



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollo Educativos

Trabajo Final de Carrera

Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas

“INCIDENCIA DEL ESTILO DE GESTIÓN ESCOLAR EN EL CLIMA
INSTITUCIONAL”

Un estudio de casos

Alumna: Verónica Giselle Gómez

Sede: Centro

Agosto 2013

Resumen

El presente estudio se trata de una indagación descriptiva con abordaje cualitativo acerca de la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional, percibido por los directivos y docentes de una escuela de Nivel Secundario.

El trabajo de campo se lleva a cabo en una institución educativa, de Gestión Privada de la provincia de Buenos Aires.

El diseño se establece sobre la base de la comparación de los resultados obtenidos en las entrevistas a los directivos y docentes de la institución seleccionada.

Los primeros resultados permiten identificar que existen aspectos relevantes relacionados al estilo de gestión escolar que condicionan el clima en la institución; entre ellos se encuentran la organización, claridad de normas y funciones, liderazgo, delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo y los procesos comunicativos. Asimismo, las relaciones entre el equipo de conducción, docentes, padres y alumnos, son elementos clave del clima institucional. Muestra algunas congruencias y discontinuidades entre directivos y docentes, respecto a sus percepciones sobre la incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional.

Su contenido intenta ser un aporte para que los equipos de conducción puedan ampliar su mirada acerca de sus acciones y funciones, reflexionando si las mismas influyen en el clima institucional. Además, podrá ser significativo para las instituciones educativas que deseen implementar estrategias innovadoras que resulten efectivas para el fortalecimiento de la Gestión Escolar, y la eficacia de un Clima Institucional interno.

PALABRAS CLAVE: Gestión Escolar – Equipo de conducción – Docentes – Clima Institucional – Nivel Secundario.

INTRODUCCIÓN

Estado del arte	6
1. Gestión Escolar.....	12
1.1 Concepciones de gestión.....	12
1.2 Gestionar la institución escolar.....	13
1.3 Los estilos de gestión escolar del equipo de conducción.....	14
1.4 Tipología de los estilos de dirección	16
2. Los equipos directivos de las escuelas secundarias.....	21
2.1 La gestión y la conducción	21
2.2 Funciones del equipo de conducción	22
2.2.1 La toma de decisiones.....	23
2.2.2 La delegación de tareas	23
2.2.3 La conducción de los equipos de trabajo.....	23
2.2.4 La conducción de la negociación.....	25
2.2.5 La función de supervisar.....	25
3. El fortalecimiento del liderazgo del equipo de conducción.....	30
3.1 El/la director/a como líder	30
4. Clima institucional y organizacional	35
4.1 Tipos de clima y factores que lo determinan	36
4.2 Clima, cultura y organizaciones que aprenden.....	37
5. Encuadre metodológico	39
6. Análisis e interpretación de datos.....	41
7. Conclusión	76
8. Bibliografía citada.....	81
9. Bibliografía consultada	82

10. Anexos	83
10.1 Grilla para análisis de entrevistas	83

“Incidencia del estilo de Gestión Escolar en el Clima Institucional”

Introducción

El presente trabajo estudia la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional, percibido por los directivos y docentes de una escuela de Nivel Secundario.

El tema de la gestión escolar, el trabajo del director, ha sido recientemente definido como “hacer que las cosas sucedan”. Así lo expresa Claudia Romero (2009), al destacar que la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y en el tipo de decisiones que se toman; en el diseño del tiempo y del espacio; en la conformación de los grupos; en el tratamiento de los conflictos; en las normas; en las sanciones; en los intercambios comunicacionales; en los planes y en la administración de los recursos, entre otras cuestiones.

Según Rosa Rosales Ortiz (1997), independiente del estilo de dirección que se desarrolle en la institución educativa, la dirección tiene influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo. En otras palabras, afirma que un estilo de dirección encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conducen.

De acuerdo a lo expresado por Mario Martín Bris (2000), las organizaciones educativas son entendidas como el lugar donde confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir a los que se deben dar respuestas. El clima o el ambiente de trabajo constituyen uno de los factores determinantes y facilita, no solo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.

Teniendo en cuenta lo enunciado, resulta interesante analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional.

La relevancia de este trabajo permitirá ampliar la mirada de los equipos de conducción acerca de sus acciones y funciones, reflexionando si las mismas influyen en el clima institucional. Además, podrá ser un aporte significativo para las instituciones educativas que deseen implementar estrategias innovadoras

que resulten efectivas para el fortalecimiento de la Gestión Escolar y la eficacia de un Clima Institucional interno.

El diseño del trabajo es descriptivo con abordaje cualitativo. En el mismo se emplean entrevistas al equipo directivo y docentes de Nivel Secundario de una institución de Gestión Privada, perteneciente al Distrito de Quilmes en la Provincia de Buenos Aires.

Estado del arte

De acuerdo con el objeto de estudio del presente trabajo, se han podido relevar dos investigaciones que guardan relación con el mismo. La primera estudia “La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria”. Tiene como objetivo identificar algunos factores implicados en la participación y estilos de gestión escolar de los directores de una escuela secundaria general de México. Es un estudio de caso con una aproximación histórico-social.

La segunda investigación que se ha encontrado, se refiere a “Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de redes semánticas naturales. Su importancia en la gestión de centros educativos”. El objetivo es indagar en las percepciones del estado actual del clima escolar, y en los elementos obstaculizadores de éste, en instituciones educativas públicas y privadas de la ciudad de Temuco (Chile).

En relación a la primera investigación, “La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria”: un estudio de caso, sus autoras son Barrientos Noriega, A. y Taracena Ruíz E. (2008). Los objetivos están orientados a identificar algunos factores implicados en la participación y estilos de gestión escolar de los directores de una escuela secundaria general de México. Como se ha mencionado, es un estudio de caso con una aproximación histórico-social. Los dispositivos de investigación fueron entrevistas semiestructuradas, la observación directa de las prácticas y el análisis de documentos. Respecto al método, población y criterios de selección, se trabajó con docentes y directivos de una escuela secundaria general. Para la selección, se tuvo en cuenta que la escuela presentara un clima favorable para la investigación, así como facilidades para realizar un trabajo que requería la

presencia prolongada de las investigadoras en el establecimiento escolar, consulta de documentos y acceso frecuente al personal; contara en su historia con la gestión de varios directores.

Por otro lado, las autoras expresan que el trabajo da cuenta de los contenidos, objetivos, formas y resultados de la participación de cuatro directores.

En sus conclusiones aluden que en la investigación identificaron tres estilos de gestión escolar en directores de secundaria general que se expresaron de diferentes formas, sentidos, contenidos y racionalidades de la participación de estos actores, dentro de las prácticas de gestión que caracterizaron las distintas etapas de la escuela. En la primera etapa, un estilo de gestión paternalista, con participación centrada en la gestión de recursos y relaciones micro y macroinstitucionales de apoyo a la autoridad de la dirección; en la segunda etapa, un estilo de gestión democrático, con participación centrada en la dimensión pedagógica y en la gestión de recursos y relaciones de apoyo a la misma; y en la tercera etapa, un estilo de gestión que intenta negociar las demandas de las múltiples instancias a las que atiende, con apertura a la participación colectiva en la puesta en marcha de acciones.

Además, aseguran que a la participación y estilos de gestión desarrollados por cada director contribuyeron diversos elementos que pueden agruparse en aspectos macroinstitucionales, microinstitucionales y personales.

En la primera categoría, aspectos macroinstitucionales y sociales, destacan la influencia de tres grupos de actores: el sistema educativo, el sindicato y los padres de familia. Las características, demandas, normatividad y prácticas históricamente consolidadas enmarcaron el trabajo del establecimiento escolar e influyeron de manera importante en los estilos de gestión y la participación de los directores.

En la segunda categoría, aspectos microinstitucionales, establecen que sobresalieron las condiciones materiales, psíquicas, simbólicas y organizacionales del establecimiento educativo. La interacción entre éstas conformó la dinámica interna dentro de la cual desarrollaron su trabajo los directores.

A la tercera categoría, aspectos personales, mencionan que correspondieron la formación académica y la trayectoria de cada director. En este caso, destacan la necesidad de promover procesos que permitan la actualización de

ambas a través de procesos formativos teórico-prácticos dentro y fuera de la escuela.

Finalmente, las autoras aluden que en el encuentro de los elementos de las tres categorías se constituyeron los estilos de gestión de los directores, las formas y sentidos de su participación. Establecen que esto les permitió afirmar que los estilos de gestión de los directores de secundaria son producto de las condiciones socio-históricas de las escuelas y de los grupos de directivos y de profesores que trabajan en ellas, así como de las condiciones materiales, demandas y expectativas predominantes en el contexto social e institucional en que cada uno desarrolla su trabajo.

Respecto a la segunda investigación que ha identificado, fue realizada por los autores Murillo Estepa, P. y Becerra Peña, S. (Chile, 2009), sobre “Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de redes semánticas naturales. Su importancia en la gestión de centros educativos”. La misma tiene como objetivo indagar en las percepciones del estado actual del clima escolar, y en los elementos obstaculizadores de éste, en tiempos de cambio complejos como los que estamos viviendo.

Metodológicamente la investigación posee un diseño cualitativo-cuantitativo, con empleo de ‘redes semánticas naturales’ en 189 sujetos pertenecientes a instituciones educativas, tanto públicas (municipales) como concertadas (subvencionadas) y privadas (particulares), de la ciudad de Temuco (Chile).

Entre los resultados más destacados, se ha constatado que docentes y directivos vinculan el clima escolar, mayoritariamente, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el centro, mientras que los alumnos y las alumnas lo vinculan exclusivamente a contextos de aprendizaje.

También se ha encontrado hallazgos reveladores entre los obstaculizadores del clima escolar. En este sentido, en el ámbito institucional, los actores evidencian con mayor peso semántico los problemas de comunicación y el estilo de liderazgo ejercido. Igualmente, reconocen como obstaculizadores propios de la persona, elementos que se vinculan tanto a la persona del docente, como a su rol profesional.

Según los autores de la presente investigación, se debe considerar que para mejorar el clima escolar es necesario atender a estas dos dimensiones, sin olvidar los demás aspectos vinculados a los focos de tensión, especialmente las características de la dinámica relacional entre colegas.

Las conclusiones más importantes a las que se arribaron para los objetivos planteados:

En primera instancia, los significados que manifiestan los sujetos participantes en relación con el clima escolar, y posteriormente los relacionados con los obstaculizadores de éste.

En cuanto a la significación del clima escolar, los autores concluyen que se observan diferencias en los significados que ofrecen los directivos y docentes, en comparación con los del alumnado; los primeros vinculan el clima escolar a las relaciones interpersonales en el centro, y los segundos a los contextos de aprendizaje.

Respecto a los conceptos vinculados al clima escolar, se analizaron aquellos emitidos por docentes y directivos. A partir de los mismos, concluyen que se estructuran en tres aspectos fundamentales: elementos institucionales, elementos que son propios de la persona, entre los que se encontraron aspectos afectivos y conductuales.

En ese sentido, los autores de la investigación precisan a la comunicación como un aspecto relevante para las relaciones interpersonales en la escuela. También se evidencio como un fuerte componente de los elementos institucionales que condicionan en el clima escolar, la influencia del tipo de liderazgo de los directivos, vinculado a éste dos aspectos claves: en el nivel de reconocimiento que se da en la relación directivo-docente y la oportunidad que se ofrece – en el ámbito institucional – para generar espacios de encuentro, de participación, y trabajo en equipo.

Posteriormente, como segundo elemento que da forma al clima escolar se manifestaron los elementos propios del rol profesional, entre los que se destacan las características profesionales de responsabilidad y compromiso, lo que significa que estos aspectos son, los docentes y directivos, elementos claves del clima escolar. Luego, se sumaron aspectos propios del rol profesional como vocación, el profesionalismo, las capacidades, el reconocimiento, entre otros.

Como tercer elemento, los autores expresan que a juicio de docentes y directivos condiciona el clima escolar los elementos relacionales propios de la persona, que se concentran principalmente en aspectos afectivos y conductuales. Entre los elementos afectivos sobresalen la empatía, los vínculos de confianza, y la actitud de calidez. Señalan que entre los conceptos

mencionados se destacó con un alto peso semántico, y para todos los centros educativos, la empatía, lo que significa que este aspecto se convierte en un elemento clave del clima escolar.

Entre los electos conductuales que han expresado los docentes y directivos se destacan la actitud de respeto, la tolerancia y la solidaridad.

Un importante hallazgo de la investigación parecería que al analizar más específicamente las figuras que aparecen interactuando en el mundo del docente, se ha observado que cuando éstos y directivos se refieren al clima escolar, lo hacen desde dos posiciones: desde su rol profesional y desde su posición de personas.

Respecto a los elementos obstaculizadores del clima escolar, se han organizado en tres aspectos fundamentales: elementos de naturaleza institucional, elementos propios del rol profesional y elementos relacionales propios de las personas.

Los obstaculizadores institucionales del clima escolar fueron expresados en elementos tales como el tiempo escaso, la sobrecarga de tareas y los bajos sueldos y remuneraciones. Se suma a ello el estilo de liderazgo autoritario.

Entre los elementos que son propios del rol profesional sobresalen la irresponsabilidad, la falta de cooperación, la baja participación e implicación, el incumplimiento en general, los desacuerdos, la competitividad o rivalidad y la falta de compromiso y de trabajo en equipo. De los obstaculizadores que se han señalado, se concluye que son la irresponsabilidad y la falta de cooperación los conceptos significados con mayor peso semántico para directivos y docentes de todas las dependencias, lo que se ha traducido que son aspectos propios del rol que se deben considerar de manera preferente.

Con referencia a los obstaculizadores del clima escolar propios de la persona, entre los elementos afectivos que manifiestan los docentes y directivos, destacan con un alto peso semántico, la expresión de celos profesionales y conceptos como el individualismo y la poca solidaridad.

Entre los elementos conductuales señalados por docentes y directivos, destacan los problemas de comunicación referidos a los malos entendidos, la falta de diálogo o incomunicación; la intolerancia que reúne aspectos como la poca aceptación o la incompatibilidad entre colegas; los rumores, entre otros.

Finalmente los autores concluyen que la presente investigación ha permitido desvelar que existen elementos obstaculizadores claves del clima escolar en el

ámbito institucional, y propios de la persona y del rol profesional. Expresan que estos hallazgos reafirman posibles percepciones e intuiciones, al mismo tiempo que evidencian la necesidad de considerarlos a la hora de trabajar para potenciar un clima más adecuado para los centros.

1. LA GESTIÓN ESCOLAR

1.1 Concepciones de gestión

- Gestionar es controlar y administrar: desde sus comienzos la gestión escolar estuvo unida a la idea de control y administración. Esto se relaciona con un tipo de sistema educativo centralizado. Desde esta perspectiva, la gestión escolar ha consistido en una práctica destinada a garantizar la regularidad y el ordenamiento de cada institución dentro de un sistema.
- Gestionar es gobernar: las visiones críticas de las tecnologías de la gestión han permitido acuñar una nueva concepción según la cual la gestión deja de ser un asunto eminentemente técnico para constituirse en un asunto político. Gestionar implica vérselas con el poder, el conflicto, la complejidad, las resistencias, las negociaciones y la incertidumbre. Ya no se trata de garantizar la fidelidad en la transmisión de las decisiones, el cumplimiento de la normativa, ni de establecer planes para velar por su cumplimiento, sino de articular los intereses de distintos actores, las dinámicas institucionales, el liderazgo son los procesos que privilegian en esta concepción.
- Gestionar es gestar: la gestión escolar, el trabajo del director, ha sido recientemente definido como “hacer que las cosas sucedan”. En efecto, la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y en el tipo de decisiones que se toman; en el diseño del tiempo y del espacio; en la conformación de los grupos; en el tratamiento de los conflictos; en las normas y las sanciones; en los intercambios comunicacionales; en los planes y en la administración de los recursos, entre otras cuestiones. Y sobre todo, desde esta visión, la gestión se despliega dentro del territorio de la posibilidad, de lo por venir, al transformar lo dado en nuevos posibles. Esta concepción invita a pensar la escuela en situación de cambio y también, en la gestión de cambio. (Claudia Romero , 2009, pp.11-12)

Al respecto, Pilar Pozner Weinberg (2008), considera que la Gestión Escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas

educativas de un país, y que la misma, realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa. Además, la define como el conjunto de acciones, relaciones entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica. También, establece que el objetivo primordial de la Gestión Escolar es centrar, focalizar, nuclear a la Unidad Educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Por lo tanto, la autora explicita que el desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello la Gestión Escolar:

- Interviene en la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica educativa.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

1.2 Gestionar la institución escolar

Los autores Titto, R., Ciancio, R. y Mesyngier, L. (1999), consideran que gestionar una institución escolar requiere cumplir con las funciones de la administración y desarrollar el proceso de liderazgo, como en cualquier ámbito organizacional. Establecen que necesario innovar sobre sustentos pedagógicos que se encuentren más allá de las modas circunstanciales, aunque esas innovaciones resulten en algunos casos y para ciertos sectores, regresos al pasado ya ensayado. Además, expresan que significa actuar en consecuencia, sin perder de vista el cometido esencial de una escuela. Todo ello mediante la evaluación, en tiempos y formas propicias, que permita verificar la congruencia entre lo planificado y lo actuado.

Al respecto, afirman que será necesario estar dispuesto a corregir todo aquello que sea necesario en los momentos que sean convenientes para volver a actuar, dentro de un marco de gestión que permita que cada escuela:

- Se centre en su cometido esencial.
- Desarrolle proyectos institucionales-pedagógicos según los acuerdos alcanzados, para transformar en acto las potenciales de la renovación educativa.

- Posea y opere correctamente sistemas de seguimiento y evaluación e información a docentes, padres y alumnos.
- Fije estándares de desempeños altos y permanentemente en renovación, respetando las diferencias individuales.
- Tenga trato, relación y comunicación fluidos con su comunidad.
- Administre y use eficientemente sus recursos.
- Gestione medidas apropiadas de administración de personal.
- Conforme hacia su interior un equipo de trabajo donde se desarrolle un pensamiento sistémico, se construya una visión compartida de la institución y se priorice el aprendizaje.

1.3 Los estilos de Gestión Escolar del equipo de conducción

Según Delia Azzerboni (2003), se puede analizar modalidades de funcionamiento mediante las cuales los equipos de conducción pueden llevar a cabo la gestión escolar. Encuentra una fuerte relación entre el estilo de conducción y las formas organizativas que puede presentar la escuela.

Al respecto, menciona distintos tipos de estructuras organizacionales en relación a los estilos de conducción:

- *Estructura organizacional adhocrática (busca adhesión de sus miembros)*

En ella se genera una cultura de desarrollo en la que sus miembros generalmente tienen la capacidad para abordar problemas nuevos con propuestas nuevas o creativas. Los equipos que se forman aprovechan las cualidades y experiencias de cada uno de sus integrantes.

Los equipos de conducción, en estos casos, fomentan la formación de equipos, los apoyan y generan condiciones para la acción, la solución de situaciones y la búsqueda de recursos necesarios.

Los objetivos se orientan hacia proyectos y programas innovadores. En estos casos, el cambio orienta la actitud de esta organización. Las responsabilidades son compartidas, los resultados son generalmente satisfactorios para todos y, por sobre todo, se advierte en la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Las normas tienen gran flexibilidad para su reestructuración y para la coordinación entre los integrantes de la escuela, facilitando el logro de sus propósitos.

El líder, elegido democráticamente, ejerce la autoridad que el grupo delega, convence con razones y respeta las opiniones de las mayorías y las minorías. Capaz de promover la iniciativa personal, facilita los intercambios creativos, cooperativos y participativos.

- *Estructura organizacional burocrática carismática*

Se caracteriza por una estructura de poder altamente centralizada en su líder carismático. El funcionamiento organizacional tiene que ver con la impronta del líder impredecible. Ejerce la coordinación, asume el manejo de los intentos y/o resistencias al cambio, y la responsabilidad en la implementación de acciones.

Son figuras vistas como altamente autoritarias. Puede coincidir con una alta preparación técnico-profesional que lo ubica por encima del grupo que representa.

- *Estructura organizacional burocrática anárquica*

Esta organización se caracteriza por un ejercicio ineficaz del poder. La participación se dispersa, ya que no hay quien ejerza la coordinación y la conducción institucional. No existe una coherencia en la toma de decisiones, y la tarea se desvanece.

En esta estructura organizacional, a menudo puede encontrarse un líder amable y cómodo, que permite a cada integrante hacer según su propia perspectiva particular, sin estimular la confrontación, el consenso o la búsqueda de proyectos comunes y compartidos. Bajo este tipo de conducción puede esconderse la ineficiencia o la incapacidad de dirigir.

- *Estructura organizacional autoritaria*

Si bien es una organización con alto rendimiento y agilidad en la toma de decisiones y ejecución de la tarea, todo se estructura en torno al líder, que fija

metas, acciones, recursos, define normas y estilo de funcionamiento, controlando en forma muy fuerte y personal la realización de cada actividad.

Se crean actitudes de fuerte dependencia, baja realización y satisfacción personal y reducidos niveles de creatividad e iniciativa. El comportamiento y las relaciones oscilan entre la dependencia y la transgresión o subversión, que genera enfrentamientos y fuertes tensiones internas.

1.4 Tipología de los estilos de dirección

Se puede decir, que un estilo es un proceso activo, que probablemente muestre diferencias en el transcurso del desarrollo de las funciones de dirección, de modo tal que puede consolidarse, mejorarse o también, delegarse u osificarse. Así lo expresa Marta S. Brovelli (2001), estableciendo que es necesario tener claro que esto tiene que ver con la capacidad de hacer uso del poder, que se logra en y mediante ejecuciones de actividades y proyectos que tienen que ver con las acciones conjuntas. Por consiguiente, pone en claro que se está hablando de algo por lo que se lucha y que produce disputas, en la que los docentes tienen un lugar decisivo en tanto adhieran o no a las políticas de la dirección. Asimismo, sostiene que ello dependerá, entre otras cosas, la credibilidad que el director sea capaz de despertar en los actores institucionales.

La autora menciona tres estilos básicos de actuación de los directores identificados por S. Ball: el interpersonal, el administrativo y el político, este último subdividido en dos variantes: el antagonismo y el autoritario. Considera que resultan útiles como marco de referencia para observar, analizar e interpretar las acciones, prácticas y pensamientos de los directores en el desempeño de sus funciones, asegurando que desde la realidad será difícil encontrar estos estilos puros; estableciendo que lo más probable es que se puedan observar estilos mixtos, o bien matices dentro de los mismos.

El estilo interpersonal

Requiere de un director activo y con presencia visible, que pueda mantener relaciones cara a cara con todo el personal. Es un estilo más vale informal, que busca tejer redes de comunicación y consulta, tendiendo a negociaciones y

acuerdos de tipo individual, que va creando sentidos de confianza y obligaciones mutuas. Esto marca también un estilo en la propia institución, donde el centro de la comunicación y de los intercambios está puesto en la figura del director, con revalorizaciones de los aspectos referidos a las relaciones humanas. Este estilo encierra una clara contradicción entre una figura pública, que se muestra ante todos y un modo de abordar los problemas de manera individual. Puede decirse que es un estilo que produce confusiones y vacíos en la organización, en tanto no queda claro cómo funcionan el poder, sus fuentes y sus ejercicios. Se relaciona más con un modo familiar de encarar los problemas de la escuela institución a la que evidentemente no puede visualizar en su complejidad, que requiere de distintas miradas y modos de actuar según los momentos, tipo de decisiones a tomar y de actores implicados; y muy probablemente oculta miedos a asumir los riesgos de la función en tanto requiere de la formulación y desarrollo de políticas y procesos de toma de decisiones de manera permanente, y por lo tanto el compromiso con posiciones que necesariamente se tienen que adoptar.

El estilo administrativo

Este estilo evidencia el modelo teórico que subyace en general en la organización de los sistemas educativos, en los que el concepto de orden y control constituyen dos valores muy preciados. Este modelo de director está tomado del administrador industrial, lo que implica ver la escuela como una fábrica o empresa, en la que lo más importante es lograr modos de organización y funcionamientos eficientes, en donde queden en claro las obligaciones de cada miembro, y se respete el cumplimiento de las normas y las reglas, sin discutirlos y analizarlos. Expresa el dominio y el poder puesto en la norma y en lo documentado en los papeles. La responsabilidad de las políticas y las líneas de acción son consideradas responsabilidades de los directivos, y por lo tanto la participación y las relaciones humanas son secundarias en este estilo de dirección. Se trata, en síntesis, de cumplir con las tareas en orden, evitando conflictos y mostrando los resultados como consecuencia lógica de lo previsto y planificado.

El estilo político

Aquí hay un reconocimiento explícito al carácter político del rol directivo, como elemento importante en la vida institucional, pero puede darse la aceptación del proceso y la participación abierta en él, o bien su rechazo y el intento de eludir la confrontación o desviar el proceso. De allí la subdivisión que se propone en: antagónico y autoritario.

En el estilo directivo político-antagónico, el director es quien estimula el debate público y abierto, como así también las innovaciones, teniendo una participación preponderante en todas las acciones y situaciones que se creen. Las ideas y también la ideología tienen un lugar importante en el diálogo o en el enfrentamiento. Es a menudo el propio director quien acentúa las discusiones y se compromete en ellas tomando posición. Esta situación, exige del director capacidad y habilidad para hacer frente a las incertidumbres, hacer frente a los ataques y persuadir a los indecisos. El riesgo de este estilo de dirección es que la institución quede fragmentada en dos grupos, los aliados al director y los adversarios y si bien ambos son convocados al debate y la discusión, poniendo a menudo en tensión el lugar del director, en general prevalecen sus ideas y posiciones, fuertemente argumentadas. Este tipo de situaciones de enfrentamiento tiene efectos consecuentes, ya que los aliados deben ser recompensados y los adversarios neutralizados o contenidos. Por otro lado, los grupos con menos fuerza o capacidad de lucha pueden sentirse desalentados frente al debate abierto, por creer que la oposición es inútil.

El estilo político-autoritario, es asumido por directores a los que no les interesa la persuasión ni el entendimiento, por lo que evitan situaciones de debate o de discusión. Pretenden imponer su estilo, modo de pensar, aceptación y cumplimiento de las decisiones que se hayan tomado. La participación queda reducida a un grupo de profesores que son elegidos por el director por gozar de su confianza y adhesión. Hay en este estilo, una preocupación por mantener el statu quo, una defensa de las tradiciones; los inconformistas, mientras sean pocos, y no constituyan una amenaza, pueden ser tolerados. Es posible que para asegurar su fuerza, el director busque la conformidad y legitimación de su accionar en un grupo selectivo, lo que en realidad significa la negación de la participación democrática.

Por otra parte, la autora mencionada, afirma que tampoco se considera feliz la subdivisión del estilo político en dos categorías que encierran en sí mismas aspectos que pueden ser valorados negativamente, como el antagonismo o el autoritarismo, de modo tal que el aspecto político del rol directivo quedaría encerrado en estas dos alternativas. Por el contrario, desde otra perspectiva de análisis sostiene que el rol directivo se encuentra estrechamente ligado al desempeño de funciones políticas y que éstas pueden tener connotaciones claramente positivas.

Según Marcos Serafín Antúnez (2003), la expresión estilo de dirección designa un determinado modo de desempeñar la función directiva, que se caracteriza por unas prácticas peculiares que tienen una cierta consistencia en el tiempo.

También, establece que la manera característica de dirigir de una persona o grupo directivo está condicionada por tres factores fundamentales:

- La persona que dirige: cómo es, sus capacidades, su carácter, su personalidad, la formación que posee, sus convicciones respecto a la educación, entre otras.
- Las personas a la que dirige: cómo son, sus convicciones, el concepto que tiene de sí mismas, sus expectativas personales y profesionales, la formación que poseen, las condiciones laborales en las que se encuentran, entre otras.
- El contexto en el que se desarrolla la acción: el marco social, cultural y comunitario en el que está inserta la escuela, los recursos disponibles (cantidad, condiciones, restricciones, y otras), las características de las familias de los alumnos, entre otras.

Al respecto, el autor expresa que la concurrencia de estos tres factores determina las conductas directivas y las evidencias, nos recuerdan que a menudo, es el tercero de ellos, el contexto, el que tiene una influencia más determinante. Por ello, considera que el estilo de dirección suele estar marcado siempre por las circunstancias.

Además, subraya una manera de analizar los estilos de dirección:

Si se analiza a cualquier grupo organizado (una escuela también lo es), se puede ver que las actuaciones que se desarrollan en él sirven para transitar en dos caminos que todo grupo tiene planteados y que pretende recorrer con éxito.

- El primero es el que conduce a la consecución de los objetivos de la organización.
- El segundo es el que lleva a conseguir un buen clima de trabajo entre los miembros del grupo, unas relaciones interpersonales satisfactorias, un ambiente favorecedor del crecimiento personal y profesional y una interacción afectiva positiva y respetuosa.

El papel de las personas que desarrollan tareas directivas consiste, en ayudar al grupo a que recorra con éxito y satisfacción ambos caminos. Sin embargo, deberán procurar hacerlo de manera que el progreso en uno y otro no sea desequilibrado, sino bien compensado y simultáneo.

De tal manera que se podrían identificar conductas directivas diferentes, según pongan su interés y atención especialmente en:

- Conseguir los objetivos de la organización, por encima de todo.

Dará lugar a un estilo directivo propio de la persona que tiene una gran capacidad de trabajo, que le gusta el orden, la planificación, que reclama a los docentes laboriosidad y esfuerzo y que enfatiza en el control, ya que pide y le preocupan los resultados.

- Priorizar las acciones que conducen a la creación de un buen clima de trabajo.

Este propósito caracteriza a un estilo de dirección que propone interés en las personas fundamentalmente. Mantener un buen clima de trabajo y buenas relaciones personales y afectivas entre los miembros del grupo es un objetivo primordial.

- Cumplir eficaz y puntualmente con tareas burocráticas y administrativas.

Identifica a un estilo de dirección que se rige por las leyes y los reglamentos fundamentalmente. Lejos de priorizar la atención a los objetivos o a las personas, las actuaciones que desarrollan los directivos que manifiestan este estilo están presididas por el estricto cumplimiento de las normas y el afán de alcanzar un estado de paz burocrática con la superioridad.

- Integrar de manera simultánea las acciones que permiten la consecución de los objetivos y la atención a las personas.

Representa la conducta directiva genéricamente más deseable. Se basa en la concepción del grupo como un equipo en el que los principios de participación e implicación en la tarea están presentes y en el que se promueven oportunidades para que las personas se sientan, protagonistas de las tareas que desarrollan, ya que les resultan motivadoras y significativas.

2. LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS

2.1 La gestión y la conducción

En relación a este tema, La Dirección General de Cultura y Educación, a través de la Dirección Provincial de Educación Secundaria (2010), establecen que gestionar es una acción integral, es un trabajo que requiere coordinar diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, que permitan concretar los objetivos propuestos de manera participativa y democrática.

Para que esto suceda será necesario trabajar sobre la responsabilidad, sobre la cogestión en la toma de decisiones construidas a partir de procesos colectivos, donde converjan imaginarios, expectativas, quehaceres, prácticas, identidades y experiencias de los diferentes actores que integran la institución.

Además, expresan que conformar un equipo de conducción es posibilitar la coherencia en las acciones institucionales, ya que las diversas tareas que se requieren exceden las posibilidades individuales, son alta complejidad y no se cumplen sólo respondiendo a determinadas pautas establecidas de acuerdo a la función que se ocupa. Afirman, que este trabajo de decisión y compartido deberá estar enmarcado en los objetivos del nivel combinados con las particularidades de las instituciones.

Consideran que pensar la escuela desde lo singular es pensarla desde su identidad, desde sus particularidades que se constituirán en componentes de dicha identidad institucional, desde su proyecto, que deberá estar cruzado por las características de los estudiantes y sus trayectorias, de los docentes, y su trabajo de enseñanza, por los diferentes tipos de organizaciones estudiantiles y/o jóvenes y adultos, de egresados, por la comunicación al interior de la institución, como así también desde las relaciones con otras instituciones, entre otras. Para ello, es importante que cada integrante del equipo de conducción, desarrolle la capacidad de analizar y cuestionarse sobre las condiciones que limitan las prácticas que están naturalizadas. Se pretende una lectura de la propia realidad desde lo que se muestra, desde lo que sucede, desde la diversidad, desde la inclusión con aprendizaje, desde la participación de los jóvenes y de los adultos, desde las diferentes relaciones familiares, desde los avances tecnológicos, desde lo que saben los jóvenes, desde el lugar de enseñante. El reconocimiento de cada una de estas situaciones le permitirá tomar decisiones, innovar con otras prácticas y visualizar otros modos de hacer en la función del director, del vicedirector.

También, se menciona que el equipo directivo debe organizar tiempos y lugares para el intercambio con los docentes, debe rediseñar el uso de los espacios disponibles para ser ocupados por los estudiantes de acuerdo los proyectos de trabajo planificados y en vinculación con los saberes a los que todos los estudiantes deberán acceder. Para ello, resulta imprescindible que los equipos directivos pongan en un mismo nivel de preocupaciones las cuestiones organizacionales y curriculares, e intervengan en lo organizacional y en lo pedagógico de acuerdo a ello.

2.2. Funciones del equipo de conducción

Según Graciela Frigerio y Margarita Poggi (1992), los aspectos teóricos y prácticos comunes a los diferentes roles del equipo de conducción son: la toma de decisiones, la delegación de tareas y la conducción de equipos de trabajo, la conducción de la negociación y la supervisión.

2.2.1. La toma de decisiones

Decidir supone, la posibilidad de efectuar una o varias elecciones respecto de alguna cuestión.

Las autoras mencionadas, afirman que para comprender la complejidad del proceso de toma de decisiones, es importante reconsiderar el poder de elegir y otros factores intervinientes que complican la tarea de elegir. Entre estos factores que merecen una cuidadosa ponderación por parte del equipo de conducción juegan un papel fundamental los sistemas de valores individuales, organizacionales y sociales, las informaciones necesarias, pero en muchas ocasiones, parciales, inciertas y hasta contradictorias; los efectos previsibles de cada decisión.

2.2.2 La delegación de tareas

La delegación puede convertirse en una situación de aprendizaje, constituirse en una situación a construir, a partir de la cual puede mejorar la calidad del trabajo, porque incrementa la capacidad de todo el personal implicado. Para quien delega, significa precisar tareas y funciones a delegar, elaborar las consignas claras, efectuar un proceso de seguimiento y control; para el delegado supone un enriquecimiento de sus posibilidades de desarrollo y proporciona mejores niveles de satisfacción personal.

Se pueden discriminar diferentes modalidades de delegación, las cuales suponen niveles crecientes en la adjudicación de responsabilidades a los actores en quienes se delega. Se puede delegar una tarea precisa y puntual; delegar un conjunto de tareas o una función; o determinar uno o varios objetivos a lograr. Es la persona en quien se delega la que precisa las tareas a desarrollar.

2.2.3 La conducción de equipos de trabajo

Conformar equipos de trabajo es una de las tareas interesantes del que es responsable el equipo directivo.

Ventajas que supone un buen trabajo en equipo:

- Las actividades combinadas de varias personas producen un mejor resultado que la suma de las varias actividades individuales.
- Cuando se mejoran las relaciones interpersonales y las comunicaciones entre los miembros del equipo, se reducen los rumores.
- Se favorece el proceso de delegación, ya que al contar con un equipo de trabajo, integrado por coordinadores de área, y/o docentes, u otros actores, el director o el vicedirector se sienten respaldados en algunas de las tareas que el equipo pueda realizar.
- Los otros actores sienten un mayor grado de pertenencia institucional. Su motivación hacia las tareas se ve fomentada y perciben que la integración en un equipo de trabajo contribuye a su capacitación profesional.
- Tanto el equipo de conducción como los equipos de trabajo tienen más oportunidades de trabajar las tensiones que habitualmente surgen en todas las relaciones interpersonales y que pueden derivar en conflictos, de modo tal que no se constituyen en obstaculizadoras de la tarea.

Requisitos a tomar en cuenta para la conformación de equipos eficaces:

Por parte del directivo es altamente deseable:

- La capacidad para liderar el equipo
- La capacidad para resolver problemas
- La capacidad para coordinar
- La habilidad para producir comunicaciones claras
- La habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales
- La capacidad para efectuar un seguimiento y evaluación de la tarea.

Por parte de los integrantes del equipo de trabajo:

- La habilidad para el desempeño autónomo
- La capacidad para la escucha y el comportamiento solidario
- El compromiso con la tarea
- Los conocimientos técnicos para la realización de las tareas solicitadas
- La capacidad para resolver problemas
- La capacidad de autoevaluación.

2.2.4 La conducción de la negociación

Elementos prácticos para conducir la negociación

- Preparar la negociación. Puede establecer un planeamiento en donde cada uno clarifique, antes de entrar en la negociación en sentido estricto, aquello que está dispuesto a ceder u ofrecer, a pedir, a aceptar. Esto implica establecer y fijar los objetivos de la negociación. En la preparación hay que tener en cuenta que el manejo hábil de la información es un requisito imprescindible. Esto supone un relevamiento adecuado y lo mas completo posible de datos, el procesamiento de los mismos, y la habilidad para utilizarlos en los tiempos precisos y con la formulación adecuado comprensible para el interlocutor.
- Evitar respuestas simétricas en escaladas, es decir, aquello que se denomina reacciones en cadena, frente a actitudes o conductas consideradas inapropiadas en el adversario.
- Efectuar una evaluación y examen crítico de las propias actitudes. Durante las fases de negociación es de utilidad para evitar volver a repetir comportamientos que obstaculizan la negociación.
- Generar alternativas creativas para que puedan aparecer nuevas opciones o posibilidades.
- Separar, en forma momentánea el proceso decisorio del creativo y dedicar algunos de encuentros de trabajo para que surjan ideas u opiniones alternativas.
- Realizar recapitulaciones y evaluaciones parciales para verificar la comprensión de las partes comprometidas.
- Conocer las ventajas de la negociación individual y en equipo es una herramienta útil para decidir por una u otra según las circunstancias.

2.2.5 La función de supervisar

En el sistema el rol del supervisor se constituye en un nexo privilegiado entre el equipo de conducción del establecimiento y el nivel de conducción central.

Si bien el rol del supervisor está diferenciado en el sistema educativo, las funciones de supervisar están incluidas con matices en el equipo de conducción de cada establecimiento.

En la función de supervisión pueden destacarse dos aspectos íntimamente relacionados entre sí. La evaluación, por un lado, y el asesoramiento o ayuda profesional, por el otro.

En numerosas ocasiones, la evaluación se reduce a un control, el cual presenta en consecuencia una connotación negativa. Pero el mismo se halla indisolublemente ligado a la evaluación. Así el control puede constituirse, en un modo privilegiado para discernir los problemas reales y, como tal, en una función necesaria en toda organización.

El asesoramiento profesional, se sustenta en los datos provistos por la evaluación. En este sentido el asesoramiento es un medio o recurso privilegiado para mejorar el desempeño de los actores, al tiempo que puede constituirse en un mecanismo de motivación hacia la tarea.

Por otra parte, Pilar Pozner de Weinberg (2008), establece que el trabajo de la mayoría de los directivos es un “trabajo sobre la hora”, de respuestas urgentes y con un gran contenido burocrático. Señala que muchas tareas que podrían o deberían realizar otras personas son realizadas por los directivos, por diferentes razones o circunstancias, y donde puede decirse que gran parte de su trabajo es dar respuestas por escrito a los requerimientos administrativos.

Afirma que la falta de formación de los directivos escolares ha llevado a que los estilos de conducción de la escuela sean extremadamente dependientes de las características personales de los directivos.

Además, establece que todo futuro y toda construcción para superar el estado en que se encuentran actualmente los procesos de escolarización, deberá partir de esta realidad existente, de identificar sus deficiencias y debilidades. Deberá asumir las actuales identidades profesionales de la educación marcada por los procesos de formación, la carrera docente, los valores, las condiciones y medio ambiente de trabajo. Requerirá redefinir con claridad el oficio de enseñante, reelaborar la función del trabajo docente y la del directivo escolar.

A partir de lo expresado, la autora menciona que es posible distinguir las siguientes funciones para los directivos:

- **El directivo como educador:** El directivo o el equipo directivo es el responsable de la vida escolar, es quien enmarca o gesta cierta forma de cultura de hacer escuela. Como educador, es garante de la calidad y de la coherencia entre las acciones educativas. Es sensible a crear un clima de escuela considerando la significación de las tareas que se realizan, la calidad de la vida, humanizar la escuela y la convivencia. Se ocupa de la socialización de los estudiantes y de propiciar en los alumnos el desarrollo de una moral autónoma que construya los valores fundamentales como: igualdad, solidaridad, tolerancia, reciprocidad, democracia, justicia.
- **El directivo como animador pedagógico:** El rol de animador pedagógico se relaciona por un lado con la vida y aspiración de las personas y de los grupos; por otro, con las finalidades, valores, y objetivos institucionales; y finalmente con la relación y articulación entre los intereses individuales e institucionales. Como animador, el rol del directivo, tiene coherencia de que la motivación en el trabajo es inhibida o facilitada por la calidad de las relaciones que el director sabe establecer con su equipo, por la presencia de valores, su organización y su influencia en la conducción institucional. Está atento a los fenómenos grupales y de liderazgo, así como a los obstáculos, y las resistencias para asumir la tarea. Orienta y asesora al equipo docente. Sabe escuchar, acompaña desafíos, frustraciones, errores. Su rol es estimular y utilizar la creatividad, provocar la resolución de problemas con entusiasmo como espacio de aprendizaje; crear una cultura organizacional que favorezca el clima de trabajo y el sentimiento de pertenencia alrededor de un proyecto compartido.
- **El directivo en función de informador y comunicador:** la descentralización promueve la autonomía de las unidades educativas, requiere la dinamización de los docentes, y da lugar a la implicación de toda la comunidad. Esta nueva realidad requiere de información y de procesos de comunicación lúcidos y certeros. Como comunicador, reconoce las exigencias internas y externas, tiene en cuenta a las personas, sus

intereses y preocupaciones. Sabe que dirigirse a docentes, padres o estudiantes exige tener capacidad de diseñar mensajes con los códigos adecuados. El directivo en esta función es transmisor y facilitador de la creación de redes de intercambios. Promueve la creación e implementación de canales de comunicación como murales de información, boletines, periódicos del proyecto institucional.

- **El directivo como gestor de recursos:** las unidades educativas, los recursos financieros, materiales pedagógicos precisan una gestión certera y articulada. El directivo como gestor es responsable de lograr una repartición del conjunto de los mismos, de modo tal que satisfaga las demandas y necesidades institucionales. Para ello define la distribución interna de los medios de manera coherente con los objetivos y las acciones del proyecto.
- **El directivo en función administrativo-jurídica:** es el nexo entre la escuela, la administración intermedia y el nivel central. Representa a la autoridad administrativa de educación del nivel local. Vela por el respeto de la legislación escolar y su aplicación. Asume las responsabilidades de toda la tarea educativa por la escuela dentro y fuera de la institución (salidas escolares, clases de investigación, salidas deportivas, entre otras.). Registra ausencia, accidentes, suscripciones, la salud escolar. Además, es el responsable de las evaluaciones de los alumnos.
- **El directivo como gestor de una política institucional:** esta función integra las demás funciones. Desde esta función, el directivo se ocupa de generar las condiciones de las prácticas pedagógicas. Conoce las organizaciones escolares a fondo, y sabe que su gobernalidad y calidad dependen en gran medida de lograr una mayor integración. No deja de concertar con docentes, pero también con los estudiantes, las normas de convivencia que esa comunidad asume. Sabe que ejercicio de la autoridad y la práctica del liderazgo están muy relacionadas con el conocimiento que la misma escuela posee sobre las relaciones entre las acciones institucionales y sus resultados. No ignora los conflictos y los reconoce como elementos de la vida democrática y participativa, sabe cuándo y cómo operar sobre ellos. Desarrolla su capacidad para negociar, asume este

proceso como parte de la vida colectiva de la institución. Comprende que la fuerza de la autoridad está en su capacidad de argumentar. Se prepara para poder contratar y delegar.

Según Silvina Gvirtz (2011), el director en su labor diaria opera en tres dimensiones:

- **La dimensión pedagógico-didáctica.** Esta función es la razón del ser del director. Las otras dimensiones constituyen el soporte para que esta pueda desarrollarse adecuadamente. El director debe saber qué se enseña en la escuela y cómo hacerlo de forma adecuada. Es quien debe liderar el proceso curricular de la organización. Toda acción directiva debe tener como objetivo la mejora de las prácticas educativas dentro de la escuela.
- **La dimensión sociocomunitaria.** El director debe trabajar para construir los lazos de la organización en tanto red interna y externa. Como red externa debe buscar conocer su marco social y las instituciones que funcionan en torno a la escuela. A partir de esto, identificar qué puede hacerse de esta realidad en la que elige trabajar y cómo crear redes que permitan actuar con el entorno de modo que la escuela pueda articular políticas sociales relacionadas con la infancia. Como red interna, el director debe ejercer su función más política, se trata de generar estrategias para el gobierno de la institución, construir escenarios adecuados, y buscar la viabilidad y legitimidad de las decisiones de gestión. Implica el uso de habilidades comunicacionales, la capacidad de generar consensos, posicionarse como autoridad dentro de la institución, articular demandas y dar respuestas.
- **La dimensión técnico-administrativa.** Es la función normativa, la que garantiza el orden legal dentro de la escuela. A veces, la dirección escolar se ve acotada en esta función, lo que configura un liderazgo marcadamente burocrático en directores y supervisores.

3. El fortalecimiento del liderazgo del equipo del equipo de conducción

3.1 El /la director/a como líder

Como señalan numerosos expertos, entre ellos, Gvirtz, S., Zacarías, I., y Abregú, V. (2011), una nueva concepción de escuela y de la gestión requiere de nuevas formas de liderazgo, asociadas no solo a una persona sino a un equipo de trabajo, donde el director brinda apoyo y ofrece la orientación necesaria para fortalecer la participación colectiva.

En este punto, establecen que para generar participación, el director debe lograr:

- ✓ Inspirar la necesidad de generar transformaciones para construir una buena escuela.
- ✓ Generar una visión compartida de futuro.
- ✓ Comunicar esa visión de futuro.
- ✓ Promover el trabajo en equipo.
- ✓ Actualizar el aprendizaje y acumular el conocimiento.

Por otro lado, hacen mención que para promover el cambio en las escuelas se requiere un liderazgo claro, que estimule la participación del equipo docente y favorezca el diseño de las estrategias de acción en un clima de colaboración, comunicación y experimentación, que fomente el aporte de cada uno y el aprendizaje entre pares. Afirman que dichas prácticas de interacción son imprescindibles para que las escuelas puedan construirse como instituciones capaces de responder a las necesidades para las que fueron creadas, donde todos los miembros comparten y conocen sus metas y su misión.

Entre las habilidades que manejan las personas que desempeñan funciones de liderazgo, las autoras mencionan algunas que son clave para el buen funcionamiento de la escuela:

- Capacidad de autogestión

El/la directora debe tener capacidad de “lidiar” consigo mismo, algo que para la mayoría de las personas le cuesta mucho hacer. Para poder autogestionarse, es preciso que se fortalezcan algunas capacidades.

- ❖ *Capacidad de automonitoreo.* El director o directora pueden adquirir esto escribiendo en un cuaderno o pidiéndole la asistencia a alguna persona de confianza dentro de la institución. Lo importante es que existan espacios en los que el director realice un ejercicio de introspección y se pregunte con sinceridad si existen aspectos de su gestión, o incluso se su actitud o personalidad, que de alguna manera interfieran en el desarrollo de una buena escuela, y se ponga como objetivo cambiarlos.
 - ❖ *Capacidad de planificar.* La importancia de realizar un plan no se aplica solo a la escuela. Por un lado, el director debe poder guiar el proceso de construcción del plan de mejora en la escuela, pero por otro lado, debe poder planificar su gestión en función de cuestiones no contempladas en el plan (como cuando aparecen urgencias). Fundamentalmente debe ser capaz de pensar en la escuela en el seno de su comunidad, debe poder determinar objetivos clave para lo que dure su gestión y planificar a largo plazo en función de estos.
 - ❖ *Capacidad de organizar y reorganizar su agenda.* Para poder operar en el mediano plazo y cumplir con los objetivos, es fundamental que el director tenga capacidad de armar con detalle su agenda, apegarse a ella, separarse del camino armado cuando lo juzgue conveniente y volver a ella una y otra vez.
- Negociación y resolución de conflictos

Siempre hay conflictos en las organizaciones; el dilema central de un buen director debe ser, en este aspecto, cómo encarar y resolver aquellos conflictos relevantes, a fin de mejorar permanentemente su institución. No existe una organización sin conflictos que puedan plantearse.

Existen diferentes factores que contribuyen a que surjan conflictos en un grupo en general, y que se pueden ver en la escuela. Por un lado están los conflictos por razones ajenas a la institución y que no se pueden cambiar, sino solo controlar. Por otro lado, aparecen conflictos que surgen de fallas en la organización y que, con responsabilidad del equipo directivo, pueden corregirse. A los primeros se los llama *externos* y a los segundos *internos*.

Factores externos

- ❖ *Las personas tenemos diferentes percepciones y prioridades.* Debido a nuestras experiencias, nuestra historia familiar, nuestra educación e incluso nuestra propia constitución biológica, todos tendemos a mirar el mundo, al resto de las personas y a las relaciones entre estas desde donde nos hallamos. Salirse de uno para entender a los otros no solo requiere de mucho esfuerzo, sino también de predisposición y formación para ello. Así mismo, no siempre las personas les asignamos igual valor a las tareas, a las otras personas, a las cosas: eso también hace que muchas veces se nos dificulte el diálogo con los demás. En estos casos, el/la director/a puede ser un mediador, escuchando a las partes y tratando de hallar puntos de encuentro.
- ❖ *Los recursos son limitados.* Cuando estamos frente a este problema, el director puede apelar a métodos de compensación o al empleo de estrategias a largo plazo para reponer situaciones que, en el corto plazo, son desfavorables para alguien. Lo importante es que ninguna de las partes se sienta frustrada o se quede con la sensación de haber perdido.

Factores internos

- ❖ *Los canales de comunicación no existen o están deslegitimados.* Seguramente esto contribuye a que se genere un clima de malestar, sobre todo porque la información que circula no suele ser constructiva, en respuesta a la sensación de que no se habla lo que se debe en los espacios creados para ello. La figura del director/a es clave al respecto. Es fundamental que las reuniones de trabajo o las individualidades se constituyan en un espacio en el que todas las voces sean escuchadas. El director tiene que intervenir invitando a participar a todos, enfatizando que la opinión de cada persona es importante, y debe contener a quienes suelen ser factores de interrupción.
- ❖ *Conviven diferentes visiones.* El director, como líder de la organización, es responsable de generar consensos entorno a la visión y la misión de

la escuela, en explicitarla y en contagiar a su equipo para que todos se aúnen detrás de ella.

- ❖ *No se sancionan las faltas y premian los logros, o hay injusticias en este sentido.* Muchas veces, no existen mecanismos formales para otorgar premios o impartir sanciones, y esto hace que en la práctica haya choques de expectativas, lo cual puede conducir a frustraciones. El director/a puede crear y difundir, en conjunto con otros miembros de la organización, mecanismos claros a través de los cuales se identifiquen situaciones o conductas que sean motivo de felicitación o de sanción. También es importante que se festejen los logros conjuntos y que se les dé el espacio que merecen.

- ❖ *Se instalaron costumbres y prácticas de maltrato o de falta de respeto.* Cuando existe algún nivel de hostilidad, aunque sea sutil, también los ánimos se ven afectados y las oportunidades de querer vincularse con el otro se ven disminuidas. Empezar con el propio ejemplo puede generar cambios sorprendentes en los otros. Esto no quiere decir que si hay hostilidad es porque el director es agresivo, sino que si hay cambios perceptibles en el director, que es el líder, el resto va a tender a imitarlo. También pueden utilizarse la creación de un código de convivencia, en el que participe no solo el equipo directivo y los maestros, sino también los niños, el personal administrativo y los padres.

- Trabajo en equipo

El modo en que organizamos nuestra tarea, sin dudas, afecta los resultados que producimos. En este sentido el trabajo en equipo puede presentar, entre otras, algunas de las siguientes ventajas:

- ❖ *Mayor eficiencia y eficacia.* Discutir los problemas y las soluciones en conjunto es importante para mejorar la calidad de las decisiones que tomamos. Compartir con otras personas nuestras percepciones e ideas puede conducir a todo el grupo a tener una mejor visión de cualquier situación que se presente y dar respuestas a ella de manera coordinada.

Por otro lado, son bien conocidos los beneficios que el trabajo grupal tiene en cuanto a evitar la duplicación de esfuerzos y, de este modo, direccionar las energías de las personas a aquello en lo que tienen más para ofrecer.

- ❖ *Mayor sentido de pertenencia.* Una institución es mucho más que la suma de individualidades. Para lograr que esto se perciba en los miembros del equipo y se traduzca en resultados, es fundamental aumentar las instancias de intercambio que permitan fortalecer el sentido de pertenencia a la organización.
- ❖ *Oportunidad de aprendizaje.* Difícilmente podemos percatarnos de nuestros errores o introducir nuevas prácticas a nuestra rutina si trabajamos aislados. Desde el trabajo grupal organizado hasta una simple conversación pueden despertar nuevas ideas o ayudar a corregir percepciones.
- *Comunicación efectiva.*
- ❖ *Evita los malentendidos, confusiones y/o supuestos.* Las personas no siempre contamos con toda la información que necesitamos para formarnos una opción objetiva de determinada situación o para actuar de la mejor manera. Inconscientemente, tendemos a llenar dichos vacíos de información con aquello que más reafirma nuestras creencias sobre cómo son las cosas, prestando más atención a aquella que refuerza lo que pensamos y descartamos aquello que se opone a lo que creemos. El resultado es que si no hay información clara, precisa, comunicada a través de canales o personas legitimadas para hacerlo, convivirán numerosas ideas respecto del tema en cuestión, lo que generará confusiones y malentendidos. Se trata de comunicar.
- ❖ *Aplacar el “chisme”.* Pasa en todas las organizaciones humanas. Los rumores tienen más peso en la vida institucional que lo realmente transmitido. Esto tiene dos consecuencias negativas: por un lado, no se está contando con información adecuada para tomar decisiones; por el

otro, se genera un malestar entre los integrantes pues comienzan a creer que la información circula en otros ámbitos y que ellos solo se enteran informalmente de todo lo que pasa. Es relevante, por ello, no fomentar ni disponerse a escuchar chismes.

- ❖ *Fortalece el sentimiento de pertenencia.* Si la comunicación es apropiada, es decir, si informa sobre tópicos relevantes y de manera cordial, da espacio para un ida y vuelta. Si es clara, entre otras cosas, el equipo y la comunidad se sentirán valorados e integrados en el proyecto institucional.
- ❖ *Disminuye la incertidumbre.* Aunque es claro que la incertidumbre es parte de nuestras vidas y es importante aprender a convivir con ella, el equipo se sentirá más tranquilo si se comparten decisiones o se habilitan canales múltiples de intercambio, pues ello da la pauta de que en principio no habrá cambios abruptos sin consulta mediante o los cambios que llegaran a existir se comunicarán con tiempo.

4. CLIMA INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

El concepto de clima institucional y organizacional, como lo expresa Blejmar. B. (2005), se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una institución y organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regularizaciones formales que afectan dicho trabajo.

Asimismo, establece que las percepciones, al ser individuales, pueden ser muy distintas de acuerdo con la historia, posición y perfil de cada sujeto-actor.

De acuerdo a lo expresado por el autor, una de las características de los climas, los espacios emocionales y estados de ánimo, es que contagian, se socializan por las características de los sistemas abiertos.

Además, afirma que la risa el humor, la tristeza, las ganas, la ira, el resentimiento, la resignación y la frustración, impactan e influyen, y establece que se pueden identificar y percibir climas colectivos, más allá de las diferencias subjetivas de siempre.

También asegura que el gran desafío de quien gestiona será la contribución al diseño de ambientes estimulantes haciendo de la emocionalidad un aliado en la búsqueda del logro colectivo.

4.1 Tipos de clima y factores que lo determinan

Según Martin Bris, M. (1999), el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Además, adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Se hace necesario abordarlo desde una perspectiva integral, valorando todos los elementos y factores que aparecen directamente en la organización o forman parte de ella.

Asimismo, expresa que el clima o ambiente de trabajo en las organizaciones es a la vez el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que se destaca especialmente la planificación en todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros.

Citando a Anderson (1982), la imagen de clima varía considerablemente, de acuerdo con las dimensiones del ambiente e identifica cuatro concepciones:

- Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos.
- Clima como función de las características típicas de los participantes.
- Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- Clima entendido como calidad de vida del centro.

Al respecto, el autor afirma que para articular propuestas de trabajo en la línea de mejora, es preciso valorar que:

- Se trata de una percepción individual antes que cualquier que cualquier cosa. Independientemente de las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización.

- Se configura colectivamente a partir de actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones.
- Se trata de un concepto multidimensional y globalizador, en el no caben las simplificaciones ni caricaturas, indicando el tono o ambiente de la organización.

4.2 Clima, cultura y organizaciones que aprenden

El clima y cultura como 'dos caras de una misma realidad'. En este sentido, algunos autores consideran la cultura de una organización como uno de los elementos que configuran el clima y otros, los más, que entienden la cultura como un concepto más amplio en el que aparecería el clima como elemento fundamental (Martin Bris, 1999, p.113)

Al respecto, el autor establece que conviene señalar, como hace Gairín (1996), que la OCDE en su informe (1991), plantea como un hallazgo importante en los estudios sobre la escuela 'que la motivación y los logros de cada estudiante se hallan profundamente afectados por la cultura o el clima peculiar de cada escuela'. También, menciona que el clima es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante.

Por otro lado, considera que la cultura, citando a Antúnez (1993), en Gairín (1996), se concibe como 'un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a ésta una identidad propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución'.

Además, afirma que se puede hablar de una organización que aprende cuando facilita el aprendizaje de todos sus miembros, continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. Expresa que el desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabaja.

A partir de lo expresado, señala que la idea de 'organizaciones que aprenden' comparte con las estrategias de innovación y mejora de los centros escolares un conjunto de principios:

- ✓ Visión sistemática del cambio.
- ✓ Relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora.
- ✓ Importancia de crear normas de mejora continua.
- ✓ Trabajar de modo conjunto
- ✓ Aprender en el proceso de trabajo.
- ✓ Relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo que conjunte visión y acciones.

Asimismo, establece algunas claves de un clima facilitador del aprendizaje de las organizaciones:

- La comunicación: grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos.
- La participación: grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades.
- La motivación: grado en que se encuentra motivado el profesorado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional.
- La confianza: grado de confianza que el profesorado percibe en el centro.
- La planificación: entendida como técnica para reducir incertidumbres y resolver problemas, como base de acción, como una serie de instrumentos técnicos puestos al servicio de la organización.
- El liderazgo: es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento.
- La creatividad: como uno de los fundamentos de la innovación. La institución innovadora es la que siempre esta aprendiendo, la que se adapta e inicia cambios.

5. Encuadre Metodológico

Problema

¿Cómo incide el estilo de gestión escolar del equipo de conducción en el clima institucional, percibido por los directivos y docentes de una escuela de Nivel Secundario de Gestión Privada?

Objetivo general

- Analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional, en una escuela de Nivel Secundario.

Objetivos específicos:

- Definir los estilos de Gestión Escolar vinculados a las funciones del equipo de conducción de las escuelas secundarias.
- Describir los roles del equipo directivo como líderes en los distintos estilos de Gestión Escolar.
- Describir clima institucional y factores que influyen en él.
- Relevar las percepciones que los directivos y docentes tienen sobre la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional.

Tipo de investigación

El diseño del trabajo es descriptivo con abordaje cualitativo. El mismo se establecerá sobre la base de los resultados obtenidos en las entrevistas a los directivos y docentes de Nivel Secundario de una institución de Gestión Privada.

Unidades de análisis

Las unidades de análisis que se tomaron para este trabajo son: directivos y docentes de la institución seleccionada.

Formación profesional y antigüedad de los directivos y docentes seleccionados:

El directivo 1, Dir.1 Es Profesora de Química. Su antigüedad en la institución como directora es de 13 años.

El directivo 2, Dir.2 es Profesor en Ciencias Económicas, Técnico en Administración Educativa y Técnico Superior en Educación. Su antigüedad como vicedirector es de 7 años y en la institución 14 años.

El directivo 3, Dir.3 es Profesora de Matemática, hace 5 años que se encuentra en el cargo de secretaria y tiene 15 años de antigüedad en la institución.

La docente 1, D1 es Profesora de música, su antigüedad en la institución es de 23 años.

El docente 2, D2 es Profesor de educación Física, su antigüedad en la institución es de 25 años y como docente de Nivel Secundario 19 años.

La docente 2, D2 es Profesora de Historia, su antigüedad en Nivel Secundario es de 17 años y en la institución 23 años.

Limitaciones del estudio

Las conclusiones a las que se arriban no pueden ser generalizadas por tratarse de un trabajo de indagación que sólo releva la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional, percibido por los directivos y docentes de una escuela de Nivel Secundario de Gestión Privada.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron entrevistas semiestructuradas para el equipo de conducción y docentes.

Para que la recolección de datos durante las entrevistas, sea válida y precisa al momento de ser analizadas, además de tomar nota se utilizó un grabador de voz en el formato de MP3.

Procedimiento para el análisis de datos

Para el trabajo de campo se construyó una base de datos con dos variables: *Estilo de Gestión; Clima Institucional*; que permitieran analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional, en una escuela de Nivel Secundario.

Para el análisis e interpretación de datos se trabajó sobre la comparación entre las dos variables mencionadas, de acuerdo a los indicadores establecidos en cada dimensión, desde el discurso de los directivos “equipo de conducción” y de los docentes.

6. Análisis e interpretación de datos

- Análisis de la variable I: ***Estilo de gestión***

Esta variable fue estudiada conforme a las siguientes dimensiones e indicadores.

Dimensiones	Indicadores
<i>FUNCIONES</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Delegación de tareas. • Conducción de equipos de trabajo. • Conducción y negociación. • Función de supervisar.
<i>LIDERAZGO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Trabajo en equipo. • Negociación y resolución de conflictos.
<i>COMUNICACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manera en que se promueve la comunicación.

Dimensión I: **Funciones**

En esta dimensión los resultados arrojaron que las decisiones son tomadas por el equipo de conducción y algunas situaciones por el Representante Legal. En general, directivos y docentes establecen que las mismas son tomadas en cuenta en la institución. Se evidencia que las tareas a desarrollar son delegadas por el equipo de conducción, a través de reuniones y establecimiento de pautas claras; en algunos casos se menciona que son lineales y de manera vertical. Por otro lado, los directivos afirman conformar equipos de trabajo; mientras que los docentes revelan que no. Se observan discontinuidades entre los discursos del equipo de conducción sobre la existencia de situaciones en las que se deben establecer negociaciones con el personal; en cambio los docentes, coinciden en algunas situaciones. En cuanto a las tareas de supervisión y asesoramiento, hay continuidades entre el equipo de conducción respecto a la manera de realizarlas; y discontinuidades en relación al discurso de los docentes, ya que los mismos sólo reconocen tareas de supervisión y no de asesoramiento en la institución.

Desarrollo del Análisis:

Toma de decisiones.

El Dir. 1 expresa que su función como directora es observar lo pedagógico y disciplinario. En cuanto a las decisiones, menciona que son tomadas entre el equipo de conducción y establece que las mismas son consideradas en la institución debido a la confianza y respeto que manifiesta el personal hacia ellos.

El Dir.2 explicita que las tareas propias de su función son auxiliar a la directora en lo que necesite en relación a las tareas pedagógicas, disciplinarias y todo lo que es formal; especialmente todo lo que tiene que ver con la profundización de la lectura de resoluciones y comunicados que se elevan a las familias, preceptores y profesores. Asimismo, menciona que esta tarea la realiza junto con la secretaria de la institución.

Por otro lado, expresa que los turnos con la directora son alternados y en su turno cumple con la misma función que tiene la directora y con las funciones puntuales del vicedirector que están enmarcadas en el decreto 2299/11.

Respecto a la toma de decisiones, revela que en algún momento fue director de la institución y por cuestiones personales pidió el cambio de jerarquía, estableciendo un acuerdo con la directora actual. Por tal motivo, lo respetan como director y afirma que si bien muchas decisiones se toman en equipo, por su forma de ser parten de él. Considera que no siempre las decisiones directivas son tomadas en cuenta y reconoce que si toma una decisión le interesa que la respeten aunque no la compartan. Además, destaca que si la decisión es acorde a la normativa vigente, la tienen que respaldar aunque no la compartan y en este aspecto afirma que es intransigente. También, menciona que muchas decisiones son tomadas por el representante legal.

El Dir.3 expresa que las tareas administrativas y el acompañamiento al equipo de conducción en diversos temas pedagógicos, son propias de la función como secretaria en la institución.

Respecto a la toma de decisiones en la institución, considera que las mismas son tomadas por el equipo de conducción y hace referencia a que cada uno en su rol tiene libertad de acción. Establece que las decisiones son tomadas en cuenta en la institución y lo observa en la organización a nivel administrativo y pedagógico.

Dir.1: “Las decisiones las toma el equipo directivo si es algo importante y si es sencillo el directivo que este a cargo”. “Las decisiones son tomadas en cuenta y se lo puede notar en la confianza y en el respeto que tiene el personal para con nosotros”.

Dir.2: “Ehh...depende, yo tengo el rol de vicedirector, lo que pasa que en algún momento fui director del colegio, por cuestiones personales, pedí que me cambiaran la jerarquía, lo acordamos con la directora (...)” “...pero en realidad, a mi respetan como el director y muchas decisiones por mi forma de ser...ehh...si bien se toman en equipo; por mi tranquilidad, muchas decisiones parten de mi (...)”. “Las decisiones directivas no siempre son tomadas en cuenta, nosotros por ejemplo, ahora tenemos algunas cuestiones ehh...yo tengo esta idea, yo tomo una decisión, me interesa que la respeten y la compartan. Ahora si la decisión esta acorde a la normativa vigente, la van a tener que respaldar aunque no la compartan, en eso soy intransigente. “En general se trabaja, pero cuesta mucho” (...) “Estamos teniendo algún inconveniente con respecto de lo que es la limpieza y el orden, por más que al colegio lo veas limpio y ordenado (...)” “(...) y a veces lo que digo yo, hablan de trabajo en equipo, pero más que trabajo en equipo es agrupamiento de personas y cada uno hace lo suyo y cada uno cuida su quinta y entonces es difícil laburar en una organización así. Yo creo que por lo general sí hacen caso y a veces creo que no; ven y no miran, oyen pero no escuchan (...)”

Dir. 3: “El equipo de conducción es el que toma decisiones, pero cada uno en su rol tiene libertad de acción”. “Las decisiones directivas son tomadas en cuenta y lo puedo notar en la organización a nivel administrativo y pedagógico”.

La D1 afirma que en la institución las decisiones la toma el Representante Legal, acotan el directivo y el vicedirector. Considera que se toman en cuenta porque no queda otra opción. Expresa que algunas veces se replantean y que no muchas veces son llevados a cabo los replanteos o son tenidos en cuenta. Menciona que las decisiones bajan lineales y no muchas veces dan la opción a una repropuesta o a su modificación.

El D2 expresa que los directivos toman las decisiones en consenso con los docentes. Menciona que las mismas son tomadas en cuenta y lo nota en la bajada de línea que a veces significa que los docentes tengan un estilo dentro de la institución que obedezca precisamente a esa bajada de línea.

La D3 menciona que las decisiones la toman los directivos y el Representante Legal. Observa que las decisiones son tomadas en cuenta y lo observa porque hay un orden en la escuela.

D1: "(...) ehh...en la institución, las decisiones la toma el Representante Legal y acotan el directivo y el vicedirector". (...) "Si, tomar en cuenta las toman, porque no queda otra opción. Algunas veces se replantean. No muchas veces son llevados a cabo los replanteos o son tenidos en cuenta, mejor dicho. Pero...si se acotan como toda decisión que baja. En realidad las decisiones bajan lineales y no muchas veces te dan opción a una repropuesta o a modificación. Y si estuvieran, muy poquitas veces son tenidas en cuenta".

D2: "Las decisiones la toman los directivos ehh...en consenso con los docentes". (...) "Lo noto en que la bajada de línea a veces significa que bueno...que los docentes a veces tengan un estilo dentro de la institución que obedece precisamente a esa bajada de línea".

D3: "Las toman los directivos y el Representante Legal". "Si las toman en cuenta porque observo que hay un orden en la escuela".

Delegación de tareas.

El Dir.1 manifiesta que hay tareas que se pueden delegar y otras no. Expresa que las tareas se delegan a partir de reuniones con el vicedirector, secretaria, equipo de preceptores y profesores estableciendo pautas claras. El Dir.2 describe que planifica las tareas a desarrollar para tener un panorama más amplio y ver el cuadro de situación. Además, hace referencia a que se reparten las funciones con la directora y se arma un esquema respecto a lo que quieren realizar, para que no haya un quiebre del equipo. Revela que cuando delega establece tiempos y que los mismos son con anterioridad porque siempre pueden surgir imprevistos, pero afirma que cuando delega una tarea le gusta que cumplan. Por otro lado, menciona que la forma de delegar tiene que ver

con la capacidad que tiene cada uno; aludiendo que a partir de la misma no solo se delega sino que se descentraliza.

El Dir.3 explicita que la delegación de tareas es a través de reuniones en donde se baja un instructivo con lo básico a nivel administrativo de trabajo y luego con el acompañamiento que se realiza día a día.

Dir.1: “Hay cosas que se pueden delegar, otras no. Hacia el vicedirector, secretaria equipo de preceptores y profesores haciendo reuniones y poniendo pautas claras”.

Dir.2: “Primero las planifico (...) veo el cuadro situación, por ejemplo, el problema cuál era, que estaba sucio el colegio, bueno, repartamos las funciones; directora por un lado, vicedirector por el otro. Le dije armemos un esquema de que queremos para que no parezca que cada uno es un bando diferente, que se note que no haya quiebre del equipo (...) yo delego y cuando delego pongo tiempo anteriores al vencimiento porque siempre se que puede llegar a pasar algo, pero me gusta que me cumplan (...) y así con todo esto, tenes un montón de problemas siempre; o sea, la forma de delegar va en cuestión de la capacidad que tiene cada uno si...ehh...porque sino, no solamente delego sino que descentralizo...ehh...ya saben que cuestiones puntuales disciplinarias con el nuevo rol del preceptor la tienen que atender ellos; la instancia luego va a ser la del directivo, que será el que tiene que frenar las no llegada a inspección, porque esa es la idea”.

Dir.3: “A través de reuniones donde se baja un instructivo con lo básico a nivel administrativo de trabajo y luego con el acompañamiento día a día”.

La D1 menciona que las tareas a desarrollar se delegan a través de un cuaderno de actas o vía mail.

El D2 establece que casi siempre la delegación de tareas se hace por acuerdos. Además, expresa que los directivos proponen una actividad y sugieren como pueden repartir las tareas. Por otro lado, manifiesta que si no hay acuerdos entre los docentes, directamente se delegan en forma vertical y ellos deciden quienes son los que hacen cada cosa.

La D3 asegura que la delegación de tareas a desarrollar, están estipuladas claramente de acuerdo a la función que tiene cada profesor. Menciona que en las reuniones de principio de año las mismas son marcadas; pero cada docente ya conoce lo que tiene que hacer y lo que no tiene que hacer.

D1: “Las delegación de tareas es a través de un cuaderno de actas o de vía mail”.

D2: “Casi siempre se hace por acuerdos. Los directivos proponen una actividad y bueno...chicas fíjense o profes fíjense haber como podemos repartir las tareas. En el supuesto caso de que no haya acuerdos entre los docentes bueno...directamente en forma vertical no, ellos deciden quienes son los que hacen cada cosa”.

D3: “Están muy claras, están muy clara la función de cada uno, están estipuladas muy claramente la función que tiene cada profesor porque en las reuniones de

principio de año nos marcan, pero ya cada docente en función en una institución ya conoce lo que tiene que hacer y lo que no tiene que hacer. A veces nos dicen, pero no...están bien, bien claras. Yo tengo que cumplir el horario de la clase...ehh...tengo que dar clases, tengo que explicar, tengo toda la función que un docente tiene que tener”.

Conducción de equipos de trabajo.

El Dir.1 considera que a nivel directivo se conducen y conforman equipos de trabajo compartiendo problemáticas; con los preceptores delimitando las funciones de cada uno; y con profesores armando un equipo de departamento y que muchas veces tienen que ver con los proyectos institucionales.

El Dir.2 describe que visualiza quién tiene más amplitud de criterio, sentido común; y así va conformando equipos. Menciona que busca gente que vaya siguiendo su estilo en relación con algunas decisiones que tenga que tomar, para que ellos lo acompañen, porque son muchas personas en la institución. Considera que tratar de conformar un equipo es bastante difícil y complejo y alude que si bien todos los que están en la institución tienen un nivel cultural, observa como se manejan y en la medida que tengan su estilo, de ser tranquilo, de tratar de pensar y bajar las ansiedades, lo tiene en cuenta a la hora de conformar equipos.

Por otro lado, expresa que los profesores arman equipos y de hecho a veces se solicita trabajar transversalmente para que conformen dichos equipos. Además, afirma que hay un lindo clima de trabajo y no tienen inconvenientes, pero si hay alguna dificultad se plantea y establece que lo importante siempre es que no se note que haya un quiebre en el equipo directivo. También, menciona que primero se agrupan personas, después van viendo que líderes hay adentro y si hay que neutralizar algún líder se neutraliza; expresando que la neutralización no pasa por ignorarlo, sino para sumarlo; para que pueda incorporar algo y para que se sienta perteneciente a la organización y de esta manera se pueda avanzar.

El Dir.3 expresa que conforma equipos de trabajo con su equipo directivo y con el plantel de preceptores. También, afirma que la manera de conducir y conformar los equipos de trabajo es a partir de las decisiones que se toman a diario.

Dir.1: “A nivel directivo compartiendo problemáticas, con los preceptores delimitando funciones de cada uno, con profesores armando equipo de departamento y muchas veces según proyectos institucionales”.

Dir2: “(...) trato de juntarme con gente que se que le hablo una sola vez y me entiende (...) Esto tiene que ver con lo de delegar también (...) yo delego y monitoreo, pero no es delegar para yo después hacer la misma tarea (...) voy visualizando quién tiene más amplitud de criterio y quién tiene más sentido común (...) y así voy conformando (...) por eso me busco gente que vaya siguiendo mi estilo también para algunas decisiones; o sea, calmarlos para que ellos me acompañen porque sino como que te vuelves loco, son muchas personas (...) soy bastante...ehh...de atender si una persona no cumplió algo (...) y hago entenderle que si vos no cumpliste con una tarea que te mandamos, me estas complicando la vida a mi (...) tratamos de conformar un equipo, bastante difícil; delegar es fácil y descentralizar también” (...) “Los profesores conforman equipo y de hecho a veces los hacemos trabajar transversalmente para que conformen equipos, pero hay un lindo clima de trabajo realmente, no tenemos inconvenientes y si hay alguna dificultad se plantea, lo importante siempre que no se note que haya un quiebre en el equipo directivo (...) en realidad conforman bastante bien los equipos de trabajo; algunos disparan con la planificación para otro lado y entonces los tenes que llamar para que vuelva a encaminarse con lo que hace el resto” (...) “Yo creo que primero agrupamos personas, después vamos viendo que líderes hay adentro y si hay que neutralizar algún líder se neutraliza (...) la neutralización no pasa por dejarlo, por ignorarlo sino sumarlo a que puede incorporar; entonces después de la incorporación, se siente perteneciente y cuando te sentís perteneciente en la organización avanzas”.

Dir 3: “Sí, con el equipo directivo y con el plantel de preceptores, a través de las decisiones que se toman a diario”.

La D1 menciona que los equipos de trabajo se establecen en relación a las materias y áreas compartidas. Establece que su área es artística, entonces trabaja con el profesor de plástica sobre determinados temas de música y plástica. Asimismo, expresa que cada uno trabaja libremente la forma de exponer esos temas y se ponen de acuerdo en qué tiempo lo van a realizar; aúnan criterios y deciden lo que van a trabajar en cada trimestre. Por otro lado, hace referencia a que son muy pocos los equipos de trabajo; porque hay varios docentes de distintas áreas, de la misma materia; que solamente responden a un programa, pero que cada uno se mueve libremente en el tiempo.

El D2 considera que dentro de la institución no se conforman equipos de trabajo. Expresa que el motivo es porque las tareas son variantes y que si tienen la posibilidad de tener un equipo de trabajo, casi siempre las tareas son repetitivas de ese mismo tema y sobre ese mismo trabajo. También, menciona que en la escuela van variando las características de las cosas que hay que hacer y que muchas veces conformar un equipo de trabajo a veces no tiene mucho sentido. Por otro lado, asegura que con los docentes de su área no tiene mucha relación porque los ve poco y cuando los ve, es para algún caso puntual, como el desarrollo de la fiesta de Educación Física o algún evento que se pueda hacer. Establece que en ese momento se arma lo que sería el equipo

de trabajo, pero con los mismos integrantes de siempre y que son los docentes del área.

La D3 asegura que no se conforman equipos de trabajo en la institución. Expresa que es muy difícil armar equipos de trabajo porque los profesores tienen muchas horas en distintas instituciones y muchas veces no se pueden encontrar; pero afirma que hay una buena relación dentro del grupo de Ciencias Sociales.

D1: “No, muy poco” “Hay materias que son áreas compartidas; por ejemplo, la mía que es artística, estamos el profesor de plástica y yo. Ahí trabajamos sobre la idea de trabajar por años determinados temas desde el área de artística, desde el lado de plástica y de música. Pero después cada uno trabaja libremente la forma de exponer esos temas; como que nos ponemos de acuerdo en qué tiempo damos. (...) “Pero después, hay materias que no son compartidas, este...a lo mejor hay varios docentes de distintas áreas, de la misma materia y solamente responden a un programa, pero cada uno se mueve libremente en el tiempo.

¿Esos docentes van conformando equipos?

“...No, muy poco, por lo que yo veo de afuera” (...) “Yo se que, por ejemplo, trabajan con un programa, porque a partir del año pasado la directora quiere que peguemos en el libro de temas los programas, entonces a veces vos ves que el programa trae el nombre de todos los profesores, cuando vos miras, otra de distintos profesores, como que han hecho el programa en conjunto, pero después se manejan dentro del área en los tiempos que cada uno considera”.

D2: “No, me parece que dentro de esta institución no”. “No en realidad me parece que el motivo por el cual no se conforman equipos de trabajo es porque las tareas son muy variantes y entonces si vos tenes la posibilidad de tener un equipo de trabajo, casi siempre las tareas son más bien repetitivas de ese mismo tema, sobre ese mismo trabajo. En la escuela como van variando las características de las cosas que hay que hacer, muchas veces conformar un equipo de trabajo a veces no tienen mucho sentido no”. “Con los docentes de mi área no tengo mucha relación, los veo poco yyy...cuando los veo es para algún caso puntual, por ejemplo, no se...el desarrollo de la fiesta de Educación Física o algún evento puntual que se pueda hacer, que ahí sí, en ese momento se arma lo que sería el equipo de trabajo pero con los mismos integrantes de siempre, que somos los docentes del área”.

D3: “No, es muy difícil armar equipos de trabajo porque los profesores tenemos muchas horas entonces, en distintas instituciones, muchas veces no nos podemos encontrar; pero si hay una muy buena relación dentro del grupo de Ciencias Sociales”.

Conducción y negociación.

El Dir.1 considera que existen muchas situaciones en las que se deben realizar negociaciones con el personal. Destaca que al establecer pautas de trabajo se busca el perfil del docente o preceptor.

El Dir.2 expresa que más que establecer negociaciones, lo que tratan es de mediar. Menciona que alguna negociación puede pasar a veces por negociar un día por otro con profesor; o si alguien trabaja demás, entonces se acuerda negociar y darle un día; pero a nivel pedagógico afirma que no se negocia

nada. Además, alude a que se tiene que saber negociar; y a veces se tiene que arbitrar; o saber mediar. Establece que son distintas técnicas para aplicar con cada uno; ya sea con profesores; o con adultos. También, hace referencia a que hay cosas que no se pueden negociar y en ese caso busca como estrategia la mediación y el dialogo; y si no se entiende considera la verticalidad dentro de una organización.

El dir.3 asegura que si existieron situaciones en la que se tuvieron que establecer negociaciones con el personal no las tiene presente.

Dir.1: “Existen muchas situaciones en la que se debe establecer negociaciones con el personal; por ejemplo, al establecer pautas de trabajo se busca el perfil del docente o preceptor”.

Dir.2: “Más que negociaciones, mediamos” “(...) alguna negociación pasa a veces porque bueno, si venís tal día” “ (...) hay un preceptor que realmente se trabaja todo por demás, entonces acordamos negociar, darle un día (...)” “A nivel pedagógico no se negocia nada; si nosotros decimos que en el primer trimestre los alumnos tienen que tener un cuatro, no me importa nada que lo que opinen, ese tema no lo negocio; porque si a un alumno le pones un uno ya en el primer trimestre, le sacaste todas las expectativas, hay cuestiones que no se tienen que negociar, hay cuestiones que si; que se deben...yo digo dialogar, porque la negociación es un arte y tenes que saber negociar. A veces tenes que arbitrar; saber negociar; a veces tenes que saber mediar (...)” “(...) son distintas técnicas para aplicar con cada uno; ya sea con profesores; con adultos”. “(...) dentro de un rato tengo una reunión, porque tenemos un inconveniente, parece que primero todos prenden el ventilador y tiran contra todos y mi estilo es otro; entonces organice una reunión en donde se pueda pensar, ir mediando y armando estrategias, eso es fundamental, armar estrategias de acción”. “(...) te voy a plantear el caso de una profesora que a criterio de una docente que es mamá del colegio no esta haciendo las cosas bien, entonces no voy a negociar con la profesora nada, le voy a recordar lo que dice el régimen académico, es como querer negociar la Ley Provincial de Educación, es innegociable, hay cosas que no se pueden negociar (...) buscare como estrategia la mediación y el dialogo; y si no entiende por ahí, la verticalidad dentro de una organización, mira esto es así, estas haciendo las cosas mal; o sea, por un lado o por otro va a tener que entender, pero primero vamos tranquilo”.

Dir.3: “Si existieron no las tengo presente”.

La D1 manifiesta que es más fácil negociar con los directivos, que con el Representante Legal y considera que esas negociaciones son superfluidades; que no son actitudes relevantes lo que se puede negociar. Además, menciona que ella no ha negociado nada, pero puede llamarle negociado a que si ellos saben que uno es un docente que no falta mucho; un docente que cumple todo en tiempo y forma; que no tienen que hacerle apercibimientos; tal vez, si un día necesita retirarse media hora antes y le dice que otro día le trae el certificado; entonces a lo mejor no le complican la situación. Asimismo, expresa que si se retira media hora antes, tiene que dejar tarea y después la tiene que

entregar; aludiendo que “no la sacaste gratis la media hora que te retiras antes”. Establece que si esta enferma, deja tarea para que los chicos la hagan y después la tiene que llevar a su casa para corregir, manifestando que trabaja como si no estuviera enferma.

El D2 afirma que existen constantemente situaciones en la que deben establecer negociaciones con el equipo de conducción; como por ejemplo, las fechas, la organización de determinados eventos, el modo de operar y en algunas características puntuales de ese evento. Asimismo, expresa que cuando se toma una decisión, difícilmente haya una vuelta atrás o negociación, respecto a algún tema o decisión que haya tomado el equipo de conducción.

La D3 menciona que no tuvo la oportunidad de establecer negociaciones con el equipo de conducción; pero hace referencia a que este año tuvo una reunión de pueblos originarios en el senado y la directora la autorizo a ir, solicitando que ella después traiga el material a la institución. Establece que la dejaron participar y que, tanto para ella como para la escuela, fue enriquecedor.

D1: “Es más fácil negociar con los directivos que con el Representante Legal, con lo cual esas negociaciones son superfluidades, que se yo... no son actitudes relevantes lo que puedes negociar” (...) “...yo la verdad que no negocie nada pero, a que te puedo llamar negociado... por ejemplo, ellos saben que vos sos un docente que no faltas mucho; que cumplís todo en tiempo y forma; que no te tienen que hacer apercibimientos; tal vez, un día necesitas retirarte media hora antes y le decís, mira... me tengo que ir media hora antes, pero mañana te traigo el certificado, porque lo piden. Entonces ahí, a lo mejor no te complican la situación; a eso yo le llamo negociado” (...) “...Igualmente si vos te vas media hora antes, tenes que dejar tarea, después te la tenes que traer para corregir. O sea, no la sacaste gratis la media hora que te retiras antes, por ejemplo. Estas enfermo, dejas tarea para que los chicos hagan, después te la tenes que llevar a tu casa; la tenes que entregar; o sea, trabajas como si no estuvieras enfermo, que eso no se hasta que punto es un negociado; porque si vos estas enfermo...estas enfermo (...) esta bien, el chico tiene que trabajar pero, vos después te estas llevando el doble de tarea a tu casa por haberte enfermado. Pero, si se que por ejemplo, si vos estas en estas condiciones que te planteo y alguna vez necesitas...sí, dejando alguna tarea a los chicos o algo, no te complican la situación de irte”.

D2: “Si, constantemente existen situaciones negociación, yyy...por ejemplo las fechas, la organización de determinados eventos, el modo de operar dentro de ese evento, en algunas características puntuales de ese evento, como por ejemplo...ehh...la ornamentación del...no se...del patio o la ornamentación del campo de deportes en caso de usar elementos en el campo de deportes, sobre esas cuestiones más que nada”. “Casi siempre, cuando una vez que se toma la decisión difícilmente que haya una vuelta atrás o haya alguna negociación con respecto algún tema o alguna decisión que haya tomado el equipo directivo”.

D3: “No tuve oportunidad...ehh...mira si, este año tuve una reunión de pueblos originarios que están solicitando romper con la invisibilización de ellos y había una charla en el senado y bueno, la directora me dijo anda y después nos traes el material, me dejó participar. Para mi fue muy enriquecedor y para la escuela también porque después van a venimos a dar una charla”.

Función de supervisar.

El Dir.1 revela que continuamente se realizan tareas de supervisión y asesoramiento en la institución. Algunas de ellas son recorrer los pasillos, entrar al salón y compartir la actividad que estén realizando. Además, menciona que muchas veces los docentes la llaman para mostrarle lo que los alumnos están haciendo.

El Dir.2 describe que en la Provincia de Buenos Aires se está trabajando con el proyecto de educación de supervisión, lo cual los obliga a tener uno. Considera que la tarea de supervisión se trata observar y que a veces no le hace falta ni entrar a un salón para saber si el docente está trabajando o no. Otras veces, se supervisa solicitando los cuadernos de comunicaciones en donde las notas en ocasiones no fueron volcadas. Expresa que supervisan todo lo que es administrativo; cada uno tiene un rol y a su vez, leen las actas que tienen una formalidad y menciona que no todos los profesores la cumplen; pero que las mismas fueron dadas; como por ejemplo, cómo se hacen las actas con los padres. Hace referencia a que se supervisan clases y recreos. También, explicita que se realizan tareas de asesoramiento cuando se ingresa a la institución, explicando todo lo que corresponde. Además, alude a que actualmente están por armar un manual de procedimientos, porque a veces hay fallas en la manera de actuar en caso de accidente y evacuación. Por tal motivo, están armando institucionalmente un plan, en donde todo el mundo responda del mismo modo ante dichas situaciones.

Por otro lado, el Dir.3 asegura que se realizan tareas de supervisión y asesoramiento a través de revisar diariamente el trabajo administrativo, observando cada estado, ofreciendo colaboración y asesoramiento para realizar mejoras.

La D1 expresa que en la institución se realizan tareas de supervisión. Respecto al asesoramiento, menciona que todos asesoran, pero cree que deberían estar interiorizados e informados; porque hay asesoramientos que están basados en una línea que no tienen fundamento. Asimismo, considera que se puede asesorar por ser profesor o directivo en un lineamiento pedagógico general, pero no involucrarse en la parte pedagógica estricta.

En relación a la manera en que se realizan las tareas de supervisión en la institución, manifiesta que es mediante las planificaciones; control de notas pasadas al cuaderno; y observación de clases.

El D2 considera que en el área de Educación Física generalmente no se realizan tanto las tareas de supervisión y asesoramiento. Expresa que cree que eso obedece, a que él trabaja hace mucho tiempo en la institución y conocen como trabaja; pero menciona, que a docentes como por ejemplo, de lengua y matemática si se las supervisa y se les mira la carpeta.

La D3 asegura que no hay un control excesivo de supervisión y asesoramiento, manifestando que ella trabaja con mucha libertad en la escuela y ya la conocen. También, menciona que se sabe todo lo que cada uno hace y no hace; porque todo se ve y se escucha; y a los directivos le llega si se trabaja o no se trabaja. Reitera que hace muchos años que trabaja con mucha libertad y siente que confían en su trabajo.

D1: “De supervisión sí, de asesoramiento...” “todos asesoran, pero yo creo que asesorar...deberían estar interiorizados e informados sobre...muy puntualmente y específicamente sobre qué cosa” (...) “...te tengo que asesorar a vos que sos....ehh...profesor de Educación Física, si tengo los mínimos conocimientos, en cuanto a tu labor pedagógica”. “Hay asesoramientos que están basados en una línea que no tienen fundamento”. “Tal vez, sí te puedo asesorar en...por ser profesor, por ser directivo, en un lineamiento pedagógico general...emm...relacionate así con un alumno, maneja y cumplí con esta normativa, pero no en meterme en la parte pedagógica estricta”. (...) “Las de supervisión, mediante las planificaciones, control de notas pasadas al cuaderno y vienen a mirar clases; observación de clases.

D2: “En el área mía de Educación Física, no tanto ehh...creo que eso obedece a que trabajo hace mucho tiempo en la institución y ya me conocen como trabajo, pero a las docentes del área por ejemplo de lo que es lengua y matemática, en ese caso si, se las supervisa, se les mira la carpeta, en ese sentido si...si hay”.

D3: “Yo creo que...es decir, un control excesivo de supervisión y asesoramiento yo no tengo... yo trabajo con mucha libertad acá en la escuela, son muchos años que trabajo y me conocen, se sabe todo lo que uno hace y lo que no hace...ehh...en las actividades. Todo se ve, estamos viviendo en un mundo panóptico y todo se ve, todo se escucha; a ellos, los directivos le llega, si se trabaja sino se trabaja y la verdad que yo trabajo con mucha libertad aquí...emm...hace muchos años que trabajo con mucha libertad y siento que confían en mi trabajo”.

Dimensión II: **Liderazgo**

En esta dimensión se observa que hay continuidades entre los discursos del equipo de conducción, respecto a las estrategias que se utilizan para estimular la participación de los docentes; en general hacen referencia al incentivo, la estimulación y el acompañamiento; pero discontinuidades con lo expresado por los docentes, ya que los mismos no mencionan que los directivos implementen estrategias que estimulen su participación. También, se evidencian

discontinuidades entre los discursos respecto a la manera de fortalecer el sentido de pertenencia en la institución; de sancionar las faltas y premiar los logros. Asimismo, el equipo de conducción manifiesta trabajar en equipo y los docentes aseguran que no resulta posible. Por otro lado, hay continuidades entre directivos y docentes en relación a la existencia de conflictos respecto a decisiones tomadas por el equipo de conducción; pero discontinuidades en el modo de resolver los mismos; tanto directivos como docentes, no coinciden en sus discursos.

Desarrollo del Análisis:

Motivación.

El Dir.1 expresa que se utilizan estrategias para estimular la participación de los docentes; para que se sientan felices con lo que hacen; mostrándoles sus fortalezas y debilidades; remarcando siempre primero sus fortalezas; y que demuestren un ejemplo de vida. Hace referencia a que utiliza siempre una frase que le pertenece “una persona se demuestra por lo que es y no por lo que dice”. Por otro lado, menciona que se fortalece el sentido de pertenencia trabajando con las fortalezas de cada uno y viendo en conjunto como se puede llevar adelante lo que se va presentando en el día a día. Asegura que los logros son premiados de manera sencilla, con un gesto de agradecimiento, con apoyo incondicional; y respecto a la sanción de faltas, se trata de llevarlos a la reflexión para que la persona se de cuenta del error.

El Dir.2 considera que resulta difícil establecer estrategias para estimular la participación de los docentes, debido a que tiene que ver con las diferentes edades y a que aún muchos no han entendido el cambio del proceso de la Ley. Expresa que muchas veces se trata de ir estimulando; incentivando los proyectos; acompañándolos; siempre a través de una palabra de aliento. Afirma que se incentiva para que se motiven, porque sino pasa por el achatamiento, más allá del objetivo que tienen. Menciona que para él es fundamental la producción oral y escrita, la lectura y que se acostumbren a que los chicos hoy son alfanuméricos digitalizados, en donde pueden hacer muchas cosas a la vez y que se trata de ir incentivando eso e ir tratando que los docentes que son más antiguos entiendan el proceso y que sabe que no es fácil. Asimismo, afirma que la parte de incentivación, en algunos cuesta y en otros no; que algunos se enganchan directamente, avanzan y hacen carteleras;

entre otras cosas. También, menciona que en muchos casos tiene que ver con la directora que los incentiva más que él y establece que por este motivo las tareas están repartidas.

En relación a la manera en que se fortalece el sentido de pertenencia en la institución, sostiene que pasa por hacer entender los objetivos y el estilo del colegio; y a partir de ahí, afirma que de algún modo se trata de demostrar que se tiene la camiseta puesta del colegio y entonces eso hace que sea un motivador para que todo funcione. Respecto a cómo se premian los logros, reconoce que en algunos casos se otorgan días, que de algún modo no interfiera en lo institucional; otras veces, los directivos piden, si es posible una cena, almuerzo o dinero para alguna persona en especial por su dedicación. Además, expresa que se resalta y agradece personalmente la labor y menciona que en alguna oportunidad hubo sorteos de viajes, o cuando llegan los fans tours de una compañía de turismo se los dan a quien consideran que lo merecen. En relación a la faltas, asegura que en primer lugar se dialoga y se realiza un análisis, entendiendo que todo tiene solución y luego si corresponde, se labran actas de observaciones o sugerencias; dependiendo del caso, se realizan actas de apercibimiento.

El Dir.3 menciona que resalta el trabajo y participación de los docentes para estimularlos y fortalecer el sentido de pertenencia. Respecto a si se sancionan faltas o se premian logros de los docentes, expresa que no los tiene presente.

Por otro lado, la D1 afirma que desde la institución no utilizan estrategias para estimular la participación de los docentes. Explicita que cree que están equivocados con el modo de fortalecer el sentido de pertenencia, porque considera que la institución cree que a través de ser popular; por hacer muchas cosas; o creer que hacen muchas cosas; tienen mejor calidad educativa. También, menciona que para que ella pueda pertenecer a una institución tiene que hacer todo eso que no hace la institución; aludiendo que lo hace el plantel docente. Considera que los docentes deberían recibir una palabra de agradecimiento o felicitaciones, para que la persona pueda decir que consideraron lo que hizo y no fue un objeto partícipe más de un tema. Además, hace referencia a que la pertenencia se hace trabajando el día a día, en el hecho de que se tiene una trayectoria en el colegio y se va viendo lo que ese docente va haciendo durante todo el año. Manifiesta que si es un ida y vuelta,

se puede decir que se pertenece. Reitera que a través de una palabra de aliento, o de decir que buena ida tuviste, o que buen proyecto, empezaría a nacer esa sensación de pertenencia y querer hacer cosas por el solo hecho de un agradecimiento, que es un aliciente; y no por una bajada de una línea, que sería cumplir con muchas cosas, en donde lo que hacen es no se quiera tener una relación de pertenencia.

Por otro lado, establece que no tiene conocimiento como se sancionan faltas en la institución, ya que no le hicieron llamados de atención; pero explicita que son discretos y se llama a cada docente a conversar. Afirma que no dan premios a los docentes por sus logros.

El D2 expresa que el área de Educación Física es muy especial; y que en realidad, el incentivo lo dan más los alumnos que el equipo de conducción. Considera que en otras áreas, el incentivo es la consideración que se le tiene a cada una de las docentes a través de alguna felicitación. Respecto a la manera en que se fortalece el sentido de pertenencia, afirma que tienen un ideario, el cual todos los conocen y que en cierta medida respetan; y eso es lo que los hace pertenecer a la institución. En relación a la manera de sancionar faltas en la institución, menciona que no le ha pasado; pero casi siempre se conversan con los infractores. Asimismo, explicita que los logros siempre los directivos felicitan acompañan en las diferentes actividades alentando la posibilidad de generar mas espacios de trabajo.

La D3 no establece cuáles son las estrategias que se utilizan en la institución para estimular la participación de los docentes; pero menciona que la escuela esta muy organizada y que dentro del aula se trabaja. Manifiesta que para las actividades extraescolares ya están más grandes, no tienen el tiempo suficiente para hacerlas como lo hacían cuando eran más jóvenes y se enganchaban en todo tipo de actividades y proyectos. Reitera que tienen que trabajar más horas; hacer otras actividades; y que no tienen el tiempo suficiente como lo tenían hace unos 15 años. Asegura que ella tiene sentido de pertenencia en la escuela aunque no lo puede reconocer de qué manera; pero expresa que lo tiene y cree que los chicos también. Por otro lado, no menciona como se sancionan las faltas en la institución; pero expresa se siente reconocida en la escuela y que los directivos le dicen cuando hace una actividad buena; se acercan; si ella esta haciendo algo, llama al directivo para que lo venga a ver y

estén al tanto de lo que están haciendo; siente que lo reconocen y eso la hace sentir bien y querer hacer cosas con los chicos.

D1: “No utilizan ninguna estrategias para estimular la participación de los docentes” (...) “Yo creo que están equivocados con el modo de formar la pertenencia en la institución. “La institución cree que a través del soy popular por hacer muchas cosas o yo crearme que puedo hacer muchas cosas, tengo mejor calidad educativa” (...) “Me parece que para que yo pueda pertenecer a una institución tengo que hacer todo eso y como eso no lo hace la institución, lo hace el plantel docente, mínimamente el plantel docente debería recibir la palabra gracias o que bueno que estuvo esta actitud, que buena idea que tuviste, entonces ahí si te haces una relación de pertenencia. Porque vos decís, uyy...consideraron lo que yo hice, no fui un objeto partícipe más de un tema (...)”.

“En realidad...ehh... no sabría decirte como se sancionan las faltas, ya que por suerte no me hicieron llamados de atención...ehh...si son discretos y se llama a cada docente a conversar. Lo que si se es que no dan premios a docentes.

D2: “Yyy...capaz que es difícil ver emm...en mi área, Educación Física, es un área es un área muy especial no, ehh...en realidad el incentivo te lo dan más los pibes que el equipo de conducción me parece. En el área de las docentes, calculo que el incentivo debe ser...bueno...la consideración que le tienen a cada una de las docentes o alguna felicitación o... no más que eso me parece”.

(...) “Bueno, la institución tiene un ideario no... ehh...ese ideario es algo que bueno, todos los conocemos los que trabajamos en la institución y bueno...en cierta medida respetamos y eso es un poco lo que nos hace pertenecer a esa institución” (...) “No me ha tocado las faltas pero casi siempre se conversan con los infractores, con respecto a los logros siempre los directivos felicitan acompañan en las diferentes actividades alentando la posibilidad de generar mas espacios de trabajo”.

D3: “Mira, ehh...la escuela esta muy organizada...ehh...dentro del aula uno trabaja, pero actividades extraescolares...ya somos más grandes y no tenemos el tiempo suficiente como para hacerlas como lo hacíamos cuando éramos mucho más jóvenes que nos enganchábamos en todo tipo de actividad, que se yo...actividades, proyectos...ehh...todo el tiempo estábamos generando; hoy ya no nos da el tiempo; tenemos que trabajar más horas y además de trabajar más horas, tenemos que hacer otras actividades, lo cual no tenemos el tiempo suficiente como lo teníamos hace unos 15 años, de verdad, es así”. (...)“Yo tengo sentido de pertenencia aquí en la escuela...emm...de que manera...no lo puedo reconocer, pero yo tengo un sentido de pertenencia y creo que los chicos también lo tienen, no se como lo han generado”. (...)“Yo me siento reconocida acá en la escuela...ehh...los directivos te dicen cuando haces una actividad buena, que bueno...emm...se acercan o si estoy haciendo algo llamo al directivo para que lo venga a ver...emm...están al tanto de lo que estamos haciendo y te lo reconocen, yo me siento que te lo reconocen y a uno lo hace sentir bien y querer hacer cosas con los chicos”:

Trabajo en equipo.

El Dir.1 destaca que trabaja con los docentes y su equipo de conducción en un verdadero equipo de trabajo. Afirma que ella lo siente así, porque es una comunidad muy involucrada. El Dir.2 considera que con algunos si y con otros no; expresando que con algunos se tienen que dar directrices y con otros se puede trabajar más en equipo. Establece que fundamentalmente trabaja con su equipo directivo y el de preceptores, aludiendo que para él, el equipo de

preceptores es el que de algún modo sabe lo que le pasa a un alumno y sabe todas estas cuestiones que se deben frenar o no. Además, menciona que cuando hay ciertos proyectos, los profesores se acercan, les preguntan a alguno de los directivos y se trabaja en equipo.

El Dir.3 afirma trabajar en equipo con directivos y docentes. También, expresa cada uno disfruta mucho de lo que hace y no existen diferencias entre los roles.

La D1 expresa que no cree que haya equipo de trabajo, como tampoco cree que haya un equipo de conducción, porque considera que un equipo de conducción sería un grupo de personas que tienen una misma ideología y que trabajan sobre una puesta en marcha de eso. Asimismo, menciona que un equipo de conducción en donde dos personas que son las cabezas más importantes tiran hacia puntos extremos, se tiene que negociar con quién tener algunas actitudes y con quién otras actitudes. También, manifiesta que cuando el equipo de conducción no funciona como equipo, cree que eso se ve reflejado. Además, asegura que para tener un equipo de trabajo, se tendrían que poder dirigir de igual manera este quien este en la cabeza del colegio en ese momento, y no pensar que para determinadas circunstancias en la cual se puede llegar a tener un problema conviene hablar con la persona "A", y para determinados problemas, los resuelve mejor la persona "B", porque sabe que la persona "A" la va a apoyar más o la va a entender más. Establece que se puede dar por los conocimientos que cada uno tenga; pero afirma que no en el apoyo; y menciona que teóricamente la cabeza institucional tiene que cuidar a su cuerpo docente, por temores, por miedos, por inseguridades; y expresa que se esta deseando que si pasa algo este la persona "A" y no la "B" o viceversa. Revela que le parece que en la institución no hay un equipo de trabajo. Respecto a si trabaja en equipo con otros docentes, sostiene que muy poco, por lo que ve de afuera y menciona que ella trabaja con lo de las áreas compartidas; por ejemplo, trabaja con el profesor de plástica y el profesor de historia con otro de su área. Asimismo, expresa que las docentes del turno mañana trabajan con un programa en conjunto, pero después se manejan dentro del área en los tiempos que cada uno considera.

El D2 no menciona trabajar con el equipo de conducción en un verdadero equipo de trabajo. Asegura que con los docentes de su área no tiene mucha relación porque los ve poco, solo en algún caso puntual; por ejemplo, el

desarrollo de la fiesta de Educación Física o algún evento. Establece que en ese momento se arma lo que sería el equipo de trabajo pero con los mismos integrantes de siempre, que somos los docentes del área.

La D3 afirma trabajar en equipo con los directivos. Menciona que cuenta con el equipo de conducción en todo sentido, compartiendo con ellos. En relación al trabajo en equipo con los docentes, expresa que trabaja en el turno tarde y esta muy sola; pero puede compartir con uno o más docentes que sabe que son sus compañeros durante la tarde; aunque muy poco. Además, manifiesta que con los docentes del turno mañana no se cruza; pero sí, capaz se los ve en otra escuela y conversan; pero explicita que no tienen mucho acercamiento. Asegura tener una muy buena relación con sus compañeros, a pesar de la falta de tiempo.

Negociación y resolución de conflictos.

El Dir.1 asegura que no suelen ocurrir enfrentamientos y conflictos con los docentes respecto a decisiones tomadas por el equipo de conducción; pero menciona una situación que surgió el año pasado, donde un grupo de docentes que se llevan muy bien se estaban retrasando para entrar a los salones, entonces se habló en general y luego de manera particular. Asimismo, se habló con los preceptores porque les costaba marcar su rol. Expresa que tomaron la decisión de realizar un descuento y se enojaron, pero sirvió mucho porque los docentes reconocieron que se quedan muchas veces intercambiando problemáticas de algunos alumnos. Afirma que su actitud frente a los conflictos es la de accionar rápidamente y reconoce que a veces comete errores pero le gusta mucho resolver conflictos.

El Dir.2 expresa que a veces sí suelen existir conflictos con los docentes respecto a decisiones tomadas por el equipo de conducción, pero otras veces no. Asegura que cuando toma una decisión respaldada por el equipo, se la puede respetar; compartir o no compartir; y sino considera que deberían sentarse en su lugar. Menciona que trata de solucionar los conflictos a través del dialogo y considera que todo es solucionable.

El Dir.3 manifiesta que si se presentan situaciones de conflicto respecto a decisiones del equipo de conducción se realizan reuniones entre equipo directivo y preceptores para conversar sobre los mismos y poder solucionarlos.

La D1 expresa que existen situaciones de conflictos respecto a decisiones del equipo de conducción, como por ejemplo, todas las labores que se piden fuera de los horarios escolares y que son consecutivas, sin tener rédito a parte. Establece que en la institución los problemas se dan por ese motivo, porque se ponen muchas tareas que no tienen absolutamente nada que ver para la beneficencia de los chicos, en horarios extracurriculares y afirma que eso pone de muy mal humor al grupo docente. Por otro lado, manifiesta que se trata de buscar soluciones mediante el diálogo, planteándolo; pero asegura que lamentablemente no hay un entendimiento y se siguen haciendo las cosas. Revela que el que cumple con su normativa de trabajar como tiene que trabajar y por X motivo no asiste, después le cuesta caro. Respecto a la actitud del equipo de conducción frente a los conflictos mencionados, considera que la relación ya no es la misma, ejercen otra presión; son más observados en las clases; les cae de mal humor si se enferman consecutivamente.

El D2 establece que recuerda que existieron enfrentamientos y conflictos respecto a algunos casos puntuales, aludiendo que a veces es muy difícil trabajar con muchas mujeres. Menciona que los conflictos surgen cuando el equipo de conducción toma alguna decisión y las docentes discuten acerca del tema. Asimismo, expresa que para solucionarlo, en muchas ocasiones se ha dado la posibilidad de conversarlo y que si bien, la decisión no se modifica, la instancia de poder charlarlo existe. También, considera que casi siempre los conflictos rondan alrededor del padre, de algún chico con problemas o algún padre que no está en su sitio. Afirma que la actitud del equipo de conducción frente a los conflictos mencionados, es casi siempre ponerse del lado del docente a la vista del padre, para minimizar un poco el tema del problema y para intentar de alguna manera que comprenda sin ser directamente drástico en una situación puntual. Además, asegura que al padre a veces hay que decirle como son las cosas y en ocasiones se trata de dibujar una situación para dar vuelta el tema y que el padre se vaya conforme.

La D3 explicita que hace mucho tiempo existieron situaciones de conflictos; pero ahora ella observa que las cosas están mejor. Menciona que han pasado momentos en donde sí hubo roces y que por suerte se pudieron calmar. Asimismo, manifiesta que ella trabaja a la tarde y en ese turno el clima es tranquilo. Considera que ella está al margen si hay grandes conflictos y expresa que el año pasado hubo problemas por temas de horarios en el turno

de la mañana; pero como ella no comparte con los docentes de ese turno, se enteró tardíamente de la situación y no tiene conocimiento como lo fueron solucionando y cuál fue la actitud del equipo de conducción frente a los mismos.

Dimensión III: **Comunicación**

Se evidencian mayores continuidades en esta dimensión, ya que tanto el equipo de conducción como los docentes, expresan que en general la comunicación se favorece a través del diálogo. Mencionan que las vías de comunicación que se utilizan son: cuaderno de comunicaciones al personal, conversaciones formales, mail y un facebook de la institución; el cual ya no está vigencia debido a que existieron algunos inconvenientes con ese medio. La mayoría de los directivos y docentes manifiestan que la comunicación es abierta y fluida.

Desarrollo del Análisis:

Manera en que se promueve la comunicación.

El Dir.1 expresa que con su equipo de conducción la comunicación se promueve compartiendo alguna problemática para saber lo que piensa cada uno. Con los docentes, establece que es por medio de un libro de comunicaciones al personal y en forma individual. Asimismo, menciona que los padres la comunicación es mediante el cuaderno de comunicaciones y a través de reuniones. Por otro lado, manifiesta que la comunicación se favorece con el dialogo continuo y las vías de comunicación que se utilizan son la palabra, el gesto, la sonrisa y como antes lo había mencionado, vía cuaderno de comunicaciones, vía mail y también de manera personal.

El Dir.2 manifiesta que la comunicación en la institución es fluida, pero puede ser que existan interferencias. Respecto a la comunicación con el equipo de conducción, menciona que es fluida y buena. Además, considera que es preferible sentarse hablar porque a veces escribiendo o utilizando mensajes, imbox o mail, la persona no puede ver el estado de ánimo de la otra persona. Por tal motivo, se sientan a conversar dos veces por semana para armar reuniones sobre algunos inconvenientes. En relación a los docentes, asegura

que es buena y fluida; establece que se debe buscar distintos tipos de estrategias, porque cuando se escribe mucho, no todos lo leen y cuando se habla mucho, no siempre escuchan, solo oyen. Reitera que busca distintas estrategias dentro de la misma comunicación, distintas formas de llegadas sabiendo que lo legal es cuando se notifican y firman. También, manifiesta que con los docentes se realizan comunicaciones frecuentes vía libro de comunicaciones y mail, para que todo el personal tenga acceso. Por otro lado, expresa que la comunicación con los padres que se acercan es buena; asegurando que la comunicación con la familia es a través del cuaderno de comunicaciones y telefónicamente si lo amerita la urgencia. Considera que la comunicación se favorece a partir de reuniones con el equipo directivo y preceptores, para estar constantemente comunicados; y asegura que la comunicación es frecuente. Expresa que las vías de comunicación que se utilizan son la comunicación formal, a través del cuaderno de comunicaciones; y la comunicación vía mail.

El Dir.3 afirma que la comunicación con el equipo de conducción, docentes y padres es muy buena. Asimismo, hace referencia a que la comunicación con los docentes es muy cordial. Expresa que las vías de comunicación que se utilizan son a través de conversaciones; libro de comunicaciones al personal; redes sociales entre docentes y equipo directivo.

Dir.1: “Entre el quipo de conducción, por cuaderno de comunicaciones (...) “Entre los directivos y solemos esperarnos para compartir si hubo algún problema para ver que piensa el otro” (...) “Con los Docentes, es vía libro de comunicaciones del personal y en forma individual” (...) Con los Padres, es por vía cuadernos, reuniones que se necesitan hacer”. “La comunicación se favorece con el dialogo continuo” (...) “las vías que se utilizan son la palabra, el gesto, la sonrisa (...)”.

Dir.2: “Yo creo que la comunicación acá es bastante fluida, lo que puede ser que haya es interferencias seguramente” (...) “Con el equipo de conducción ehh...es fluida, es buena; a veces apurante, por eso, porque yo por ejemplo le digo...ehh...es preferible que entre mensajes o mail, nos sentemos a hablar, porque a veces el escribir...ehh...no ves el estado de ánimo de la otra persona, entonces, normalmente nos sentamos los lunes y los miércoles a charlar y armar reuniones con respecto a los inconvenientes que haya, es fluida digamos”. (...) “Con los docentes...buena, buena...la comunicación es buena. Yo considero que es fluida, pero tenes que buscar distintos tipos de estrategias, porque cuando escribís mucho, no todo el mundo las lee porque se aburre y cuando hablas mucho...ehh...no siempre te escuchan, te oyen. Entonces, buscas distintas estrategias dentro de la misma comunicación, distintas formas de llegadas sabiendo que lo legal es cuando se notifican y firman...ehh...lo que no puedo aceptar que un docente hoy no sepa cuál es el régimen académico de la Provincia de Buenos Aires, ya es un problema de él, porque ya lo avisamos sí, lo reiteramos todos los años, cosa que no deberíamos hacerlo porque se supone que son profesionales de la educación viste” (...) “Además, con los docentes se realizan comunicaciones frecuentes vía libro de actas y mail, para que todo el personal tenga acceso” (...) “Con los padres que se acercan es buena. Con la familia es a

través del cuaderno de comunicaciones, telefónicamente si lo amerita la urgencia...ehh...con los Psicopedagogos y la familia; bueno, pero también hay un montón de cuestiones que tienen que ser legales entonces tienen que ser escritas". (...) "Ehh...tenes la comunicación...la formal, que es a través del cuaderno de comunicaciones, a través de un mail y lo dimos de baja, fue el grupo facebook de profesores, lo que no di de baja es el del equipo que pertenece a los preceptores y demás".

Dir.3:"Entre el quipo de conducción es muy buena; con los docentes es muy buena y muy cordial; y con los padres muy buena". (...) "La comunicación es muy fluida. Se realizan frecuentemente reuniones entre el equipo directivo, preceptores y yo que soy la secretaria" (...) "las vías de comunicación...ehh...a través de la charla, de libro de comunicaciones al personal, de redes sociales entre docentes y equipo directivo".

La D1 afirma que no cree que en la institución la comunicación sea excelente interiormente. Respecto a la comunicación entre el equipo de conducción y los docentes, expresa que el cuerpo docente tiene una buena calidad humana; aludiendo que el grupo docente de la escuela secundaria es el mejor de todos los niveles de la institución. Asimismo, considera que es el más franco, frontal, y sincero. Menciona que tal vez, eso se debe a que cada uno sabe que nadie puede invadir el terreno del otro y eso ayuda a enriquecerlos. Reitera que el cuerpo docente es muy bueno y no plantea mayor dificultad al equipo de conducción, salvo en estas situaciones en donde se desbordan.

En relación a la comunicación con los padres, establece que es vía cuaderno de comunicaciones, salvo que haya alguna circunstancia en donde el padre ingresa con mucha facilidad al colegio y que esa situación esta relacionada con lo que antes había mencionado, que depende de que persona "A" o "B" esté en la institución, esta más filtrada la llegada del padre al docente. Asegura que el padre en la institución es un poquito dueño por pagar una cuota y en esta última etapa adquirió otro sentido, debido a que se desubican ante la relación para un docente y ante la relación para sus hijos. Menciona que ya se perdieron normas, principios, educación; y eso mismo lo trasladan a la hora de hablar con el docente. Explicita que el padre va a la institución y avasalla, no va a preguntar para el beneficio de su hijo, va para ver como tiene que hacer o con quién tiene que hablar para modificar, porque sabe que la Ley de la institución es muy flácida y se consigue con facilidad lo que el padre pretende. Por otro lado, manifiesta que la comunicación del equipo directivo con los padres es excelente, porque el padre siempre se va conforme en todo aspecto y expresa que el problema está en que no siempre la decisión es la adecuada. En relación a cómo se favorece la comunicación en la institución, describe que

cree que cada vez menos, porque desde que todo lo hacen vía Facebook, mail, Twitter; cada vez menos se ven la cara y se comunican menos. Resalta que no dice que este mal ese medio de comunicación, pero si todos los días en la institución hay un director o un vicedirector y se ven; y surge un problema con el docente, no le parece que lo tengan que poner en Facebook para que lo lean 15 docentes más.

El D2 establece que la comunicación en la institución es buena y entre el equipo directivo también. Menciona que quizás tienen algún desacople en ciertas informaciones que habría que pasarse, pero en general es buena. Además, expresa que la comunicación entre los docentes es más fluida que entre el equipo de conducción y asegura que es una escuela de puertas abiertas en donde hay mucha comunicación con los padres. También, manifiesta que la comunicación se favorece generando espacios como para poder dar una opinión de alguna decisión, consultas en la toma de alguna decisión. Asegura que, aunque la decisión pasa por el equipo de conducción, la consulta esta. Explicita que las vías de comunicación que se utilizan son un libro de registro, en donde se dejan las comunicaciones; mail; y en forma verbal.

La D3 expresa que la comunicación en la institución es abierta. Menciona que cuando tiene un conflicto lo conversa con la directora o el vicedirector; o se mandan un mail; o se hablan por teléfono. Respecto a la comunicación entre el equipo de conducción, establece que la ve bien y en calma. Manifiesta que ya no tiene tanto trato con los docentes como lo tenía hace dos años cuando trabajaba todo el día en la escuela; pero asegura que hay una buena relación con los docentes, un buen clima de trabajo; por eso se queda en la escuela. En relación a la comunicación con los padres, considera que hay años que son difíciles y otros años que son más fáciles. Afirma que la comunicación se favorece a través de un dialogo abierto con los directivos, y la vía de comunicación que utilizaban era vía Factbook, aludiendo que ella no participaba porque no le parecía una vía segura; por lo tanto no participo nunca y menciona que mandaron un mail hace unos días, diciendo que la dejaban sin efecto. Establece que prefiere una relación cara a cara ya que es la más segura, clara y directa. Hace referencia a que por vía mail reciben mensajes, hasta los fines de semana; y por cuadernos de comunicaciones también.

- Análisis de la variable II: **Clima institucional**

Esta variable fue estudiada conforme a las siguientes dimensiones e indicadores.

Dimensiones	Indicadores
FACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de factores que obstaculizan el clima. • Actitud frente a los obstáculos.
RELACIÓN E INTERACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Manera de relacionarse: <ul style="list-style-type: none"> -Equipo de conducción. -Docentes. -Padres.
AMBIENTE DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Modo en que se promueve un clima favorable.

Dimensión I: **Factores**

En esta dimensión se evidencian discontinuidades respecto a los factores que obstaculizan el clima en la institución y sobre la actitud del equipo de conducción frente a los obstáculos. Por un lado, el Dir.1 establece como factor 'situaciones con padres complicados'; expresando que su actitud es entusiasta y positiva; el Dir. 2 considera los comentarios de pasillo y el incumplimiento de reglamentaciones que hacen a la labor docente. Asegura que su actitud frente a los mismos es el diálogo y la mediación. El Dir. 3 menciona que no tiene presente ningún obstáculo; y destaca que las personas en la institución son muy humanas. Por otro lado, la D1 describe la falta de materiales; el espacio y la organización; afirmando que el equipo de conducción no los toma en cuenta. El D2 describe que la comunicación y la falta de hacer de un docente o el exceso de trabajo. Considera que la actitud del equipo de conducción es tratar de conciliar o de mantenerse al margen si no se logra acuerdos. La D3 afirma que no observa obstáculos y que la actitud del equipo de conducción es abierta, calma y de apoyo.

Desarrollo del Análisis:

Presencia de factores que obstaculizan el clima.

El Dir.1 menciona que los factores que obstaculizan el clima son cuando vienen 'padres complicados' a querer manejar situaciones con un docente o preceptor. Además, expresa que cuando se acercan a hablar con ellos, ya están acostumbrados y aunque el clima este tenso lo tratan de revertir.

El Dir.2 asegura que si bien no son muchos los factores que obstaculizan el clima, observó que las posiciones marcadas políticas establecieron una brecha importante entre algunos docentes; la existencia de gente tóxica con poca práctica y con falta de criterio o sentido común; las dobles o malas interpretaciones o que en muchas oportunidades no escuchan simplemente oyen; ven y no miran; el personal de menor jerarquía que tiene una mirada micro y ese es su mundo, cuestionan todo olvidando que las reglamentaciones están para cumplirse y no para cuestionarse. Asimismo, menciona que se escuchan algunos comentarios; que hay otros que no entienden que cambiaron los tiempos institucionales y que los alumnos son distintos, ni mejores ni peores a lo de antes; y la poca lectura de cuestiones que hacen a la labor docente.

El Dir.3 manifiesta que no tiene presente si existen factores que obstaculizan en el clima y destaca que las personas que trabajan en el colegio son muy humanas.

Dir.1: "Cuando vienen papás complicados a querer manejar situaciones con un docente o preceptor (...) "Cuando vienen a hablar con nosotros como ya estamos acostumbrados el clima aunque este tenso lo tratamos de revertir".

Dir.2: "Si bien no son muchos en este último tiempo...observé que las posiciones marcadas políticas establecieron una brecha importante entre algunos docentes. Otras veces los comentarios de pasillos que se dan en todo tipo de institución pero en cierto modo como digo yo sino tiene nombre y apellido no tiene entidad para mí. Otras cuestiones son que como en toda organización hay gente tóxica...recomiendo leer el libro (...) poco práctica y con falta de criterio o sentido común, aunque no siempre el sentido común es el más común de los sentidos. Las dobles o malas interpretaciones o en muchas oportunidades no escuchan simplemente oyen, ven no miran y en otras el personal de menor jerarquía tiene una mirada micro y ese es su mundo y cuestionan todo de donde venga olvidando que las reglamentaciones están para cumplirse y no para cuestionarse (...) "y escuchas algunos comentarios que decís, agradece que Dios te dio el don del hablar. Otros que no entienden que cambiaron los tiempos institucionales y que los alumnos (...) son distintos ni mejores ni peores a lo de antes...Ehh...poca lectura de cuestiones que hacen a la labor docente, cambalache, te doy un ejemplo un alumno que entrega un trabajo fuera de término "es un irresponsable, etc.", y mi pregunta es y cuando usted., no cumplen con los tiempos y formas de la documentación requerida ¿Qué son? Respuesta es que con la tecnología no me

llevo, mi respuesta...trata de llevarte porque hace 25 años que no se da mecanografía; etc.”.

Dir.3 “No los tengo presentes, las personas que trabajan en el colegio son muy humanas”.

La D1 manifiesta que los factores que obstaculizan el clima en la institución surgen por querer ser los mejores de todo el universo sin tener los medios o los recursos. Afirma que se puede tratar de ser todos los días un poquito mejor, pero no creerse que es el mejor porque no tienen medios para eso.

El D2 expresa que muchas veces, todos traen una carga externa que puede llegar a interferir en algún tipo de relación puntual entre un docente u otro. Considera que todos tienen una historia que se vuelca en la escuela; y en determinadas circunstancias muchas veces puede haber algún tipo de rose o puede haber un problema de comunicación entre los docentes porque muchas veces la persona viene de determinada manera y se producen focos de conflictos. Menciona que los típicos focos de conflictos son por la falta de hacer de un determinado docente, o el exceso de recarga de trabajo sobre otro.

La D3 asegura que ella no vive un mal clima en la institución, pero reconoce que lo han pasado hace muchos años y afirma que actualmente no. Asimismo, expresa que trabaja tranquila, y que ese es su modo de trabajar; establece que trabaja en paz, con libertad y no siente obstáculos; al contrario, se siente apoyada.

D1: “El querer ser los mejores de todo el universo, sin tener los medios o los recursos para hacerlo... o sin necesitar ser los mejores de todo el universo, se puede tratar de ser todos los días un poquito mejor, pero no creerse que uno es el mejor, porque no tenemos medios para eso”.

D2: “Muchas veces todos traemos una carga externa, que bueno... a veces podemos llegar a interferir en algún tipo de relación puntual entre un docente u otro...ehh...todos tenemos una historia que traemos y volcamos en la escuela y a veces en determinadas circunstancias por mayor o menor medida muchas veces puede haber algún tipo de rose o puede haber un problema de comunicación entre los docentes porque cada cual tiene su historia y muchas veces uno viene de determinada manera o de otra y a veces se producen focos de conflictos y los típicos focos de conflictos muchas veces son por falta de hacer de un determinado docente o el exceso de recarga de trabajo sobre otro”.

D3: “Te soy sincera, yo no vivo un mal clima en esta institución, lo hemos pasado, ya paso hace muchos años, ya no...ehh...yo trabajo tranquila, ese es mi modo de trabajar también, no...no...trabajo tranquila, trabajo en paz, trabajo con libertad; no siento obstáculos, al contrario, siento apoyo; te digo la verdad”.

Actitud frente a los obstáculos.

El Dir.1 afirma que su actitud frente a los obstáculos es tratar de frenar su ansiedad; de no querer resolver todo en seguida; y explicita que aprendió a tomarse un tiempo para dar una mejor respuesta. También, considera que tiene una actitud entusiasta, positiva y que con los años se siente más segura para resolver conflictos.

El Dir.2 establece que su actitud frente a los obstáculos es a partir de la mediación, el dialogo y la negociación en la medida que se pueda; y sino se puede, considera que las cosas son así por estar enmarcadas en la legislación vigente. También, menciona que trata de llevar a los docentes a la reflexión citándolos, no necesariamente en dirección, ya que puede ser en el colegio o en otro ámbito tratando de no generalizar siempre lo individualizado.

El Dir.3 expresa que no existen grandes obstáculos, pero si se presentan su actitud es acompañar al equipo directivo y dialogar.

Dir.1: “En mi persona estoy tratando de frenar mi ansiedad de no querer resolverlo todo en seguida (...) aprendí a tomarme a veces un tiempo para dar mejor respuesta. Tengo una actitud entusiasta, positiva y con los años mas segura de resolver conflictos”.

Dir.2: “(...) mediación, dialogo, negociación cuando se puede y sino, esto es así por estar enmarcado en la legislación vigente, y llevarlo a la reflexión citándolos no necesariamente en dirección puede ser en el colegio en otro ámbito tratando de no generalizar siempre individualizando, por que se ofenden, no así cuando etiquetan a algún grupo de alumnos, los docentes somos especiales”.

Dir.3: “No existen grandes obstáculos, pero si se presentan mi actitud es acompañar al equipo directivo y dialogar”.

Respecto a cómo es la actitud del equipo de conducción frente a los obstáculos, la D1 manifiesta que para ellos no son obstáculos no tener en la hora de música un grabador que ande para dar una mejor clase; como no es un obstáculo estar dando clases en la planta baja con todos los actos de las fechas patrias con la música a todo volumen; como no es un obstáculo no tener tiza para escribir en un pizarrón y creen que son los mejores. Explicita que las respuestas a esos obstáculos, son por ejemplo, no se encontró, no buscaste bien, lo voy a hablar. Establece que ella esta dando una clase en una institución en donde el patio del colegio es el escenario de los actos escolares; en donde esta la música a todo volumen o en donde los alumnos se van temprano para trabajar en el proyecto solidario de la escuela, y asegura que le encanta que los chicos sean solidarios; pero considera que tiene una hora por

semana al chico y si se le va los viernes en esa hora para ser solidario a un hogar, eso es un obstáculo que está teniendo con el alumno, porque después ese chico no se te nivela más, no aprueba; ese padre viene a protestar y ella no sabe cómo evaluarlo y se siente indefensa. Menciona que esa situación le genera incomodidad en situaciones que se escapan de sus manos y que después las tiene que resolver porque pertenecen a ella en ese tiempo y día, con ese alumno.

El D2 explicita que la mayoría de las veces la actitud del equipo de conducción frente a los obstáculos, es tratar de conciliar y en otras circunstancias se han mantenido al margen cuando ven que ya quizás la posibilidad de lograr algún tipo de acuerdo es muy difícil.

La D3 afirma que los ve calmos y que tanto el vicedirector como la directora son abiertos. Revela que si algo no le gusta se los transmite, o sino se lo calla. También, menciona que lo habla con la directora, porque tiene más confianza; pero al vicedirector también se lo dice y está segura que no lo tomarían a mal.

Dimensión II: ***Relación e interacción***

Se evidencian continuidades respecto a la manera de relacionarse entre el equipo de conducción, docentes, alumnos y padres. En general, los directivos coinciden con los docentes en sus discursos, estableciendo que la relación es muy buena en la institución. Asimismo, hay continuidades respecto a la autonomía del docente para trabajar y la aceptación de sus opiniones y sugerencias.

Desarrollo del Análisis:

Manera de relacionarse.

El Dir.1 asegura que es excelente la manera de relacionarse con su equipo de conducción. Asimismo, considera que su relación con los docentes es muy buena, a pesar que son muchas personas y a veces las decisiones que se toman no caen bien a todos. Expresa que los docentes tienen autonomía para trabajar y que muchas veces acepta sugerencias de los mismos, ya que considera que son ellos los que están en el aula.

Por otro lado, considera que la relación con los alumnos es muy buena y afirma que es su mejor fortaleza. Establece que la relación con los padres es buena y hace referencia a que el vicedirector tiene más poder de escucha; aludiendo que debido a su tema de ansiedad y el deseo de resolver el conflicto, a veces cuando el papá quiere seguir hablando y comienza a desvirtuar la conversación creyendo que son psicólogos y no directivos, pierde la paciencia y les dice “vamos a trabajar el tema de su hijo/a”.

El Dir. 2 considera que la relación con su equipo de conducción es buena, ya que los tres tienen temperamentos diferentes. Además, expresa que se respeta lo que cada uno sabe hacer mejor y aprenden del otro para mejorar.

Manifiesta que la manera de relacionarse con los docentes es buena y hace referencia a que a veces debe conservar la calma y contar hasta 100.000 porque no entiendo lo que dicen o porque generan conflictos que pueden ser evitados; pero menciona que realmente son colaboradores y aprende de ellos en muchas oportunidades. Afirma que tienen autonomía para trabajar y si bien saben que hay contenidos que son prescriptivos, establece que también es necesario entender cual es el perfil y el tiempo de los alumnos y lo que más le pide es que desarrollen habilidades. También, asegura que acepta sugerencias de los docentes y explicita que se toma su tiempo para analizarlas; compartirlas con el equipo directivo; y luego da una respuesta.

Respecto a la manera de relacionarse con los alumnos, expresa que los atiende a todos y particularmente se encarga de hacer un seguimiento con aquellos que tienen estrategias por parte de sus psicopedagogos y alude a que eso no quiere decir que deja de lado a los otros, sino que trata de caminar el colegio, porque si bien es muy grande, se siente respetado porque entiende que ellos lo deben sentir así; reitera que trabaja para todos y además, considera que la manera de relacionarse con los padres depende del perfil de la familia. También, menciona que en ningún caso se deja llevar por delante y que con educación y respeto dice lo que considera que le hace bien al alumno, a la familia y al colegio. Asimismo, hace referencia que le ha pasado de tener que reconocer que se equivocó.

El Dir.3 afirma que la manera de relacionarse con el equipo de conducción y los docentes es excelente. Además, menciona que los docentes tienen autonomía para trabajar ya que es un colegio que permite expresar a cada uno su opinión y se favorece en algunas situaciones la prevención de posibles

conflictos. Respecto a la relación con los alumnos, expresa que es buena, ya que desde su rol tiene contacto con los mismos; pero la misma no es tan fluida como la que tiene el resto del equipo. Con los padres asegura que es muy buena y cordial.

La D1 revela que el equipo de conducción se relaciona, que hay días que los tienen en común y desde afuera se ve muy bien, aunque ella no cree que haya una buena relación, debido a que no tienen una ideología en común. Expresa que su relación con ellos es buena y por suerte no tiene ningún problema. Respecto al resto de los docentes, afirma que es muy buena en el Nivel Secundario y la relación es estrictamente laboral en los otros niveles. Cree que tiene autonomía para trabajar a pesar de todas las cosas que ha mencionado. Alude que ellos saben bien lo que da cada uno de los docentes y entonces esa autonomía cada uno se la fue ganando por el modo que trabaja. Además, expresa que el equipo de conducción sabe que si es un docente responsable, que va a dar y poner lo mejor que tiene, entonces eso lo condiciona y lo marcan muy bien la diferencia. Menciona que ellos saben puntualmente a quien tener que acompañar más de cerca o a quien pueden dejarlo un poco más libre en el trabajo para que decida. También, manifiesta que aceptan opiniones/sugerencias de los docentes; aunque no todas son llevadas a cabo, son todas escuchadas. Por otro lado, considera que la relación con los alumnos es muy buena y con los padres tiene poco contacto, debido a su rol de profesora especial.

El D2 establece que la relación entre el equipo de conducción es acorde a la realidad profesional de cada uno de sus integrantes y que algunos comprenden la real dimensión de un trabajo en conjunto y en equipo; mientras que otros no. Menciona que suele ser ameno entre integrantes del mismo nivel y no tan así cuando se trata de compartir con los directivos de otros niveles; describiendo que la relación no es tan fluida y que obedece a celos profesionales. Expresa que su relación con ellos es normal, la de un trabajador en relación de dependencia con su equipo directivo. Además, considera que la relación con el resto de los docentes es buena; aunque no tienen mucho contacto porque no coinciden los horarios. Revela que tiene autonomía para trabajar y que en su área no ha tenido nunca ningún problema; sigue siempre autónomo. Independientemente de que le hayan hecho alguna observación o pedido especial, lo han dejado trabajar con libertad. Asegura que aceptan las

opiniones/sugerencias de los docentes; como por ejemplo, propuestas. Hace referencia a que el año pasado en el área de Educación Física, se hizo una propuesta sobre el tema de la alimentación; el gasto calórico; cosas que tenían que ver con la salud; y fueron muy bien aceptadas. Respecto a la relación con los alumnos, afirma que es muy buena; que son respetuosos y no hay grandes problemas de conducta. Con los padres considera que es buena, normal y que no tiene problemas, debido a que hace muchos años que es docente de la institución y cree que eso le da un plus para poder manejar ciertas situaciones.

La D3 manifiesta que no puede establecer cómo es la relación entre el equipo de conducción, porque los ve muy poco; pero le parece que hay un buen clima, respeto y que eso es lo más importante. Expresa que su relación con ellos y con los docentes es muy buena, porque hace muchos que trabaja en la institución. Considera que tiene autonomía para trabajar y que aceptan las opiniones/sugerencias de los docentes; afirmando que siempre toman lo que se les dice. También, menciona que tiene una buena relación con los chicos; asegura que trata de trabajar con buena fe para sacarlos a todos adelante. Respecto a los padres, explicita que tiene una relación de respeto con ellos.

Dimensión III: ***Ambiente de trabajo***

En esta dimensión se evidencian continuidades entre lo expresado por el equipo de conducción y los docentes, en relación a que el personal en la institución es estable y con mucha antigüedad. Respecto al ambiente/clima de trabajo, los directivos y docentes coinciden en sus relatos manifestando que es bueno. En relación a las propuestas que se generan en la institución para lograr un clima favorable, se observan algunas discontinuidades. Por otro lado, el equipo de conducción y los docentes coinciden en sus discursos, reconociendo que la institución es un buen lugar para trabajar. También, hay algunas continuidades en la descripción de características que distinguen a la institución; la mayoría ha destacado la solidaridad y la apertura a la familia.

Desarrollo del Análisis:

Modo en que se promueve un clima favorable.

El Dir.1 menciona que el personal es estable y el ambiente/clima de trabajo en la institución es muy favorable; las propuestas que se generan para lograrlo

es ir contento a trabajar. Considera que la institución es un buen lugar para trabajar y establece que no puede ser objetiva, porque la quiere mucho desde que era docente. Expresa que trabaja con libertad y que le gusta mucho el eje solidario que tiene y la respuesta de los alumnos a esa acción. Asegura que la institución es una comunidad muy comprometida en educar al alumno en un todo, no solo con sus conocimientos, sino como ejemplo de vida.

El Dir.2 hace referencia a que el personal es estable. Considera que trabajan bien, tratan de conservar el personal por una cuestión de cultura organizacional y en la medida de lo posible, se da la oportunidad a ex alumnos recibidos. Asegura que el ambiente/clima de trabajo en la institución es cordial; respetuoso; y menciona que siempre deben hacer ajustes, pero tratan de ir feliz a trabajar. Respecto a las propuestas que se generan para lograr un clima favorable, explicita que actualmente no son muchas; pero afirma que se atienden todas las problemáticas; se escuchan respetando los malos momentos que tiene cada uno; y tratan que las reuniones sean amenas, que sientan que ellos forman parte del proyecto. Además, considera que la institución es un buen lugar de trabajo; ya que se puede trabajar en equipo y menciona que aún en las diferencias se respeta y escuchan todas las inquietudes. Establece que el trabajo con los alumnos permite renovarse en el día a día. Manifiesta que en lo laboral creces en ese ámbito a partir de las diferentes opiniones; ya sea con los dueños, el Representante Legal y hacia abajo de la pirámide organizacional. Considera que las características que distinguen a la institución de otras son que con las propias debilidades, es una oferta educativa que trata de atender los tiempos de aprendizaje de los alumnos. También, menciona que realizan integraciones con los colegios especiales; tratan de participar en lo que la sociedad lo requiera. Hace referencia a que tienen un grupo que esta a cargo de la directora en donde se aplica la educación en servicio; se trabaja con abuelos, hogares, etc. Reconoce que son exigentes y la respuesta la encuentran cuando los alumnos vuelven y les dicen que les sirvió por lo menos algunas de las materias en la universidad; o cuando pasan los ex alumnos a saludar; o cuando los alumnos envían a sus hijos al Nivel Inicial y Primario.

El Dir. 3 también manifiesta que el personal generalmente es estable en los puestos de trabajo. Afirma que el ambiente/clima de trabajo en la institución es muy bueno y que las propuestas que se generan desde la institución para lograr un clima favorable es poder escucharse; discernir y gestar entre todos,

soluciones a los conflictos. Asimismo, considera que las características que distinguen a la institución de otras son el compañerismo y ser una escuela en donde los alumnos tienen sentido de pertenencia y los mismos, como sus padres son escuchados. Asegura que es una Institución de puertas abiertas a la comunidad y es un buen lugar para trabajar, donde una persona se siente cómoda, porque tiene libertad de acción, atendiendo al Ideario Institucional.

La D1 describe que un 80% del plantel programático en la institución es casi todo estable. Menciona que hay algunas licencias de embarazos, enfermedades; pero cree que son uno de los planteles más estables y de más antigüedad, porque hay un plantel extraprogramático y ese es muy cambiante. Expresa que el ambiente/clima de trabajo en la institución es bueno y alude que sacando los pedidos extraescolares, en donde a lo mejor ahí se enturbia el clima porque el docente pide trabajar el tiempo por el cual le pagan; entonces a lo mejor, ahí se hace algún que otro cruce de palabras. Además, establece que es un plantel en donde todos se conocen mucho y entre los mismos pares saben como trabajan y manifiesta que cree que los directivos también lo saben. Asegura que es muy raro un cruce y una mala cara. Alude que se esta generando incomodidad las vías de comunicación y explicita que ella apoya esa idea, porque no es lo correcto y eso si va a generar malestar. Considera que se esta perdiendo a través de esa vía de comunicación, Facebook, el trato con el directivo. Asimismo, menciona que tuvieron dificultades porque los alumnos han entrado en sus vías de cuenta y se enteran de los llamados de atención del directivo para los docentes; entonces le parece que ahí hay una falla que se tiene que solucionar porque eso va a producir un desgaste que hasta hoy no tienen. También, cree que no se generan propuestas desde la institución para lograr un clima favorable, porque piensa que el equipo de conducción ya tomo al plantel armado y ellos se tuvieron que incorporar a su plantel desde la nueva óptica que tenían, porque ellos eran docentes de la institución y tuvieron que integrarse desde el nuevo cargo que tenían para tratar de mantener la relación cumpliendo las supervisiones y no desvincularse del grupo al cual pertenecían. Reitera que el grupo ya funcionaba bien como grupo de trabajo; y cree que aunque ellos no estén, el grupo va seguir funcionando igual. Revela que de todos los niveles que tiene la institución, es el mejor nivel para trabajar y cree que es en el que hay un grupo más sano; con lo

cual la hace ir mucho más distendida, disfrutar de su trabajo; porque grupo de compañeros es el mejor grupo de trabajo.

Por otro lado, no creo que la institución tenga alguna característica puntual para distinguirse; pero alude que lo que esta empezando distinguirse y solo en ese nivel, es la labor solidaria que están incursionando en horario extraescolar.

El D2 expresa que el personal es estable y no existen muchos cambios en los puestos de trabajo. Hace referencia a que el ambiente/clima en la institución es bueno y hay libertad para trabajar. Mientras que se respete las normas que establecen el ideario, la institución y los directivos, manifiesta que no tienen mayores inconvenientes para poder trabajar. Establece que se generan propuestas para lograr un clima favorable a través de algunas actividades que se dan durante el año, en donde se juntan algunos docentes, como reuniones a principio de año y que a veces no se hacen en el ámbito de la escuela, como para hacer un clima de mayor cordialidad entre los docentes, o para poder charlar de otras cosas. Considera que a veces el hecho de usar un ámbito que no es la escuela favorece también el clima. Revela que hace unos años se realizaban en otros lugares con almuerzos incluidos y eso ayudaba un poco a estar con el otro y ver que a veces no solo son docentes, sino que hay una persona detrás del docente. Afirma que esta institución es un buen lugar para trabajar porque independientemente que pueda haber como toda institución privada, algunas cosas que no le gusten o con las que no esté de acuerdo, es un ámbito en el cual hay una cierta libertad para trabajar, tomar decisiones, imprimirle a lo que cada uno quiere hacer un sello propio y no hay una masificación en el trabajo, en donde todos tienen que hacer lo mismo, sino que cada uno puede elegir y optar por diferentes estrategias que si están dentro de lo que se encuadra en las reglas de la institución son válidas. Asimismo, revela que las características que distinguen a la institución de otras, son la apertura a los padres; el trabajo sobre los núcleos familiares y el priorizar a la familia. Alude a que desde hace unos años se han ido perdiendo un poco, debido a que la escuela ha crecido mucho y es difícil conocer a la familia como se hacía antes. Hace referencia a que recuerda años donde prácticamente los dueños sabían quienes eran cada una de las personas que iban a la escuela y hoy ya es más difícil.

La D3 también expresa que el personal es estable y que todos hace muchos años que trabajan en la institución. Asegura que el ambiente/clima de trabajo

es tranquilo y que ella lo vive así. Establece que las propuestas se generan para lograr un clima favorable, es juntarse a comer los días del maestro; y que si bien, ella no esta yendo por obligaciones particulares y privadas, tiene un grupo de compañeras con las cuales se juntan de vez en cuando y hay un buen clima de trabajo. Resalta que como hay un personal estable, se conocen desde hace muchos años, viven cosas juntos que los unen y que con solo mirarse a los ojos ya se conocen. Por otro lado, considera que la institución es un buen lugar para trabajar y es posible pulirlo. Menciona que la institución se debe pulir un poco más, porque hay cosas que se tendrían que hacer para que el docente se sienta mejor, pequeños detalles que tiene que ver con lo económico ya que están pasando por una grave crisis a nivel sueldos docentes y perdieron un premio que tenían por no faltar, aludiendo que realmente era un reconocimiento que les gustaba y no lo volvieron a dar. Explicita que eso incentivaría un poquito más; aunque no por eso deja de trabajar y cumplir. Revela que una de las características que distinguen a la institución de otras es el buen personal, porque supieron elegir gente humana. Reitera que hay un buen clima de trabajo entre los docentes.

7. Conclusiones

Visto los objetivos del trabajo, que pretende analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de Gestión Escolar del equipo de conducción en el clima institucional, en una escuela de Nivel Secundario, se releva información a partir del discurso de directivos y docentes interpretando a la luz de la teoría los resultados.

Se puede decir, que un estilo es un proceso activo, que probablemente muestre diferencias en el transcurso del desarrollo de las funciones de dirección; así lo expresa Marta S. Brovelli (2001). También, la autora menciona tres estilos básicos de actuación de los directores: el interpersonal, el administrativo y el político. Considera que resultan útiles como marco de referencia para observar, analizar e interpretar las acciones, prácticas y pensamientos de los directores en el desempeño de sus funciones.

En cuanto a los estilos de Gestión Escolar vinculados a las funciones del equipo de conducción, durante el trabajo de campo pudo observarse que los directivos tienen una presencia visible y activa. Los mismos mantienen relaciones cordiales con todo el personal. Se infiere un estilo informal, que le da importancia a la comunicación, utilizando diferentes vías. Asimismo, tiende a establecer acuerdos con los docentes; creando generalmente confianza y obligaciones compartidas. Se evidencia que los directivos revalorizan aspectos referidos a las relaciones humanas y esto parecería marcar un estilo interpersonal en la institución.

A partir del discurso de los docentes, se puede relacionar con un modo familiar de encarar los problemas en la institución; parecería que en ocasiones no se puede visualizar la complejidad de los mismos, ya que existen distintas miradas y modos de actuar de los de los directivos según las situaciones y respecto al tipo de decisiones que se deben tomar.

Según Graciela Frigerio y Margarita Poggi (1992), los aspectos teóricos y prácticos comunes a los diferentes roles del equipo de conducción son: la toma

de decisiones, la delegación de tareas y la conducción de equipos de trabajo, la conducción de la negociación y la supervisión.

Los resultados arrojaron que en la institución las decisiones son tomadas por el equipo de conducción; y que las mismas son tomadas en cuenta. Las tareas son delegadas por los directivos, a través de reuniones y establecimiento de pautas. El equipo de conducción afirma conformar equipos de trabajo; mientras que los docentes revelan lo contrario. Se observan discontinuidades sobre la existencia de situaciones de negociación con el personal; así como la realización de tareas de supervisión y asesoramiento.

Según Gvirtz, S., Zacarías, I., y Abregú, V. (2011), una nueva concepción de escuela y de la gestión requiere de nuevas formas de liderazgo, asociadas no solo a una persona sino a un equipo de trabajo, donde el director brinda apoyo y ofrece la orientación necesaria para fortalecer la participación colectiva.

En relación a los roles del equipo directivo como líderes en los distintos estilos de gestión escolar, queda de manifiesto, a través del discurso del equipo de conducción, que se realizan estrategias para estimular la participación de los docentes; aunque se evidencia que los mismos no las reconocen. Asimismo, directivos y docentes no coinciden en la manera de fortalecer el sentido de pertenencia en la institución; en el modo de sancionar las faltas y premiar los logros. Por otro lado, el equipo de conducción manifiesta trabajar en equipo y los docentes aseguran que no resulta posible, debido a los tiempos institucionales. Se evidencia la existencia de conflictos respecto a decisiones tomadas por el equipo de conducción y al modo de resolverlos; tanto directivos como docentes, no coinciden en sus discursos respecto a los aspectos mencionados.

Directivos y docentes expresan que la comunicación se favorece a través del diálogo y que la misma es fluida. Se utilizan diferentes vías: cuaderno de comunicaciones; mail y comunicación formal 'cara a cara'. Resulta importante mencionar que se utilizaba un Facebook, como vía de comunicación entre directivos y docentes; pero el mismo actualmente ha quedado sin vigencia, debido a que se generaban inconvenientes a través de ese medio.

Según Martin Bris, M. (1999), el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se puede establecer que se evidencian discontinuidades respecto a los factores que obstaculizan el clima en la institución y sobre la actitud del equipo de conducción frente a los obstáculos. Por un lado, los directivos revelan como factores situaciones con padres complicados; comentarios de pasillo y el incumplimiento de reglamentaciones que hacen a la labor docente. Resulta llamativo, en una de las entrevistas, que el directivo necesita pensar sobre cuáles son los factores que obstaculizan el clima y asegura que no los tiene presente.

Por otro lado, los docentes describen la falta de materiales; el espacio; la organización; la comunicación; la falta de hacer de algunos docentes y el exceso de trabajo; queda claramente establecido las discontinuidades entre los discursos. Respecto a la actitud del equipo de conducción frente a los mismos, los directivos mencionan tener una actitud positiva, de diálogo y mediación. Uno de los docentes afirma que el equipo de conducción no los toma en cuenta; otro que se trata de conciliar o se mantienen al margen si no se logra acuerdos; y otro docente, menciona que la actitud es abierta, calma y de apoyo. En este aspecto, se puede decir que se observan algunas coincidencias.

El concepto de clima institucional y organizacional, como lo expresa Bernardo Blejmar, B. (2005), se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una institución y organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da y las relaciones interpersonales que afectan dicho trabajo. Además, asegura que el gran desafío de quien gestiona será la contribución al diseño de ambientes estimulantes en la búsqueda del logro colectivo.

El personal en la institución es estable y con mucha antigüedad. Directivos y docentes coinciden en sus relatos, manifestando que el ambiente/clima de trabajo es bueno. Reconocen que la institución es un buen lugar para trabajar y describen como características que distinguen a la institución: la solidaridad y la apertura a la familia. Respecto a las propuestas que se generan en la

institución para lograr un clima favorable, se observan algunas discontinuidades. En general, el equipo de conducción hace referencia al diálogo, la escucha, el entusiasmo, en hacer sentir a los docentes parte del proyecto; aunque se evidencia que algunos docentes no las reconocen. Resulta preciso destacar, que una de las docentes ha expresado que se debe pulir un poco más la institución, porque hay cosas que se tendrían que hacer para que el docente se sienta mejor.

A partir del análisis se puede establecer, que el presente trabajo ha permitido revelar las percepciones de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de gestión escolar del equipo de conducción en el clima institucional.

Se puede inferir que existen aspectos relevantes relacionados al estilo de gestión escolar que condicionan el clima en la institución; entre ellos se encuentran la organización, claridad de normas y funciones, liderazgo, delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo y los procesos comunicativos.

Además, las relaciones entre el equipo de conducción, docentes, padres y alumnos, son elementos clave del clima institucional. Así como también, las propuestas que se generan desde la institución, para favorecer la participación, los espacios de encuentros y el trabajo en equipo.

Queda manifiesto desde el discurso de los directivos y docentes, que los factores que obstaculizan el clima en la institución son los propios de las personas, del ámbito escolar y del rol profesional.

Para concluir, será necesario cuestionarse sobre la incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional.

A partir de este estudio sería interesante seguir pensando sobre:

- Los estilos de gestión a partir las actuaciones que se desarrollan, para transitar un camino con éxito; teniendo en cuenta los objetivos de la

institución para el logro de un buen clima de trabajo entre los miembros del grupo.

- Líneas de acción para fortalecer la comunicación, participación y el trabajo en equipo.
- Instancias de reflexión acerca de los factores que obstaculizan el clima institucional; generando estrategias que ayuden a superarlos para seguir avanzando.
- Tareas de supervisión y asesoramiento desde el equipo de conducción, para contribuir a un crecimiento personal y profesional.

8. Bibliografía citada

- Romero, C. ((2009). Hacer de una escuela una buena escuela. *Evaluación y mejora de la organización escolar*. (1º Ed.) Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
- Rosales Ortiz, R. (1997). Estilos de dirección y clima organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*. Septiembre 1997 (77) pp.141-154.
<http://163.178.170.74/wp-content/revistas/77/rosales.pdf>
- Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Universidad de Alcalá. Departamento de Educación.
<http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>
- Barrientos Noriega, A., Teracena Ruiz, E. (2008). La participación y estilos de Gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Enero-marzo 2008 (13), número 036. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. Distrito federal, México. pp. 113-141.
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/140/14003606.pdf>
- Murillo Estepa, P., Becerra Peña, S. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de redes semánticas naturales. Su importancia en la gestión de centros educativos. *Revista de educación*, 350.Septiembre-diciembre 2009. pp. 375-379.
http://www.revistaeducacion.educacion.es/re350/re350_16.pdf
- Pozner Weinberg, P. (2008). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. (5º Ed.). Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
- Titto R., Ciancio, R., Mesyngier, L. (1999). La escuela exigida. *La gestión escolar*. (1º Ed.) Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Azerboni, D., Harf, R. (2008). Conduciendo la escuela. *Manual de gestión directiva y evaluación*. (1º Ed.). Buenos Aires. Argentina: Ediciones Novedades Educativas.
- Brovelli, M. (2001). Nuevos y viejos roles en la gestión directiva. El Asesoramiento curricular y los directivos en los procesos de cambio. Buenos Aires, Argentina: Homo Sapiens.
- Serafín Antúnez, M. (2003). Gestión Institucional. Formación de directoras y directores de centros educativos. Universidad de Barcelona Virtual.
http://sitiosescolares.miportal.edu.sv/12857/Doc.PDF/Modulo_1.pdf

- Dirección General de Cultura y educación. Dirección Provincial de educación Secundaria (2010).
<http://www.region11.edu.ar/.../funciones-equipo-directivo-secundaria.doc>
- Frigerio, G.; Poggi, M. (1992). Las instituciones educativas Cara y Ceca “Elementos para su gestión”. 1º Ed. Buenos Aires. Argentina: TROVEL.
- Gvirtz, S., Zacarias, I. Abregú, V. (2011). Construir una escuela: herramientas para el director. (1º Ed.). Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
- Blejmar, B. (2005). Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas. (1º Ed.) Buenos aires: Argentina: Noveduc.

9. Bibliografía consultada

- Aguerro, I. (1996). La escuela como organización inteligente. /1º Ed.). Buenos Aires. Argentina: Troquel Educación
- Amarante, A. (2000). Gestión Directiva. Módulos 1 a 4. Buenos aire, argentina: Magisterio del Río de La Plata.
- Fernández, L. (1994). Instituciones Educativas. 1º Ed. Buenos Aires. Argentina: PAIDOS.
- Gento Palacios, S. (1998). Gestión y supervisión de centros educativos. (2º Ed.). Buenos Aires. Argentina: EUNED.
- Romero, C. (2004) La escuela media en la sociedad del conocimiento. *Ideas y herramientas para la gestión educativa. Autoevaluación y planes de mejora.* (1º Ed.) Buenos Aires, Argentina: Noveduc.
- Santos Guerra, Miguel A. (1994). Entre Bastidores. *El lado oculto de la organización escolar.* (1º Ed.) Málaga. España: ALJIBE.

10. Anexos

10.1 Grilla para análisis de entrevistas

ESTILO DE GESTIÓN			
INDICADORES	ENTREVISTAS EQUIPO DE CONDUCCIÓN		
	DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3
<ul style="list-style-type: none"> TOMA DE DECISIONES <i>¿Cuál es su rol en la institución?</i> <i>¿Cuál es su antigüedad en el cargo?</i> <i>¿Cómo se conforma el equipo de trabajo?</i> <i>¿Qué tareas son propias de su función?</i> <i>¿Quiénes toman las decisiones en la institución?</i> <i>¿Son tomadas en cuenta las decisiones directivas?</i> <i>¿En qué lo nota?</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> DELEGACIÓN DE TAREAS <i>Desde su función ¿Cómo delega las tareas a desarrollar en la institución?</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO <i>¿Conforma equipos de trabajo? ¿De qué manera?</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> CONDUCCIÓN Y NEGOCIACIÓN <i>¿Existen situaciones en la</i> 			

<p><i>que debe establecer negociaciones con el personal? ¿Cuáles?</i></p>			
<p>• FUNCIÓN DE SUPERVISAR <i>¿Realiza tareas de supervisión y asesoramiento? ¿De qué manera?</i></p>			
<p>• MOTIVACIÓN <i>¿Cuáles son las estrategias que utiliza para estimular la participación de los docentes? ¿De qué manera se fortalece el sentido de pertenencia en ellos? ¿Cómo se sancionan faltas y se premian logros?</i></p>			
<p>• TRABAJO EN EQUIPO <i>¿Trabaja con sus docentes en un verdadero equipo de trabajo? ¿Y con su equipo de conducción? ¿De qué manera?</i></p>			
<p>• NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS <i>¿Existen o existieron enfrentamientos o conflictos con los docentes, respecto a decisiones del equipo de conducción? Si existieron, ¿Cómo los soluciona? ¿Cómo es su actitud frente</i></p>			

<i>al los conflictos?</i>			
<ul style="list-style-type: none"> MANERA EN QUE SE PROMUEVE LA COMUNICACIÓN <p><i>¿Cómo es la comunicación en la institución?</i></p> <p><i>-Entre el equipo de conducción.</i></p> <p><i>-Docentes.</i></p> <p><i>-Padres.</i></p> <p><i>¿De qué manera se favorece la comunicación?</i></p> <p><i>¿Qué vías de comunicación utilizan?</i></p>			

CLIMA INSTITUCIONAL			
INDICADORES	ENTREVISTAS EQUIPO DE CONDUCCIÓN		
	DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3
<ul style="list-style-type: none"> PRESENCIA DE FACTORES QUE OBSTACULIZAN EL CLIMA <p><i>¿Cuáles son los factores que obstaculizan en el clima en la institución?</i></p>			
<ul style="list-style-type: none"> ACTITUD FRENTE A LOS OBSTÁCULOS <p><i>¿Cuál es su actitud frente a los mismos?</i></p>			
<ul style="list-style-type: none"> MANERA DE RELACIONARSE <p><i>-Equipo de conducción.</i></p>			

<p><i>-Docentes. -Alumnos. -Padres. ¿Cómo es la relación entre el equipo de conducción? Respecto a los docentes ¿Cómo es su relación con ellos? ¿Cree que sus docentes tienen autonomía para trabajar? ¿Acepta las opiniones/sugerencias de sus docentes? Hablamos de la relación entre el equipo de conducción y los docentes. Ahora me gustaría saber, ¿Cómo es la relación con los alumnos? ¿Y con los padres?</i></p>			
<p>• MODO EN QUE SE PROMUEVE UN CLIMA FAVORABLE <i>¿El personal es estable o existen muchos cambios en los puestos de trabajo? ¿Cómo es el ambiente/clima de trabajo en la institución? ¿Qué propuestas se generan para lograr un clima favorable? ¿Considera que la institución es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué? A modo de cierre, ¿Qué</i></p>			

<i>características distinguen a la institución de otras?</i>			
--	--	--	--

ESTILO DE GESTIÓN			
INDICADORES	ENTREVISTAS DOCENTES		
	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3
<ul style="list-style-type: none"> TOMA DE DECISIONES <i>¿Qué cargo ocupa en la institución?</i> <i>¿Cuál es su antigüedad como docente en la institución?</i> <i>¿Quiénes toman las decisiones en la institución?</i> <i>¿Son tomadas en cuenta las decisiones directivas?</i> <i>¿En qué lo nota?</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> DELEGACIÓN DE TAREAS <i>¿Cómo delega las tareas a desarrollar en la institución?</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO <i>¿Se conforman equipos de trabajo? ¿De qué manera?</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> CONDUCCIÓN Y NEGOCIACIÓN <i>¿Existen situaciones en la que debe establecer negociaciones con el equipo de conducción?</i> 			

<p><i>¿Cuáles?</i></p>			
<p>• FUNCIÓN DE SUPERVISAR</p> <p><i>¿Se realizan tareas de supervisión y asesoramiento? ¿De qué manera?</i></p>			
<p>• MOTIVACIÓN</p> <p><i>Desde el equipo de conducción a su modo de ver:</i></p> <p><i>¿Cuáles son las estrategias que utilizan para estimular la participación de los docentes? ¿De qué manera se fortalece el sentido de pertenencia en ellos? ¿Cómo se sancionan faltas y se premian logros?</i></p>			
<p>• TRABAJO EN EQUIPO</p> <p><i>¿Trabaja con sus directivos/equipo de conducción en un verdadero equipo de trabajo? ¿Y con los demás docentes? ¿De qué manera?</i></p>			
<p>• NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p> <p><i>¿Existen o existieron enfrentamientos o conflictos entre los docentes, respecto a decisiones del</i></p>			

<p><i>equipo de conducción? Si existieron, ¿Cómo los solucionan? ¿Cómo es la actitud del equipo de conducción frente a los conflictos?</i></p>			
<p>• MANERA EN QUE SE PROMUEVE LA COMUNICACIÓN <i>¿Cómo es la comunicación en la institución?</i> -Entre el equipo de conducción. -Docentes. -Padres. <i>¿De qué manera se favorece la comunicación?</i> <i>¿Qué vías de comunicación utilizan?</i></p>			

CLIMA INSTITUCIONAL			
INDICADORES	ENTREVISTAS DOCENTES		
	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3
<p>• PRESENCIA DE FACTORES QUE OBSTACULIZAN EL CLIMA <i>¿Cuáles son los factores que obstaculizan en el clima en la institución?</i></p>			
<p>• ACTITUD FRENTE A LOS OBSTÁCULOS</p>			

<p><i>¿Cuál es la actitud del equipo de conducción frente a los mismos?</i></p>			
<p>• MANERA DE RELACIONARSE</p> <p><i>-Equipo de conducción. -Docentes. -Alumnos. -Padres.</i></p> <p><i>¿Cómo es la relación entre el equipo de conducción? ¿Cómo es su relación con ellos? ¿Cree que tiene autonomía para trabajar? ¿Se aceptan opiniones/sugerencias de los docentes? Hablamos de la relación entre el equipo de conducción y los docentes. Ahora me gustaría saber, ¿Cómo es la relación con los alumnos? ¿Y con los padres?</i></p>			
<p>• MODO EN QUE SE PROMUEVE UN CLIMA FAVORABLE</p> <p><i>¿El personal es estable o existen muchos cambios en los puestos de trabajo? ¿Cómo es el ambiente/clima de trabajo en la institución? ¿Qué propuestas se generan para lograr un</i></p>			

<p><i>clima favorable?</i></p> <p><i>¿Considera que la institución es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?</i></p> <p><i>A modo de cierre, ¿Qué características distinguen a la institución de otras?</i></p>			
---	--	--	--