



Universidad Abierta
Interamericana

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo

Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas

Taller I: trabajo Final – Introducción

Tema: Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva

Alumno: Monica Andrea Kahr

Sede: Centro

Año: 2010

RESUMEN

El presente trabajo estudia los factores que inciden en el mantenimiento de un ambiente de confianza mutua, como base de la gestión de la institución que es: un buen clima institucional.

El clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la escuela. Este ambiente incluye aspectos tales como el trato entre los miembros, relaciones interpersonales, comunicación y el estilo de gestión.

En la actualidad, de acuerdo a testimonios informales relevados en docentes en servicio activo se evidencia que, producto del agotamiento, malestar, con y estrés docente, el clima relacional presenta alteraciones y que a la vez influyen, de manera específica, en la salud mental de los distintos actores institucionales.

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Al profundizar respecto de los factores de la gestión institucional en las escuelas, en relación con el clima institucional de las mismas, el desarrollo del presente trabajo de investigación, constituye un aporte significativo sobre los factores indispensables para el logro de un clima de trabajo favorable; que pueda favorecer a todas las instituciones que desean mejorar su clima institucional, hacia la mejora de la calidad educativa.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1. CLIMA INSTITUCIONAL ESCOLAR.....	7
2. TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL CLIMA INSTITUCIONAL.....	16
3. LA GESTIÓN ESCOLAR.....	20
3.1 GESTIÓN ESCOLAR PARTICIPATIVA: una nueva forma de gestionar.....	23
4. GESTIÓN EFICAZ PARA LA CONVIVENCIA EN LOS CENTROS EDUCATIVO.....	24
4.1 LA CONVIVENCIA.....	26
5. LA ESCUELA: RELACIONES INTERPERSONALES, COMUNICACIÓN Y CONFLICTO.....	30
5.1 LA COMUNICACIÓN.....	31
5.2 RELACIÓN, ESTATUS Y PODER.....	33
5.3 EL DIÁLOGO.....	35
5.4 LAS PAUSAS.....	36
5.5 LA ESCUCHA.....	37
6. EL DIRECTOR, EL AUTÉNTICO LÍDER EN LA ESCUELA.....	38
6.1 LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR.....	40
7. LOS PRINCIPIOS DEL FUNCIONAMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN COMO PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR.....	43
8. LA GESTIÓN DE RECURSOS Y SUS PRINCIPIOS GENERALES.....	49
9. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	56
10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	57
11. CONCLUSIÓN.....	61
12. BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	63
13. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	64
14. ANEXOS.....	65

INTRODUCCIÓN

TEMA: CLIMA INSTITUCIONAL ESCOLAR Y GESTIÓN DIRECTIVA

El presente estudio busca describir los factores vinculados a la gestión escolar que inciden en el desarrollo de un clima institucional favorable.

Para ello se caracterizarán los objetivos, tanto el general como los específicos, vinculados con el tema presentado.

Este trabajo se desarrollará con un informe bibliográfico que integra la información que soporta la investigación.

En la Metodología, se detalla qué se utiliza en la investigación de este estudio. Se realizaron entrevistas a docentes y directivos de distintas instituciones educativas.

Con todos los datos obtenidos, la discusión y el análisis, se lograron alcanzar las expectativas de lo planteado y se espera que estos resultados sean de utilidad para las instituciones tendientes a mejorar el clima o ambiente de trabajo, factor trascendental en el éxito de una escuela.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

.Describir los factores vinculados a la gestión escolar que inciden en el clima institucional favorable en la escuela.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

. Caracterizar la gestión del directivo dentro del clima institucional, en vinculación con la relación con los docentes.

. Describir los factores relevantes vinculados a la gestión escolar que inciden en la eficacia del clima institucional.

.Determinar el grado de incidencia/relación de la gestión del directivo en el clima de trabajo de una institución

1. CLIMA INSTITUCIONAL ESCOLAR

CONCEPTO

Según Bris Martín, lo define como:

“Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales”

Según Gento Palacios, 1994, lo define así:

“ El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita no sólo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio”

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de “desaprender y volver a aprender”.

Entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa, se pueden mencionar:

- . La disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo.
- . Dispuesto a incorporar innovaciones.
- . Atento a los cambios internos y externos.
- . Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación.

. Ello es favorecido, por la comunicación, la participación, la confianza y el respeto.

. Bris, Martín(1999), plantea el siguiente modelo de clima institucional en las instituciones educativas

. Motivación

.Comunicación

.Creatividad

.Confianza

.Planificación

. Liderazgo

Goncalves(2001), lo define como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Gibson y colaboradores (1994), conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

Según Hall (1996), clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Según Chruden y Sherman(1982), toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otros. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de una organización conlleva al logro de los objetivos propuestos.

El clima en organizaciones educativas para autores, como Fernández y Asensio (1989), es el conjunto de características psico-sociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos.

En síntesis, de acuerdo a las diferentes definiciones, puede considerarse, que el concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. Incluye numerosas variables: buenas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, flexibilidad, estilo de liderazgo y características de la comunidad en la que está inserto el centro educativo.

1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo: la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización escolar, tales como:

1-EXTRUCTURA

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2-RESPONSABILIDAD

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3-RECOMPENSA

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

4-DESAFÍO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización

promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5-RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6-COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7-ESTÁNDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8-CONFLICTOS

Es el sentimiento de grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9-IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

A partir de las características mencionadas, es posible realizar un diagnóstico evaluativo del rol que este posee dentro de un centro educativo.

1.3 FUNCION DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Las funciones del clima institucional están orientadas y ejecutadas sobre las bases del liderazgo y motivación, ya que éstas repercuten en cada uno de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento en la misma.

Cada uno de estos objetivos con su respectiva descripción, se relaciona con la propiedad, personalidad y conducta de las personas que trabajan en la institución educativa, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla de concentración sobre las principales funciones del clima institucional.

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles no se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
3. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
3. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros

	como seres humanos y hacer algo para ellos ,en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " '?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
------------------------------	---

Analizando el cuadro anterior se evidencia que el comportamiento de los individuos, no sólo depende de normas y procedimientos, sino involucra elementos esenciales, que se centran en particularidades no sólo de la institución, sino de los individuos que los integran.

2. TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL CLIMA INSTITUCIONAL

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima institucional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela GESTALTISTA, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes.

Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su pensamiento.

Para la escuela FUNCIONALISTA, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los Funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que trabaja, interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela GESTALTISTA y la FUNCIONALISTA se aplican al estudio del clima institucional, éstas poseen en común un

elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la institución y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de una institución, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio en su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs(1998), hacen referencia a las siguientes escuelas:

EXTRUCTURALISTAS, HUMANISTAS SOCIO POLÍTICA Y CRÍTICA.

Para los **EXTRUCTURALISTAS**, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la institución, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos institucionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los **HUMANISTAS**, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la institución.

Dentro de las corrientes **SOCIO POLÍTICA Y CRÍTICA**, afirma que el clima institucional representa un concepto global que integra todos los componentes de una institución, se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores/docentes tienen ante su

institución.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima Institucional, es recomendable mencionar que en este presente estudio, se adopta la teoría de clima institucional o de los sistemas de institución que propone Likert.

Dicha Teoría permite estudiar en términos de causa-efecto, la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima institucional influyen tres grupos de VARIABLES.

La primera de ellas son las CAUSALES referidas a estructuras de la institución y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.

Referente a las variables INTERMEDIARIAS, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos institucionales, al respecto se mencionan las siguientes: **motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones**, entre otras.

Las variables FINALES, son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la institución en la productividad, ganancias y pérdida. (Brunet, 2004).

Es pertinente mencionar que es de interés profundizar en las variables consideradas como INTERMEDIARIAS, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello se rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio.

Las teorías que sustentan el clima institucional se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad, alto rendimiento o de lo contrario, un ambiente de insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento

3. LA GESTIÓN ESCOLAR

CONCEPTO

Según Pilar Pozner de Weinsberg (2008), la gestión escolar se considera como:

. una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas del país.

. conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.

El objetivo primordial de la gestión escolar es:

. Centrar , focalizar, nuclear a la unidad educativa, alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello la GESTIÓN ESCOLAR:

. Interviene sobre la globalidad de la institución.

. Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa

. Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.

. Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

En este nuevo accionar , el equipo directivo, puede encarar el gobierno de la institución escolar o la gestión escolar de manera:

- Integral
- consciente

- transformadora
- Participativa

La gestión escolar se puede entender, también, como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar, es una tarea COLECTIVA que implica a muchas personas.

Cabría preguntarse: ¿Cómo hacerlo? Y en respuesta a ello el autor Pozner de Weinsberg, Pilar, propone:

.Desarrollando EQUIPOS DE TRABAJO, ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. La descentralización, para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, requerirá convocar a los docentes y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes.

.Garantizando la estrecha relación entre la visión de la escuela y los planes de acción que se desarrollen.

.Otorgando importancia al proceso de planificación, que es tan vital como el plan, promoviendo la participación de todos los implicados.

.Actualizando el plan de manera constante y modificarlo cuando se considere necesario.

.Generando políticas y procedimientos que estimulen la participación de los alumnos, padres, docentes y otros representantes de la comunidad.

. Promoviendo la generación de un CLIMA ABIERTO cuidando los mecanismos formales e informales de comunicación y participación.

.Construyendo una visión compartida de la escuela generando entusiasmo para que cada uno, desde su lugar, se haga cargo de llevarla adelante.

. Buscando el equilibrio entre la cohesión/consenso y el desarrollo del pensamiento crítico/divergente.

. Distribuyendo responsabilidades y delegando tareas reconociendo la pericia necesaria para cada caso.

. Creando un fuerte sentido de comunidad, que acrecienta el compromiso y fortalece el logro de buenos resultados.

.Trabajando en equipo, asumiendo todas las responsabilidades compartidas por el aprendizaje de sus alumnos.

La Gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas.

Las escuelas efectivas y el éxito de sus procesos se fundamentan en una buena gestión que incide en el clima institucional de la misma, en las formas de liderazgo, en el aprovechamiento de los recursos, planificación de las tareas, distribución del trabajo y productividad.

3.1 GESTIÓN ESCOLAR PARTICIPATIVA: una nueva forma de gestionar

Pilar Pozner de Weinsberg (2008), define a la gestión escolar participativa como:

El estilo de conducción tradicional o instrumental de los establecimientos escolares fue construido sobre el supuesto de que es posible gobernar la escuela a partir de distribuir y utilizar los medios y los recursos que ponía a disposición el nivel central y que los directivos, respetando la normativa de disposiciones y circulares, aplicarían esta forma de concebir la enseñanza, controlándola y evaluándola. El margen de acción del equipo docente era aportar en el nivel didáctico, y en las disfunciones administrativas cotidianas.

Los nuevos esquemas institucionales, que contemplan una mayor autonomía de los establecimientos educativos, implican un cambio radical en la función de director de la escuela, a quien se le pide que asuma su cargo no sólo como un paso dentro de la carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle.

Se introduce entonces, un nuevo estilo de conducción de la gestión escolar: la inclusión participativa de los actores que ponen en marcha el proyecto, la comunidad educativa.

Esta gestión escolar participada busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo **colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo** entre los partenaires del proyecto educativo: docentes, directivos, padres, madres, alumnos, etc.

En la gestión escolar **participada** y **participativa**, los sujetos son considerados con toda la potencialidad de su creación y de sus aportes, y son incorporados en la base de esa estructura tripolar de la gestión escolar que reúne: proyecto, actores y la acción de conducción y orientación misma.

4. GESTIÓN EFICAZ PARA LA CONVIVENCIA EN LOS CENTROS EDUCATIVO

Los expertos definen la GESTIÓN como la capacidad de anticipar un efecto, la adecuación a los propósitos y el hecho de cubrir las necesidades de aquellos a los que afecta (Witzel, 1999).

Por lo tanto, LA GESTIÓN EFICAZ influirá en la implantación de un sistema de calidad, ya que lo que busca es la optimización de recursos, aumentar los niveles de satisfacción de todos los implicados y en consecuencia, la mejora continua.

Según Cardona y Cardona (2003), esta elección ayuda a alcanzar el éxito, para el que deberá tenerse en cuenta la potenciación de los siguientes factores:

1-INFORMACIÓN: Buscar y procesar la información necesaria y conocer todos los estamentos.

2- VISIÓN: Articular las distintas visiones, estableciendo una meta común, promoviendo participación y creando una estrategia.

3-RESULTADOS: Maximizar oportunidades, establecer objetivos y evaluar rendimientos centrándose en los objetivos, en lo importante y no en los problemas.

4-DELEGACIÓN: Desarrollar confianza y “empoderamiento” en todos los miembros y organizar y asegurar la cadena de responsabilidades, además de la distribución de tareas.

5-APRENDIZAJE: No referido a lo académico, sino a la capacidad que tienen la organización y sus miembros para promover el cambio en los procedimientos, en la cultura, e incorporarlos a la práctica para la mejora del desempeño.

6- COMUNICACIÓN: Destinada a motivar y crear una visión común, influyendo y dejándose influir.

7-EQUIPO: Creando sinergias y mejorando los procesos, no sólo de trabajo, sino de desarrollo de las personas, de lo que hay que compartir.

8-INNOVACIÓN: Desarrollando la creatividad y la mejora continua. Implica la incorporación de todos los puntos anteriores.

4.1 LA CONVIVENCIA

Según Malgesini y Jiménez (2000) convivencia significa vivir en buena armonía y a diferencia del conflicto, tiene una connotación positiva: está cargada de ilusión e implica también aprendizaje, normas comunes y regulación del conflicto.

Exige adaptarse a los demás y a la situación. Por lo tanto, habrá que tener flexibilidad, aceptar lo diferente. Poner el acento en lo que une, en lo que converge. No es sólo coexistir, sino que requiere de la organización del espacio y de los valores compartidos, de interdependencia y de unión colectiva, capaz de integrar la diversidad de los componentes individuales, pero sin olvidar el bienestar general.

Se entiende entonces, por convivencia a nivel centro educativo, la dimensión orientada a prevenir o a implementar medidas y actuaciones que gestionen las relaciones sociales. Esto se llevará acabo para prevenir o mantener un clima de centro armónico, capaz de perseguir el bien común.

Por lo tanto, hablar de convivencia lleva implícito hablar de conflictos que surgen en la comunidad educativa, por lo que la armonía no será resultado de forzar una visión única, sino de articular el trinomio armonía-conflicto-resolución.

La convivencia debería entonces orientar hacia cómo debe entenderse el “estar juntos”, siendo fundamental la socialización y sensibilización en la convivencia pacífica y democrática.

La convivencia, además, implica reflexionar sobre otro concepto vinculado a ella. Este es el **poder**. Es decir, en función de cómo se establece, si hay participación de los distintos grupos, si se trata de un poder impuesto, centralizado, compartido, etc., generará tipos de convivencia y modos de relacionarse distintos.

El poder tiene que ver con la capacidad de influir, o con la posesión diferencial, aunque también es la capacidad de imponer obediencia o sumisión.

En la sociedad, muchas veces, se aprende que el poder se ejerce siendo el más fuerte. Esto crea en las relaciones sociales una situación de competencia

que se traduce en una lucha porque se haga lo que una parte quiere. Quien logra esto, siente que impuso su criterio, que ha dominado y por lo tanto, se siente más fuerte, con más poder.

En cualquier caso, se habla de un “poder sobre”, es decir, que puede ejercerse por la coacción o por la persuasión, en virtud del cual se intenta doblegar, aplastar al otro, expropiándole sus atribuciones.

Para ejercerlo desde los centros se apoyarán en las normas y cuando no se respetan, recurrirán a las amenazas o a las sanciones, que según Giddens(1991) tienen el objetivo de asegurar que se cumpla una norma.

No obstante, también hay un poder cooperativo, un poder en el que cada uno conserva su poder y respeta el del otro. En este caso es posible ver cómo el poder puede salir fortalecido no estimulando la sumisión, sino la responsabilidad y el compromiso, lo que conocemos como “empoderamiento”.

Esto sirve, para repensar la GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA, basándola en un modelo de corresponsabilidad, por el protagonismo que da a todos sus miembros, o donde se monopoliza esta capacidad de toma de decisiones. Lo que da más poder a uno es otorgárselo al otro, es decir, crear condiciones de trabajo y convivencias compartidas, demandadas por todos. Es basar el poder no en la capacidad de controlar, manipular e imponer la propia voluntad a otros, sino en promover la corresponsabilidad y la implicación.

4.2 MODELOS DE REGULACIÓN DE LA CONVIVENCIA

Torrego (2003) diferencia en el actual sistema educativo tres modelos de gestión de la convivencia: el **sancionador**, el **relacional** y el **integrado**. Son tres estilos que distinguen a grandes rasgos la manera de dar respuesta a los conflictos, así como los mecanismos preventivos. A grandes rasgos, las características de cada uno de ellos son:

1-EL SANCIONADOR: Es el modelo heredado y más extendido. Es de tipo burocrático y está basado en los recursos formales que posee el sistema, confiando en la normativa de la capacidad de prevenir conflictos. Es punitivo, ya que considera sancionar por las faltas que se cometan.

2-EL RELACIONAL: Está basado en el diálogo y la buena disposición de las partes para evitar o resolver conflictos. Este modelo es informal y normalmente su aplicación queda librada al criterio del superior.

3-EL INTEGRADO: Se basa en flexibilizar la aplicación del modelo sancionador e institucionalizar el relacional.

Es participativo y de autorregulación de la disciplina, centrado en asumir sus compromisos, promueve formalizar mecanismos de diálogo para llegar a acuerdos.

Promueve un estilo dialogante. Tiene la ventaja de que aporta capacidad resolutoria a una forma de afrontar conflictos y la promoción de la toma de decisiones.

Este modelo, si bien parte del sancionador como antecedente y marco normativo, se enriquece con la influencia del relacional.

Requiere una formación específica en resolución constructiva de conflictos, así como la creación de equipos de trabajo que asuman esa gestión.

Estos modelos tal cual los describe Torrego, son “puros” y por lo tanto, en la diversidad de los centros es difícil encontrarlos tal cual en la práctica. Por eso, se podría hablar de un cuarto modelo, que puede ser llamado “combinado” (Funes, 2007), porque responde a la realidad de los centros educativos en el

sentido de que muchas actuaciones se producen de manera inconexa, con modelos mixtos e improvisados.

Por lo cual el modelo integrado, podría decirse que es más una meta, una utopía, que una realidad.

5. LA ESCUELA: RELACIONES INTERPERSONALES, COMUNICACIÓN Y CONFLICTO.

Según Saint Damián, Mezard Opezzo:

Resolver los conflictos que se presentan a diario en el campo educativo es algo que guarda relación directa con las habilidades del directivo, pero también con un entrenamiento o formación específica que le dote de herramientas para solucionar esos problemas.

Muchos conflictos tienen su origen, pero también su solución, en la **comunicación**. Distorción en la comprensión o un mal entendimiento son algunas de las causas vinculadas con lo que se comunica o no se comunica y deja una puerta abierta a una situación conflictiva.

Algunas características de la dimensión comunicativa interpersonal, son útiles para que se conozcan y se puedan gestionar diferentes situaciones conflictivas.

Son habilidades imprescindibles para la resolución constructiva de conflictos.

Para mejorar aspectos de la propia convivencia se deben tener en cuenta estos aspectos:

1-LA COMUNICACIÓN

2- RELACIÓN ESTATUS Y PODER

3- EL DIÁLOGO

4- LAS PAUSAS

5- LA ESCUCHA

5.1 LA COMUNICACIÓN

La comunicación es útil para entender por qué se producen los conflictos, ya que conociendo los mecanismos comunicativos se puede prevenir gran parte de los problemas.

La palabra “comunicación” encierra usos múltiples y cubre cualquier tipo de relación, desde los recursos tecnológicos de emisión y recepción de datos, a los medios de información de masas, pasando por la relación interpersonal. Es decir, se trata de un proceso dinámico entre al menos dos partes y conlleva un carácter transaccional. En este proceso se da el conflicto y se emite una serie de mensajes que modifican constantemente la relación interpersonal entre dos docentes, entre directivo y docente.

La comunicación no consiste únicamente en la existencia de un emisor y un receptor. Es una negociación continua entre dos personas, un acto creativo. No se mide por el hecho de que el otro entienda exactamente lo que uno dice, sino porque la otra persona contribuya con su parte y ambos cambien en algo, es así que se ha producido la acción comunicativa.

Es difícil que se produzca una “buena” comunicación cuando existe confrontación, y a veces es la “mala” comunicación la que genera el conflicto. Esto ocurre en el sentido de que la relación cristaliza en un punto en el que una de las partes no está de acuerdo. También puede expresar un conflicto en el que la comunicación no es más que un síntoma de una relación deficiente. A la vez, la comunicación puede transformar un conflicto, sea para mejorar o empeorar esa relación, pero en cualquier caso modificándola, ya que es el medio por el cual las partes tratarán de establecer un nuevo enfoque.

Los conflictos aparecen en sistemas de interacción, es decir, que se desarrollan mientras dos o más personas se comunican. Pero además de transmitir ciertos contenidos de información, buscan definir cuál es la naturaleza de la relación. Cuando se habla de comunicación en relación con los conflictos y su resolución, se hace hincapié en la búsqueda de acuerdos o puntos en común, alternativas que satisfagan a ambas partes y que permitan transformar las discrepancias. El punto contrario, no comunicarse en busca de un entendimiento, sería el resultado de la hostilidad.

La comunicación es, en definitiva, el proceso de creación de un entendimiento compartido.

El término proviene del latín “communis”, que significa “común” o “compartido” y pertenece a la familia de palabras de “comuni3n”, “comunismo”, “comunidad”, entre otras. Esto implica que hasta que no se logra compartir la informaci3n con otra persona, la comunicaci3n no se produce.

No es cuesti3n de transferir un conjunto de informaci3nes, sino que se trata de crear un significado para estos datos y compartirlos.

Si una de las partes, no entiende lo que la otra quiere decir, eso significa que la comunicaci3n, ha fracasado.

Es importante permanecer atento a si es una inadecuada comunicaci3n lo que genera el conflicto, entonces debe ser una de las actuaciones primordiales del director y constituye un pilar b3sico para resolver buena parte de los problemas que surgen en el recinto escolar.

5.2 RELACIÓN , ESTATUS Y PODER

La comunicación es un medio por el cual se establece, fija o cambia una relación.

Las relaciones no son fijas o permanentes, sino complejas y dinámicas y operan siguiendo una serie de factores, como el estatus, el poder, el papel desempeñado o la empatía, que se van transformando con el tiempo, incluso con las mismas personas. Esto se ve con claridad en los centros educativos, donde cada vez más se verifica que si la relación (comunicativa o no) se basa en el poder, está destinada al fracaso, siendo necesaria una interacción complementaria, como el establecimiento de una empatía.

Una persona, puede ocupar una posición más elevada con respecto a otra, puede ser que sienta un estatus diferente. Sin embargo, la estabilidad del status es siempre precaria, ya que se basa en las percepciones de los demás. El poder es el control que una persona ejerce sobre otra. Para tener poder sobre una persona es necesario tener capacidad para influenciarle, de una u otra manera, lo que afecta, a su comportamiento.

En el terreno educativo, ese papel de estatus se ha ido deteriorando. Lo importante es construir una relación que permita lograr un clima adecuado (comunicativo, entre otros) para poder desempeñar el trabajo.

Sin embargo, cualquiera de estos conceptos, puede destruirse o modificarse en un instante. El papel desempeñado son las pautas de conducta que los demás esperan de alguien, pero lo importante es, en realidad, cómo lo perciben los demás. Las personas tienden a comunicarse adoptando un papel (director, docente). La mayoría de las veces las conversaciones resultantes, tienden a verse limitadas por la imagen que los demás ven de esa persona.

Los conflictos ocurren en el marco de interacciones, en el que dos o más personas se comunican. Se puede empezar con buen o mal pie y esa relación podrá modificarse.

La mayoría de las conversaciones forman parte de un proceso dinámico o de una relación en evolución.

El vínculo se construye a partir de la relación particular que han establecido, en este caso, por ejemplo: director y docente, que puede ir desde la confianza o desconfianza, hasta la aceptación normal, las altas expectativas, etc.

5.3 EL DIÁLOGO

En la comunicación son claves la actitud de escucha, es decir, poner de manifiesto que alguien tiene intención de escuchar realmente al otro, y también las habilidades comunicativas del hablante.

La palabra conversación proviene del latín, de un término que significa “moverse alrededor de”.

Los diferentes tipos de comunicación presentan distintas clases de reglas: por ejemplo, es un equilibrio dinámico entre hablar y escuchar. Se puede entender el concepto de conversación como la actividad de una persona que habla con otra, pero sin olvidar que al mismo tiempo se están escuchando mutuamente. Escuchando es como se establece un terreno en común, el código compartido.

La palabra, el diálogo, es el medio de comunicación más complejo, sutil y característicamente humano. El lenguaje humano se diferencia en que es aprendido, en que puede transmitir información acerca de hechos externos.

El hablar sin escuchar puede desencadenar un conflicto, pero la conversaciones puramente inquisitorias tampoco son eficaces. Las conversaciones donde hay intercambio, en una combinación de hablar y escuchar puntos de vista, son las más valiosas, porque ambas personas, por ejemplo (director y docente o entre docentes), pueden extraer algo del otro, ambos obtienen algún tipo de recompensa.

Existe un modelo de conversación, que a pesar de que no transita demasiada carga informativa, cumple una importante función social. Es lo que Jakobson denomina “**comunicación fáctica o de contacto**”. Las formas de comunicación más predecibles: los saludos, las observaciones, son redundantes en el sentido de que no transmiten información a través de palabras. Lo que hacen es realizar una función social, abriendo o manteniendo abiertos los canales de comunicación entre los individuos. Es inapropiado, en muchos casos, establecer una comunicación profunda con alguien, pero es importante mostrar el reconocimiento de su presencia y buena voluntad hacia esa persona.

5.4 LAS PAUSAS

Una pausa es definida como ausencia de habla durante un tiempo, es decir un silencio. Los silencios pueden generar tensión entre las partes. La existencia de pausas más o menos prolongadas puede resultar incómoda. Estos silencios, en una situación de interacción, pueden percibirse por sus protagonistas como muy largos, aunque en términos reales no duren demasiado tiempo.

Las pausas funcionan principalmente como reguladores de cambio de turno, indicando el final de uno y el posible comienzo de otro. Las pausas también pueden ser reflexivas o fisiológicas.

Algunas pausas pueden estar llenas de pensamientos, las que pueden denominarse pausas “llenas”, es decir que la persona se ha parado a meditar. Otro tipo de pausa, significa en cambio, que quien hablaba ha llegado al final de lo que se tenía que decir. Confundir unas con otras puede conducir a que si alguno de los interlocutores entiende que quienes le escuchan no respetan sus pausas, no le dejan completar sus ideas y las normas de comunicación de esa relación no se aclaran adecuadamente.

Cuando algo resulta agradable, no cuesta demasiado esfuerzo concentrarse en la escucha, porque se busca escuchar. Sin embargo, cuando hay menos interés resulta difícil mantener la concentración. El silencio, también comunica, no actuar es una manera importante de comunicación. Por ejemplo, cuando un directivo no alaba, no reconoce, a un docente cuando ha trabajado muy bien, en algún aspecto en especial, envía un mensaje, interpretado como un esfuerzo no reconocido. En este caso, el director no ha aprovechado la posibilidad de incentivar el trabajo del docente como respuesta a una mejora positiva.

5.5 LA ESCUCHA

Escuchar no significa estar de acuerdo con lo que la otra persona dice, pero sí entender el punto de vista de quien habla, tener en cuenta su opinión. El apreciar lo que dice una persona con respecto a un asunto no conlleva a que se vean las cosas de la misma manera, pero sí demuestra respeto al otro y es la base de lo que se denomina escucha activa.

Es uno de los principios más importantes y difíciles de todo proceso comunicativo, el “saber escuchar”.

La capacidad de escuchar sin necesariamente tener que compartir opiniones y significados previene conflictos. Carecer de esa habilidad limita severamente las comunicaciones interpersonales, porque la persona que no pueda hacerlo será incapaz de escuchar sin juzgar o criticar. Además habrá una comunicación empobrecida, en la cual no será posible escuchar sin dar una opinión, o bien se creará el clima propicio para la aparición de un nuevo conflicto.

La escucha es seguramente la herramienta con mayor poder que se tiene para poder gestionar una comunicación efectiva con distintas personas: compañeros de trabajo, directivos, es decir con todo el entorno más inmediato.

El error muchas veces está en la capacidad de escuchar, de no juzgar, de cultivar el silencio, en prestar atención, en ser flexible en la conversación, es decir, una escucha activa.

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. Se refiere a la habilidad de escuchar, no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas, pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

Para llegar a entender a alguien, se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Alguien que escucha activamente, puede asegurarse, de que es coherente con la información de que está disponible.

6 . EL DIRECTOR, EL AUTÉNTICO LÍDER EN LA ESCUELA

Según S. Gento (1994), “el director, el auténtico líder, ha de mostrar en todo momento una especial delicadeza para tratar a cada uno con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación.”.

El auténtico líder ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas o grupos de personas para avanzar en una determinada dirección hacia su propia realización y mejora, pero para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la definición y en la consecución de objetivos favorables al grupo.

Líder, es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde adentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuerzen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven.

Su potencialidad liberadora convierte, por lo tanto, al líder en el servidor de sus seguidores, en cuanto que asume la misión fundamental de ayudar a estos a superar los obstáculos, para que sean capaces de poner en acción su total capacidad al servicio de la consecución de los objetivos propios y compartidos con su grupo.

El concepto de líder implica, por su propia naturaleza, la capacidad de promover la actividad en los demás. El efecto impulsor de actividad que caracteriza al líder da a su condición un sentido esencialmente” relacional activo”. Su misión se concibe siempre en función de otras personas con las que intercambia su propia dinámica personal, y en las que incita el despertar de la potencialidad individual y de grupo.

El director, como líder, según Gento Samuel, debe gestionar el surgimiento de un clima organizacional favorable para el trabajo en equipo pedagógico, caracterizado por algunos requerimientos básicos:

- . Que se desarrolle el sentido de pertenencia, que se constituya el “nosotros” como nota de identidad.
- . Que se propicien espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre distintos puntos de vista, y la construcción posterior de criterios comunes.
- . Que se valore al docente como persona y pueda incluir en su participación su bagaje de criterios, motivaciones y experiencias.
- . Que se organicen procesos de formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla.
- . Que el estilo de participación posibilite el aporte de todos en las distintas instancias de identificación y solución de problemas, así como en la proposición de estrategias para solucionarlos.
- . Que exista un CLIMA INSTITUCIONAL ABIERTO al aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros, que facilite la producción intelectual y el logro de los objetivos propuestos.
- . Que la concepción de la práctica educativa valore a los docentes como generadores de conocimiento y saber para constituir sus prácticas, y no sólo como aplicadores de teorías y ordenanzas generales.
- . Que cada miembro del equipo tenga una función propia, pero no enquistada sobre sí mismo, evitando así que se generen roles rígidos y permanentes.
- . Que haya capacidad de liderazgo para comunicar, convocar, negociar, informar, etc.
- . Que el equipo de gestión asuma profundamente una concepción de gestión escolar participativa y que tenga las competencias necesarias para llevarla a cabo.
- . Que se concrete una red de personas sensibles con capacidad para expresarse su quehacer de manera propositiva y reflexiva.
- . Que exista una red de conversaciones, comunicaciones, intercambios entre todos los miembros de la comunidad educativa.

6.1 LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

Según S. Gento (1994), “el liderazgo es el procedimiento utilizado para influir sobre las personas y los grupos a fin de conseguir objetivos comunes.”.

Es un factor de eficacia y una condición de mejora escolar, siempre que se piense a partir de enfoques transformacionales, que distribuyen y dan fuerza, en detrimento de enfoques transaccionales, apoyados en la jerarquía y el control.

La misión básica de un líder es la de suscitar la funcionalización del potencial de los miembros de su grupo, el liderazgo educativo ha de **promover la participación activa** de cuantos están implicados en el proyecto global del centro escolar.

La importancia del liderazgo ejercido por el Director de una escuela se manifiesta a través de su intervención en distintos aspectos, como por ejemplo:

- . Tratar con **cortesía** y **delicadeza** a todas las personas de la institución, considerando a todos como acreedores de respeto y estimación derivadas de su propia dignidad como individuos concretos y peculiares.
- . **Muestra de aprecio y reconocimiento** a las personas de la institución por los logros que consiguen: las manifestaciones que ello supone no se limitarán sólo a los profesores o a los alumnos, sino que se extenderán a todos y cada uno en su peculiar situación.
- . **Apoya moralmente** la acción profesional de los docentes: este apoyo será especialmente manifiesto en aquellas situaciones en las que los docentes tengan que atender a circunstancias o personas con dificultades acrecentadas, o cuando los mismos profesores atravesasen momentos o fases de riesgo o desaliento.
- . Se preocupa por conocer y atender las necesidades del personal de la escuela: una **actitud empática** hacia las necesidades o intereses de cada uno, junto al sondeo sobre los mismos servirán de base a una respuesta lo más adecuada posible a lo que cada uno desee y sobre todo necesite.

- . **Impulsa autoconfianza** de profesores, alumnos y el resto del personal de la escuela: refuerza en cuantas oportunidades se le presentan el sentimiento de vida personal de cada uno y la autoconciencia de la propia potencialidad de todas las personas para lograr objetivos asumidos o para superar deficiencias.
- . **Protege de la crítica injustificada**, de carácter personal o profesional a los docentes, alumnos, y personal no docente de la escuela, cuando tenga conocimiento de manifestaciones infundadas de descrédito o desprestigio, se apresurará a **defender el honor y dignidad** de los afectados.
- . **Resuelve cuidadosamente** los problemas y conflictos que puedan aparecer y que afectan el clima institucional escolar.
- . **Promueve la comunicación abierta, ágil y flexible** entre todos los miembros: esta comunicación debe llevarse a cabo en todas las direcciones y sentidos, tanto vertical de arriba-abajo y viceversa, como horizontal(entre los diversos sectores) y diagonal(entre diferentes niveles de los distintos sectores).
- .**Promueve la participación colaborativa** en la toma de decisiones: ello supone una incitación constante a la intervención en el debate y propuestas y un impulso permanente al respeto y reconocimiento a las manifestaciones de todos y cada uno.
- . **Apoya e impulsa el trabajo en equipo** de los docentes: para ello potenciará la implicación personal de todos y cada uno en tareas colectivas y promoverá la motivación e incentivación para las aportaciones personales a responsabilidades colectivas.
- .**Potencia la participación de los padres** en la vida de la institución: ello requiere informarles oportunamente de las posibilidades y cauces de participación, ayudarles a contribuir para la mejora de la educación y facilitarles marcos que faciliten su intervención.
- . **Potencia , igualmente, la participación de los alumnos** en la vida de la escuela, así como de otros sectores que forman parte de la estructura orgánica de la institución escolar y de otras instituciones ajenas al mismo pero que pueden contribuir a la mejora de la calidad.

. **Estimula** a que aporten su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que están implicados a través de su participación en la toma de las decisiones que se adopten a lo largo de las distintas fases(Gento, S,1994).

. **Motiva a todos los colaboradores del centro educativo** para poder descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución.

.**Dinamisa e impulsa su capacidad creadora**, con el fin de avanzar en una determinada dirección para alcanzar la meta propuesta: motivar a los docentes y ayudar a éstos a superar obstáculos,potenciando un clima positivo.

7. LOS PRINCIPIOS DEL FUNCIONAMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN COMO PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR

Según S. Gento (1994) define:

“El adecuado funcionamiento de un centro o institución educativa de calidad deberá, en coherencia con la tendencia hacia el logro de dicha calidad y de acuerdo con la aspiración que se deriva de su misión, ajustarse a determinados principios, nos referimos seguidamente a aquellos que, con carácter general y sin perjuicio de las peculiaridades de cada institución, parecen ser de mayor relevancia.”

CLIMA RELACIONAL POSITIVO

Según, Gento, S(1994) lo define como:

“Un clima relacional basado en el respeto mutuo y en la cortesía en el trato entre los diversos componentes y usuarios (docentes, padres, alumnos) facilitará el necesario ajuste mutuo y constituirá un apoyo extraordinariamente eficaz hacia la calidad de la institución. Al mantenimiento de relaciones del tipo señalado contribuirá, sin duda, la **clara atribución de cometidos** a llevar a cabo por cada uno de los componentes personales o colegiados”

Elemento fundamental para un buen clima relacional es el mantenimiento de un ambiente de **confianza mutua**, como base de la gestión de la institución: es preciso partir de la consideración inicial de respetabilidad de todos los miembros de la institución, de la aceptación de que todos ellos están en la mejor disposición para contribuir en solidaridad a la mejora permanente que un proyecto de calidad total implica, de la aceptación individualizada de la cultura de la propia institución, y de la acentuación de la satisfacción que supone la pertenencia a un grupo que suma al prestigio colectivo la estimación y aprecio de cada uno de sus miembros.

Esta **confianza** se concretará, en la práctica, tanto en el respeto a la **individualización** (que caracterizará la actuación y la atención con cada uno

de los miembros), como en el establecimiento de marcos que faciliten el **trabajo en equipo**.

La confianza mutua en los individuos se evidenciará a través del **reconocimiento** del esfuerzo y del mérito que ello supone. Parece conveniente, para un adecuado mantenimiento del nivel de autosatisfacción de los miembros de la institución, el establecimiento de mecanismos que faciliten una adecuada gratificación del esfuerzo, sin que ello suponga caer en el riesgo de acentuar la competitividad que pueda contribuir a degenerar el clima de confianza y a crear tensiones personales internas.

El clima de confianza se verá reforzado cuando se garantice la **estabilidad en el puesto de trabajo** y, en cierta medida, la permanencia en la propia institución educativa. El Ministerio de Educación y Ciencia, así lo ha reconocido, al manifestar que, desde el punto de vista de la calidad de la enseñanza parece conveniente aumentar dentro de lo posible la estabilidad de los equipos docentes.

El trabajo en equipo se potenciará mediante la puesta en acción de cauces de **participación**, que permitan una intervención responsable de los elementos que conforman los distintos sectores constitutivos de la comunidad educativa, es decir: de profesores, de alumnos, de padres y del resto del personal. E, incluso, esta participación puede y debe abarcar, en la medida que sea conveniente, a aquellos elementos externos que inciden en el centro educativo.

Para que esta participación se produzca, tanto a nivel individual como asociativo, resultará conveniente llevar a cabo acciones que conduzcan a la información y formación promotora de intervenciones responsables, útiles y proporcionadas: tales programas de formación participativa parecen especialmente necesarios en el caso de los padres y también de los alumnos.

El clima interno de la propia institución ganará en fluidez, equilibrio y seguridad si su **apertura al entorno** se realiza con el talante de ofrecer ayuda e impulso hacia la comunidad que la rodea y recibe de dicha comunidad el apoyo y estimación que dicho talante merece. Dentro de esta apertura al entorno habrá que contemplar: su proyección hacia el ámbito comunitario próximo, hacia el mundo laboral (en especial hacia el más inmediato o afín), hacia las

instituciones externas al centro y hacia las entidades locales en que se inscribe o con las que pueda relacionarse.

El mantenimiento sólidamente fundamentado de un clima relacional positivo vendrá facilitado por el ejercicio de un **liderazgo funcional y pedagógico**: este tipo de liderazgo asumirá como característica propia el ejercicio de la “supervisión directa”, atribuida de acuerdo con la estructura de autoridad establecida, e irá orientado hacia la potenciación del ejercicio de las posibilidades individuales de cada miembro de la institución, lo que exigirá un permanente respeto a sus posibilidades y una incondicional ayuda para la ejercitación de las mismas.

El clima relacional mejorará, tanto en el talante de sus miembros como en la eficacia de su operativización, con el desarrollo de acciones adecuadas de **formación en ejercicio** de los propios profesionales: si dicha formación se asienta sobre el respeto a las necesidades libremente manifestadas, se orienta hacia la práctica profesional y cuenta con la participación de los propios profesionales que se forman es, la institución educativa en su conjunto. En todo caso, la meta suprema a lograr a través de la formación en ejercicio probablemente haya que fijarla en la estimulación de la autoformación individual permanente que, en ocasiones, requerirá la concurrencia con otros profesionales con cuya aportación se enriquecen solidariamente cada una de las individualidades que se apoyan mutuamente. (Gento, S, 1994).

CLIMA INTERPERSONAL GRATIFICANTE

Según, Samuel Gento (1994) define:

El clima puede entenderse como el conjunto de normas, expectativas y opiniones que circulan por el grupo, así como los sentimientos de sus propios miembros hacia sí mismos y hacia los demás. El clima institucional implica que la especificación de un modo concreto y determinado de las características anteriores cuenta con un amplio apoyo y aceptación por el conjunto de sus miembros.

Una de las características de las instituciones escolares que mejor funcionan es la tendencia de los distintos grupos que la constituyen a la convergencia en cuanto a las expectativas, valores y cogniciones que desarrollan en relación a

la dinámica del grupo.(Álvarez, Q. y Zabalza, M.A,1989). Cuando esa convergencia se materializa en un clima institucional positivo y gratificante, se suscita un efecto impulsor, no sólo sobre el mejor funcionamiento de la institución, sino que repercute también y muy directamente en la determinación de elevados niveles de **satisfacción** de sus miembros.

La creación de un clima general colaborativo y gratificante requiere,pues, la participación de todos los miembros institucionales de la comunidad educativa, tales como, profesores, alumnos, padres y otros profesionales. Pero habrá de contar, también, con la aportación, en la medida que convenga, de otras iniciativas, tales como: Ayuntamientos, Asociaciones de Padres de Alumnos, Asociaciones de Alumnos, etc.

Para que la participación se produzca eficazmente, no basta con dar a conocer los marcos de participación permitidos o establecidos, en su caso, exige, también, emplear fórmulas que permitan un adecuado tratamiento de la misma y que ofrezcan garantías de auténtica intervención de todos. En definitiva, para poder participar es preciso estar entrenados en el dominio de las técnicas adecuadas y respetar los supuestos que permitan una intervención fecunda de los diferentes individuos de un grupo determinado.

Pero la complejidad misma que implica el clima interrelacional dentro de una institución educativa hace que debamos considerar diferentes componentes en su configuración. Así, un clima impulsor de calidad será aquel que se caracteriza por los rasgos siguientes:

1-El sentido de **pertenencia** a la institución y al colectivo humano que la sustenta: en virtud de dicho sentimiento, los distintos miembros están satisfechos de ser miembros de dicha institución y de concurrir a su existencia y trayectoria de funcionamiento. En ocasiones, este rasgo puede aparecer con la denominación de **sentido de colegialidad**.

2-La **cohesión interna** de la institución: para que el clima perdure en condiciones satisfactorias para sus integrantes es preciso que las fuerzas que fluyen dentro del grupo se canalicen hacia la integración concurrente y solidaria y no hacia la disgregación del colectivo o la división del mismo en subgrupos que tratan de destruirse unos y otros.

3- El sentimiento de **solidaridad** entre los miembros: esta solidaridad se manifestará operativamente a través de la **cooperación mutua**, pues no tendría sentido un colectivo con potencia identificativa común, pero que no cultivase el apoyo mutuo entre sus miembros.

4-El **sentimiento de seguridad**: la pertenencia a un grupo que tiene una potente fuerza de cohesión integradora ofrece a sus componentes la seguridad de que tal grupo los acoge y los defiende contra quienes quieren separarlos del conjunto o desmembrar dicho grupo.

5- El **orden** en la puesta en acción: la ejecución de las tareas propias e interrelacionadas exige la coordinación entre los distintos componentes, el mantenimiento de la necesaria disciplina y la intervención inmediata y ponderada para la solución de conflictos cuando éstos aparezcan.

6- Las **relaciones fluidas** e intercomunicadoras: éste será el talante típico de los contactos de los profesores entre sí, de éstos con los alumnos, con otro personal del centro, con los padres y con el entorno social inmediato. Se tenderá a que esta fluidez relacional se extienda también a la dinámica intragrupo de los distintos sectores que confluyen en una misma institución educativa, entre ellos, naturalmente, los propios alumnos y los profesores. No sólo se llevarán a cabo las relaciones de tipo **formal** u oficial, sino que también han de establecerse las oportunidades para los **contactos informales** entre los diversos sectores de la comunidad educativa, y entre los miembros de los mismos entre sí y con otros distintos.

7-La facilidad para el **intercambio de ideas**: la necesidad de contar con la implicación de todos los individuos que configuran la comunidad educativa, exige que se ponga especial énfasis para provocar la aportación de ideas procedentes de los distintos profesionales que inciden en el centro, de los padres, de los alumnos y de los representantes de otros sectores. Pero este intercambio de ideas no se quedará sólo en simple palabrería, sino que quienes lideren de modo espontáneo u oficial las diversas situaciones comunicativas estructurarán las aportaciones y procurarán que la comunidad educativa en su conjunto avance hacia el conocimiento para su propia mejora.

8- La disponibilidad general para el **consenso**: esta actitud constructiva y conciliadora se derivará naturalmente del sentimiento de autoimplicación solidaria en proyectos de mejora para la calidad y se verá reforzada por la libre participación en la aportación de ideas y por la fluidez en las relaciones entre los diversos componentes. La referencia suprema para este consenso será la misión que comparten los componentes de la institución.

9- La promoción del **cultivo de la responsabilidad**: la solidaridad en el proyecto común que supone el conjunto de la institución educativa y la atribución concreta de funciones y tareas a los diversos sectores e individuos conducirán a que cada miembro asuma las obligaciones que le corresponden y trabaje por cumplir con ellas.

10- La **motivación** para el mejoramiento constante: esta impregnación motivacional habrá de extenderse, no sólo al profesorado, sino también a otros profesionales que concurren en el centro, a otros sectores de la comunidad educativa y a los propios alumnos. El mantenimiento de una elevada motivación supone la utilización de elementos de incentivación que potencien el esfuerzo continuo por la mejora permanente de todos los miembros y del proyecto institucional solidariamente asumido. Sin llegar a caer en triunfalismos exagerados y desproporcionados, la motivación se basará en la difusión de elevadas expectativas de éxito de la institución y de los miembros que la constituyen y se justificará mediante evaluaciones frecuentes en las que se descubran los progresos realizados. (Gento, S, 1994)

8. LA GESTIÓN DE RECURSOS Y SUS PRINCIPIOS GENERALES

Según Gento (1994), “La optimización de los recursos humanos de una institución requiere atender a determinados principios, cuya aplicación puede servir para cualquiera de los sectores profesionales o individuos que la integran.”. Como tales principios generales, cabe considerar los que se describen a continuación:

1-PARTICIPACIÓN

La participación supone tomar parte activa, en concurrencia con otras personas, en la ejecución de los procesos que afectan al funcionamiento de un proyecto o programa determinado. En el ámbito del funcionamiento de una institución, la participación se entiende como:”la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos (Gento, S,1994).

La gestión por calidad total es un sistema participativo en el que hay que fijar claramente los campos de delegación, el reparto del poder, los niveles de decisión, junto a una formación permanente a todos los niveles, para que las personas aprendan métodos de trabajo en grupos, celebren reuniones eficaces, empleen métodos de coordinación y especialmente, se pongan de acuerdo en cómo van a canalizarse sus inquietudes y van a ser tenidas en cuenta sus opiniones (Senlle, A,1992)

La participación respetuosa e implicativa de los distintos sectores y miembros de una institución hará posible que aparezca con relativa facilidad el consenso en la toma de decisiones. Pero la participación ha de abarcar necesariamente, tanto a los profesores como a los alumnos (en los niveles en que éstos sean menores de edad, su intervención debería contar con el arropamiento de los padres de los mismos, como responsables legitimados a asumir la representación de aquellos).

Además de tales sectores, se reconoce cada vez más en mayor medida la necesidad de que las familias de los alumnos participen activamente en la vida de los centros, sin que ello suponga menoscabo de la actuación profesional de los profesores. Pero es que, incluso, la apertura cada vez mayor de las instituciones educativas y la complejidad de la educación parecen requerir la contibución participativa, aunque de modo ponderada, de otros sectores: entre estos últimos cabría referirse a los representantes sociales de la comunidad en la que se ubica el centro educativo, a la administración en sus diversos ámbitos de gestión y a los sectores productivos próximos o relacionados.

2-COMUNICACIÓN

La comunicación supone la transferencia de información de unos individuos a otros. Pero, para que este traspaso se produzca en condiciones de razonable eficacia, se precisan algunos requisitos, tales como los siguientes: la actividad intelectual de quien emite y de quien recibe la información, la acomodación del emisor a las posibilidades de recepción activa, la respuesta a la reacción de quien recibe el mensaje y la existencia de una vía de interconexión entre los comunicantes.

Una buena comunicación está en la base del éxito de una empresa o institución, por lo contrario, muchos de los problemas que surgen en una institución educativa se deben a deficiencias en la comunicación entre sus miembros.

En el ámbito interno de una institución, la comunicación ha de ser **multidireccional**: según ello, no basta con la transmisión vertical en un solo sentido desde el superior al subordinado, se precisa, además, la conexión comunicativa desde los niveles más modestos de operación a los supremos de decisión, es preciso, además, que la comunicación fluya de modo horizontal entre los individuos y unidades funcionales de la institución, e incluso, debe darse la posibilidad de una comunicación en sentido diagonal, según la cual se pongan en contacto informativo individuos o unidades de determinado nivel con otros u otras de niveles superiores o inferiores.

Dentro de la propia institución educativa, no sólo ha de potenciarse la comunicación **interna dentro de los diversos sectores** (profesores, docentes,

alumnos, fundamentalmente), sino que debe también propiciarse la de **unos sectores con otros**: en este sentido, “ el flujo de información interna”, entre los miembros de la misma y los clientes o beneficiarios, aseguran un adecuado acoplamiento para el funcionamiento más eficaz (Senlle, A, 1992, Berne, E, 1978). E incluso, una institución de auténtica calidad debe propiciar la intercomunicación **entre dicha institución y otras instancias externas** a la misma. Si, ello es necesario en cualquier organización o institución, esta necesidad resulta aún, si cabe, más evidente en el caso de una institución educativa.

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo puede entenderse como “el resultado de la actividad de un conjunto de personas que actúan con un método, tienen un objetivo común y la responsabilidad sobre el resultado” (Díez, J.I, 1994).

Este trabajo en equipo parte del compromiso de cada uno de los miembros del grupo para contribuir con su esfuerzo y en la medida que les corresponda a impulsar la consecución de los objetivos comunes. Pero, para que esta contribución individual o sectorial sea equitativa y con incidencia eficaz sobre los resultados, conviene que se lleve a cabo de acuerdo con una distribución previa de las responsabilidades a cubrir: de este modo, la contribución solidaria tendrá un efecto multiplicador sobre el esfuerzo de todos y cada uno de los miembros.

La constitución de equipos de trabajo no es una estrategia única y menos, unívoca.

En primer lugar, hay que reconocer que no existe un solo tipo de equipo: hay equipos de coordinación horizontal, como son los equipos conformados por los docentes de un mismo año o grado, de coordinación vertical, como los equipos por áreas, o transversales, como los equipos de proyectos específicos, los equipos de orientación o los equipos de conducción.

En segundo lugar, conviene considerar que es la tarea o el problema lo que define al equipo y no viceversa, de manera que su constitución debería ser flexible en función de las necesidades del proyecto escolar.

En tercer lugar, como analiza Tedesco (1998), en educación, las propuestas de trabajo en equipo se apoyan fundamentalmente en experiencias efectuadas en instituciones privadas, donde la adhesión a ciertos principios básicos es un requisito de entrada y donde existe la posibilidad de tomar decisiones por parte de los líderes de la institución para garantizar la coherencia del proyecto. Estos dos rasgos, adhesión básica y la autonomía institucional para decidir acerca de la permanencia o no de los recursos humanos, no existen en las instituciones públicas, que se orientan por principios formales de funcionamiento burocrático.

La colaboración y la colegialidad, el trabajo entre colegas, constituyen factores de mejora y elementos esenciales para la conformación de una nueva cultura escolar más articulada e integrada. Sin embargo, nuevos fenómenos tan perversos como la fragmentación se han ido generando a partir de formas inadecuadas para combatirla.. Es el caso, por ejemplo, de la **colegialidad artificial** (Hargreaves,1996). Como señala este autor, la colegialidad artificial surge cuando las administraciones intentan imponer la colaboración y el trabajo en equipo obligatorio, fijo en el tiempo y en el espacio y previsible de acuerdo con unos objetivos y actividades prefijadas. Es decir, si bien la falta de condiciones, como el tiempo y el espacio institucionales, atentan contra el trabajo en equipo, su sola presencia no lo garantiza.

Para el logro de una cultura profesional de colaboración, que de eso se trata, los liderazgos de tipo burocrático o carismático necesitan ser reemplazados por nuevas formas, más aptas para los procesos de cambio. Ya no es razonable pensar en un líder capaz de crear o gestionar un cambio cultural cuyas claves sólo él conoce, sino en un liderazgo que, en tanto función, se asuma como una tarea compartida capaz de generar nuevas realidades.

(Senge,1999,Bolívar,2000)

La construcción de este tipo de liderazgos entendidos como **liderazgos distribuidos o compartidos** dentro de las escuelas no sólo ayudará a potenciar los procesos de mejora internos, sino que su contribución a los procesos de democratización social resultará fundamental.

El trabajo en equipo, con ciertas condiciones, fortalece las contribuciones individuales y aporta al proyecto escolar de mejora. Aquellos equipos que logran conformarse a partir de una necesidad o problema institucional

(organizativo o pedagógico) y cuyos miembros participan de todo el proceso de mejora (diagnóstico, diseño, implementación y evaluación) obtienen resultados satisfactorios no sólo en relación con los objetivos del proyecto sobre el cual trabajan, sino también a nivel de mayores grados de impacto sobre la calidad del proyecto escolar, sus procesos y resultados.

El liderazgo compartido resulta central en el proceso de cambio. Las iniciativas y cualidades personales resultan muy importantes como impulso inicial a la experiencia, muchas veces los proyectos comienzan teniendo nombre y apellido, y es natural que así sea. Pero en función de una visión democrática de las escuelas y de la mejora, se ha comprobado la vulnerabilidad del liderazgo que se agota en visiones o en cualidades individuales.

La propuesta de **equipos de trabajo** (de conformación flexible según la naturaleza del problema o del proyecto) permite que la función directiva se desarrolle de manera más compartida y profesional.

Formar parte de un equipo, obliga a poner todas las capacidades personales y profesionales para integrarse en él, es estar **abiertos** a recibir y entregar propuestas, a pensar juntos, a buscar caminos adecuados, a comprometerse con las acciones, a formar parte del **nosotros** e interiorizarlo como tal. Integrar no es sumar, sino construir un todo.

Incluir y sentirse incluido son claves para el éxito de la cohesión del equipo. No es adecuado apoyarse sólo en los mejores, sino buscar en los otros las habilidades que los puedan hacer sentir partícipes de los logros del equipo. Eso les permitirá crecer y aportar lo mejor para la mejora de la tarea.

El trabajo en equipo se genera a partir de un proyecto convocante y desafiante. Así como no hay equipo si no existe un proyecto que lo convoque, no hay proyecto posible si no existe un equipo que trabaje para su desarrollo. El desafío del proyecto permite que cada uno de los actores (miembros, participantes, integrantes) aporte de acuerdo con su potencial y sus posibilidades. El aporte se genera cuando surge la adhesión a él a través de una comunicación fluida, confiable y constante. Esta adhesión exige que cada uno asuma y delegue responsabilidades para que todos asuman compromisos

y desarrollen competencias de colaboración aunando esfuerzos en pos de metas comunes.

El trabajo en equipo no es un grupo de gente trabajando junta, sino un compromiso entre sus integrantes y requiere práctica, constancia y confianza mutua entre sus miembros.

El equipo escolar es parte esencial de la institución. La imagen que la comunidad y cada uno de sus miembros tiene de la institución incluye al **equipo**, así como la imagen que se tiene de cada integrante del equipo incide en la imagen institucional. Desarrollar una imagen del equipo es desarrollar una imagen de la institución. Esta imagen incluye caracterización, concepto, apreciación, representación, reconocimiento y estima.

La mejora escolar implica la imprescindible tarea de reestructurar los espacios (temporales y físicos) de la institución para el trabajo en conjunto, así como los roles de los docentes para que, en el contexto laboral, existan posibilidades de investigación conjunta y permitan desarrollar comunidades de aprendizaje.

La existencia de grupos de trabajo, creados sobre la base de un proyecto específico, conectados a una comunidad más amplia, aumenta el sentido de pertenencia y reduce el aislamiento y el estrés de la tarea (Bolívar, 2000, Leithwood, 1994, Barth, 1990, Escudero 1999, Fullan y Hargreaves, 1999).

INCENTIVACIÓN

La incentivación supone la oferta de un sistema de recompensas y sanciones capaces de promover el impulso de los individuos en una dirección concreta o para la consecución de determinados objetivos. En el ámbito de la actuación profesional para la consecución de una educación de calidad, la incentivación debe impulsar a los implicados en el proceso, cuyos profesionales más representativos son los docentes, hacia el esfuerzo por la consecución de metas acordes con dicha calidad.

Además de responder a criterios de objetividad y de claridad, la incentivación deberá fundamentarse sobre el reconocimiento del ejercicio de la responsabilidad profesional que corresponde en cada caso: como posibles

criterios para valorar dicho ejercicio , cabe atender a la excelencia académico-profesional, competencia en la función desempeñada y experiencia.

El otorgamiento de reconocimientos incentivadores debe basarse, en la atención a los motivos personales para su autosatisfacción, en conjunción con la orientación y fines de la propia institución educativa.

Pero, para que las recompensas tengan un efecto incentivador, debe atenderse a toda la gama de necesidades del ser humano, sin olvidar que las necesidades de tipo inferior(cuales son las de atención a las carencias vitales básicas) tienen escasa fuerza impulsora una vez satisfechas, por el contrario, aquellas que según Maslow A. (1991), se hallan en la cima de la pirámide (como puede ser la autorrealización a través de la contribución personal en libertad) despiertan mayor apetencia por incrementar su disfrute a medida que más se consiguen.

9. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio, se desarrolla a partir de una lógica cualitativa.

Para lograr el objetivo de la investigación, se aplicará la siguiente técnica de recolección de datos:

Entrevistas a docentes:

Esta tarea implica realizar un trabajo de campo. Éste representa un proceso de construcción del conocimiento con respecto a un tema que permite integrar el análisis bibliográfico con el escenario empírico. Es una vía esencial para confrontar sus ideas, el marco teórico que sustenta el tema seleccionado y aquello que acontece en el contexto. Es un proceso que permitirá ilustrar la temática, con desafíos pendientes y nuevas significaciones para futuros avances en la investigación.

Se remite al intercambio con otras personas interesadas en el tema y que puedan aportar a su profundización, tanto desde sus conocimientos consolidados como el enfoque metodológico.

Se formulan preguntas verbalmente, el entrevistador al entrevistado, cara a cara.

Posibilita registrar palabras y gestos.

Se entrevistará a diferentes docentes y directivos de distintas instituciones de gestión privada..

10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para desarrollar este trabajo de campo se realizaron entrevistas a diferentes actores de distintas instituciones escolares: directivos de distintos niveles (inicial, primario y secundario) y docentes.

Esta técnica requiere de un proceso de elaboración. Por lo cual se prepararon dos guías semi estructuradas, una para directivos y otra para docentes, para que de esta manera, el diálogo fluya naturalmente y al mismo tiempo no se pierda de vista el propósito y el tema sobre el cual se desea investigar.

Las entrevistas elaboradas se adjuntan en el anexo de este trabajo.

Para la realización del registro, se tomaron anotaciones, ya que de esta manera se puede registrar la información verbal y no verbal, las cuales constituirán dispositivos para analizar posteriormente los datos obtenidos.

Se entrevistaron diferentes actores de distintas instituciones escolares. Ambas de gestión privada.

Directora General

Directora del nivel Secundario

Directora del nivel Primario

Vicedirectora del nivel Inicial

Secretaria del nivel Primario

Docentes del nivel Primario

Rectora del nivel Secundario

DESARROLLO

El clima institucional desde la perspectiva del personal directivo .

A partir de los resultados extraídos de las entrevistas realizadas a directivos, se observa:

Los Directivos de ambas Instituciones escolares tienen una antigüedad en el cargo de 4 meses, 11, 17 y 22 años

Se sienten orgullosos de pertenecer a ella. Mantienen un lazo profundo con la escuela.

“ Sí, forma parte de mis orígenes”(directivo)

“ Sí, muy orgullosa” (directivo)

Consideran que desde lo profesional es un lugar donde siempre se plantean desafíos, están en constante crecimiento, donde se proponen proyectos que les permiten trabajar “codo a codo” con los docentes y el resto de los equipos directivos, pensando estrategias para llevar a la práctica en la búsqueda de un mayor acercamiento del alumno al mundo del conocimiento.

“Es un lugar que plantea desafíos y en constante crecimiento”(directivo)

El personal de las instituciones es en general estable. Algunos dejan por distintas circunstancias (jubilaciones), pero no es tan frecuente.

“El personal es estable, de muchos años”(docente)

La comunicación con los docentes es fluida y la dirección siempre está dispuesta a escuchar.

“La puerta d mi despacho siempre está abierta” (directivo)

Ejercen un tipo de liderazgo abierto, participativo y democrático, de modo de incentivar conductas proactivas y estimular la iniciativa propia.

“Intento que sea abierto, participativo y democrático” (directivo)

“Para nada autoritario, a pesar de marcar límites y pautas”(docente)

Orientan líneas pedagógicas y de trabajo y lideran con el ejemplo. Son responsables en la toma de decisiones y la coherencia para poder sostener los valores sustanciales del proyecto pedagógico a lo largo del tiempo.

“Me interesa orientar líneas pedagógicas y de trabajo” (docente)

“Estimulo la iniciativa propia”(docente)

Les dan a los docentes mucha autonomía para trabajar, dentro del marco de las grandes líneas pedagógicas y axiológicas de la escuela. Aceptan sus opiniones y sugerencias. Es lo que esperan de ellos. Se nutren de algunas de ellas y cuando no coinciden trabajan con el docente para mejorarlas.

“Mi directivo apoya y valora mi trabajo como docente”(docente)

Se trabaja en un verdadero equipo , con optimismo y tratando de que el enseñar y el aprender sean lo más cercano posible a la realidad. Es la premisa para el logro de los objetivos y la concreción de los proyectos.

“Mi institución es un buen lugar para trabajar” (directivo)

Desde lo humano, el clima institucional es muy bueno y han logrado consolidar fuertes lazos afectivos con muchas de las personas con las que comparten este trabajo.

“Clima de confianza que nos permite trabajar codo a codo”(directivo)

Definen como clima institucional al resultado de las relaciones interpersonales en un ámbito de trabajo, ya sea ente docentes, padres, alumnos, directivos y demás miembros de una institución. La forma que adquieren los vínculos interpersonales de todos los actores entre sí y en la interacción que ejercen que ejercen en la compleja trama del quehacer diario de cada uno según los roles que desempeñan en la institución. Claridad en la definición de roles y funciones, empatía y buena comunicación son condiciones imprescindibles para el buen clima institucional.

“Es el clima que existe entre directivos, docentes, auxiliares y familias”(directivo)

Al momento de la realización del trabajo de campo, consideran que el clima institucional ha mejorado, comparado con otros años, ya que intentan focalizar en esta cuestión, favoreciendo la escucha, abriendo espacios de intercambio , pensando en crear nuevas subjetividades educativas, articulando entre los niveles, para enriquecer el conocimiento e intentar elaborar nuevos paradigmas que los tiempos actuales demandan.

A partir de los resultados extraídos de las entrevistas realizadas a los docentes y personal administrativo de la institución educativa abordada, se observa:

Los docentes entrevistados pertenecen a distintas instituciones.

Les gusta ser parte de la escuela porque se sienten integrados, con libertad para trabajar, cómodos, es por eso que todavía forman parte de la misma. La relación con sus compañeras/as y equipo docente es muy buena. Se sienten valorados.

“Me siento integrada y valorada”(docente)

Sostienen que el Directivo, ejerce un liderazgo participativo, es decir apoya y valora la tarea docente, a pesar de marcar límites y pautas. Se alienta el trabajo diario y se resuelven inquietudes presentadas.

“Para nada autoritario a pesar de marcar límites y pautas”(docente)

Tienen bastante autonomía para trabajar y dentro de la normas que rigen a la institución.

“Sí tengo autonomía a la hora de trabajar, planificar, evaluar y seleccionar contenidos”(docente)

“Creo que tenemos bastante autonomía”(docente)

Se trabaja totalmente en equipo, es indispensable, por eso hay articulación entre los niveles.

“Aunque a veces es difícil coordinar espacios y tiempos, se trabaja en equipo”(docente)

El clima institucional es muy bueno , afirman los docentes en su totalidad.

“El clima es muy bueno, nos llevamos bien”(docente)

Los docentes afirman que recomendarían a alguna persona a trabajar en ella, por lo que ya lo han hecho.

“Sí, lo hago permanentemente”(docente)

11. CONCLUSIÓN

A partir de lo indagado, se observa coincidencia con lo que desde la teoría, se sostiene respecto de que el clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para las instituciones escolares detalladas, las cuales buscan un continuo mejoramiento en el ambiente de su organización.

Es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

El rol del directivo tiene gran relevancia en la generación de climas institucionales adecuados ya que se encuentra capacitado para:

- . Mejorar a través de su actuación en gestión institucional, el funcionamiento, la calidad del trabajo docente, la organización, eficiencia, eficacia, participación y estimulación.

- . Coordinar los diferentes niveles de enseñanza de una institución, logrando una buena articulación y participación de todos sus miembros.

- . Integrar a todo el equipo docente dándoles responsabilidad, capacitarlos y proveer incentivos para generar un adecuado clima de trabajo.

- . Facilitar la instauración de canales de comunicación, espacios de intercambio, espacios de intercambio que posibiliten interacción entre distintos puntos de vista y la construcción de criterios comunes.

- . Establecer una fluida interacción entre el equipo de gestión y el equipo docente, el cual facilitará el impacto en el desarrollo de los proyectos institucionales.

- . Construir una visión compartida de la escuela y generar entusiasmo para que cada uno, desde su lugar, se haga cargo de llevarla adelante.

- . Asegurar la participación de instituciones y servicios externos de apoyo a la escuela.

- . Fortalecer acciones de concertación de la comunidad educativa.

- . Establecer políticas y procedimientos que estimulen y faciliten la participación de todos los alumnos, docentes, servicios de apoyo externo, familias y comunidad local con el fin de promover una comunidad abierta.

- . **Es fundamental que el Directivo genere un ambiente sano y agradable para que los espacios de intercambio, sean espacios de**

profesionalización entre los docentes, donde todos participen con compromiso y motivación, tomando decisiones de reflexión sobre la dimensión pedagógico-didáctica y sean responsables de los aprendizajes de sus alumnos y de ellos mismos.

12. BIBLIOGRAFÍA CITADA

- . Asensio Muñoz, I. Fernández Díaz, M(1991) El clima de las instituciones de educación Superior.
- .Asensio Muñoz, I. Fernández Díaz M(1989). Concepto de clima institucional. Apuntes de Educación, Dirección y Administración
- . De Weinberg Pozner, Pilar; El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Aique, 2008.
- . Funes Lapponi, Silvina; Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos. Wolters Kluwer, 2009.
- . Gento, Palacios, S; Instituciones educativas para la calidad total. La Muralla, 1996.
- . Gvirtz, Silvina; El rol del supervisor en la mejora escolar. Aique, 2009.
- . Goncalves, Alexis; Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- . Robbins, Stephen, 1998. Fundamentos del comportamiento organizacional. Prentice May.
- . Robbins, Stephen, 1999. Comportamiento organizacional. Prentice Hall
- . Romero, Claudia; Hacer de una escuela, una buena escuela. Aique, 2010.
- . Zabalza M.A(1996) El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo. En Dominguez y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid.

13. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

.Botta, Mirta, Tesis, monografías e informes, Nuevas Normas y Técnicas de investigación y redacción. Buenos Aires: Biblos,2004.

.Briones, Guillermo; Metodología de la investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales, Módulo tres. Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior.

.Funes Lapponi, Silvia; Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos. Wolters Kluwer Educación,2009.

. Goetz, J y M. Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Primera edición. Buenos Aires: Morata, 1998.

. Goncalves, Alexis; Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, Metodología de la investigación. Mac Graw Hill, México, 4ta ed,2002.

. Rubio, Martín y Varas, Jesús. El análisis de la realidad en la intervención social. Segunda Edición. Madrid.

. Sabino, Carlos, Cómo hacer una tesis. Lumen, hmanitas, 2004.

. Taylor S. y Bogdan, R. Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de significados. Primera edición. Buenos Aires: Paidós, 1984.

. Umberto Eco(1983); Cómo se hace una tesis. Gedisa, Barcelona, España, Quinta edición.

. Universidad Abierta Interamericana, Instructivo para la confección, entrega y archivo de: Tesis-Tesinas-Trabajos Finales-Monografías y Trabajos Inéditos. Buenos Aires, UAI,2002.

14. ANEXOS

En este apartado se adjuntan las guías de pautas de entrevista a los directivos y docentes.

ENTREVISTA: CLIMA INSTITUCIONAL ESCOLAR Y GESTIÓN DIRECTIVA

¿Qué cargo directivo ocupa en esta institución?

¿Cuál es su antigüedad docente en la misma?

¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?

¿Considera que esta institución es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

¿Cree que existe una buena comunicación con sus docentes?

¿El personal es estable o existen muchos cambios en los puestos de trabajo?

¿Qué tipo de liderazgo ejerce?

¿Sus docentes tienen bastante autonomía para trabajar?

¿Acepta las opiniones/sugerencias de sus docentes?

¿Trabaja con sus docentes en un verdadero “equipo”?

¿Cómo definiría “clima institucional escolar”?

Comparado con otros años, ¿cree que ha mejorado el clima institucional de su institución?

ENTREVISTA: CLIMA INSTITUCIONAL ESCOLAR Y GESTIÓN DIRECTIVA

¿Qué cargo ocupa en esta institución escolar?

¿Cuál es su antigüedad en este puesto de trabajo?

¿Le gusta el momento de llegar a su lugar de trabajo?

¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a esta institución?

¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo? ¿Se siente integrado? ¿Se siente valorado?

¿Cree que existe una buena comunicación entre directivos y docentes?

¿Su directivo es participativo o autoritario?

¿Trabaja con sus directivos y compañeros en un auténtico “equipo”?

¿Cree que existe” igualdad “a la hora de ocupar puestos de trabajo en esta institución?

¿Se siente valorado y escuchado por sus directivos?

¿Considera que tiene bastante autonomía en su trabajo?

¿Le recomendaría a alguna persona trabajar en ella?