, ya que estas le dan un marco a sus motivaciones. El escalafón marca e influye en la calidad de nuestros líderes educativos. Para los docentes, la salida del aula es una de las principales vías de ascenso. Además, solo hay una mejora sustancial de su ingreso si pasa a ser director de la escuela, y de allí supervisor.

En muchos países la carrera docente se rige por una modalidad de promoción vertical y otra horizontal. La primera hace referencia a la promoción laboral para ocupar puestos alternativos de mayor jerarquía, generalmente dejando el puesto de maestro de aula. La segunda, considera diferentes posibilidades de desempeño profesional, sin que sea necesario dejar la docencia dentro del aula. En nuestra región y particularmente en Argentina la promoción que más se utiliza es la primera. El sistema de la carrera docente o magisterial sólo permite que el docente ascienda a otros puestos de trabajo que lo alejan del aula.

El Estatuto del Docente de la Provincia de Buenos Aires del año 2014, Ley N° 10.579, determina los deberes y derechos del personal docente que ejerce funciones en los establecimientos de enseñanza estatal dependientes de la Dirección General de Cultura y Educación. El estatuto define, también, los cargos docentes y directivos comprendidos en un escalafón general. Esta ley determina los títulos habilitantes, condiciones de ingreso y concursos para el acceso y ascenso a los distintos cargos docentes (Estatuto). Dentro de este encuadre legal, el cargo de dirección se consolida como un nivel más del escalafón que comienza con el ingreso a la carrera docente. La única manera de acceder a cargos superiores con estabilidad es a través del escalafón de la carrera docente. Los docentes poseen diversos mecanismos de ascenso o movilidad en los puestos de trabajo para llegar al rol directivo de una escuela.



Según el Estatuto del Docente, la carrera escalonada supone una jerarquía de cargos. Se comienza como Maestro de grado, y le siguen cargos como Secretario, Vicedirector, Director, Supervisor Adjunto de Distrito Escolar, Supervisor de Distrito Escolar y Director Adjunto. Este camino está fuertemente marcado por una estructura piramidal, en donde la salida del aula son las principales formas de ascenso. La antigüedad, por otro lado, constituye una modalidad de incremento salarial anual, pero no de ascenso en la carrera.

El Estatuto de la Provincia de Buenos Aires aborda sucesivas reglamentaciones, resoluciones, sistema de calificación y evaluación para ocupar los cargos directivos. Para ser director el postulante debe participar de un concurso en donde el número de participantes debe, como mínimo, duplicar el número de cargos vacantes. El puntaje mínimo requerido para alcanzar la cobertura de un cargo, se regula anualmente de acuerdo con la oferta de cargos a cubrir. Es decir que a menor cantidad de cargos libres, se exige mayor puntaje. Además, según el estatuto docente en el capítulo XIV de los ascensos, ART 74°, éstos deberán encontrarse en situación activa y como titular del cargo inmediato anterior con una antigüedad mínima de tres años en este cargo o de siete en el precedente. El requisito de antigüedad en un cargo titular que tienen que cumplimentar los directores del sector estatal para acceder al cargo, es seguramente uno de los atributos que permite explicar la diferencia de aquellos que continúan en el aula y aquellos que acceden a cargos directivos (Estatuto docente). También es necesario, haber obtenido un concepto no inferior a “muy bueno”, es decir una calificación de (8) puntos, en los últimos dos años, y no tener sanciones disciplinarias en los últimos cinco años de su actuación docente, y no estar en condiciones de obtener la jubilación ordinaria en su máximo porcentaje.

Como vemos, la selección para la asignación de funciones jerárquicas se realiza por concursos a través de un listado de orden de mérito que incluye antecedentes. Los concursos son públicos y se realizarán en períodos no mayores de dos años, salvo que existan aspirantes aprobados de otros concursos anteriores y por lo tanto no fuera necesario un nuevo llamado (Texto según Ley 10.579) (Estatuto docente Pcia. de Bs. As.).

La promoción e incorporación al cargo directivo se hace efectiva una vez que el docente pasó por diferentes instancias. En primer lugar que haya ganado el concurso, es decir

que se hayan superado los puntos exigidos. Luego, la realización del examen psicofísico como medida previa a su promoción, debiendo reiterarse dicho examen cada cinco años. Además, deberá aprobar el curso de directores, dictado por especialistas de la Escuela de Formación Docente Continua. La aprobación del mismo es excluyente para seguir adelante con la carrera directiva. Por último se tiene acceso a la prueba de oposición en la que se los examina en sus competencias de logro y acción; competencias cognitivas; y competencia de eficacia personal. (Estatuto docente)

### ***Marco Teórico***

En este apartado desarrollaremos los conceptos que nos parecen importantes para darle un marco teórico a nuestro objetivo de investigación. Para entender las razones y motivaciones por las cuáles los docentes eligen el cargo directivo, vamos a describir qué entendemos por motivaciones, por qué las consideremos relevantes para estudiar a los directores, y de qué manera los incentivos influyen en la decisión de optar y/o concursar por el puesto de director. Específicamente nos centraremos en las *motivaciones intrínsecas*, *motivaciones extrínsecas*, *incentivos monetarios* e *incentivos no monetarios*.

Las motivaciones, el esfuerzo y las elecciones del sujeto dirigen la conducta. Un cambio en las motivaciones e incentivos implica un cambio en las metas de las persona (García Dematteis, 2010). Sin embargo, las causas que impulsan la elección ocupacional son muchas y diversas. Por un lado reconocemos a las *motivaciones* personales e *intrínsecas*. Por otro lado, *las motivaciones extrínsecas* que incluyen a los *factores monetarios* y *los no-monetarios*, involucrados en la decisión de continuar con la carrera directiva. Las condiciones *monetarias* y *las no monetarias* toman un valor positivo o negativo de acuerdo a la manera que se apliquen a las personas. Tanto los factores económicos, cómo los sociales que influyen en el reclutamiento de directores de escuela son fundamentales para el estudio de los incentivos de la carrera directiva porque constituyen parte de la “arena” política que puede ser intervenida (Razquin, 2003). Particularmente los factores monetarios son una dimensión que puede ser políticamente manipulada o reformada, para influir en el atractivo de la carrera directiva. Sin embargo, existen factores no monetarios que contribuyen a hacer la carrera directiva más atractiva en comparación a otras ocupaciones, y estas también pueden ser manipulados.

#### *Motivaciones*

En esta investigación voy a usar el concepto de motivación para referirnos a los factores que influyen en las decisiones de las personas con respecto a solicitar un puesto de director (Pont, Nusche, Moorman, 2008). Consideramos, al igual que Villalón Camus (2014), que la motivación es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes.

#### Motivaciones intrínsecas

Las motivaciones intrínsecas de las personas son aquellas que hacen referencia al motor personal que conduce a las personas a tomar diferentes decisiones (Villalón Camus, 2014). En nuestra investigación las motivaciones intrínsecas de los directores de escuela, son razones del tipo: para ayudar al país, por amor a los niños, razones idealistas, por amor al liderazgo. En una investigación de Razquin (2003), cuando se les preguntaba a los docentes y directores aquello que los satisface más, respondían la característica intrínseca de la labor docente. Las motivaciones más personales por la carrera docente, responden a razones como el interés en trabajar para el servicio público, para ayudar a la sociedad, o a los niños, a causa de buenas experiencias con maestros, razones idealistas, tales como el amor a enseñar una materia en especial. También coincidimos con Pont, Nusche y Moorman (2008), en que las motivaciones intrínsecas por ocupar un puesto directivo pueden estar vinculadas con el deseo de influir en los demás, en una comunidad educativa o por el mero hecho de convertirse en líder. Estos ejemplos de motivaciones intrínsecas son el motor para realizar cierto tipo de trabajo por el puro gusto de hacerlo y conforman a las motivaciones más personales. En nuestra investigación tomaremos estos ejemplos para preguntarles a los directores de escuela si sus motivaciones para ocupar este puesto laboral tuvieron que ver con alguna motivación intrínseca. Por lo regular motivaciones intrínsecas como la plenitud intelectual y la contribución a la mejora escolar, se destacan como los factores principales por los que las personas eligen convertirse en líderes educativos (Pont, Nusche y Moorman, 2008).

#### Motivaciones extrínsecas

En nuestra investigación consideramos a las motivaciones extrínsecas a los incentivos monetarios, y los no monetarios que influyen en la decisión de los docentes de optar por la carrera directiva. Son elementos o factores externos a la persona que pueden actuar

como incentivos para que los docentes se postulen al puesto de director. Los primeros hacen referencia específicamente a los beneficios monetarios del puesto, sea el salario u otros. Los segundos, los consideramos como los factores relacionados con los procesos de selección de la carrera docente, las condiciones de trabajo de los docentes y el estatus social que posee esta labor.

#### Motivaciones extrínsecas monetarias

En nuestra investigación las motivaciones extrínsecas monetarias serán consideradas como los factores económicos que inciden en la decisión de optar por la carrera directiva (Razquin, 2003). En un video realizado por Daniel Pink, “La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva”, se muestra como un hecho que el dinero es un gran incentivador. Funciona pero de una forma un poco extraña. Si no se paga a la gente lo suficiente, la gente no estará incentivada. Es importante que se pague lo suficiente, para que el dinero deje de ser una preocupación, y se piense en el trabajo (Dan Pink, 2012).

El salario es un factor que se relaciona directamente con la satisfacción del trabajo, controlado por las características de los docentes así como su experiencia y entrenamiento (Razquin, 2003). Los factores monetarios son una dimensión del paquete de compensación total que puede ser manipulado políticamente. Se argumenta que los docentes deberían ser pagados con un sueldo necesario para atraer y retener personas calificadas y para motivar a las docentes para desenvolverse bien.

Según una investigación de la UNESCO, “Antecedentes y Criterios para la elaboración de Políticas docentes en América Latina y el Caribe”, el conjunto de docentes en la región son mayoritariamente mujeres que proceden de clase media o media baja que reciben remuneraciones bajas en relación a profesiones similares. Además, en períodos de dificultad económica, los salarios docentes son candidatos naturales a sufrir los recortes que realizan las autoridades (Weinstein, 2013). Es por eso que es necesario que el nivel de salario esté fijado de forma que no suponga un incremento de la insatisfacción para los empleados (García Dematteis, 2010). En algunos casos, los docentes se preocupan más por los salarios que por las condiciones de la escuela o las condiciones laborales. Es por eso que con “toda las otras cosas iguales”, los salarios parecen tener un efecto sobre esta decisión (Carnoy, 2006).

Coincidimos con la literatura que el salario conforma un factor importante e influyente en la decisión de optar por el cargo, sea cual fuere. En el caso de la carrera educativa, acceder al puesto de dirección y de gestión es una opción para obtener un aumento salarial (Morduchowicz, 2002). Si bien existen aumentos de salario por antigüedad y por cursos de capacitación también se considera un aumento cuando se asciende o promueve en la carrera docente. La docencia se caracteriza por tener escasas oportunidades de promoción y desarrollo profesional dentro del aula. Es por eso que los beneficios económicos que se otorgan por un cargo directivo pueden funcionar como mecanismos de motivación. Estos beneficios pueden verse reflejados en aumentos salariales, cursos de capacitación y una mejor jubilación.

Si bien consideramos, a partir de la literatura expuesta, la importancia que tiene el salario en las decisiones y motivaciones de la gente, una investigación llamada "Attracting and retaining qualified teachers in Argentina: Impact of the structure and level of compensation" (Emliana Vegas, USA, 1999), compara el salario docente con el de otras ocupaciones en Argentina. Se argumenta que los componentes no monetarios son los que hacen atractiva la carrera docente. El análisis sugiere que en Argentina un aumento en el salario o una política nacional de compensación de los docentes no sería el mejor medio para retener a docentes cualificados. Es por eso, que tendremos en cuenta otras motivaciones, más allá del factor monetario.

Motivaciones extrínsecas no monetarias

Utilizaremos la misma definición que Razquin (2003), para explicar las motivaciones no monetarias, como los factores no económicos que inciden en la decisión de los docentes de optar por la carrera directiva.

#### Características de la carrera docente

Hay otros factores que pueden funcionar como motivaciones extrínsecas para la elección de la carrera directiva. Estos pueden ser *el prestigio social de la profesión docente, las condiciones laborales y sociales y el contexto áulico de las escuelas*. Pueden actuar como incentivos para optar por el cargo de director o, por el contrario, estos factores pueden contribuir en hacer que la carrera directiva no sea atractiva en relación a otras ocupaciones. Al igual que las motivaciones monetarias, pueden obtener un valor positivo o negativo con respecto a la demanda y oferta de la labor docente. A

mayor prestigio social del cargo de director, existen mayores posibilidades que los docentes se vean atraídos por concursar por este puesto laboral. Además el contexto áulico, las condiciones laborales y el largo peso que tienen los docentes en la tarea de corregir, pueden funcionar como incentivo para que elijan salirse del aula en busca de nuevas oportunidades, la gestión de escuelas. Algunas debilidades propias de la profesión docente pueden ser la causa de que algunos docentes se inclinen por una formación mayor, la dirección de escuelas. Las debilidades del trabajo docente pueden funcionar como incentivos para continuar la carrera directiva.

Por otra parte, para aquellas personas que buscan auto superarse profesionalmente no existe mucha variedad de ascensos o dinamismo dentro de la carrera educativa. Y como bien explicamos en el apartado sobre el escalafón, el puesto de director es la opción para aquellos interesados en ascender. Como incentivos no monetarios, utilizamos aspectos “negativos” de la carrera docente que impulsa a los candidatos a optar por otro puesto de trabajo, siendo la carrera directiva la única vía de cambio o ascenso.

#### *Prestigio social de la carrera docente*

Por una parte, el bajo prestigio social que posee la labor docente también podría funcionar como un incentivo para que los docentes releguen su cargo docente y busquen puestos laborales en los que se sientan más honrados. En nuestra investigación coincidimos con Villalón Camus (2014), quien denomina “motivación de auto concepto externo” a esa fuente de motivación que se caracteriza porque las personas buscan la aceptación de los grupos e incentivos sociales. En algunos casos, se genera una presión familiar y social para que busquen otras profesiones mejor remuneradas y con mejor estatus social. En muchos casos se hace sentir a los docentes que no se encuentran en la línea de los profesionales prestigiosos. Los docentes valoran el reconocimiento y la aprobación de los directores, familias, amigos y su comunidad. Y tienden a estar más satisfechos con su trabajo si reciben este reconocimiento (Razquin, 2003). Creemos, que de lo contrario se buscarán otras carreras profesionales que sean reconocidas al menos socialmente. Coincidimos con Mezzadra (2014:13), quien considera que en Argentina, "la caída de la imagen social de la profesión más importante para el futuro del país se plasma, entre otros síntomas, en la dificultad para convocar los candidatos suficientes en varias provincias y perfiles".

#### *Condiciones de trabajo*

Se puede considerar que las condiciones y relaciones laborales de los docentes, también juegan un papel importante en los factores que actúan como incentivos para prepararse y querer concursar para el puesto de director. El contexto en el que se desempeñan los docentes puede ser desmotivador y provocar la deserción de los docentes y el abandono del aula en miras a nuevos horizontes. Las circunstancias laborales, el comportamiento de los alumnos, la carga laboral, no solo podría limitar la elección de los jóvenes hacia el rubro educativo, si no también funcionar como incentivo para que los docentes huyan del aula y quieran ocupar puestos abocados a la dirección. Un aumento en la carga laboral de los docentes puede ser un incentivo para alejarse del trabajo en el aula y buscar postularse para ser director de una escuela. Cuanto más pesado sea el trabajo áulico, los deberes administrativos, la demanda de instrucción en el aula, menos atractiva es la profesión (Razquin, 2003). En cambio, cuanto más autónoma sea la actividad en cuanto a la preparación del tema, la evaluación, el diseño curricular, más interesante deviene la ocupación para aquellos individuos que están calificados. Las maestras se sienten satisfechas cuando pueden ejercer su manera de hacer las cosas, es decir cuando son libres de enseñar de la manera que les parece mejor (Razquin, 2003). Sin embargo, el incremento en la carga horaria laboral de los profesores permite inferir que el docente promedio atiende mayor número de cursos que antes, lo cual también implica mayores dificultades para el desempeño adecuado de su tarea (DINIECE, 2008).

Por otro lado, ocupar un rol directivo podría llegar a ser una solución interesante para aquellos que se encuentran saturados del *contexto áulico*. Algunos estudios recientes presentados por la UNESCO (2014), muestran que las principales causas y razones que podrían influenciar en la trayectoria de los docentes y la tendencia a dejar el aula tienen que ver con los problemas de disciplina en el aula. Mayoritariamente los docentes se sienten agobiados, atrapados en una dinámica en la cual no se reconocen más, y de la cual no saben cómo salir. Si se les pregunta a los docentes cuáles son los principales problemas que ellos enfrentan, las respuestas serán problemas que son de naturaleza emocional: indisciplina, falta de respeto, violencia, falta de compromiso, falta de motivación, conflictividad y otros de este tipo. El malestar docente se instala como una sensación permanente de que el sistema los ha abandonado y defraudado, que les exige y presiona cada vez más, que establece demandas crecientes, y al mismo tiempo hace gala de una valoración decreciente, lo cual tiene un impacto muy negativo sobre su

personalidad (Casassus, 2009). Por eso consideramos que las condiciones laborales y el contexto áulico puede agobiar a los docentes y en alguna instancia funcionar como incentivo para dejar el aula y ocupar el puesto de directivo como alternativa laboral casi única dentro del rubro educativo.

## ***Metodología:***

### ***Diseño de Investigación***

Consideramos que nuestro estudio es de carácter exploratorio (Sampieri et. Al., 1997) ya que el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Además, nuestro estudio es de carácter cualitativo y está centrado en indagar las motivaciones de los docentes que los llevaron a ocupar un puesto directivo. El método cualitativo es el más empleado en las investigaciones sobre la dirección y los directores noveles (Garduño, Slater, Gorosave, 2010).

La información se obtuvo a partir de entrevistas semi-estructuradas, la cual exploró las motivaciones e incentivos de los docentes a la hora de postularse para el cargo de director escolar. Si bien la entrevista siguió un orden y se realizaron preguntas concretas y directamente relacionadas con el marco teórico, en los encuentros con cada director se dio lugar a que cada uno cuente sus experiencias y vaya recordando las distintas motivaciones que lo impulsaron a tomar el cargo de directivo.

### ***Participantes:***

Participaron de este estudio ocho directoras de escuelas primarias de gestión pública y privada, ubicadas en la provincia de Buenos Aires. Las directoras poseen una antigüedad en el cargo que oscila entre 1 y 12 años. La edad de los directores varía entre 50 y 60 años de edad. La muestra se hizo por conveniencia de acuerdo a los directores que fuimos consiguiendo y aceptaron que les hagamos la entrevista. Las primeras directoras que entrevisté fueron a través de contactos tales como familiares de amigos, conocidos de mi compañera de trabajo y mi tutora de tesis. Una de las directoras conocía a otras de escuelas primarias de gestión pública de la Provincia de Buenos Aires, a causa de la cercanía de sus escuelas, y me pasó sus contactos. Llamé a todos las directoras que me pasaron y en su mayoría me recibieron en sus casas.

### ***Instrumento y técnicas de recolección de datos:***

La entrevista se hizo a partir de una guía semi-estructurada que se encuentra en el anexo. A través de la misma se investigaron las motivaciones e incentivos de los docentes a la hora de postularse para el cargo de director escolar. La guía estuvo



estructurada a través de una introducción y cuatro bloques. A lo largo de la introducción se indagó sobre las características generales de los directores de escuela, tales como la edad, la escuela en la que trabaja, la permanencia en dicha escuela, la antigüedad en el cargo y la trayectoria a lo largo de la carrera educativa. El primer bloque estuvo destinado a indagar sobre sus motivaciones generales. Es decir, sin indagar a través de nuestro marco teórico, se buscó que las directoras se expresen libremente sobre sus motivaciones. Luego se les preguntó específicamente sobre sus motivaciones intrínsecas. A continuación sobre sus el peso de sus motivaciones extrínsecas referidas a la influencia del aumento monetario a la hora de postularse al cargo directivo. Por último se indagaron las motivaciones extrínsecas no monetarias, relacionadas a las condiciones laborales y el contexto áulico con el que se enfrentan los docentes día a día, en qué medida las motivó a cambiar de labor.

Los datos fueron recolectados a través de la toma de notas y grabaciones que fuimos desgravando, ordenando y reescribiendo en cada guía de entrevistas. Una vez recolectados la totalidad de los datos, estos fueron volcados en forma resumida y rescatando lo más importante en un cuadro comparativo que se encuentra a continuación.

Cuadro 1: Relevamiento de las entrevistas

PREGUNTAS	Gestión Pública	Gestión Privada
<b>TRAYECTORIA (Edad, antigüedad docente y directiva)</b>	<p><b>ANALIA</b> tiene 50 años y fue docente durante 28 años. 11 años directora en otra escuela y luego pidió que la cambien de escuela. Se encuentra hace 1 año en la escuela actual.</p> <p><b>SILVANA:</b> Tiene 59 años y estuvo 10 años en el grado en diferentes escuelas. Es directora hace 8 años.</p> <p><b>CATALINA:</b> Tiene 61 años y trabaja hace 6 años como directora con cargo provisional. Trabajo 11 años como docente en colegios de gestión privada y pública. Hace 9 años ocupa el cargo de directivo que fue ejerciendo en diferentes escuelas. Hace 6 años permanece en la misma escuela, la actual.</p> <p><b>RAQUEL:</b> tiene 60 años. Estuvo 26 años frente al grado como docente en diferentes escuelas. Luego</p>	<p><b>LAURA</b> tiene 56 años y trabajó 35 años de docente. Ya lleva 10 años como directora. Antes paso por todos los cargos.</p> <p><b>CECILIA</b> tiene 60 años y trabajó 8 años como docente en otra escuela. Es su primer cargo como directora, en el que esta hace 7 años.</p> <p><b>CRISTINA:</b> Tiene 66 años. Trabajó 10 años como maestra en otra escuela. Luego, fue maestra de grado durante 16 años más en la escuela en la que hoy es directora hace 6 años.</p> <p><b>MARÍA MARTA:</b> Tiene 55 años de edad. Trabajó 20 años como docente, un año como vice-directora y 12 como Directora, en la misma escuela.</p>

	9 años como directora, 4 años en la actual escuela.	
<p>1- GENERALE</p> <p><b>A y b- Proceso al puesto de directora.</b></p> <p>¿Cómo fue el proceso para postularte? ¿Cómo se preparó?</p>	<p><b>ANALÍA</b> se preparó, estudio y rindió las tres instancias para aprobar el concurso. Estudio sola y charló con colegas.</p> <p><b>SILVANA:</b> Se postulo al concurso que da la provincia. Se preparó con inspectoras retiradas. No hay una carrera que prepare directores, aunque estaría bueno que haya. Tuvo que estudiar bastante.</p> <p><b>CATALINA:</b> Impulsada por la Directora de una de las escuelas en la que ella era docente. Se arman ternas o tríos al azar al que se le da una problemática también al azar, tienen que dar un examen junto que consiste en un coloquio. Tienen que aprobar las 3 para luego pasar a la entrevista individual.</p> <p>Tendría que haber una capacitación donde esté incluido todo lo necesario para poder ejercer el puesto de directora de una escuela. No te dan una capacitación lógica.</p> <p><b>RAQUEL:</b> Se preparo con la bibliografía que le dieron y con inspectoras, para el concurso de directora titular, proceso que tardó un año y medio. El concurso consistía en tres instancias: una prueba escrita; luego, le dieron una consigna y tuvo que ir a una escuela y luego escribir un informe; por último, tuvo que realizar una exposición en una terna. Para finalizar en un acto te dan el lugar de director titular y te dan una escuela.</p>	<p><b>LAURA:</b> "A veces vos no elegís el cargo. El cargo te elige a vos". Fue una elección de la directora que dejo el cargo. Laura estaba como vicedirectora y optaron por ella porque ella se formó al lado de la directora.</p> <p><b>CECILIA:</b> Dice que su caso no encaja mucho con la pregunta ya que ella llegó a ese puesto sin buscarlo. Nunca se lo había planteado hasta que el Colegio del que ella es ex alumna se lo ofreció y se animó.</p> <p><b>CRISTINA:</b> Le ofrecieron el cargo de directora porque ella tenía el aspecto humano y el espíritu que promovía la escuela.</p> <p><b>MARÍA MARTA:</b> No se lo esperaba, sin embargo aceptó pero con la condición de no perder el contacto con las alumnas y maestras. El Colegio la capacito y ayudó mucho para tomar el cargo de directora.</p>
<p><b>c-Motivaciones generales para concursar para el puesto de director.</b></p>	<p><b>ANALÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganas de generar proyectos nuevos y de mejorar.</li> <li>• Tener mayor acceso a ideas y proyectos nuevos.</li> <li>• Desde chicas soñaba con ser directora.</li> </ul> <p><b>SILVANA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por liderazgo medio natural.</li> <li>• Le decían que ella iba a ser directora.</li> </ul> <p><b>CATALINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ganas de seguir adelante en su carrera.</li> </ul> <p><b>RAQUEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por una cuestión económica.</li> <li>• Generar y proponer los cambios que ella creía</li> </ul>	<p><b>LAURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Me gusta formar a la gente.</li> <li>• Colaborar en las prácticas del aula.</li> <li>• Ella creía que se lo merecía, por la trayectoria, por y por comulgar con los ideas de la escuela.</li> <li>• Se sentía apoyaba por la comunidad.</li> </ul> <p><b>CECILIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir a la comunidad</li> </ul> <p><b>CRISTINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Querer ayudar a las maestras y ponerse en el lugar de ellas.</li> <li>• Hacer un trabajo interdisciplinario entre las psicólogas, las maestras, los niños y las familias.</li> </ul> <p><b>MARÍA MARTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fue algo que vieron otras personas en mí.</li> <li>• Poder ayudar, formar docentes.</li> <li>• Poder dar todo lo que ella había recibido.</li> <li>• Ayudar a crecer a otros a los docentes y alumnas.</li> </ul>

	necesarios en una escuela.	
<p>MOTIVACIONES INTRÍNSECAS</p> <p>¿Alguna de estas motivaciones se vio interrumpida. ¿Si, no? ¿Por qué?</p>	<p><b>ANALÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciar a través de proyectos nuevos a una comunidad.</li> </ul> <p><b>SILVANA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudar al otro ayudar a los chicos y a las maestras.</li> </ul> <p><b>CATALINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciar en una comunidad. Que se cree un sentido de pertenencia hacia la escuela en el que se sientan protegidos y cuidados.</li> </ul> <p><b>RAQUEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentalmente ayudar al país. Si ella quería cambiar la educación era una cuestión bien clara de ayudar al país.</li> </ul> <p><b>ANALÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No, sus motivaciones nunca se vieron interrumpidas.</li> </ul> <p><b>SILVANA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La dificultad fue justo el cambio del programa.</li> </ul> <p><b>CATALINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No.</li> </ul> <p><b>RAQUEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. Una vez directora, se le hizo fluido ayudar al otro, pero difícil ayudar al país.</li> </ul>	<p><b>LAURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciar a la comunidad, a los docentes, a los alumnos.</li> </ul> <p><b>CECILIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudando a la sociedad ayudas al país. poder ayudar desde donde estamos a construir una mejor sociedad. Formar personas maduras integras.</li> </ul> <p><b>CRISTINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudar al otro, ayudar al niño y a sus familias y así ayudar a la comunidad y al país. Ayudar al niño en principal que son el futuro del país.</li> </ul> <p><b>MARÍA MARTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En la medida en que se ponga mayor énfasis en la educación, el país puede mejorar.</li> </ul> <p><b>LAURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El puesto de director, duro, muy solitario, no tenes acompañamiento.</li> </ul> <p><b>CECILIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No.</li> </ul> <p><b>CRISTINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como directora tenes que mediar entre familias docente los chicos. Y me encontré con muchas dificultades en los hogares. Muchas.</li> </ul> <p><b>MARÍA MARTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No.</li> </ul>
<p>MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS MONETARIAS</p> <p>¿Cuáles son los beneficios económicos del puesto de director?</p> <p>¿En qué medida el</p>	<p><b>ANALÍA:</b> Siendo directora se gana más que siendo docente. Sin embargo, siendo directora trabajas el doble y las responsabilidades son mayores.</p> <p><b>SILVANA:</b> El sueldo es mayor que el de las maestras pero lo que más hace la diferencia es por antigüedad.</p> <p><b>CATALINA:</b> Ganas unos pesos más que como maestro en un cargo pero no es la diferencia.</p> <p><b>RAQUEL:</b> Se cobra más por el cargo.</p>	<p><b>LAURA:</b> La antigüedad es lo que te triplica el sueldo. Sin embargo, teniendo horas cátedras siendo maestra el sueldo era mayor que el de cargo de directiva. No hay beneficios económicos marcados.</p> <p><b>CECILIA:</b> Si el puesto de director te da beneficios económicos. El salario y eso te asegura una mejor jubilación.</p> <p><b>CRISTINA:</b> Mas sueldo desde ya. Tenía más flexibilidad.</p> <p><b>MARÍA MARTA:</b> Hay pero no es tanto. El sueldo es un poco superior, pero la diferencia es muy chica. María Marta afirma tener mejor sueldo por antigüedad que por el cargo de directora. Además considera que en algún punto trabaja más que las docentes. Sus vacaciones son más cortas y asiste a todos los eventos que hay en la escuela a la noche.</p>

<p><b>sueldo fue un factor motivante para buscar el puesto de director?</b></p>	<p><b>ANALÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No fue la motivación fundante. De hecho, ella es profesora de literatura y ganaría más dando clases por horas que siendo directora de la escuela.</li> </ul> <p><b>SILVANA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No ni siquiera pensó en el tema monetario. Fue buenísimo empezar a ganar más.</li> </ul> <p><b>CATALINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. Ella estaba trabajando como docente con doble turno y era lo mismo. Ahora trabaja solo un turno, pero es trabajo de directora es muy demandante.</li> </ul> <p><b>RAQUEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fue fundamental.</li> </ul>	<p><b>LAURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NO. La recompensa es más por antigüedad que por los cargos. Ella ganaba más teniendo horas a cargo que siendo directora.</li> </ul> <p><b>CECILIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si para ella fue un factor motivante.</li> </ul> <p><b>CRISTINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NO ninguno. Si ella hubiese hecho doble turno como docente ganaba más que como directora. El sueldo fue lejos una motivación.</li> </ul> <p><b>MARÍA MARTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No fue lo que más le movió. A ella le movió que sea un desafío.</li> </ul>
<p>MOTIVACIONES EXTRÍNECAS NO MONETARIAS. <b>Prestigio social de la carrera docente. ¿Consideras que la carrera directiva tiene más prestigio social que la docente?</b></p> <p><b>En qué medida este aspecto influyó en tu decisión de postularte al concurso para ser director/a?</b></p> <p><b>¿Qué opinaban tus amigos y familiares acerca</b></p>	<p><b>ANALÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sí, considera que el prestigio social tiene que ver con la preparación con la que uno asumió al cargo.</li> </ul> <p><b>SILVANA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si tiene peso, ante la sociedad la directora pesa.</li> </ul> <p><b>CATALINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si te dicen "Ah sos directora". Anteriormente quizás existía un respeto más marcado. Ahora no.</li> </ul> <p><b>RAQUEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. Cree que los padres respetan a una buena docente y a buena directora. No es que por que es directora es mejor o más valorada. Eso era antes.</li> </ul> <p><b>ANALÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si influyo para estudiar toda su vida y poder lograr el cargo que hoy desempeña.</li> </ul> <p><b>SILVANA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se sintió confiada de que podía hacerlo, sus ex compañeras la empujaron para que sea directora.</li> </ul> <p><b>CATALINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No la verdad que no.</li> </ul> <p><b>RAQUEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No.</li> </ul>	<p><b>LAURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoy por hoy a pesar de que las cosas cambiaron, la directora sigue siendo la directora. Si bien es distinto que antes que ni podías hablar con el director, sigue siendo importante ser director. Estamos en una sociedad bastante verticalista y jerárquica.</li> </ul> <p><b>CECILIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si.</li> </ul> <p><b>CRISTINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hace unos años la carrera docente dejó de tener prestigio social. Antes ser maestra era genial, ahora no. El puesto directivo tiene u poco más de prestigio. En los lugares decís que sos directora y te dicen " Ha bueno", pero es una pena porque la docencia es hermosa y muy valiosa.</li> </ul> <p><b>MARÍA MARTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si. La gente te mira de otra manera y da mucha pena porque el director no es nada sin los maestros.</li> </ul> <p><b>LAURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NO. No fue una cuestión de prestigio. Para mí el prestigio te lo da saber, el prepararte y el estudiar.</li> </ul> <p><b>CECILIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. El prestigio es servir.</li> </ul> <p><b>CRISTINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No le interesa.</li> </ul> <p><b>MARÍA MARTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NO. No le pesa. Eso no le interesa.</li> </ul>

<p><b>de que seas director?</b></p>	<p><b>ANALÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su ambiente social lo considera como algo muy valorado en la familia.</li> </ul> <p><b>SILVANA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cargaban y estaban contentos por ella.</li> </ul> <p><b>CATALINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos la apoyaban.</li> </ul> <p><b>RAQUEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gusto, estaban contentos.</li> </ul>	<p><b>LAURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para todos fue algo bueno o gratificante.</li> </ul> <p><b>CECILIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parecía bárbaro. Esta muy bien visto ser directora.</li> </ul> <p><b>CRISTINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les encanto.</li> </ul> <p><b>MARÍA MARTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas la felicitaban otras la compadecían.</li> </ul>
<p><b>Características de la carrera docente</b></p> <p><b>¿En qué medida la carga laboral docente lo impulsó a cambiar de tarea y optar por la carrera directiva?</b></p>	<p><b>ANALÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No, mucha gente piensa que ser directora es tener menos trabajo y es al revés. Además cuenta que cuando tuvo que dejar el aula, le costó y lloró.</li> </ul> <p><b>SILVANA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. Es más, cuando empezó hasta extrañaba el grado. Problemas más grandes en la dirección.</li> </ul> <p><b>CATALINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. Le resulta más cansador el cargo como directora que estar con los chicos y corregir.</li> </ul> <p><b>RAQUEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No, no es su caso.</li> </ul>	<p><b>LAURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La corrección docente es una carga laboral importante. Sin embargo, no fue la causa principal para optar por el puesto de directora. A ella le angustiaba dejar el aula. Dejar el aula fue fuerte. Siendo directora no te liberas, al contrario, siendo directora te haces mas cargo todavía.</li> </ul> <p><b>CECILIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En alguna medida si porque ella ya estaba por los 50 y pico y ella veía que tenía poca resistencia. Ya pero ya no le daba tanto la energía. Este trabajo es muy demandante pero es distinto.</li> </ul> <p><b>CRISTINA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría ser. Estar en el grado te consume muchísimas energías. El trabajo de directora es muy demandante pero es distinto. Cristina cuenta que el contexto y el ambiente áulico ya le pesaba en aproximadamente un 40%. El 60% de sus ganas de ser directora responden a su ideal que ella tenía de ejercer como directora para ayudar a las maestras y formar a los niños.</li> </ul> <p><b>MARÍA MARTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A ella le encantaba planificar y pensar en nuevas cosas. De hecho ella cuando tomó el cargo, pidió no perder el contacto con las chicas. De todas formas es verdad que aula te demanda mucho físicamente</li> </ul>

### Capítulo 3: Resultados

A continuación realizamos un análisis comparativo entre las motivaciones de los docentes que eligen la carrera directiva en escuelas primarias de la provincia de Buenos Aires. De acuerdo a las preguntas que fuimos realizando en las entrevistas, describimos patrones comunes, así como diferencias, que se dan entre las directoras de escuelas de gestión privada y aquellos que eligen concursar al puesto de director en escuelas de gestión pública.

En primer lugar describiremos los aspectos demográficos de los directores entrevistados, la antigüedad de los docentes y sus edades. Luego, la trayectoria de los directores de escuela antes de tomar el cargo, viendo la estrecha relación que tienen con sus motivaciones más generales. En segundo lugar analizamos la importancia que tienen las motivaciones intrínsecas en la elección de la carrera directiva. En tercer lugar estudiamos en qué medida influyen las motivaciones extrínsecas monetarias en la elección de formarse como directivos. En cuarto lugar se indagó en qué medida las motivaciones extrínsecas no monetarias influyen en la elección de la carrera directiva. En este sentido se indagó en qué medida el reconocimiento social de la carrera directiva, si es que existe, influyo en sus decisiones de optar por el cargo. También se integra un análisis referido a si las características de la carrera docente, sea la carga laboral y el ambiente en el aula influenciaron en su posible fastidio por la docencia y en consecuencia la búsqueda de nuevas alternativas, en este caso, el cargo directivo. Para finalizar se les volvió a preguntar una razón concreta por la que eligieron postularse o aceptar el puesto de director. Utilizamos este orden para ir desarrollando y analizando los resultados de nuestras entrevistas.

En resumen, en cuanto a las motivaciones intrínsecas, si bien la mayoría las nombran en sus motivaciones primeras o generales, en algún caso surge de segunda instancia, únicamente cuando se les pregunta por ellas. Las respuestas en cuanto a la medida de las motivaciones extrínsecas monetarias, el salario, es un tema que importa a todos los directores, sin embargo no forma parte de sus motivaciones primeras, muchos de los directores hicieron comparaciones en las que demuestran que con otro cargo educativo ganarían igual o más que el director. En cuanto a las motivaciones extrínsecas no monetarias, se reconoce la importancia del entorno social para optar por el cargo directivo, sin embargo, la respuesta en torno al prestigio social de la carrera directiva en comparación con la carrera docente fue muy variada. Además, solamente en un caso se

considera que el prestigio social de la carrera directiva influyó en la decisión de optar por el cargo. Por otra parte, las motivaciones extrínsecas no monetarias referidas a las características de la carrera docente que influyen en la decisión de los docentes de dejar el aula y optar por el cargo directivo, no fueron una razón muy nombrada. En general las directoras afirman que aman el aula y que les costó mucho dejarlo, aunque en dos casos se reconoce el esfuerzo físico que demanda ser docente.

En cuanto a las indagaciones finales sobre su incentivo concreto por elegir el cargo directivo, si bien en algunos casos se hablaron de nuevas razones, en la mayoría, estas coincidían con las motivaciones generales que expusieron en el comienzo de la entrevista, las motivaciones intrínsecas.

#### ***a) Descripción de los directores entrevistados- Perfil y antecedentes***

A través del Cuadro 2 que se encuentra a continuación describiremos las características generales de los directores de escuela que hemos entrevistado. El cuadro toma en cuenta la edad de las directoras, los años de trayectoria docente, el nombre de la escuela (de fantasía) en la que trabajan actualmente como directoras, el tipo de gestión de la escuela en la que trabajan, y la ubicación de la misma.

Cuadro 2: Características generales de las directoras entrevistadas

Nombre	Edad	Años de trayectoria docente	Nombre de la escuela (de fantasía)	Gestión Pública o Privada	Partido/ Zona de la escuela.
Analfía	50	28	Avenida del Libertador	Pública	Quilmes
Silvana	59	10	Avenida 9 de Julio	Pública	Martinez
Catalina	61	11	Avenida Corrientes	Pública	San Isidro
Raquel	60	26	Avenida Córdoba	Pública	San Isidro
Laura	56	35	Avenida Márquez	Privada	Pacheco
Cecilia	60	8	Avenida Pueyrredon	Privada	Martinez
Cristina	66	26	Avenida Santa Fe	Privada	San Isidro
María Marta	55	20	Avenida Juramento	Gestión privada	Beccar

Como muestra el cuadro 2 hemos entrevistado ocho directoras de diferentes escuelas de la Provincia de Buenos Aires. Cuatro directoras pertenecen a escuelas de gestión pública y las cuatro restantes a escuelas de gestión privadas.

Analfía, Silvana, Catalina y Raquel son directoras de escuelas primarias de gestión públicas ubicadas en la provincia de Buenos Aires. Analfía es directora titular hace un

año en la escuela "Avenida del Libertador" de gestión pública de Quilmes. Fue docente durante 28 años y ya había ocupado el cargo de directora en otra escuela, en la cual estuvo 11 años. Por otra parte, Silvana que posee un cargo provisorio, tiene 59 años y es directora en la escuela primaria "Avenida 9 de Julio" ubicada en Martínez, hace ocho años. Es su primer cargo como directora, sin embargo, anteriormente trabajó como docente 10 años en diferentes escuelas. Silvana posee el cargo de directiva provisorio ya que el puesto titular puede ser otorgado únicamente a los docentes que se encuentran en situación activa y como titular del cargo inmediato anterior con antigüedad mínima de tres años en este cargo o siete en el precedente. Silvana, estudió de grande y no poseía la antigüedad adecuada para que se pueda postular al cargo titular. María Catalina también posee el cargo provisorio, pero la razón se debe a que hace aproximadamente 11 años que no se vuelve a realizar el Concurso que otorga cargos Titulares. Catalina tiene 61 años de edad y es directora hace 6 años de la Escuela primaria "Avenida Corrientes" de San Isidro. Ella se recibió de grande, sin embargo, posee 11 años de trayectoria en la docencia y 9 como directora. Su primer cargo como directora fue en la Escuela "Avenida Córdoba" de la cual fue desplazada por Raquel. Raquel, tiene 60 años y es directora de la Escuela primaria "Avenida Córdoba" en San Isidro. Estuvo 26 años frente al grado como docente en diferentes escuelas. Luego de haber transitado la docencia, ya hace 9 años ocupa el cargo de directora y en la escuela actual es su cuarto año en el cargo.

Laura, Cecilia, Cristina y María Marta son directoras de primaria también de escuelas ubicadas en la provincia de Buenos Aires, de gestión privada. Laura tiene 56 años y trabaja en la escuela "Avenida Márquez" en Pacheco hace 10 años. Esta escuela es de las más antiguas de Pacheco y recibe un ochenta por ciento de subvención del estado para su funcionamiento. Antes de ocupar el puesto de directora, Laura, trabajó 35 años como docente, luego como Secretaria de la escuela y finalmente trabajó como vicedirectora hasta que la ascendieron al puesto de directora. Por otro lado, Cecilia tiene 60 años y es directora de primaria hace 7 años en la escuela "Avenida Pueyrredón" ubicada en Martínez. Cecilia trabajó 8 años como docente en otra escuela, y es su primer cargo como directora. Cristina tiene 66 años y es directora de la escuela "Avenida Santa Fe". Comenzó su carrera docente trabajando 10 años como maestra de grado en el Colegio "Avenida Gaona". Después de unos años retomó la docencia, ingresando en la escuela "Avenida Santa Fe" en el cual fue maestra de grado durante 16



años más. Luego, hizo la Licenciatura en Gestión y Administración de la Educación en el Colegio Marín. Finalmente ocupó el cargo directivo de la escuela primaria durante 6 años. María Marta trabajó 20 años como docente en la escuela “Avenida Juramento”. En el transcurso de estos años María Marta estudiaba porque consideraba que le faltaban herramientas para ejercer su cargo docente. Al mismo tiempo la directora general de la escuela la iba preparando en asuntos concernientes al puesto de director, sin que ella se diera cuenta. Finalmente se le ofreció el cargo de vice directora y al año siguiente el de directora. María Marta no se lo esperaba, sin embargo aceptó pero con la condición de no perder el contacto con las alumnas y maestras.

Como vemos en el Cuadro 2 las ocho directoras de primaria de la Provincia de Buenos Aires de Gestión pública y privada pasaron por la docencia antes de ocupar el puesto que hoy ocupan. Si bien en la gestión privada no es un requisito obligatorio, está bien visto y las directoras en su mayoría consideran que nunca dejan de ser maestras a pesar de que ocupen el puesto de directora. A pesar de que la carrera directiva en escuelas de gestión estatal excluye a las personas que no fueron docentes anteriormente, en los casos que entrevistamos vemos que cumplir con el cargo docente es un requisito excluyente en ambos sectores. Aun que la DINIECE (2008) afirme que las directores de gestión estatal poseen mayor trayectoria docente que las otras, en estos 8 casos, las directoras de gestión privada y estatal tienen como mínimo 8 años de experiencia docente y como máximo 35 años, siendo indistinto si provienen de escuelas de gestión pública o estatal. De todos modos coincidimos en que la permanencia en las ocupaciones laborales del rubro educativo, es alta en todos los casos. Es decir, que las personas que se dedican a la educación, generalmente permanecen en este rubro laboral a lo largo de su vida. El caso de las ocho directoras entrevistadas, lo demuestra.

Cuadro 3: Comparación de edad y trayectoria docente entre directoras de gestión pública y privada.

Tipo de gestión de la escuela	Edad promedio de las directoras	Cantidad de años de trayectoria docente
Gestión Pública	57,50	18,75
Gestión Privada	59,25	22,25

A diferencia de lo que cuentan las encuestas realizadas por la DINIECE (2008), como vemos en los Cuadros 2 y 3, las ocho directoras son mujeres que superan la media nacional, 47 años, en lo referente a la edad; en nuestros casos son todas mayores a los

50 años. Mientras las encuestas consideraban que los directores de escuelas del sector público generalmente eran mayores que las directoras de las escuelas de gestión privada, por consecuencia del requisito público acerca de la antigüedad, en nuestro caso, se da al revés o indistinto. La directora más joven es Analía, directora de la escuela de gestión pública de Quilmes y la directora que posee la edad más avanzada es Cristina directora de la escuela de gestión privada de San Isidro. Como también vemos en el cuadro 3, en cuanto a la trayectoria docente, los datos aportados por la DINIECE (2008) coinciden con la cantidad de años de trayectoria docente de las directoras de gestión privada, en un promedio de 22 años. En el caso de las directoras de gestión pública, en los cuatro casos, la media es menor, siendo de 18, 75 años de docencia antes de ocupar el cargo directivo.

Por otra parte coincidimos con la DINIECE (2008) en que la mayoría de los directores cuentan con título de nivel superior. La mayoría de las directoras que entrevistamos de ambos sectores, son profesionales y siguen estudiando y capacitándose. Sin embargo, podemos observar que María Marta, Cristina y Laura, directoras de gestión privada además de ser maestras, hacen cursos y talleres para seguir capacitándose, estudiaron licenciaturas en gestión, psicopedagogía, y en el caso de Laura una maestría.

El siguiente cuadro da cuenta del cargo que poseen las directoras de escuelas entrevistadas y la cantidad de años de antigüedad que posee cada una de ellas en los establecimientos en el que son directoras actualmente.

Cuadro 4: Comparación sobre la permanencia en el mismo establecimiento entre directoras de gestión pública y privada.

	Tipo de gestión	Cantidad de años en el mismo establecimiento	Cargo de directivo titular o provisorio
Analía	Pública	1	Titular
Silvana	Pública	8	Provisorio
Catalina	Pública	6	Provisorio
Raquel	Pública	4	Titular
Laura	Privada	45	Titular
Cecilia	Privada	7	Titular
Cristina	Privada	22	Titular
María Marta	Privada	33	Titular

Como vemos en el Cuadro 4 en cuanto a la antigüedad de los directores en el mismo establecimiento y la diferencia en las condiciones de trabajo, las ocho directoras de

escuelas de sector privado y estatal, coinciden con lo expuesto por la DINIECE (2008). Las directoras del sector privado poseen mayor antigüedad en un mismo establecimiento en comparación con sus pares del sector estatal. Cristina, María Marta y Laura poseen entre 22 y 45 años como docentes y directoras en el mismo establecimiento en el que hoy se encuentran. Por el contrario, las directoras del sector estatal, se encuentran como directoras en escuelas distintas de las que han ejercido la docencia y por eso la cantidad de años en el establecimiento es mucho menor. Esto podría deberse a los mecanismos de acceso al puesto de director que posee el sector público a diferencia del sector privado. Por otra parte, las cuatro directoras de gestión privada son titulares del cargo que ocupan; mientras que de las directoras de escuela de gestión estatal únicamente el 50% posee el puesto de directora titular y el 50% restante poseen el título de directora provisional.

#### ***b) Procesos para postularse y trayectorias laborales de las directoras.***

En cuanto a cómo fue el proceso para postularse o aceptar el cargo de directora, se dieron a conocer diferentes resultados. Analía, Silvana, Catalina y Raquel son directoras de escuelas de gestión pública y para eso han debido rendir el concurso de la carrera directiva. Las cuatro cuentan que han debido prepararse, y aunque pidieron ayuda, estudiaron solas solicitando apoyo de colegas o a inspectoras retiradas. En el caso de Analía y Raquel el concurso para el puesto titular consistió en tres instancias de evaluación. Primero presentar un escrito sobre un tema. Pasada esa instancia, visitar a una escuela, analizar una problemática indicada en la consigna para luego escribir un informe. Por último un coloquio con tres otras postulantes que también trabajan una problemática. En el caso de Silvana y Catalina para el cargo provisorio, el concurso consistía en dos instancias de evaluación. Se arman ternas o tríos al azar al que se les otorga una problemática también al azar, tienen que dar el examen juntos que consiste en un coloquio. Cada directora debe resolverlo con la parte teórica y después dando una solución práctica. Las personas que conforman la terna deben solucionar los problemas en equipo. Lo difícil es que muchas veces no se conocen, ni se juntan antes de rendir el coloquio. Tienen que aprobar las 3 para luego pasar a la entrevista individual para defender el trabajo. En el coloquio, es importante que expongan las intervenciones que harían como director y las estrategias que propondrían para defender la enseñanza. A pesar de atravesar las diferentes instancias evaluativas tanto Silvana como Catalina coinciden en lo bueno que sería que haya una carrera que prepare específicamente para

el cargo directivo. Catalina cuenta que al asumir el puesto, no sabía nada sobre la labor administrativa que implicaba ser directora y tuvo que arreglárselas para poder salir adelante.

"No te dan una capacitación lógica". (ENTPUB.1)

El puesto laboral que ahora poseen se debe únicamente a su voluntad por ser directoras y su esfuerzo por rendir exitosamente el concurso.

“Me preparé, estude y rendí las tres instancias para aprobar el concurso. Estudie sola y charle con colegas.”(ENTPUB.1)

Por otra parte, Laura, Cecilia y María Marta coinciden en que el cargo que hoy ocupan no fue específicamente buscado por ellas. Por ejemplo Cecilia afirmó que:

"A veces vos no elegís el puesto. El puesto te elige a vos". (ENTPRIV.2)

Cecilia afirma que la llamaron para ofrecerle el cargo directivo, en parte, por ser ex alumna de esa escuela.

En cuanto a las escuelas de gestión privada, en los casos que hemos entrevistado, el puesto laboral es ocupado por personas cuya comunidad escolar ya conocía de antes y consideraba apropiada. En el caso de Laura todos querían que ella fuera la próxima directora, la comunidad de la escuela la consideraba apropiada por haber se formado en la misma escuela y ser la mano derecha de la antigua directora. El caso de Cristina en cuanto a cómo llegó a ser directora fue parecido al de María Marta, las hermanas pertenecientes a la orden "Las esclavas del divino corazón" se reunieron con el equipo directivo y decidieron a quien colocar de directora de acuerdo a como habían visto trabajar a las docentes y de acuerdo a la antigüedad que tenían cada una de ellas como docentes y en la institución. Le ofrecieron el cargo de directora porque ella tenía el aspecto humano y el espíritu que la escuela "Avenida Santa Fe" promovía. Además, ya la conocían por que la habían visto trabajar muchos años y sabían que era cumplidora, responsable y que trataba a los padres y a los niños de una manera que les gustaba. En cuanto a María Marta, la directora de la escuela la fue preparando a lo largo de muchos años, ocupando el puesto de docente, para que algún día sea la directora de la escuela

primaria. Si bien María Marta se iba capacitando y estudiando a través de diferentes cursos, talleres y licenciaturas nunca se imaginó que la directora general le iba a ofrecer el cargo de directora primaria.

En resumen, en los casos de las directoras de gestión pública, eligen estudiar y prepararse para concursar al puesto de director, deben cumplir y seguir las pautas que exigen el examen y las condiciones de antigüedad. Por el contrario, las directoras de gestión privada son elegidas por la escuela en la que ya trabajaron.

### ***c) Motivaciones generales***

Después de que cada directora haya dado a conocer su trayectoria y la forma con la que ascendió al cargo de directora, les preguntamos cuáles fueron sus motivaciones generales para asumir el cargo o postularse al concurso. Consideramos importante, antes de adentrarnos a los diferentes tipos de motivaciones, encasillándolas de acuerdo a nuestro marco teórico, que cada directora pueda expresarse libremente sobre lo que entiende sobre sus motivaciones o incentivos para buscar el puesto directivo.

En todos los casos menos uno se dieron a conocer motivaciones relacionadas con:

“Concurse al puesto de director por mis ganas de generar proyectos nuevos y de mejorar en mi carrera profesional” (ENTPUB.1)

“Sentía que ocupando un cargo directivo iba a poder generar y proponer los cambios necesarios en una escuela.”(ENTPUB.4)

“Más que nada aquello que me motivó a aceptar el puesto de directora fue el querer ayudar a las maestras y ponerme en el lugar de ellas. Además, encausar y educar a los chicos. Me emocionaba idea de hacer un trabajo interdisciplinario entre las psicólogas, las maestras, los niños y las familias. Creía que siendo directora podía tener una gran influencia en todos estos aspectos.” (ENTPRIV. 3)

“Me atraía poder ayudar específicamente a formar docentes y en consecuencia a las alumnas. Poder dar todo lo que yo había recibido por parte de la directora y las personas que me ayudaron a formarme.” (ENTPRIV. 4)

Si bien, en estos casos las motivaciones generales hacen referencia a incentivos ligados con el ayudar al otro y generar proyectos nuevos para mejorar la escuela; vimos que las

motivaciones de las personas que llegan al puesto de director en las escuelas de gestión pública y aquellas de gestión privada están fuertemente atravesadas por sus diferentes trayectorias y procesos que debieron realizar para alcanzarlo. Es decir, que si bien hay semejanzas en las motivaciones de los directores de gestión privada y aquellos de gestión pública, notamos una diferenciación marcada en las motivaciones de los directores de gestión pública. La misma diferencia en la carrera directiva y en los procesos para llegar a ser director influye en las motivaciones e incentivos que posee cada uno.

En las escuelas de gestión pública para llegar al puesto de director se debe aprobar un concurso. Este puesto laboral se puede decir que es consecuencia del mérito, tiene en cuenta la antigüedad de los docentes y su pasada por los diferentes escalafones para poder, luego, llegar al puesto de director. El caso de Silvana coincide con lo expuesto por García Dematteis (2010) en el que se considera que el desarrollo de la carrera profesional adquiere una importancia fundamental para mantener motivado a la persona. Analía y Catalina si bien dieron varias razones a sus motivos generales por concursar al puesto de director, no dejan de nombrar una fuerza interna ligada a la propia personalidad e historia de cada una. Se dan explicaciones del tipo:

"Desde chica soñaba con ser directora"(ENTPUB.1)

"Tengo un liderazgo natural que me empujaba a buscar el cargo"(ENTPUB.2)

"Buscaba desarrollarme profesionalmente, y el cargo directivo era lo que le seguía".

(ENTPUB.3)

En las directoras de gestión privada también hay esfuerzo, estudio y trabajo. Sin embargo aquello que las empuja a aceptar el puesto de director es una motivación diferente que para aquellas directoras que luchan por tenerlo cuando no se les ofrece el puesto. Las motivaciones entre las personas que se esforzaron y realizaron un concurso para lograr el puesto y aquellas a las que se las eligió por ser idóneas con el ideario del colegio son totalmente distintas. En caso de Cecilia, directora de escuela de gestión privada, no hay motivación por ocupar el cargo hasta que se le abre la oportunidad y es elegida por la escuela antes de que ella lo busque.

“Mi caso no encaja mucho con la pregunta ya que llegué a ese puesto sin buscarlo. Nunca me lo había planteado hasta que el Colegio del que soy ex alumna me lo ofreció y me animé.”(ENTPRI.2)

El caso de Laura también está ligado con lo que la escuela le debía por su entrega total a ella y comulgar con el ideario del colegio.

“Fue una elección de la directora que dejo el cargo. Yo estaba como vicedirectora y optaron por mí, porque yo me formé con la directora”. (ENTPRIV.1)

María Marta, cuenta que si bien a ella le atraía poder ayudar a los demás y formar docentes, cree que fue algo que vieron otras personas en ella que la fueron llevando por este camino.

“Yo no me lo esperaba, sin embargo acepté pero con la condición de no perder el contacto con las alumnas y maestras”(ENTPRIV.4)

Finalmente, Cristina, si bien ella buscaba el puesto de directora porque quería cambiar varios aspectos de la educación, también fue elegida por las monjas del Colegio por su idoneidad con el espíritu de la escuela “Avenida Santa Fe”.

En conclusión, todas las directoras tanto de gestión pública y privada dan razones ligadas al ayudar al otro. Sin embargo, en los casos de Analía, Silvana y Catalina notamos que estudiaron y se esforzaron desde siempre para estar donde están hoy, porque tenían dentro una motivación que escucharon y que querían perseguir. Mientras que Laura, Cecilia, Cristina y María Marta fueron sorprendidas siendo elegidas por la escuela.

#### ***d) Motivaciones intrínsecas.***

En la primera pregunta sobre las motivaciones en general para prepararse para ocupar el puesto de director, se ven reflejadas motivaciones intrínsecas. En todos los casos estas se nombran. Luego, cuando preguntamos específicamente por ellas, estas se vuelven a nombrar.

Tres directoras de escuelas de gestión pública, además de nombrar motivaciones intrínsecas (ayudar al otro y generar proyectos) como expusimos anteriormente, vimos que se reflejan motivos intrínsecos relacionados con la superación personal, el mérito, el esfuerzo, por obtener este puesto de trabajo. Podríamos decir que las motivaciones por ser directoras de escuela fueron a causa de una búsqueda por una superación personal o

un logro al que se propone llegar. Coincidimos con Pont, Nusche y Moorman (2008), en que las motivaciones intrínsecas por ocupar un puesto directivo pueden estar vinculadas con el deseo de convertirse en líder, como es el caso de Silvana. Analía cuenta que cuando era chica todos le decían que iba a ser directora porque mandaba a todos y a Catalina sus colegas opinaban que tenía "pasta para directora". Es interesante analizar como las directoras de escuelas de Gestión pública las cuales afirman haberse esforzado y tenido que aprobar el concurso para lograr el puesto de directoras nombran motivaciones intrínsecas relacionadas con su personalidad, y liderazgo natural. Como afirma Vaillant D., Rossel C., (2006), generalmente en las encuestas que indagan sobre las razones para elegir la carrera docente en general la razón predominante es la vocación.

Al igual que lo afirma en su estudio Razquin (2003) respecto a las motivaciones de las docentes, en nuestras entrevistas, las principales razones de la elección del puesto de director son motivaciones intrínsecas relacionadas con la ayuda al otro, ganas de generar proyectos nuevos, de influenciar en una comunidad, en los docentes y en los alumnos. María Marta está convencida de que en la medida en que se ponga mayor énfasis en la educación el país puede mejorar y esto influyó muchísimo en su decisión de ser directora. Este tipo de argumentos fueron razones fuertemente nombradas y marcadas por todos los directores tanto de escuelas de gestión pública como aquellas de gestión privada. Se ve al puesto de director como un lugar de ayuda, de influenciar a los demás para la mejora de la escuela y se lo busca, como cuenta Laura, por el puro gusto de hacerlo. Cecilia ha llegado a decir:

“Vi todo lo que podía dar y me motivó verlo como un lugar de "servicio" a la comunidad. A pesar de que este puesto me enfrentaba con muchas dificultades que implicaban mi auto superación, decidí enfrentarlas para ayudar a formar personas maduras e íntegras, servir a la sociedad y al país.” (ENTPRIV.2)

En el caso de Cristina, más que nada aquello que la motivó a aceptar el puesto de directora fue el querer ayudar a las maestras y ponerse en el lugar de ellas. Cristina quería poner un poco de lo suyo en la manera de encausar y educar a los chicos. Creía que siendo directora podía tener una gran influencia en el otro, ayudar al niño y a sus familias y así ayudar a la comunidad y al país. Ayudar al niño en principal que es el futuro del país. También, Catalina:

“Creía que asumiendo el cargo de directora podía ayudar a cambiar algunas situaciones.

En el fondo la motivación primera era: influenciar en una comunidad. Brindar a ese



pequeño sector de la sociedad todo lo que la escuela le puede brindar más allá de los conocimientos. Que se cree un sentido de pertenencia hacia la escuela en el que los chicos sientan protegidos y cuidados.”(ENTPUB.2)

En resumen, en todos los casos se nombran motivaciones intrínsecas de forma indistinta si provienen de escuelas de gestión pública o privada. En todos los casos se nombran motivaciones vinculadas con el entregarse y buscar el puesto de directora a causa de la comunidad. Hacemos una leve diferenciación en que las directoras de gestión pública poseen un incentivo intrínseco fuertemente marcado por la personalidad. Sin embargo, el caso de Raquel es diferente ya que su factor motivante fue el económico. Claro que también nombró motivaciones relacionadas fuertemente con ayudar al país, sin embargo, no hay dudas que en su caso, la prioridad era el dinero.

Respecto a la pregunta en la que se les indaga sobre si una de estas motivaciones se vio interrumpida, en todos los casos, estos incentivos no se vieron interrumpidos. Sin embargo, se observan dificultades fuertemente marcadas a la soledad del cargo y a la carencia de una carrera directiva que te prepare a asumir con responsabilidad y capacidad el puesto. La mayoría de las directoras cuentan experiencias de dificultades que tuvieron que enfrentar una vez que asumieron el cargo. Por ejemplo, Cristina:

“Dificultades encontrás, pero una vez siendo directora. Como directora tenes que mediar entre familias, los docentes y los chicos. Yo me encontré con muchas dificultades en los hogares. Muchas.” (ENTPRIV. 3)

Por otra parte, Raquel, considera que la motivación segunda por la que ella buscó el puesto de directora relacionada con ayudar al País se le hizo muy difícil de cumplir.

### ***e) Motivaciones monetarias***

Después de indagar sobre sus motivaciones en general y específicamente el peso que tuvieron las motivaciones intrínsecas en la decisión de optar por el puesto directivo, se les pregunto sobre los beneficios monetarios y el lugar del sueldo a la hora de optar por este trabajo. En este aspecto no vimos diferenciación entre las directoras de escuelas de gestión privada con las de escuelas de gestión pública. La motivación relacionada al factor monetario por buscar el cargo directivo no se vincula a la diferencia sobre el tipo de gestión.

Todas coinciden en que el sueldo del puesto del director es mayor que el sueldo de los docentes que trabajan un turno. Sin embargo se considera que a pesar de que haya diferencia en el salario por el puesto que se ocupa, el puesto de director implica el doble de trabajo y mayores responsabilidades que no equivalen a la mínima diferencia de sueldo entre el docente y el director. Vaillant D., Rossel C. (2006) y Pont, Nusche y Moorman (2008) consideran que la solicitud del puesto de director es baja ya que los sueldos son insuficientes en comparación con sus responsabilidades.

“Ganas unos pesos más que como maestro en un cargo, pero no hay casi diferencia.”(ENTRPUB.3)

“Hay pero no es tanto. El sueldo es un poco superior, pero la diferencia es muy chica. Además considero que en algún punto trabajo más que las docentes. Mis vacaciones son más cortas y asisto a todos los eventos que hay en la escuela a la noche.” (ENTPRI.4)

Al igual que los resultados dados por Vaillant F., Rossel C. (2006) en un estudio realizado en América Latina, se demuestra que el salario no es el factor motivacional primario en el rubro educativo. En contraposición a la pregunta respecto a si existe un aumento en el salario entre el puesto docente y el cargo directivo, la respuesta a la pregunta si la diferencia de sueldo fue un factor motivante para decidir ocupar este puesto laboral no fue marcada ni única. Si bien las directoras reconocen que el aumento de salario fue bueno para ellas, solo dos de ellas reconocen que fue un factor motivante. Cecilia y Raquel cuentan que por razones personales necesitaban aumentar sus ingresos y que el cargo de directivo se les abrió como alternativa para poder mantener su nivel de vida. Raquel llegó al puesto de directora por una posición económica. Ella amaba estar frente a la sala pero necesitaba económicamente un sueldo de 8 horas. Al tener una familia y un hogar del que tenía que ocuparse sola, no le cerraba trabajar todo el día. Optó por concursar al puesto de directora para trabajar medio turno y ganar un sueldo equivalente a lo que ganaban las docentes trabajando 8 horas.

El resto consideran que de ninguna manera el asunto monetario interfirió en su decisión de optar por la carrera directiva. A diferencia de lo expuesto por Morduchowicz (2002), los puestos de gestión y dirección no eran para ellas la única vía de ascenso de salario. En ambos casos, explican, que dando horas cátedras de la materia de la que son profesoras ganaban más que con el sueldo del director. Por lo tanto, la diferencia de sueldo no fue para ellas un factor motivante. Según Catalina y Cristina trabajando como

docente doble turno ganaban más que siendo director un turno. El sueldo fue lejos una motivación para buscar el cargo. María Marta coincide con Morduchowicz (2002) en que en todos los casos se considera que lo que más aumenta el salario son los años de antigüedad, no la diferencia de cargo.

“Yo tengo mejor sueldo por antigüedad que por el cargo de directora.”(ENTPRI.4)

"La antigüedad constituye una modalidad de incremento salarial anual, pero no de ascenso en la carrera" (Estatuto docente: Ley N°10579).

En resumen, las directoras en general, opinan que la diferencia de salario no tuvo que ver en su decisión de optar por el puesto directivo. Sin embargo, creemos que como el aumento del sueldo es mínimo, es normal que las docentes no lo nombren como un factor que formo parte de sus motivaciones. Como afirma García Dematteis (2010), en su investigación, el incentivo económico no debe ser estigmatizado, en tanto que responde a la naturaleza y a la propia génesis de la relación de trabajo. Sin embargo, las entrevistas de las directoras contradicen lo expuesto por García Dematteis (2010) en que el incentivo financiero aparece en los profesionales a la par de la vocación de servicio al Estado y a la ciudadanía o combinado con la necesidad de adquirir prestigio profesional. Por el contrario, las directoras de escuelas no dejan de afirmar que sus motivaciones estuvieron ligadas al servicio a la comunidad.

### ***f) Motivaciones no monetarias***

#### *Prestigio social de la carrera directiva*

En cuanto al prestigio social de la carrera directiva en general las directoras coinciden en que ante la sociedad el rol del director pesa. Sin embargo, unas consideran que tiene más valor que otras. Mientras Analía, Cecilia y María Marta consideran que el cargo directivo tiene prestigio social, Laura, Catalina y Cristina coinciden en que no se compara el valor y el respeto que se tenía al director antiguamente con el que se tiene hoy en día.

“Hace unos años la carrera docente dejó de tener prestigio social. Antes ser maestra era genial, ahora no. Sin embargo, el puesto directivo tiene un poco mas de prestigio”.

(ENTPRIV.3)

Cristina y Catalina cuentan que en los lugares decís que sos directora y te dicen:

“”Ha bueno”. Pero es una pena porque la docencia es hermosa y muy valiosa.”(ENTPRI. 3 y ENTPUB. 3)

María Marta también cuenta que:

“Por desgracia, los padres no consideran importante ni valoran a las maestras, sin embargo con los directivos el trato ya es otro.”(ENTPRI.4)

Por otra parte, Raquel piensa diferente, el puesto de director no tiene mayor prestigio que el docente.

“Los padres respetan a una buena docente al igual que una buena directora. No es que porque sos directora que es mejor.”(ENTPUB.4)

En conclusión, salvo Raquel, todos concuerdan que en mayor o menor medida el puesto del director tiene mayor prestigio social que el docente.

En la pregunta respecto al impacto que tuvo el ascenso en su entorno social y familiar, vemos reflejado la importancia de la “motivación de auto concepto externo” Villalón Camus (2014), esa fuente de motivación que se caracteriza porque las personas buscan la aceptación de los grupos e incentivos sociales. Todas concuerdan que sus familiares y amigos tomaron el cambio de puesto como un ascenso bueno y gratificante. En ningún caso se vio como un descenso o un puesto no valorado por su entorno social y familiar. Por eso, podemos inferir que las personas necesitan sentirse apoyadas y acompañadas por su entorno social y familiar; en este caso el ascenso de las directoras estuvo acompañado por este apoyo.

Sin embargo, las directoras difieren en las respuestas dadas acerca del lugar que ocupó el prestigio social en sus motivaciones para aceptar o concursar para este puesto laboral. Salvo dos casos de directoras de escuelas de gestión pública, el resto opina que el prestigio de la carrera directiva no estuvo ni cerca de influir en sus motivaciones por ocupar el cargo.

En el caso de las directoras de gestión Pública la respuesta estuvo distribuida. Analía y Silvana consideran que el prestigio de la carrera directiva si estuvo vinculado a su decisión por concursar. En ambos casos se refleja que la motivación por concursar el puesto de directora estuvo mediada por el buen prestigio social de este puesto vinculado a la preparación con la que uno asumió el cargo. Analía vinculó el prestigio social que tiene el cargo directivo con su propia motivación por estudiar toda la vida:

“El prestigio no es solo el título de director sino que lo vas ganando en el acto, en el hacer de todos los días. Estoy orgullosa de haber pasado por todos los cargos antes de pasar a ser directora.” (ENTPUB.1)

En el caso de Silvana también se vio impulsada por su ambiente social aun que de otra manera que Analía. Las maestras que la rodeaban la impulsaron porque creían que Silvana era capaz, provocando en ella una motivación vinculada a su superación personal. Gracias al prestigio que le daban sus compañeras al cargo y a su posibilidad de asumirlo, se sintió confiada y lo intentó. Sin embargo, aunque su entorno lo ve como un logro es consciente que muchos denigran la profesión. Por otra parte Raquel y Catalina, también directoras de escuelas gestión pública, sin dar explicaciones, afirmaron que de ninguna manera el prestigio social intervino en sus motivaciones por ocupar el cargo.

Las directoras de escuelas de gestión privada, si bien reconocen el prestigio del director, están lejos de atribuirlo a sus motivaciones por ocupar el puesto. Cecilia llega a afirmar que en su caso el único prestigio que le da ser directora de escuela es servir a los demás (motivación intrínseca). Por otra parte, Laura, considera que no fue por una cuestión de prestigio, ya que este lo da únicamente el saber, el prepararte y el estudiar y no un cargo. Cristina y María Marta dijeron:

“No, no me interesa ni me interesó el prestigio” (ENTPRI.3 y ENTPRI.4)

Ellas querían cambiar cosas que veían cuando eran maestras.

En el siguiente cuadro vemos plasmadas las respuestas de las directoras de escuela en torno a en qué medida el prestigio social de la carrera docente las impulso a cambiar de trabajo. En primer lugar vemos en todos los casos la reacción positiva de la familia en torno al ascenso de cargo. Luego las diferentes opiniones respecto a si la carrera de directivo tiene mayor prestigio social que el puesto docente. Por último se reflejan las opiniones en su mayoría negativas respecto a si la diferencia de prestigio formó parte de sus motivaciones para cambiar de cargo.

Cuadro 5: Comparación entre directoras de gestión pública y privada sobre la influencia que tuvo en sus motivaciones el prestigio social de la carrera docente.

	Tipo de gestión	Reacción de familia y de amigos por el ascenso en el cargo.	La carrera de directivo tiene más prestigio social que el puesto docente.	La diferencia de prestigio formó parte de sus motivaciones para cambiar de cargo.
Analía	Pública	+	Sí	Sí

Silvana	Pública	+	No	Sí
Catalina	Pública	+	Sí	No
Raquel	Pública	+	No	No
Laura	Privada	+	Sí	No
Cecilia	Privada	+	Sí	No
Cristina	Privada	+	Sí	No
María Marta	Privada	+	Sí	No

En conclusión, como vemos en el cuadro 5, si bien se reconoce el prestigio social del cargo directivo que se ve reflejado por el apoyo de las familias y amigos; en general 6 de las 8 directoras concuerdan en que no estuvo presente en sus motivaciones para postularse o aceptar por dicho puesto. Es decir, coincidimos con lo planteado en el marco teórico en que el prestigio social es un aspecto que importa y acompaña el cambio de cargo, sin embargo, rechazamos la hipótesis en la que se lo atribuye como un factor motivante o causante de la búsqueda de los docentes al puesto de director.

Perjuicios de la carrera docente y la carrera directiva como vía de escape del aula.

A la pregunta, en qué medida la carga laboral docente las impulsó a cambiar de tarea y optar por la carrera directiva, las directoras consideran que el puesto de director es igual o más demandante que el cargo docente. En general las respuestas acompañan lo expuesto en el estado del arte y contradicen la hipótesis planteada en el marco teórico referida a que el contexto áulico, las condiciones laborales y el largo peso que tienen los docentes, pueden funcionar como una posible razón para que elijan salirse del aula en busca de nuevos puestos de trabajo, tal como la dirección de escuelas.

Por un lado, como expusimos en el estado del arte, Alejandro Campos (2006) atribuye la falta de interés e incentivos en los docentes para asumir el rol directivo, a causa de que la tarea es percibida como ardua y compleja. Todas la directoras están de acuerdo en que ser directora es un trabajo muy demandante. Cristina cuenta que no solamente uno trabaja las horas que te pagan. Fuera de la escuela hay muchas cosas para hacer y más en una institución religiosa.

“El celular lo tenía prendido toda la noche y 12:30 pm. Me llamaban las docentes para avisarme que iban a faltar el día siguiente y tenía que resolverlo en ese momento”

(ENTPRI.3)

Sin embargo, un estudio realizado por la UNESCO (2014) consideraba que las principales razones que podrían influenciar en la tendencia a dejar el aula tiene que ver con los problemas que se dan en el aula, que terminan agobiando a los docentes. En contraposición, no faltó ni una directora que no aclare que el trabajo de directora no es

comparable con el que tenían como docentes. Analía considera que es cierto que mucha gente piensa que ser director es tener menos trabajo. Sin embargo, las directoras consideran que la carga laboral que poseen actualmente es mayor que la que tenían antes. Analía cree que hoy en día, en vez de tener 20 niños a cargo, tiene 800. Las responsabilidades son mayores y uno es 24 hrs del día director. Catalina dice:

“Me resulta más cansador el cargo como directora que estar con los chicos y corregir. Son muchas cosas que uno tiene que hacer como directora. El desgaste es muy grande. La verdad que no. Inclusive, como directora muchas veces tengo que tomar el cargo de docente cuando una maestra falta o pide licencias y no hay quien la cubra.”

(ENTPUB.3)

La mayoría de las entrevistas rechazan la hipótesis de que los docentes eligen optar por la carrera directiva porque es la única alternativa que les queda para huir de la carga laboral del aula.

Alejandro Campos (2006), también atribuye la falta de incentivos hacia el puesto de director de una escuela a la dificultad de los docentes de desclasarse del colectivo docente en el que están socializados. Coincidimos en esto ya que las ocho directoras contaron con orgullo sus años de docencia y marcaron como una gran dificultad el haber tenido que dejar el aula. Muchas contaron que les costó dejar a los chicos y hasta lloraron.

Sin embargo, solamente dos casos de ocho coinciden con la hipótesis planteada en el marco teórico. Estos casos coinciden con algunos estudios recientes presentados por la UNESCO (2014), en que se cree que las principales razones que podrían influenciar en la tendencia de los docentes de dejar el aula tienen que ver con las molestias que trae el aula. Cristina cuenta que ella llevaba muchísimos años como docente y ya sentía que era grande:

“Estar en el grado te consume muchísimas energías. El trabajo de directora es muy demandante pero es distinto. Soy docente de alma y sigo siéndolo. Pero por la edad que tenía la docencia me consumía demasiada energía física y ya sentía que debía cambiar de trabajo”. (ENTPRI.3)

Cristina afirma que el contexto y el ambiente áulico le pesaban aproximadamente un 40% en la motivación por dejar la docencia y optar por el puesto de directivo. El caso de Cecilia es parecido al de Cristina:

“Para mí fue un alivio dejar el aula, pero no porque no me guste, sino porque consideraba que ya no tenía energías para enfrentar y ocuparme bien de cada niño.”

(ENTPRI.3)

En resumen, si bien de las 8 entrevistas 2 directoras cuentan que su opción por el cargo de directivo, estuvo influenciada por la fatiga física que les traía el trabajo docente en el aula, el resto, o sea la mayoría, concuerda que no tuvo nada que ver. La mayoría de las directoras de escuela afirma que el trabajo de directora es más demandante y poseen más responsabilidades que antes.

### *g) Final y razones concretas*

Al finalizar la entrevista se les preguntó a las directoras de escuela que elijan una razón o motivación concreta por la que eligieron postularse o aceptar el puesto de director. Fue interesante ver como en muchos casos la razón concreta coincidía con lo que habían dicho al comienzo cuando se les había preguntado por sus motivaciones generales.

A continuación en el cuadro 6 expondremos las últimas respuestas que dieron las directoras de escuela en comparación con las que dijeron al principio. En general las respuestas del principio y del final están ligadas a motivaciones intrínsecas.

Cuadro 6: Comparación entre las motivaciones generales y las razones concretas por las que eligieron el puesto de director.

Nombre	Gestión	Razón general	Razón concreta final
Analía	Publica	"Concurse para el puesto de director por mis ganas de generar proyectos nuevos y de mejorar en mi carrera profesional."	"Generar ideas y proyectos nuevos específicamente nuevos espacios de capacitación docente"
Silvana	Pública	"Por liderazgo medio natural. Me sentí capaz y todas mis compañeras me apoyaban".	"Me gustaba la idea de estar en un colegio público por la seguridad tener trabajo hasta que se jubile"



Catalina	Pública	Por mis ganas de seguir adelante en mi carrera. Para seguir creciendo en su carrera profesional.	"Creía que como directora podría elevar el nivel de los docentes. Quería intentar que los docentes amplíen su conocimiento y que se capaciten"
Raquel	Pública	"Llegué al puesto de directora por una cuestión económica"	"A mí lo primero que me sale es la cuestión económica"
Laura	Privada	"Me gusta formar a la gente. Desde la dirección podía colaborar en la practicas del aula"	"Por mis ganas permanentes de enseñar a otros. Desde la dirección se puede enseñar mucho a los docentes el cómo, el día a día"
Cecilia	Privada	"Me motivó saber que tenia cosas para dar. Tomé la dirección desde un lugar de servicio"	"Quería seguir en educación me gusta muchos estar en contacto con los chicos y familias desde un lugar de servicio"
Cristina	Privada	"Me motivó el puesto de directora por querer ayudar a las maestras y ponerse en el lugar de ellas"	"Pensar que podía cambiar cosas que como docente no le habían gustado. Y de esa forma ayudar a docentes, chicos y padres"
María Marta	Privada	"Me atraía poder ayudar a formar docentes y ayudar a crecer a docentes y alumnas"	"Lo que más me motivo fue poder influir ya desde otro lugar en las alumnas, padres y sobre todo docentes"

Como vemos en el Cuadro 6, las respuestas del principio de la entrevista y el final, en general coinciden. La mayoría de las directoras de escuela mantienen su posición. Es por eso que consideramos que las directoras son firmes y están convencidas de cuáles fueron sus motivaciones que las llevaron a ocupar el puesto de director. Salvo algún caso, en general las directoras buscaron o aceptaron el puesto de directora por razones ligadas a ayudar al otro, docentes, padres y niños.

## Capítulo 4: Conclusiones

Nuestro objetivo hace referencia a cuáles son las motivaciones de los directores de escuela de primaria de gestión pública y privada en la provincia de Buenos Aires. Después de haber recorrido nuestro estado del arte, marco teórico y haber resumido las conversaciones con las directoras es interesante ver qué es lo que contestaron las directoras a la pregunta final cuál fue la motivación concreta por la que eligieron postularse o aceptar el puesto de director.

Como fuera planteado en el Estado del Arte, estudios nacionales e internacionales muestran la importancia de la dirección como factor clave en la eficacia escolar. Además, se observa que las solicitudes para ocupar puestos de dirección son cada vez menos, con lo que importa aún más, analizar las razones por las que se busca dicho cargo. Luego de justificar de este modo la importancia del estudio de las motivaciones, el marco teórico trae posibles razones por las que los directores deciden optar por el cargo.

El marco teórico desarrolla en primera instancia el contexto por el que deben atravesar los docentes para llegar a ser directoras. Una vez desarrollado el escalafón de la carrera educativa, se definen lo que para esta investigación se considera como motivaciones, las motivaciones intrínsecas y las motivaciones extrínsecas. Estas últimas hacen referencia a las motivaciones monetarias y las motivaciones extrínsecas ligadas al prestigio social de la carrera directiva y el contexto del aula causante del fastidio docente y la búsqueda de nuevas alternativas laborales.

Participaron de este estudio ocho directoras de escuelas primarias de gestión pública y privada, ubicadas en la provincia de Buenos Aires, que tienen entre 1 y 12 años de antigüedad en el cargo. Se realizó una muestra por conveniencia y se utilizaron entrevistas semi-estructuradas para explorar las motivaciones e incentivos de los docentes a la hora de postularse o aceptar para el cargo de director escolar.

En muchos aspectos, las motivaciones generales sobre las que indagaron las entrevistas coinciden con la motivación concreta del final de la entrevista. Cristina, por ejemplo en sus motivaciones generales expuso sus ganas de ser directora a causar de querer ayudar a las maestras y ponerse en el lugar de ellas. Además le motivaba realizar un trabajo interdisciplinario entre docentes, familias y niños. Del mismo modo, al final de la

entrevista, cuando se le preguntó que diga una motivación concreta por la que aceptó el cargo de directora afirmo:

"Como docente no me gustaba la forma en que se manejaban las directoras con las docentes. Me motivó la posibilidad de ser directora para cambiar las cosas. Además yo quería ayudar a las familias y de este modo, a la sociedad." (ENTPRI.3)

Sin embargo en otros aspectos, a lo largo de la entrevista y de recorrer nuestro marco teórico fueron surgiendo nuevas alternativas y motivaciones que influyeron en la motivación de postularse o aceptar el cargo directivo. En el caso de Silvana, en un principio cuenta que quiso ser directora por un liderazgo natural, porque se sintió capaz y porque todas sus compañeras le decían que ella iba a ser directora. Sin embargo al final de la entrevista la razón concreta que dijo Silvana fue:

"Me gustaba la idea de estar en una escuela pública por la libertad que me daba no tener que seguir un prototipo marcado. Además me daba la seguridad de tener un trabajo hasta que me jubile"(ENTPUB 2)

En términos generales, podemos decir que la mayoría de las directoras tanto del sector público como del privado destacan las motivaciones intrínsecas como principal motor del interés por ocupar cargos directivos. Todas menos dos de las directoras entrevistadas otorgaron sus motivaciones por llegar al puesto de director a su vocaciones, las ganas permanentes de generar proyectos nuevos, ayudar a las maestras y a los niños. Solamente dos son los únicos casos que dan a conocer motivaciones fuertemente marcadas por el beneficio o seguridad económica que les daba el cargo directivo.

En cuanto a los factores de motivación extrínseca y monetaria podemos concluir que es un factor que si bien importa a todas las directoras, en muy pocas resultó ser el factor motivante principal, en parte porque las directoras plantean que la diferencia salarial es muy poca con respecto a la docencia. Rechazan que sea un factor de incentivo que las haya influenciado en sus decisiones, ya que el aumento salarial es mínimo en relación a la mayor responsabilidad que demanda el cargo. Creemos que si habría un aumento salarial marcado entre los docentes y los directores, todos lo nombrarían como un factor motivante para la elección del puesto laboral.

En cuanto al prestigio social de la carrera directiva, la investigación muestra que el apoyo de las familias es fundamental para cada una de ellas. Si bien las directoras

tuvieron diferentes posturas respecto a la opinión que tiene la sociedad sobre el cargo directivo, todas cuentan que fueron apoyadas por sus familias y amigos a la hora de postular y acceder a un cargo superior. En este sentido, las directoras que entrevistamos, al igual que los docentes en la investigación de Razquin (2003), valoran el reconocimiento y la aprobación de su entorno y su comunidad. Sin embargo, aunque tienden a estar más satisfechos con su trabajo si reciben este reconocimiento, solo una de las directoras afirmó que el prestigio social funcionó como incentivo principal para concursar al puesto. El resto de las directoras consideran que el puesto de director tiene más prestigio que la docencia, sin embargo, en ningún punto intervino en su decisión. En algún caso, como el de Raquel, se considera que ni siquiera hay diferencia de prestigio entre docentes y directores.

Finalmente en cuanto a interesarse por el cargo directivo para alejarse de las tareas docentes, otro de los factores extrínsecos analizados, las respuestas fueron negativas. La mayoría de las directoras concuerdan en que son docentes de alma y que aman los niños y el aula. Además, las tareas y responsabilidades del director son mayores que las que tenían siendo docentes, por lo que su trabajo no se vio aliviado por el cambio de cargo.

En resumen, directores de ambos sectores, público y privado, comparten la importancia de las motivaciones intrínsecas para la elección de la carrera directiva: el “gusto por la enseñanza”, “la relación entre la profesión y la mejora de la sociedad” y “el interés para que otros aprendan”. Estas respuestas forman parte del repertorio de motivaciones compartidas. Es por eso que junto con Pont, Nusche y Moorman (2008) una de las implicancias de esta investigación a la hora de pensar incentivos para los cargos directivos es reconocer la preponderancia que tiene la promoción y desarrollo de las motivaciones intrínsecas que fomenten la elección al puesto de director.

## Bibliografía

- Anderson S., (2010) Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela, University of Toronto, Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol.9, No.2, Canadá.
- Baradel, R. (2014), SUTEBA, Estatuto Docente,
- Beech, J. (2014). *Investigación acerca del programa “Directores en acción”*. Investigación, Universidad del San Andrés, Buenos Aires, Argentina.
- Bruns, B., Luque J. (2014) *Profesores Excelentes, cómo mejorar el aprendizaje en América latina y el Caribe*, Grupo del banco Mundial, Estados Unidos.
- Carnoy M., (2006) *Economía de la Educación*, OUC, Barcelona, España.
- Casassus, J. *El aprendizaje Depende de las Emociones*, UMCD, Santiago, Chile.
- Casassus, J. *La profesión docente es una profesión emocional*, Ideas en Red, Nueva América, Brasil.
- Campos A., (2006), *La dirección escolar: las tareas básicas y algunos retos pendientes*, Universidad de Oviedo, Aula Abierta, España.
- Dan Pink, *Thenuvoentrepreneur*, 2012, *the surprising truth about what motivates us*, <https://www.youtube.com/watch?v=KgGhSOAtAyQ>
- DINIECE, (2008) *La educación Argentina en cifras*, Argentina.
- DINIECE, (2008), *Temas de Educación Perfiles, formación y condiciones laborales de los profesores, directores y supervisores de la escuela secundaria*, Argentina.
- DINIECE, (2008) *Temas de educación, El perfil de los directores de escuela en la Argentina*, Boletín, Argentina.
- Estatuto del docente de la Provincia de Buenos Aires
- FLACSO, (2009) *El trabajo docente hoy: saberes experiencias e identidades*, Propuesta Educativa 31, Argentina.
- García Dematteis M., (2010) *Motivación de los empleados y performance organizacional en el sector público argentino: el caso de la administración federal de*

*ingresos públicos (AFIP)*, Tesis de maestría, Universidad del San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

García Garduño, L. Slater y López Gorosave (2010). “*El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año*”, RMIE vol.15 no.47 México.

Harf R., (2015), *¿Quién quiere ser director?*, Novedades educativas, Sumario #290, Argentina

Mezzadra F., y Veleda C., con colaboración de María Belén Sánchez. (2014) *Apostar a la docencia, desafíos y posibilidades para la política educativa argentina* / - 1a ed. - Fundación cippec, Buenos Aires, Argentina.

Morduchowicz A., (2002) *Carreras Incentivos y Estructuras Salariales Docentes*, Buenos Aires, Argentina.

Morduchowicz A., (1996) *La carrera profesional docente o “la estrategia de una ilusión”*, Argentina.

Mezzadra, F., & Bilbao, R. (2011). *Los Directores de Escuela: Debates y Estrategias para su Profesionalización* (Documento de Trabajo 58). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, Area de Desarrollo Social, Programa de Educación, Argentina.

Mezzadra, F., & Composto, C. (2008). *Políticas para la Docencia: Opciones y Debates para los Gobiernos Provinciales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, Area de Política Educativa, Argentina.

Morduchowicz, A. (2002). *Carreras, Incentivos y Estructuras Salariales Docentes*. Buenos Aires: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe.

Pont B., Nusche D., Moorman H., (2009), *Mejorar el liderazgo escolar*. –OCDE, Volumen 1: política y práctica.

Razquin P., (2003) *Teacher career incentives and sanctions*, LEAP,

Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Mcgraw-Hill, México.

UNESCO, (2013) *Antecedentes y Criterios para la elaboración de Políticas docentes en América Latina y el Caribe*, Chile.

UNESCO-OREALC. (2006). *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente: Un Estudio Comparado entre 50 Países de América y Europa*. Santiago: UNESCO Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

UNESCO-OREALC. (2013). *Antecedentes y Criterios para la Elaboración de Políticas Docentes en América Latina y el Caribe*. Santiago: UNESCO-OREALC.

Vaillant, D. (2011). *Tema: Carrera Docente Borrador para discusión*. Santiago: UNESCO-OREALC, Proyecto Estratégico Regional sobre Docentes, Profesores para una Educación para Todos.

Vaillant, D., & Rossel, C. (Eds.). (2006). *Maestros de Escuelas Básicas en América Latina: Hacia una Radiografía de la Profesión*. Washington, DC/Santiago: PREAL.

Vegas. E, Pritchett L., and Experton W., (2007), La regulación de la formación y el trabajo docente: un análisis crítico de la "agenda educativa" en América Latina *duc. Soc.* vol.28 no.99 Campinas.

Vegas E., Pritchett L., Experton W (1999), *Attracting and retaining qualified teachers in Argentina: Impact of the structure and level of compensation*, The World Bank, 1818 H Street,NW Washington, DC20433 USA.

Villalón Camus y Georgette X., (2014) *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*, Tesis posgrado, Repositorio académico de la Universidad de Chile, Chile.

Weinstein J., (2013) *La esquivia política entre las volátiles políticas docente*, República Dominicana.

## Anexo 1: Guía de entrevista

Entrevistado:

Edad:

Sexo:

Escuela en la que trabaja:

Antigüedad en el Cargo:

Trayectoria:

### 1- Generales:

- a) ¿Cómo ha llegado al puesto de director?
- b) ¿Cómo fue el proceso para postularte? ¿Cómo se preparó?
- c) ¿Cuáles son los factores que usted considera que lo motivaron a prepararse para concursar o postularse al puesto de director?

### 2- Motivaciones intrínsecas.

- d) En qué medida considera que alguna motivación relacionada con el "ayudar al otro", "ayudar al país", "influir en la comunidad", "ayudar a la sociedad"(decisión altruista) influyó en su decisión de prepararse para concursar para el cargo directivo?
- e) En caso afirmativo, cuál de estas opciones considera que fue su mayor factor motivante para prepararse para concursar para el cargo directivo?
- f) Una vez que decidió prepararse para concursar. ¿Alguna de estas motivaciones se vio interrumpida. ¿Si, no? ¿Por qué?

### 3- Motivaciones extrínsecas económicas:

- g) ¿Cuáles son los beneficios económicos del puesto de director? (salario, beneficios económicos distintos al salario)
- h) A la hora de postularse para el puesto de director, en qué medida el aumento salarial por el cargo directivo fue un factor motivante?



#### **4- Motivaciones extrínsecas no monetarias.**

✓ **Prestigio social de la carrera docente:**

i) Consideras que la carrera directiva tiene mejor prestigio social que la carrera docente? ¿Si, no? ¿Por qué?

j) Si contesta que sí. En qué medida este aspecto influyó en tu decisión de postularte al concurso para ser director/a?

k) ¿Qué opinaban tus amigos y familiares acerca de que seas director?

✓ **Características de la carrera docente: carga laboral y el ambiente en el aula.**

l) ¿En qué medida la carga laboral docente lo impulsó a cambiar de tarea y optar por la carrera directiva?

m) ¿En qué medida el contexto y el ambiente áulico lo impulsaron a cambiar de tarea y optar por la carrera directiva?

**Final**

n) Si tuviese que elegir una motivación/razón concreta por la que eligió el puesto de director elegiría:



