



Universidad Abierta
Interamericana

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollos Educativos

Tesis de Licenciatura en Gestión De Instituciones Educativas

**“La inclusión de un nuevo directivo en la
escuela privada”**

Alumno: Scariati, Claudio

Sede: Ituzaingó

Marzo 2016

RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación final ha sido el deseo de profundizar en el mundo de la educación en escuelas públicas de gestión privadas, especialmente en lo que se refiere a los aspectos referidos al equipo directivo, trabajando como sería el proceso inclusivo dentro del pequeño mundo que se desarrolla en ese equipo ya establecido.

Se tratará de poner en evidencia luego de lo investigado, el entramado de situaciones que se generan a partir de esa incorporación, la multiplicidad de historias que se entrecruzan, la diferencia entre lo “instituyente y lo instituido” (Fernández, 1994) del ingresante para poder decodificar el perfil institucional, no solo desde su historia como institución sino de los actores de la misma como los dueños, los representantes legales, nuevos compañeros en el equipo directivo y también aquellos docentes que tal vez hayan sido compañeros de trabajo en las aulas hasta el momento de la toma del cargo.

Si a las entrevistas que se presentan en este trabajo de investigación le sumamos que ambos directivos entrevistados, son el exdirector y el actual del mismo cargo y del mismo colegio, observaremos las diferentes respuestas ya que uno de ellos todavía permanece en la institución.

Es importante tratar de dilucidar si hay patrones que se repiten, por ejemplo:

- Desde las instituciones, (la historia social, el lugar geográfico, el papel no explicitado pero siempre presente de los dueños de los colegios, los herederos de los dueños que llegan a hacerse cargo de la institución con otras ideas, etc.)

-Desde los docentes, ya que al ser personas únicas e irrepetibles enfocarán cada una a su manera las problemáticas que se presenten en correlación con la autonomía que disponga.

En definitiva, tratar de corroborar si hay un único proceso de selección de directivos y cuál es la forma de inclusión dentro de ese nuevo equipo directivo.

Palabras clave:

Directivo – Gestión – Institución – Inclusión – Problemática

ÍNDICE

• Introducción	4
• Capítulo I: El directivo: Requisitos y leyes.....	6
1.1- Como se llega a ser director.....	6
1.2-Diseño de un profesorado de nivel terciario.....	6
1.3-Leyes de educación.....	11
• Capítulo II :Las instituciones y su interacción con las personas.....	13
2.1-Desde la óptica de las instituciones.....	13
2.2-Desde la óptica de los directivos.....	20
• Capítulo III: Una institución, dos miradas.....	23
• Conclusión.....	49
• Bibliografía citada y consultada.....	53
• Anexo.....	55

INTRODUCCIÓN

“La inclusión de un nuevo directivo en la escuela privada”

El tema de esta tesis ha sido elegido debido a muchas de mis inquietudes con respecto a esta temática luego de 26 años de docente en la misma escuela privada en la cual me inicié como docente.

De lo expuesto se desprenden una serie de preguntas a la que intentare dar respuesta a lo largo de la tesis.

Algunas de ellas son:

- 1) ¿Cómo será la inserción en la nueva escuela?
- 2) ¿Es el mismo mecanismo ingresar a una escuela nueva o incorporarse a la misma en la que uno ya es docente?
- 3) ¿Cómo determinar si el dueño de la escuela va a influenciar, mandar, aconsejar etc.?
- 4) ¿Qué margen de maniobra tiene el nuevo directivo?
- 5) ¿Qué tan equipo es el equipo directivo?

Todas estas preguntas surgieron en mí luego de dos acontecimientos muy puntuales. El primero de ellos fue que mi hermano mayor ha sido el director de mi escuela durante los mismos veinte años en los que yo fui docente. De esto se desprende que he visto y escuchado más que el común de los docentes.

El segundo y a mi criterio el más importante fue que durante el transcurso del año pasado (2015) me fue ofrecida la dirección de un colegio secundario del cual no conocía ni siquiera su ubicación por quien era su director en ese momento.

De acuerdo a lo detallado creo que la hipótesis a develar es la siguiente:

“¿Es posible lograr un proceso de consenso e integración en un equipo directivo de escuela privada sin traicionar el propio perfil pero a la vez ajustándose a un sistema ya establecido?”

Algunos temas a tratar:

- Los distintos pasos que atraviesa un sujeto ante un nuevo equipo directivo
- La formación docente previa del docente elegido
- La educación privada (ley nacional, provincial)
- Estatuto del docente
- Qué es gestionar una escuela.

La inclusión de un nuevo directivo es un hecho que hemos visto cientos de veces a lo largo de nuestra carrera docente, muchos han transitado por este camino, sin embargo y a pesar de ser un hecho importante creo que nadie ha reparado en como es el camino hacia el nuevo cargo.

Se tratará de demostrar si realmente existen los pasos para un nombramiento utilizando diversas argumentaciones desde el punto de vista legal, de opinión y por medio de entrevistas a los actores principales de nuestras escuelas privadas.

Es un trabajo descriptivo, desde situaciones ya establecidas y desarrolladas por los más prestigiosos autores en la materia, con su posterior análisis a los efectos de dilucidar lo planteado en la hipótesis ante descripta

CAPITULO I

El directivo: Requisitos y leyes

La formación docente previa de la persona elegida para ser director

En primer lugar se intentará demostrar como es el camino que debe transitar todo docente para llegar a ser director de una institución.

Es imprescindible aclarar que esta tesis está basada en la inserción al equipo directivo en instituciones privadas, si bien a lo largo del trabajo se mencionaran a las instituciones públicas para establecer las comparaciones necesarias con el fin de poder comprobar la tesis.

1.1 Como se llega a ser director

El primer requisito para llegar a formar parte de un equipo directivo es tener título docente oficial (del cual se hablara en otro capítulo).

No es imprescindible tener un número mínimo de años de antigüedad en el ámbito privado ya que es potestad de o de los dueños la decisión final.

Toda lógica indica que más allá de las capacidades intelectuales y de gestión que un docente pueda tener los años de antigüedad traen aparejados como consecuencia la experiencia necesaria para poder llevar a cabo la tarea asignada dentro del equipo directivo

Un buen docente con intenciones de lograr un lugar dentro del equipo directivo debe perfeccionarse con cursos adecuados a sus propósitos. Podemos dar como ejemplo de esto la licenciatura en gestión de instituciones educativas que brinda al docente una serie de herramientas que junto con sus directivos con capacidad de resolver problemas y no crearlos.

1.2 Diseño de un profesorado de nivel terciario

A continuación se procederá a mostrar la estructura de una carrera de formación docente de un profesorado.

Tomaremos como ejemplo el profesorado de geografía de la facultad de ciencia humanas:

- Facultad de ciencias humanas

Profesorado en Geografía

Título: Profesor en Geografía

Duración: 4 años

Plan de estudio

- **PRIMER AÑO**

Anuales

- Introducción a la Geografía
- Geología y Geomorfología
- Climatología e Hidrología Continental
- Biogeografía y Ecología

Cuatrimestrales

- Pedagogía
- Instituciones Educativas
- **SEGUNDO AÑO**

Anuales

- Geografía del Medio Natural del Territorio Argentino
- Cartografía
- Geografía Humana General
- Historia General Contemporánea

- Geografía Económica
- Psicología de la Adolescencia
- Metodología y Técnicas de la Investigación
- **TERCER AÑO**

Anuales

- Historia Social y Económica Argentina
- Optativa: Geografía Urbana
- Geografía Rural
- Geografía de los Espacios Marítimos
- Política y Economía de los Recursos Naturales
- Geografía Humana Argentina

Cuatrimestrales

- Optativa: Epistemología de las Ciencias Sociales
- Fundamentos de Economía
- Sociología
- Didáctica
- Didáctica Especial
- **CUARTO AÑO**

Anuales

- Geografía Regional
- Problemáticas Geográficas del Mundo Actual

- Geografía de América Latina

Cuatrimestrales

- Tecnología Aplicada a la Enseñanza en Geografía
- Seminario de Aplicación Pedagógica
- Práctica de la Enseñanza en Geografía

Alcances del título

Los alcances del título son los siguientes:

- Planificar, conducir y evaluar procesos de enseñanza – aprendizaje en el área de la Geografía en los niveles: Tercer Ciclo de EGB, Polimodal y Enseñanza Superior del Sistema Educativo del Territorio Nacional.
- Asesorar en lo referente a metodologías de enseñanza, de contenidos y diseño curricular de la Geografía y su inserción en la estructura curricular de los niveles: Tercer Ciclo de EGB, Polimodal y Enseñanza Superior del Sistema Educativo del Territorio Nacional, (pudiendo desempeñarse en organismos e instituciones de todas las jurisdicciones del país y del extranjero donde se realicen intercambios o acuerdos promovidos en forma bilateral, multilateral y de integración regional).

Perfil del título

El egresado con el título de Profesor de Geografía deberá:

- ❖ Poseer un cuerpo estructurado de conocimientos científicos en la especialidad.

- ❖ Elaborar, adquirir e integrar el marco teórico de las prácticas docentes y estar en condiciones de referirlo creativamente a las situaciones educativas donde se desempeñan.
- ❖ Investigar y evaluar con criterios fundamentados las prácticas docentes propias y ajenas, áulicas e institucionales, como metodología fundamental para la propia formación permanente y transformadora.
- ❖ Conocer, seleccionar y utilizar métodos y técnicas relacionadas con una concepción teórica asumida a partir de la comprensión de los procesos educativos.
- ❖ Analizar y evaluar las propuestas educativas en vigencia y los proyectos innovadores que se le presentes, en sus diversos componentes, a fin de decidir con fundamentos su participación de apoyo o su elaboración crítica.
- ❖ Poseer y desarrollar capacidades personales para el trabajo grupal cooperativo, habida cuenta de la índole social de la labor docente.¹

Como podemos observar la estructura de un profesorado es de cuatro años y si bien hemos tomado como ejemplo el programa de un profesorado de geografía a modo de ejemplo, es la misma estructura para todas las carreras del nivel terciario.

Existen también las licenciaturas específicas de cada carrera lo cual agrega un año más al título de base ya obtenido.

Es interesante analizar “el perfil del título” obtenido en esta carrera que hemos tomado como ejemplo.

Si bien es el perfil buscado para un profesor de geografía de una determinada universidad se puede inferir que esos objetivos, tales como:

¹ Profesorado en geografía, recuperado el 22 de noviembre de 2015 de https://www.unrc.edu.ar/unrc/carreras/hum_prof_geografia.php

- Investigar y evaluar con criterios fundamentados las practicas docentes propias y ajenas, áulicas e institucionales, como metodología fundamental para la propia formación permanente y ajena.
- Analizar y evaluar las propuestas educativas en vigencia y los proyectos innovadores que se le presente, en sus diversos componentes, a fin de decidir con fundamentos su participación de apoyo o su elaboración critica
- Poseer y desarrollar capacidades personales para el trabajo grupal cooperativo, habida cuenta de la índole social de la labor docente.

Son totalmente compatibles con la función de un directivo, lo que nos indica que cuanto mayor sea la exigencia de un profesorado, mayores serán los beneficios de los graduados y por consiguiente mejores directivos se lograrán a futuro.

No debemos olvidarnos que estamos describiendo el proceso de inserción en instituciones privadas, lo cual difiere sustancialmente de la elección de un directivo de escuela pública, en la cual, la experiencia, la antigüedad en el cargo, la capacidad de gestión son evaluadas de una manera diferente sin el matiz emocional ni de conocimiento afectivo, ya que la junta evaluadora hace foco en la capacidad de gestión y de resolución de problemas de la persona concursante.

Sin embargo ¿se puede asegurar que este proceso se cumple en los colegios privados?

Es evidente que el proceso de selección es completamente diferente, ya que la variedad de criterio en la elección del nuevo directivo tiene tantas variantes como instituciones haya.

1.3 Leyes de educación:

Previo al análisis de las leyes de educación es interesante conocer las diferencias entre ley, reglamento y estatuto a los efectos de poder diferenciar claramente el alcance normativo de cada uno de ellos.

En primer lugar, el concepto de ley proviene del latín *lex* y dentro del ámbito jurídico puede ser definido como aquellas normas generales y de carácter obligatorio que han sido dictaminadas por el poder correspondiente con el objetivo de establecer órganos que permitan alcanzar determinadas metas o para la regulación de las conductas humanas.²

En segundo lugar, un reglamento es un conjunto ordenado y coherente de preceptos o normas que regirán el trabajo en una empresa, en una organización, la convivencia en un edificio de apartamentos, en una comunidad, un deporte, entre otras alternativas.³

Por último, si nos referimos al estatuto en términos generales, es aquel conjunto de leyes que se redactan y hacen públicas en una sociedad para ser respetadas y tomadas en cuenta por todos los ciudadanos de la región a la que se haga referencia. Sin embargo, yendo a mayores especificidades, podemos decir que el estatuto es una forma menor de leyes ya que por lo general se redacta en el marco de una región, ciudad o área específica, así como también puede ser el conjunto de leyes que rigen a una institución o entidad de manera particular. El estatuto, por tanto, puede encontrarse en la mayoría de los casos supeditado a un conjunto de leyes mayores como la constitución nacional de cada país.⁴

² Concepto de ley, recuperado el 23 de noviembre de 2015, de <http://concepto.de/ley/#ixzz41azwJg93>

³ Definición de reglamento, recuperado el 23 de noviembre de 2015 de <http://www.definicionabc.com/derecho/reglamento.php>

⁴ Definición de estatuto, recuperado el 23 de noviembre de 2015 de <http://www.definicionabc.com/derecho/estatuto.php>

CAPITULO II

Las instituciones y su interacción con las personas

De acuerdo a lo enunciado en la hipótesis de esta tesis en lo relacionado con la integración de un docente a un equipo directivo ya consolidado y tratando de no traicionar su propio perfil y la vez ajustarse a un sistema ya establecido, siempre desde la óptica de instituciones privadas enfocaremos el análisis desde distintos puntos de vista a los efectos de poder demostrar o bien tratar de responder el interrogante de este trabajo.

2.1 Desde la óptica de las instituciones

En primer lugar analizaremos las instituciones desde el punto de vista de Lidia Fernández.

Según Fernández (1994) el término “institución” se utiliza para referirse a ciertas normas que expresan valores protegidos en una realidad social determinada. Estos, generalmente se relacionan con comportamientos que llegan a formalizarse en leyes escritas o tienen mucho vigor en la vida cotidiana, como por ejemplo: la familia, el matrimonio y la propiedad privada son instituciones.

Aquí Fernández involucra todo lo concerniente a la vida social de las personas, su vida cotidiana y todo aquello que se pueda transformarse en ley, uso o costumbre.

Sin embargo, describe a las instituciones sociales como aquellas que marcan lo permitido y lo prohibido, las que delimita el poder y la autoridad de lo social, el riesgo y la transgresión, el beneficio y el reconocimiento de la obediencia.

Además, Fernández sostiene que frente a “lo social” con lo que su poder contiene, el individuo se experimenta muy indefenso, ya que, por el rechazo provoca temores y que las instituciones dirigen el comportamiento de los individuos hacia la aceptación de, modelos de autoridad.

A partir de esto, podemos ver que donde converge la existencia del mundo simbólico consciente e inconsciente de las personas, donde la Institución

educativa toma parte de lo permitido y lo prohibido, de lo que socialmente es correcto e incorrecto, en definitiva se toma a la escuela como un portador de aquellos valores que se quieren enseñar, siempre teniendo en cuenta la multiplicidad de personas que concurren a las instituciones educativas y sus diferentes orígenes, valores, pensamientos, familias y sociedades donde la escuela está inmersa.

Dentro de este mundo que es una institución educativa y teniendo en cuenta lo que la autora describe, no debemos olvidar que los directivos forman parte de ese mundo que es la escuela

Si bien nuestra mirada es sobre la escuela pública de gestión privada, es posible realizarse las siguientes preguntas:

-¿Qué piensa aquella persona que ingresa a una institución educativa una vez obtenido el cargo?

-¿Qué factores psicológicos, de interacción se ponen en juego una vez comenzado el trabajo?

Evidentemente la cantidad de variables con la que una persona se enfrenta su primer día de trabajo (factores humanos, sociales, económicos, religiosos, todo lo inherente al lugar geográfico, etc.) hace que la tarea de adaptación no sea fácil y requiera de un esfuerzo extra desde lo psicológico y físico una vez pasada la euforia inicial de haber obtenido el cargo.

Continuando con el concepto como un docente se incorpora a un equipo, la autora desarrolla un concepto de institución distinto al anterior en el cual el concepto de institución está ligado a la empresa.⁵

Si bien esta investigación está referida a la educación y sus directivos, no debemos soslayar que el enfoque de este es sobre las escuelas públicas de

⁵ Fernández, L (1994), *Instituciones educativas: dinámicas institucionales en situaciones críticas* (1ª edición), Argentina: Ed. Paidós.

gestión privada, lo que nos lleva a realizarnos la siguiente pregunta: ¿Es la escuela privada una empresa?

Definitivamente creemos que son empresas, más allá de su objetivo de educar tiene un fin último que es el de ganar dinero, entonces el directivo solicitado por la misma debe tener no solo idoneidad y capacidad para el cargo sino también debe adaptarse al perfil de la “escuela-empresa” porque seguramente en la búsqueda de personal está implícito el sello característico de la misma como su historia, su ubicación geográfica, el nivel económico de los alumnos, etc.

Desde nuestra visión uno de los factores determinantes del perfil de las escuelas es aquel en donde innumerables cantidad de instituciones tienen muchos años desde su creación, por lo tanto el manejo de las mismas ya no es el de los fundadores sino de los herederos o compartido entre ambos.

Las miradas de las distintas generaciones, el choque entre ellas si lo hubiera , crea una atmósfera poco clara en la visión y misión de la institución ,lo cual nos lleva indefectiblemente a pensar que el nuevo directivo debe tener la suficiente sabiduría y ubicuidad para obtener el cargo primero y poder desempeñarse en su función con la menor cantidad de incidentes posibles que se presenten a su gestión tratando de cumplir con lo demandado por la institución y sus propias creencias de cómo gestionar una escuela desde el punto de vista meramente educativo, sin colisionar con los intereses de la escuela-empresa a la que pertenece.

En segundo lugar analizaremos a las instituciones desde la mirada de Fernando Ulloa.

Ulloa es médico y psicoanalista por lo tanto tiene una mirada diferente de las mismas.

A diferencia de la autora Lidia Fernández ,Ulloa piensa que el término “ institución” es un tanto ambiguo ya que por un lado puede ser un proceso como racionalizar y estabilizar conductas o bien como una organización social que tiene un aquí y

ahora, un objetivo y una geografía en común, habla por lo tanto de “organismos institucionales”

El autor enumera cuatro tipos de instituciones diferentes:

1. Instituciones que se ocupan del hombre enfermo o disminuido. De una manera general el individuo está aquí en una situación regresiva (en el sentido que este término tiene en psicoanálisis). La figura o modalidad patológica más común es el predominio de la supresión sobre la elaboración de la enfermedad.

2. Instituciones que se ocupan del hombre aprendiendo. De una manera no rigurosa podemos decir que aquí el individuo está en una situación progresiva o de crecimiento en su tarea emocional o intelectual. La figura o modalidad patológica más común en estas instituciones es el predominio del hábito sobre el aprendizaje.

3. Instituciones que se ocupan del hombre trabajando. Supuestamente aquí el hombre se encuentra en situación de haber alcanzado su madurez. Su figura o modalidad patológica más común es la alienación en el sentido sociológica del término, o sea, el drenaje y empobrecimiento de la condición humana y la trasvasación de esta condición al producto manufacturado.

4. Un cuarto ítem en este ordenamiento, podría ser el de las instituciones de tiempo libre. Posibilitan en el hombre la situación de placer y de reflexión intelectual. ¿En el tiempo libre se generan predominantemente los cambios individuales y sociales?. Se puede mencionar como figura patológica el progresivo estrechamiento de este tiempo invadido por el tiempo reglamentado y la desjerarquización del hobby compensatorio de la frustración proveniente de la labor diaria.⁶

En cuanto a lo que esta investigación respecta es en el punto dos en donde se refleja la situación planteada en esta investigación ya que es en el ámbito de la escuela donde el hombre está en constante crecimiento, no solo físicamente sino psíquicamente también.

⁶ Psicología de las instituciones, recuperado el 25 de noviembre de 2015, de <http://bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/institucional/schejter/UNIDAD%206/Unidad%206%20UI%20-%20Psicologia%20de%20las%20instituciones.pdf>

Si nos atenemos a lo expuesto anteriormente , se puede afirmar que los directivos de un equipo forman parte de las constantes situaciones reinantes en las escuelas ,sumado a esto que el directivo recién incorporado ingresa con su bagaje no solo de conocimientos sino de historia personal y su propio perfil profesional, lo cual nos conduce a diversos interrogantes tales como:

-¿Está un docente preparado para ingresar a una institución con historia pasada, presente y futura propia?

-¿Debe un docente tener las herramientas para hacerlo?

-De ser así ¿quién debe brindarle esas herramientas?

Ulloa describe que en las instituciones existen cuatro movimientos:

- 1) Interjuego integración-dispersión.
- 2) Las instituciones reflejan y/o dramatizan el contexto en el que están incluidas.
- 3) Circulación interinstitucional.
- 4) Interjuego entre la relación formal y la fantaseada entre el individuo y la institución.

Según el autor estos movimientos poseen puntos de contacto articulares que están regulados por las normas de la institución.⁷

Cualquier perturbación entre estas articulaciones provoca una fractura, sobre la que se organiza la patología de una institución.

Es aquí donde debemos detenernos para desarrollar la idea expresada anteriormente en la cual el directivo ingresante no conoce el nivel de perturbación (fractura) existente en su nuevo lugar de trabajo, por lo tanto las variables que se

⁷ Psicología de las instituciones, recuperado el 25 de noviembre de 2015, de <http://bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/institucional/schejter/UNIDAD%206/Unidad%206%20UIloa%20-%20Psicologia%20de%20las%20instituciones.pdf>

presentan en este aspecto son innumerables, dependiendo totalmente del tiempo que requiere cualquier persona para su adaptación al nuevo lugar de trabajo.

Por último y en tercer lugar en este análisis desde las instituciones citaremos a Lucia Garay (1996).

La autora afirma que las instituciones y particularmente las educativas son formaciones sociales y culturales complejas en su multiplicidad de instancias dimensiones y registros. Sus identidades son el resultado de procesos de interrelaciones, oposiciones y transformaciones de fuerzas sociales y no de una identidad vacía o de la institución “consigo misma”. La institución es entonces, algo más que el discurso que enuncia sobre sí misma. Las instituciones desarrollan sus propias lógicas según la diversidad de funciones que adquieren, tanto para la sociedad como para los individuos que con sus prácticas cotidianas las sostienen, las constituyen y las cambian.

En la escuela como institución se satisfacen además de la educativa otras funciones: económicas, laborales, de acreditación, asistenciales, de contención psíquica, de control social, de poder y de prestigio.

La institución es en realidad, una multiplicidad de instituciones.

Por otro lado, la autora sostiene que una de las contradicciones que se encuentra es la separación de la escuela en dos organizaciones con lógicas diferenciadas de funcionamiento: en lo pedagógico y lo laboral, es decir que el espacio del alumno es el mismo espacio del docente. Otra contradicción, la modernidad, en su apogeo había puesto en un pedestal ideales educativos e institucionales basados en la dignidad del hombre, de su derecho inalienable a la búsqueda de su desarrollo y felicidad personal. Uno de sus verdugos fue el sistema burocrático, en donde la preocupación por la disciplina y una organización que la garantice demandó todos los esfuerzos de la gestión institucional.

Además, Lucía Garay hace hincapié en que lo institucional se devela en la crisis, según ella, las crisis aparecen en espacios, tareas, grupos, o personas fracturadas o débiles, las instituciones no se creen responsables, y lo presentan como malestar, insatisfacción, improductividad o “efectos no queridos” “derecho de piso “, “efecto burocrático”, etc.

Por consiguiente estos efectos se cuelan en el fracaso escolar, en los trastornos de aprendizaje, en la indisciplina, la violencia, en el ausentismo docente. El discurso de la institución es entonces, que esos problemas son las causas de las fallas de la institución. Precisamente este discurso, constituye un obstáculo para el análisis institucional ya que desde el inicio de la autoevaluación el enfoque de la crisis es erróneo.

Según la autora, el sufrimiento inevitable, los sujetos en la institución viven el malestar y los conflictos con sufrimiento, al no haber un reconocimiento de las instituciones de las causas de los problemas generan la consiguiente frustración en el sujeto lo que lo lleva a que su sufrimiento sea algo que no se puede evitar. El malestar, conflicto y crisis ocurren por que las instituciones son producciones humanas, sociales y culturales, son tres fenómenos constitutivos de las dinámicas institucionales. La institución produce una cultura institucional admitida por todos, nociones que dirigen las actividades cotidianas. La cultura institucional se presenta como un sistema de valores, ideales y normas, legitimados por algo sagrado, (mítico, científico o técnico).

El individuo no puede advenir como ser humano apuntalándose en las instituciones, necesita el sujeto a la institución, están unidos por lazos de necesidad, es más las instituciones siempre están presentes en el interior del sujeto, promoviendo y permitiendo su identificación. El sujeto se resiste, busca o defiende su derecho a la libertad individual contra el reclamo y la voluntad del colectivo institucional, pero no siempre lo busca, a veces lo exige o ataca la integridad y el funcionamiento institucional, fuente de lo que denominamos “Malestar institucional”.

La autora afirma que la alteridad plantea el conflicto y la rivalidad entre los miembros; angustias y peligros específicos; sacrificios y renunciamentos de los

propios deseos. Otro proceso fundamental es la instauración de la ley y la normativa. Para empezar, las instituciones educativas existen por que obligan a los individuos a conformarlas. Existe en su origen una violencia necesaria, violencia fundadora que es violencia legal en tanto es la ley (de obligatoriedad) la que la legitima.

Por último la autora plantea que la crisis institucional es un fenómeno de un orden diferente del malestar y del conflicto. El malestar es un fenómeno que les sucede a los sujetos, en las relaciones y en los vínculos de estos con la institución y en el interior del escenario institucional.⁸

2.2 Desde la óptica de los directivos

En esta segunda parte del capítulo dos, se enfocará la mirada de la inserción de un directivo en un equipo directivo ya establecido desde el punto de vista de los docentes como contracara de lo expresado en el punto anterior.

Al hablar de nuevos directivos, vemos que inevitablemente al comenzar a ejercer su rol se verán inmersos en un nuevo mundo que es el de las instituciones.

Esto implica que comienza a ejercerse la que Sandra Nicastro (1994) llama “Dinámica de los roles directivos” ya que la labor trae implícita un cumulo de situaciones a veces programadas, que al estar previstas no poseen el factor sorpresa y por ende no genera malestar, alternando con situaciones adversas y el impacto que están provocan en el directivo.

Podríamos decir que si bien las situaciones, tanto favorables como adversas generan placer o displacer en los directivos, estos se potencian si el directivo es nuevo en el cargo y tiene que recorrer el camino de llegar a conocer no solo a sus pares del equipo, sino que también a la institución en sí, y todo lo que esto conlleva como ya hemos visto en el punto 2.1 de este capítulo.

⁸ Garay L (1996), La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones en Ida Butleman *Pensando las instituciones, sobre teorías y prácticas en educación* (1° edición 1996, págs. 126-159), Argentina: Paidós.

Retomando el tema de la dinámica de los roles directivos , y especialmente en la forma de enfrentar las situaciones adversas Sandra Nicastro nos plantea un escenario de” tensiones” generadas a partir de las condiciones adversas que se le presentan y que las clasifica de la siguiente manera:

TENSIÓN 1:

Entre el perfil institucional del directivo, y las demandas del sistema educativo

TENSIÓN 2:

Entre las representaciones del director como portador y guarda de los fines y mandatos institucionales y las condiciones de funcionamiento institucional.

TENSIÓN 3:

Entre las posibilidades de dar respuesta a las situaciones actuales con las estrategias que históricamente fueron válidas para cada escuela en particular.

TENSIÓN 4:

Entre la función de mediador entre la institución y el contexto y la representación del contexto en la institución.

TENSIÓN 5:

Entre las funciones y tareas que debe realizar el director y la formación de base y especialización recibidas.

TENSIÓN 6:

Entre los niveles de competencia e incompetencia profesional.

TENSIÓN 7:

Entre la utopía como proyecto orientador y como concreción del deseo, y los resultados institucionales.⁹

Una vez enunciadas las tensiones enumeradas por la autora surge a las claras el alto grado de complejidad que existe en la relación directivos-institución ya que si confrontamos la información de este capítulo desde las dos miradas es imposible soslayar que ambas no son acciones contrapuestas sino complementarias donde el historial particular de cada institución sumado a la innumerable diversidad de perfiles y/o personalidades del docente nos da la pauta de lo difícil de esta relación entrelazada que se genera una vez que el nuevo directivo obtiene su cargo.

⁹ Nicastro, S (1995, julio), *Dinámica de los roles directivos. El impacto de condiciones adversas*. Documento presentado en Facultad de filosofía y letras- UBA, Programa Nueva Escuela Argentina Para el Siglo XXI, Buenos aires, Argentina.

CAPÍTULO III

Una institución, dos miradas

Este capítulo se basa en las entrevistas al director de una escuela secundaria de gestión privada, de la localidad de Isidro Casanova, en el Partido de La Matanza y además, del antiguo director; quien se encuentra de licencia por motivos de salud hace unos cinco años.

Legislación competente:
Manual de procedimientos Institucionales (Resol. 2433/09)
Diseño curricular (Resol. 3655/07)
Ley 13.688/07.
Reglamento General de Escuelas.
Dirección provincial
Secretaría de Inspección
Jefatura distrital, La Matanza
Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada, DIPREGEP, dependiente de la Subsecretaría de Educación.

La finalidad de la visión amplia de ver dos aspectos (bi-temporal y mono-espacial) se debe a que se tuvo la posibilidad de conocer a ambos agentes de la Institución mencionada.

La gestión implica varias acciones a realizar. Administra, lidera y gobierna.

Administrar implica aplicar y controlar las normativas, la gestión de los recursos, cumplir con las demandas del Estado.

Liderar es más que administrar, se debe lograr el éxito. Se conduce (al igual que corredor de fórmula uno, hasta llegar a la bandera a cuadros), con objetivos claros, en principio, la excelencia. Intencionadamente se construye con prácticas pedagógicas innovadoras. Un líder debe ser flexible, competente para usar estrategias de las cuales dispone y de este modo, se constituya en el conductor que lleve con éxito a la institución hacia la meta.

Y gobernar es más que gestionar y más que liderar, es decidir hacer política. Se busca generar condiciones para que los proyectos se materialicen.

Esa es la tarea del director. Es generar proyectos, pensar en conjunto, crear, pensar en la calidad educativa.

Para dirigir una escuela se requiere una lectura de la singularidad de la institución para poder crear y producir, a partir de las nuevas posibilidades que se plantean.

Ahora bien, es posible que en una escuela, tenga un director que cumpla con los requerimientos de su doctrina, de su ideario; o puede que no sea ideal. También puede suceder que dentro de la institución, un líder no puede discernir entre lo correcto y lo obligado. Que sólo cuando rompe el pacto de idealización pueda darse cuenta de los errores de quien fuera otrora parte de su proyecto laboral.

También ocurre que quien está dentro de la institución puede no ver (o no transmitir) aquellas fallas de origen que tenga la escuela; esa visión parcializada pone de manifiesto la subjetividad que implica la entrevista mencionada

Es por estos motivos que hemos decidido poner en un mismo plano las dos entrevistas (que constan de las mismas preguntas para cada uno de los directores) para conocer las diferencias y similitudes de las gestiones anteriormente mencionadas. Las mismas se encuentran en el anexo.

El objetivo es dilucidar: tipo de establecimiento, estilo de cada gestión, visión de las dimensiones del análisis organizacional de la escuela en cuestión, tensiones que se perciben y tipo de organización, entre otros temas.

Análisis paso a paso.

Cada pregunta ha sido respondida de forma muy disímil. Se puede ver que el Ex director es más locuaz a la hora de realizar descripciones acerca de la organización de la escuela, en cambio el director en ejercicio es más preciso, conciso y escueto en sus palabras. Desconocemos si esto se debe a una cuestión de personalidad; pero no nos compete la resolución de ese punto.

A continuación analizaremos paso a paso todas las respuestas dadas.

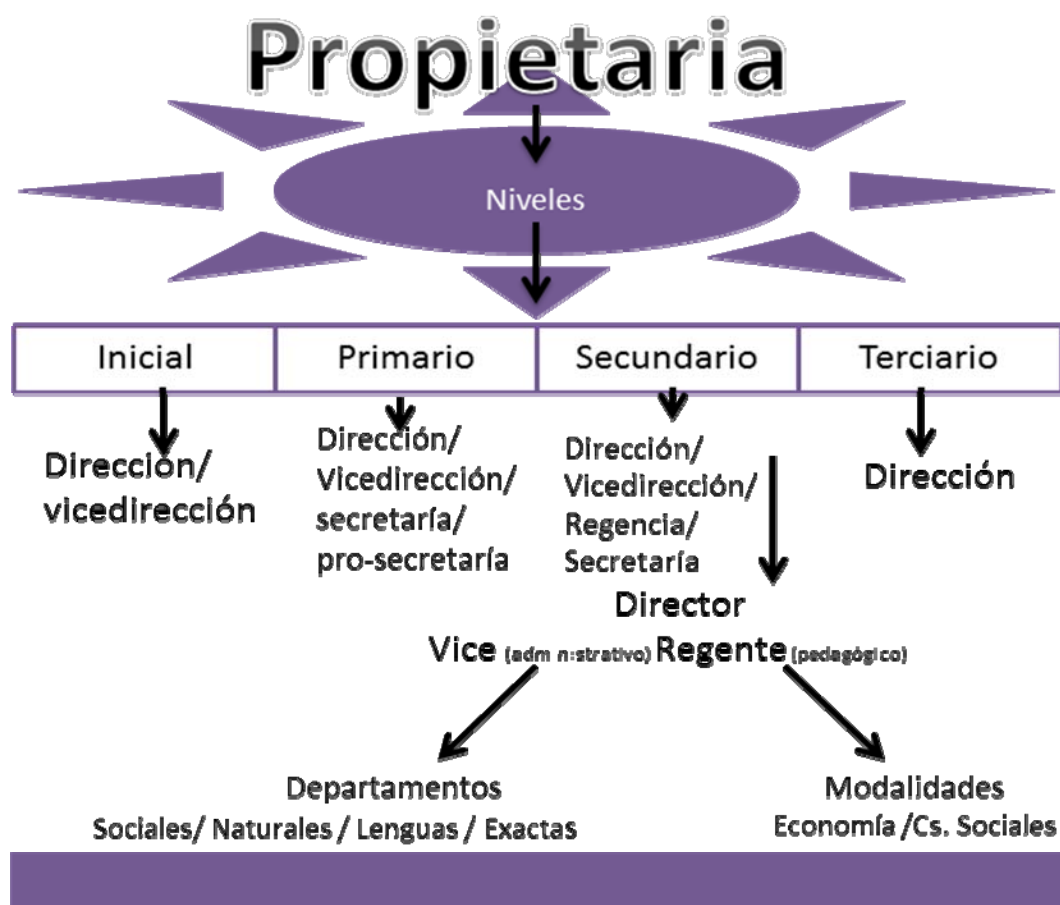
Estructura:

1) ¿CÓMO ESTA ESTRUCTURADO EL NIVEL SECUNDARIO?	
<p>EX-D El Nivel Secundario se halla formado por un núcleo de 6 años que agrupa la antigua EGB 3 y el Polimodal. No tiene estructura coherente ni uniforme y menos correlación horizontal y vertical por área del conocimiento. Es una sumatoria de parches a una ley de Educación a todas luces deficitaria, mal construida y peor aplicada.</p>	<p>D El Nivel Secundario del Instituto Pizzurno está compuesto por veinticuatro secciones, de primero a sexto año, dividido en dos turnos. Actualmente funcionan quince secciones por la mañana y las nueve restantes por la tarde.</p> <p>El equipo directivo está integrado por un Director, una Vicedirectora, un Regente de estudios y un Secretario</p>

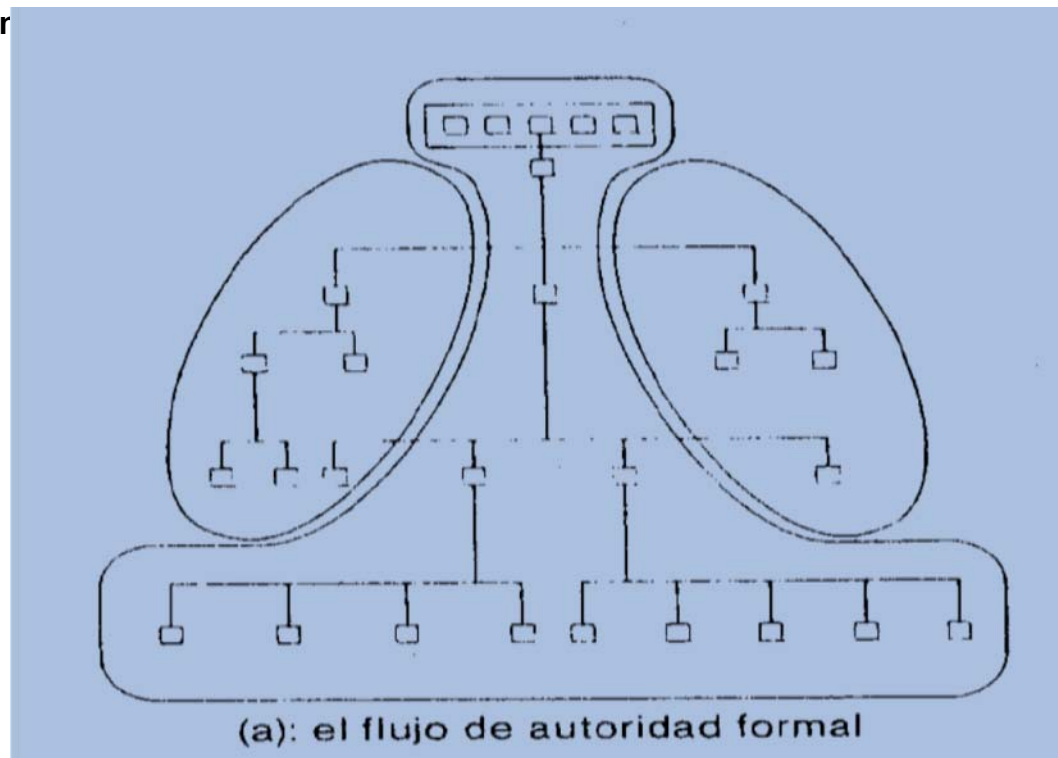
Se ilustra una estructura dantesca, se percibe que tiene una cantidad de personal docente importante y, tratándose de un centro educativo secundario, profesores que no se encuentran realizando las tareas sólo en esa escuela. Eso implica también que el sentido de pertenencia se supone menor que en las escuelas primarias (aunque no siempre sucede lo mismo)

En este caso, aunque crítico en sus expresiones el ex director menciona un problema recurrente en las escuelas de las mismas características *la obligatoriedad del cumplimiento de las leyes*.

A Continuación graficaremos cómo está compuesta la escuela, sus autoridades, sus niveles y modalidades en el siguiente cuadro:



Diseño de organizaciones eficientes: Henry Mintzberg



Poder y decisión:

2) ¿CÓMO ES EL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES?

La toma de Decisiones por lo general es vertical y podría decirse “semi-consensuada” ya que normalmente se requiere opinión pero la decisión es siempre jerárquica. Tomando en cuenta que es una escuela privada y existe “una línea o ideario de la entidad propietaria”. Aunque lo políticamente correcto es decir que todo se hace por consenso y que esta

La toma de decisiones se realiza a través del debate y consenso obtenido en las distintas reuniones del equipo directivo del nivel.

propuesta es prácticamente inaplicable.

El consenso es palabra clave en esta respuesta. Se consensuan las medidas porque es lo correcto poner en común un planteo para que se pueda resolver entre todo el equipo competente (*"Implicar al colectivo trabajador en la toma de decisiones relativas a la producción obliga a atender a su formación continua..."*¹⁰), según esto se asemeja a la idea de una escuela de características similares al de la gestión toyotista, pero si tenemos en cuenta la visión del EX, veremos que es algo contradictorio, contrario. Es "como si" se consensuara, " como si" resolvieran todos juntos un tema, "como si" todos trabajaran hacia la misma dirección (*"Las filosofías taylorista y fordista vienen así a reforzar los sistemas piramidales y jerárquicos de autoridad, donde el máximo de poder y prestigio se encuentra en la cúspide y, a medida que descendemos, aparece un mayor contingente de personas sin posibilidades de iniciativa y de hacer propuestas"* ¹¹) pero sucede esto en apariencias; lo real (según el EX) es realizar la pantomima "consensuar".

Comunicación:

3) UNA VEZ TOMADA LA DECISION A NIVEL DIRECTIVO. ¿CÓMO SE BAJA ESA INFORMACIÓN A LOS DOCENTES?

La bajada de información se realiza normalmente por escrito, bajo firma. Con reuniones con los jefes de departamento y también por reuniones o charlas

La información llega al docente por medio de plenarias convocadas por el equipo, entrevistas personales o

¹⁰ Torres Santomé (1994) Globalización e interdisciplinariedad: el currículo integrado (1° edición) , España: Ed. Morata

¹¹ Torres Santomé (1994) Globalización e interdisciplinariedad: el currículo integrado (1° edición) , España: Ed. Morata

informales con los interesados. Periódicamente –pero esporádicas, tanto como sea posible- se hacen reuniones de personal.	notificaciones escritas.
--	--------------------------

Si bien en ambas respuestas se ve el hecho comunicacional, coinciden el modo, bajada, información escrita. Se ve en la primera respuesta que el propósito de la "plana mayor" no es de mantener la comunicación fluida, al contrario, es que pase bastante tiempo entre reunión y reunión con el objeto de no socializar demasiado al personal. (*"El predominio de una dirección no sólo puede ser analizado por la cantidad de comunicaciones sino, más que nada, por la jerarquía de las comunicaciones emitidas. Para expresarlo sintéticamente, en el marco de la administración escolar, las comunicaciones no son simétricas ni en sus contenidos ni en la situación de cada uno de los actores participantes en la comunicación ni tampoco en las consecuencias que se derivan de las comunicaciones para los distintos actores"*¹².) (*"En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas"*).¹³)

La comunicación burocrática:

- *Dirección vertical descendente,*
- *Canal y medios únicos,*

¹² Pozner Pilar (2000), Comunicación en Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, (1° edición), módulo 4, Argentina: Ed IIFE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires ANEP

¹³ Problemas de la gestión educativa en América latina: tensión entre los paradigmas de Tipo A y de Tipo B, (1° edición) Santiago de Chile: UNESCO

Elección de Coordinadores de área o jefes de departamento:

4) EN EL CASO DEPARTAMENTOS, ¿CÓMO SE ELIGE A SU JEFE?	
En esta escuela se consulta con los docentes de cada área, se pulsan las opiniones pero se decide desde la dirección, evaluando antigüedad, compromiso institucional, calificación profesional y ascendente sobre sus pares.	En nuestro caso contamos con un proyecto de coordinadores de áreas que no cuentan con subvención estatal y son pagos por el colegio. Los mismos son elegidos por el equipo directivo del nivel.

En algunos caso, las escuelas privadas cuentan con subvención del gobierno, algunas con el 100%, que son las instituciones que son públicas de gestión privada (es el caso de las confesionales, católicas) pero otras tienen menor subvención y por ende algunos presupuestos no son parte de la economía que depende de la gestión privada. Esa es la causa por la que las instituciones deben afrontar económicamente con ciertos cargos necesarios y obligatorios. Este es el caso que en la institución debe pagar *per se* sus gastos de personal, allí es donde se mezcla lo pedagógico y lo económico, en esto subyacen uno de los problemas más importantes de este tipo de establecimientos (*"El nivel macro se ocupa de la economía, el micro de la pedagogía. Por lo tanto el primero requiere una gestión administrativa vinculada a la economía y la política, el segundo demanda una gestión vinculada a la pedagogía. Sin embargo, esto último es un problema pendiente, pues retomando el primer problema mencionado arriba, en la*

*gestión educativa la dimensión de la pedagogía está ausente*¹⁴) De esta manera la estructura organizativa decide priorizar la experiencia y la antigüedad en la escuela a la hora de seleccionar personal de coordinación. En este caso las dos respuestas son coincidentes.

Rol del director:

5) ¿CUÁL ES LA FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL DEL DIRECTOR?	
Como diría irónicamente un antiguo director amigo, El director es la cabeza visible de la institución y su arte es hacer que todo funcione armoniosamente, debe tener ascendiente sobre el personal ganado por conocimiento y sabiduría y no por el miedo o el autoritarismo. Casi como el director de una orquesta que busca que todos hagan bien su trabajo y nadie desafine.	El director es la autoridad máxima respecto de las funciones de índole administrativo - pedagógico y frente a la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada. Realiza todas las tareas que se encuentran dentro del marco normativo y en el manual de roles y funciones institucional. Coordina el equipo directivo.

No sabemos con certeza si el director realmente, gobierna, lidera y dirige como dijimos anteriormente o simplemente es un rol impuesto obligatoriamente en esta escuela por casusas netamente operacionales. Este director (Actual) dice que es la autoridad máxima, pero realmente ¿lo es? Según el EX, parafraseando a otra persona metaforiza el rol con un director pero de orquesta; si nadie desafina, su labor está perfectamente cumplida. Si funciona es *mérito* del director, si no es *culpa* del director. (*"Dirigir la escuela requiere de una lectura de la singularidad de*

¹⁴ Problemas de la gestión educativa en América latina: tensión entre los paradigmas de Tipo A y de Tipo B, (1° edición) Santiago de Chile: UNESCO

*cada institución no sólo para poder hacer bien lo que ya había sido planificado, sino para poder crear y producir a partir de lo que cada relectura de la situación posibilita."*¹⁵)

Resolución de conflictos entre directivos:

6) EN CASO DE CONFLICTO A NIVEL DIRECTIVO ¿CÓMO SE RESUELVE?	
<p>El conflicto entre directivos-más común de lo que se expresa- tiene una fácil resolución si son un equipo verdadero, con charla y sin caprichos “reconociendo las razones del otro”, el problema surge cuando entre los directivos surgen envidias, diferencias irreconciliables y “Zancadillas”, allí solo vale asignar específicamente-por escrito- las tareas y lo que se delega y lo que no, aplicando el principio de autoridad. En la docencia actual se confunde ejercer la autoridad con autoritarismo y como tiene mala prensa se deja pasar, se deja hacer hasta que a veces es tarde.</p>	<p>Habitualmente se busca encontrar acuerdos en el equipo. Si esto no llegase a ser así, el que resuelve es el director.</p>

De esto y de la pregunta anterior se halla una cuestión de ejercicio de poder (*"Tensión entre la visión autoritaria y la visión democrática de la gestión. La autoritaria asociada a la gestión de resultados y la democrática a la gestión de*

¹⁵ Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación (2010), El trabajo del director y el proyecto de la escuela (1° edición), Argentina: Autor.

recursos humanos.”¹⁶⁾ Existen tensiones de poder, estos conflictos que hacen virar el punto importante de la educación hacia lo que es nimio, personal, como son los problemas de gobernabilidad. (“Conflicto significa la percepción de divergencias e intereses, a la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente”¹⁷⁾).

Resolución de conflictos entre pares:

7) EN CASO DE CONFLICTO A NIVEL PROFESORES ¿CÓMO SE RESUELVE?	
<p>Primero debemos confiar en el proceso de selección que se hizo para ingresar un profesor a la institución, esto nos da un perfil de un mínimo de afinidad, primer paso para evitar el conflicto. Luego si las normas son claras, el jefe de departamento trabaja a satisfacción y los profesores son orientados correctamente (instructivos, actas, charlas, controles, observaciones) el margen para el conflicto se achica su mínima expresión. Si aun así se produce un conflicto debe primero sacárselo del foco del resto del personal, hablar con los que están en conflicto, laudar si se puede y por último ejercer la autoridad para cerrar el caso. Marcar</p>	<p>Los conflictos con el personal docente se resuelven por medio de charlas y entrevistas personales Allí se establecen pautas de convivencia que aspiran a resolver la conflictividad.</p>

¹⁶ Casassus J (2000) Problemas de la gestión educativa en América latina: tensión entre los paradigmas de Tipo A y de Tipo B, (1° edición) Santiago de Chile: UNESCO

¹⁷ Blejmar B (2005) Gestionar es hacer que las cosas sucedan (1° edición), Argentina: Ed. Ediciones Novedades Educativas.

<p>siempre que llegado el caso “quien no esté de acuerdo con las decisiones o laudos presente una alternativa, dejando en claro que será tenida en cuenta pero que eso no significa cambios en la política o en la decisión tomada”.</p>
--

Quien se encuentra en un cargo directivo debiera conocer cada rincón de la escuela, cada individuo trabajador, cada alumno, cada conflicto que pueda acaecer en su espacio laboral. Muchas veces sobrevienen dentro de la sala de profesores sendos problemas que no siempre se resuelven puertas adentro. En estos casos es muy importante que el director sepa manejar la resolución del conflicto de manera expeditiva y sin damnificar a ninguna de las partes afectadas. Es pertinente que la cabeza del establecimiento realice una seria investigación del caso no sólo para solucionar el tema emergente sino también para prever situaciones futuras. (*“El ambiente empresarial de la década de los años por venir reflejará las necesidades de un mundo dinámicamente cambiante, y los gerentes deben ser capaces de reconocer y responder a las tendencias emergentes. Si ellos se manejan con inteligencia y con entendimiento, evitarán el estrés.”*¹⁸)

8) EN CASO DE CONFLICTO A NIVEL INSTITUCIÓN ¿CÓMO SE RESUELVE?	
<p>Los mecanismos son los mismos que en el punto anterior, adecuado a la comunidad educativa y su problemática. Tener en cuenta que el colegio es parte</p>	<p>Los conflictos a nivel institución se resuelven a través del equipo directivo del colegio, integrado por los directivos de los cuatro niveles, la</p>

¹⁸ Benfari R (1997) *Cómo cambiar su estilo de gestión, formas de evaluar y mejorar su propio desempeño* (1ª edición), Argentina: Ed. Paidós.

de ella y que desde la escuela se puede modificar la realidad pero no la cultura que la genera. Es muy pretencioso querer cambiar la cultura de la comunidad, debe adecuarla, mejorarla acompañarla pero nunca tratar de modificarla.	Directora General y los representantes legales.
---	---

Del mismo modo, se deben resolver los conflictos institucionales. Un conflicto no necesariamente tiene que ver con las relaciones personales, sino también entre instituciones (Resolución ministerial-escuela). En la instancia de resolución, las dinámicas abiertas de negociación ocupan un lugar de plena importancia (*"Un conflicto puede permanecer latente emergiendo sólo secundariamente a través de divergencias y manifestaciones parciales en aspectos que no son fundamentales. Es más, es bueno recordar que algunos de los conflictos manifiestos no son más que proyecciones de conflictos existentes en lugares más profundos de la organización. La latencia también puede resultar de una intención deliberada y consciente por demorar o diferir en el tiempo el conflicto, sea por razones actitudinales de los actores emocionalmente bloqueados o por razones estratégicas entre actores que ya se perfilan como competidores"*¹⁹)

9) EN CASO DE CONFLICTO A NIVEL ALUMNOS ¿CÓMO SE RESUELVE?	
Los alumnos tienen un código de convivencia a cumplir, que los padres conocen desde que inscriben a su hijos, tienen tutores que los acompañen, preceptores que están en el día a día.	Existen distintas instancias. A través del equipo de preceptores, por medio de los tutores, por los docentes involucrados o por el equipo directivo. En todos los casos, la decisión final la

¹⁹ Pozner, P (2000), Negociación en Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, (1° edición), módulo 6, Argentina: Ed IIPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires ANEP

<p>Creo que la contención es suficiente. Si todo esto no puede lograr una convivencia sana, entonces la escuela tiene que aplicar su poder sancionatorio (otro concepto con mala prensa) para que el o los alumnos comprendan que cada acto humano tiene sus consecuencias, por supuesto con una escala gradual de sanción pero SIN miedo de llegar a la última consecuencia si fuera necesario, tratando de ser justo y soslayando la arbitrariedad.</p>	<p>toman los directivos, según lo establecido en los Acuerdos Institucionales de Convivencia.</p>
---	---

Se refleja que en esta institución existen códigos de convivencia que dan resultados. Una escuela que tiene tutores para resolver cuestiones que no se refieren a lo netamente pedagógico, sino también con lo convivencial. El plantel de docentes está capacitado y organizado para contener a los alumnos. (*"competencias necesarias en las instituciones que se sugieren son saber negociar, saber reflexionar incorporando visiones distintas a las propias (de alumnos, padres, y otros agentes de la comunidad) y ensayar nuevas alternativas ante problemáticas recurrentes."*²⁰)

PEI:

<p>10) ¿CÓMO FUE DISEÑADO EL PEI DEL COLEGIO? ¿EXISTE UNO GENERAL Y UNO POR NIVEL O UNO PARA LOS CUATRO NIVELES?</p>	
<p>El PEI se desarrolló de abajo hacia arriba, con reuniones con padres y alumnos pero fundamentalmente con los</p>	<p>Existe un PEI general diseñado por los directivos del colegio con la participación de su comunidad</p>

²⁰ Aguerro I (2007), Escuelas para el cambio, (1ª edición), Argentina: Ed: Unesco.

<p>docentes, por nivel y luego la construcción llevó al general. Es decir, existe un PEI por niveles y uno general. Hermoso, aprobado por la superioridad, pero sin sustancia. La construcción de la Educación, es un trabajo conjunto. Pero la POLITICA EDUCATIVA la debe fijar La Dirección general de Escuela a través de sus especialistas, debe haber programas ordenados vertical y horizontalmente por estos especialistas. El docente NO sabe (ni tiene porque saberlo), no hay un solo espacio curricular de los profesorados que enseñen someramente a construir siquiera un programa de estudios. El docente debe ser un hábil instrumentador, desarrollador de la currícula. Lo demás lo considero demagogia y falta de profesionalismo. Preguntaría: ¿Cuántos docentes, directores e inspectores, sacaron siquiera dos veces del bibliorato semejante esperpento para evaluar su marcha?</p>	<p>educativa. Además existe uno por nivel.</p>
---	--

"El PEI es el proyecto de la comunidad educativa que, en tanto proceso de reflexión colectiva, otorga identidad, vigencia y continuidad a la institución, y se erige en el criterio básico a partir del cual se derivan todas las acciones.

Constituye un instrumento fundamental:

- para la gestión institucional si se lo utiliza sistemáticamente en la orientación, conducción, desempeño y evaluación de la institución;

- para articular los objetivos de política educacional con las prácticas efectivas en el nivel regional, local y escolar; y - para identificar, analizar y procesar los problemas institucionales, cooperando y asignando responsabilidades a los miembros de la comunidad educativa.

- Es un proceso de recreación constante de la "cultura escolar" a través de la constitución de espacios de comunicación e interacción.²¹"

Más allá del diferente encuadre de cada director, la respuesta es, en fin, la misma.

Perfil del egresado:

11) ¿QUÉ PERFIL DE ALUMNO INTENTA FORMAR LA INSTITUCIÓN?	
Un alumno con conocimientos (la educación es función esencial de la familia, la escuela acompaña el proceso), abierto a ideas nuevas, con comprensión de la realidad que lo rodea, que comprenda lo que lea. Preparado para el primer empleo y para su primer periodo de estudios superiores.	Alumnos con las competencias y herramientas suficientes para su inserción en el campo laboral y en estudios superiores, con valores insoslayables que demanda nuestra sociedad.

²¹ "El PEI como herramienta de gestión para los directivos de la escuela", recuperado el 30 de noviembre de 2015 de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PEI%20Como%20herramienta%20de%20gesti%C3%B3n%202.pdf>

Como toda institución, se busca garantizar que los jóvenes se formen como ciudadano, la disposición para seguir estudios superiores y la formación para el trabajo, con un compromiso de vida que se enmarque en los valores.

El egresado ha de ser capaz de:

- Atender y respetar el valor de la vida, su relación con el otro y al ambiente.
- Advertir la importancia y la necesidad de acordar y respetar reglas.
- Ser idóneos para reflexionar y elaborar juicios críticos acerca de los mensajes transmitidos por los medios de comunicación social.
- Ampliar la creatividad, sensibilidad y el gusto por lo estético, apreciando las manifestaciones artísticas, como parte de la esencia humana.
- Desarrollar destrezas para la práctica deportiva propias de su interés, como forma de expresión y recreación personal.
- Integrar a todos valorando los dones que tiene cada uno, respetando sus diferencias culturales, sociales y físicas como enriquecimiento y crecimiento personal.
- Esgrimir el diálogo argumentativo como instrumento para la resolución de conflictos.
- Estimar el conocimiento, como herramienta que nos permite comprender la complejidad del ser humano y su realidad.
- Significar activamente en intenciones comunes, a través del trabajo en equipo.
- Descubrir y vislumbrar la realidad a través del método de la investigación, por medio de una selección adecuada de técnicas, procedimientos y estrategias, interpretando la misma desde un abordaje científico.
- Elaborar su proyecto de vida, como persona, responsable, democrática, crítica, solidaria, comprometida con el bien común, desarrollando su autoestima personal.

En todo esto dicho, coinciden ambos directivos en sus respuestas. Se manifiesta una idea correcta y real acerca de los ideales del perfil del egresado.

Proceso de selección de personal:

12) ¿CÓMO SE SELECCIONA UN DOCENTE PARA TRABAJAR EN LA INSTITUCIÓN?	
Si es posible elegir (la realidad dice que cada vez con mayor frecuencia hay que tomar al que queda) alguien que comulgue con el ideario del colegio, que tenga la mente abierta, que se note que es docente por elección y no por descarte y lamentablemente hay que mirar de que institución viene, algunas son lamentables.	Por medio de distintas entrevistas con los directivos del nivel.

En esta respuesta se entiende que la selección de personal depende del equipo directivo. Comúnmente se busca el perfil acorde con la institución. Se comprometa con la cultura escolar, su historia y sus quiebres. Recordemos que el instituto cuenta con un nivel superior de formación docente por eso aludimos lo siguiente. El tema que espontáneamente surgió es la "calidad" deficiente del profesor recientemente graduado (se supone 'no el egresado del Terciario del instituto Pizzurno'). La habilidad del equipo directivo en seleccionar personal debe estar estrechamente relacionada con la percepción de posibilidades de crecimiento del personal seleccionado. (*“Un auténtico problema para el director consiste en descubrir algo de valor en todos y cada uno de los profesores de la escuela. Incluso los profesores malos o mediocres tienen algunos aspectos positivos que pueden dar oportunidad para felicitarles y aumentar su autoestima. Los buenos docentes de primaria hacen esto con sus estudiantes y los directores deberían*

hacer lo mismo con sus profesores. Es fundamental apreciar al profesor como total y no como un mero manojó de competencias o déficits. Para desarrollar esta capacidad de aprecio, la consciencia activa, la observación y la comunicación son imprescindibles. Para valorar al profesor, es necesario conocerlo con el fin de descubrir sus aspectos de valía."²²)

Composición de la estructura del Instituto:

13) ADEMAS DEL SECUNDARIO ¿CUANTOS NIVELES TIENE EL COLEGIO? ¿TIENE CONOCIMIENTO SI EN ESOS NIVELES EL PROCESO ES EL MISMO?	
<p>El colegio tiene los 4 niveles de enseñanza, a pesar que de palabra la institución está integrada cada nivel tiene una impronta totalmente diferente, escondida en larguísimas reuniones de articulación donde se detalla lo que nadie cumplirá y un hermoso PEI encuadernado y decorado, que nunca nadie leyó en su totalidad.</p>	<p>El colegio cuenta con los cuatro niveles de educación: Inicial, Primario, Secundario y Superior. En líneas generales el proceso es el mismo.</p>

Evidentemente el colegio es inmenso con varios directivos por niveles. Según el director se articulan debidamente.

El EX opina que la articulación se basa en reuniones y palabreríos llenos de proyectos que nunca se llevan a cabo.

²² Furlan, M. y Hearnreaves, A. (1997), ¿Hay algo que merezca la pena luchar en la escuela?" (1° edición) , España: Ed. M.E.C.P

El PEI está realizado y estructurado pero nunca efectivizado, por ejemplo colocándolo en la sala de profesores, leyéndolo asiduamente, poniéndolo en práctica. Es una mera conformación obligatoria que corresponde realizar por "bajada" como muchas otras cuestiones administrativas, organizativas.

Estructura organizativa:

14) EL NIVEL Terciario ¿TIENE LA MISMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE EL SECUNDARIO?	
El nivel Superior tiene la misma estructura que el nivel secundario simplemente porque el Director creador de ambos es la misma persona.	El instituto cuenta con un Nivel Superior de Formación Docente, la estructura organizativa difiere del secundario, pero su proyecto educativo está en concordancia con el institucional.

No explica demasiado cuáles son las diferencias entre el nivel medio y el superior (que es de Formación Docente). Se compone por el mismo directivo que realiza las dos gestiones.

DIMENSIONES EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

“La organización es un sistema socio- técnico integrado deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y de una población externa que le da

sentido. Está inserta en un contexto con el cual tiene relaciones de intercambio y de mutua determinación."²³

El pasaje que antecede significa que el Instituto Pizzurno, como régimen socio-técnico integrado intencionadamente constituido, debiera priorizar la enseñanza. El aspecto social está conformado por los directivos, docentes, alumnos y todos los trabajadores de la escuela, sin exceptuar una parte importante de la comunidad educativa: las familias. El semblante técnico está dado por las habilidades, competencias docentes, normativas y regulaciones, los procesos, y todos aquellos elementos que se relacionen con el hacer escolar.

Los alumnos no eligen incorporarse a la escuela sino que tienen la obligación de hacerlo, sus familias deciden la inscripción de sus hijos en dicha institución y al encuadrarse en la misma ya hallan puntualizados sus fines, cánones, currículo, horarios, y otras cuestiones. Así pues, los individuos comienzan una socialización y una educación sistematizada, concreta, estipulada e inmersa, en este caso, en el Instituto Pizzurno

El proyecto en el que se sustenta la organización:

*"Una organización no sólo necesita contar con un buen proyecto, sino que para ser transformado en plan de acción requiere de su operacionalización en objetivos, metas y programas. También se puede hablar de estrategias, tácticas y técnicas."*²⁴

Según este pasaje, la elaboración del proyecto y su plan de concreción son importantísimos en la institución educativa.

En la gestión vieja, (el EX director) había tensiones ocasionadas por la poca atención que le brindan al PEI. No es compartido, conocido por todos los actores

²³ Schlemenson, A (1987) "Análisis organizacional y empresa unifamiliar" (1° edición), Argentina: Ed. Paidós.

²⁴ Schlemenson, A (1987) "Análisis organizacional y empresa unifamiliar" (1° edición), Argentina: Ed. Paidós.

implicados en la educación. También deben poder identificarse a través de ese proyecto y compartir un mutuo compromiso.

La estructura organizativa:

"Entiendo por estructura al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de las funciones y responsabilidades. Cuando el proyecto organizacional está suficientemente clarificado corresponde que este sea asignado a través de la definición de responsabilidades diferenciales a los distintos roles que componen la organización."²⁵

La estructura formal y oficial, la presunta, la existente y la requerida:

Todos los cargos están cubiertos y en correcta relación con la cantidad de secciones. Las personas a cargo de cada rol cumplen con su función (formal y oficial). Sin embargo, en la práctica (se observan diferencias entre la estructura formal y la que realmente funciona (Presunta). El cargo del director ("off de record" por el Ex) está colocado sencillamente porque debe ser alguien competente (y con título afín) pero quienes toman las decisiones son los propietarios del establecimiento (existente). La estructura requerida debiera ser la que haga funcionar a la escuela como una excelente y precisa máquina. *"Cuanto más grande es una organización, mayor es su grado de formalización y de definición explícita de roles. Se trata de posiciones oficialmente sancionadas y aceptadas como legítimas por todos los miembros que forman parte de la organización y que por ellos las atacan."²⁶*

²⁵ Schlemenson, A (1987) "Análisis organizacional y empresa unifamiliar" (1° edición), Argentina: Ed. Paidós.

²⁶ Schlemenson, A (1987) "Análisis organizacional y empresa unifamiliar" (1° edición), Argentina: Ed. Paidós.

La integración psicosocial:

"Esta dimensión del análisis tiene que ver con el plano de las relaciones interpersonales. Abarca un eje vertical, las relaciones con la autoridad, y uno horizontal, las relaciones entre pares." [...]

"Cuando una problemática se instala en los grupos de trabajo se requiere un proceso de elaboración que compromete un periodo de tiempo relativamente prolongado, para su consideración minuciosa"²⁷

Si un problema convivencial acaece en la institución, lo trivial se torna vital. La perspectiva del coordinador de equipo es de suma importancia para la resolución de estos conflictos. La estructura del proyecto debe ser clara y consistente para evitar cualquier grieta a nivel interpersonal.

Condiciones de trabajo:

"Las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo estos particularmente proclives a la consideración de lo que se les da... El tratamiento que sienten, que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea."²⁸

Es por eso que (en teoría) las decisiones se toman en conjunto, se tiene en cuenta la opinión de los agentes competentes en el tema. Al ocasionar una interacción, una participación, el empleado tiende a hacerse partícipe también de que la decisión que tomó en conjunto es acertada porque se hace responsable de los resultados obtenidos (para bien o para mal)

²⁷ Schlemenson, A (1987) "Análisis organizacional y empresa unifamiliar" (1° edición), Argentina: Ed. Paidós.

²⁸ Schlemenson, A (1987) "Análisis organizacional y empresa unifamiliar" (1° edición), Argentina: Ed. Paidós.

El sistema político:

"Allí donde se conforme una organización, surgirá rápidamente un sistema político, que operará en forma paralela"²⁹

Es claro que el director saliente no estuvo muy de acuerdo con la política e decisiones. Deja ver, subrepticamente, que había una organización paralela, como dice el apartado anteriormente reproducido. Un director puede ser elegido pero para ejercer el poder hay que tener un carisma eficiente. Un líder toma decisiones, comparte medidas, ejerce el poder de manera armónica, mantiene las relaciones interpersonales intactas y efectúa una resolución de conflictos eficaz.

No siempre el director es EL DIRECTOR.... Según el EX, el poder solamente está ejercido a la hora de plasmar la firma en las documentaciones, pero en la realidad, poderosos son los otros, los dueños.

El contexto:

"Los últimos desarrollos en teoría de la organización coinciden en señalar la importante incidencia del contexto en la dinámica interna.

Por ser un ente semiautónomo, la organización depende fundamentalmente de él."³⁰

El contexto en el que está inmersa la institución es de un barrio de clase media del conurbano bonaerense.

Luego del análisis de la institución, (observada desde dos puntos de vista) he llegado a la conclusión de que esta escuela tiene una sola estructura, concreta, sólida, que funciona.

²⁹ Schlemenson, A (1987) "Análisis organizacional y empresa unifamiliar" (1° edición), Argentina: Ed. Paidós.

³⁰ Schlemenson, A (1987) "Análisis organizacional y empresa unifamiliar" (1° edición) , Argentina: Ed. Paidós.

Se encuentran coincidencias en las respuestas cuando estas se refieren al aspecto pedagógico-didáctico. En cambio, cuando el cuestionamiento reseña la cultura institucional con sus respectivas autoridades, el director en ejercicio contesta de manera correcta, (parece responder según memorándum, por manual); en cambio el ex director se posiciona en un lugar notablemente crítico.

Es evidente que estar dentro de la institución fracciona la mirada, la limita. Tal vez, el director tiene aún esa impronta fresca de la gestión recién comenzada (aún no completa un ciclo de seis años lectivos)

El ex director conoce mucho más de la institución porque él mismo fue parte importante de la creación de la misma (y del nivel terciario).

Ha trabajado más de veinte años en el instituto, por eso, además de conocimiento del quehacer de un líder, conoce lo que fue la "cocina" de la escuela. Por eso la mirada crítica, dura, pero, en apariencias, acertada.

Acaso se asemejen a los personajes del cuento "Quién se ha llevado mi queso"(Spencer Johnson) O tal vez ninguno de los dos aspira al cambio, quizá le teme, o las autoridades máximas no se lo permiten. Tal vez, también, ambos han perdido de vista el objetivo principal de la enseñanza... que el alumno aprenda, que sea un proceso. O tal vez no...

"Cuando dejas atrás

el miedo,

*te sientes libre."*³¹

Concluyendo. Fue muy gratificante escuchar y analizar las dos posturas. La posibilidad de ver ambas gestiones ha facilitado el hecho de conocer que no

³¹ Johnson S (2002) "Quién se ha llevado mi queso" (2° edición), España: Ed. Urano

todas las instituciones son lo que parecen, a veces, simplemente a veces, parecen lo que son... y eso lo dejamos a vuestro entero discernimiento.

CONCLUSIÓN

A modo de conclusión podemos ver, por un lado que las escuelas son instituciones de cambio no solamente para los alumnos sino también para los directivos y docentes de las mismas.

Por otro lado, las instituciones de gestión pública estatal y privada tienen muchas cosas en común, desde los salarios hasta los programas curriculares, sin embargo existe una profunda diferencia en el punto de la llegada de los directores a los cargos.

Las escuelas públicas de gestión privada no tienen un mecanismo de elección predeterminado, es decir cada una de ellas usa el método de selección que le parezca conveniente, y es allí donde surgen las primeras diferencias incluso entre las mismas escuelas públicas de gestión privada, algunas eligen directores por amiguismo, otros por conocimiento de un tercero, otros por empresas de contrataciones, por ser docente del establecimiento, etc.

Si bien se busca alguien idóneo en lo académico, a veces suelen primar otros aspectos como el de preferir un docente más afín a la vida institucional y subordinado al verdadero “poder” (dueños, responsables legales de estas escuelas).

En este punto donde inevitablemente surgirán las primeras tensiones entre las creencias, perfiles docentes y tipos de personalidades docentes propias del directivo contra los criterios y el perfil de las instituciones.

Las fracturas que aparecen luego de estas tensiones propias de dichas diferencias de criterios ponen en juego la capacidad del nuevo directivo para demostrar su permeabilidad a los ajustes.

Surgen aquí algunas preguntas a los que nos lleva la problemática planteada:

- ¿Es posible gestionar una escuela con las tensiones y fracturas previamente citadas?

- ¿Qué capacidad de liderazgo debe tener el nuevo directivo?
- Si la tiene, ¿Cómo se adapta al entorno?
- ¿Es posible que el resto del equipo directivo lo apoye cuando hay diferencias?
- ¿Cómo será la gestión si ésta está limitada?
- ¿Está un docente preparado no solo desde lo académico, sino desde lo psicológico para afrontar el desafío?
- ¿Está preparado para actuar de fusible entre los docentes y el poder real de las instituciones?
- ¿Qué argumentos de tipo intelectual, personal y de gestión tiene que sostener un director frente a ésta problemática de tensión, incluso sin haber llegado a la fractura?

Ahora bien, es interesante plantearse si el directivo debe aceptar todo o adaptarse a lo requerido por la institución.

En cuanto a las razones por la cual debe adaptarse podemos encontrar algunas tales como:

- ✓ El nuevo directivo sabe que se incorpora a un nuevo ámbito de trabajo que puede ser conocido o no, lo que no implica tomar el cargo e intente manejarse a su antojo, de manera autónoma y creando desde el principio un enfrentamiento con la institución y sus pares.
- ✓ Sabe que si bien puede tener un margen de acción propio, éste se verá recortado por todo lo que el perfil institucional implica.
- ✓ Si fue docente de esa misma escuela conoce a sus compañeros docentes y no puede enfrentarlos como si no los conociera.

Por el contrario, podríamos decir que puede considerarse que si bien el directivo debe conocer lo anteriormente expuesto debe confiar en sus cualidades y capacidad de gestión como para enfrentar el desafío tratando de amalgamar sus

convicciones acerca de la gestión y lo que se pide desde el punto de vista institucional.

Vale decir que es menester tener la capacidad de diagnóstico tanto de la institución a la que se ingresa como el conocimiento de sus propios límites y capacidades para enfrentar una gestión.

Una vez realizado ese diagnóstico personal, cada persona única e indivisible deberá resolver si está apto para la nueva función.

En este punto vale preguntarse:

- ¿Están los docentes preparados para resolver lo anteriormente expuesto?
- ¿Es posible adquirir conocimientos previos para afrontar la tarea?
- ¿Las instituciones tienen en cuenta todos los aspectos del aspirante al cargo o solo sus cualidades previas como docente o exdirectivo de otra escuela?
- ¿Piensan las mismas que el perfil personal del docente no importa ya que este debe adaptarse sin condicionamientos de ningún tipo?

Como respuesta a los interrogantes, la única concreta es que aquellos que quieren incorporar herramientas de gestión pueden cursar la carrera de licenciatura en gestión donde podrá ver un panorama referido a la cuestión directiva.

En lo personal el trabajo ha desarrollado en mí una serie de certezas e inquietudes que no había tenido en cuenta en mi carrera docente y hacia la gestión que es la demostración fáctica de todo aquello que ya existe y uno no ve a pesar de tenerlo frente a mis ojos.

Luego de expuesto lo anterior, puedo concluir que no existe un único método de inserción en la dirección de una escuela privada.

Cada escuela es un mundo, cada docente es otro. De la capacidad de diagnóstico, de permeabilidad, de poder adaptarse y a la vez lograr la autonomía necesaria dentro de los límites remarcados de la institución, de la asertividad con la que

cuenta el docente y su capacidad y sabiduría para enfrentar la situación y de poder interactuar con la situación a la que se expone dependerá el éxito de su gestión.

Como quedó demostrado en este trabajo, la tarea no es fácil pero siempre el camino será más exitoso si conocemos las situaciones a las que vamos a enfrentar inevitablemente.

BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

- Profesorado en geografía , recuperado el 22 de noviembre de 2015, de https://www.unrc.edu.ar/unrc/carreras/hum_prof_geografia.php
- Concepto de ley, recuperado el 23 de noviembre de 2015, de <http://concepto.de/ley/#ixzz41azwJg93>
- Definición de reglamento, recuperado el 23 de noviembre de 2015 de <http://www.definicionabc.com/derecho/reglamento.php>
- Definición de estatuto, recuperado el 23 de noviembre de 2015 de <http://www.definicionabc.com/derecho/estatuto.php>
- Fernández, L (1994), *Instituciones educativas: dinámicas institucionales en situaciones críticas* (1ª edición), Argentina: Ed. Paidós.
- Psicología de las instituciones, recuperado el 25 de noviembre de 2015, de <http://bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/institucional/schejter/UNIDAD%206/Unidad%206%20Ulloa%20-%20Psicologia%20de%20las%20instituciones.pdf>
- Garay L (1996), La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones en Ida Butleman *Pensando las instituciones, sobre teorías y prácticas en educación* (1º edición, págs. 126-159), Argentina: Paidós.
- Nicastro, S (1995, julio), *Dinámica de los roles directivos. El impacto de condiciones adversas*. Documento presentado en Facultad de filosofía y letras- UBA, Programa Nueva Escuela Argentina Para el Siglo XXI, Buenos aires, Argentina.
- Torres Santomé (1994) *Globalización e interdisciplinariedad: el currículo integrado* (1º edición) , España: Ed. Morata
- Pozner Pilar (2000), *Comunicación en Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, (1º edición),

módulo 4, Argentina: Ed IIPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires ANEP

- Casassus J (2000) *Problemas de la gestión educativa en América latina: tensión entre los paradigmas de Tipo A y de Tipo B*, (1° edición) Santiago de Chile: UNESCO
- Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación (2010), *El trabajo del director y el proyecto de la escuela* (1° edición), Argentina: Autor.
- Blejmar B (2005) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan* (1° edición), Argentina: Ed. Ediciones Novedades Educativas.

- Benfari R (1997) *Cómo cambiar su estilo de gestión, formas de evaluar y mejorar su propio desempeño* (1° edición), Argentina: Ed. Paidós.
- Pozner, P (2000), *Negociación en Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, (1° edición), módulo 6, Argentina: Ed IIPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires ANEP
- Aguerro I (2007), *Escuelas para el cambio*, (1° edición), Argentina: Ed: Unesco.

- "El PEI como herramienta de gestión para los directivos de la escuela", recuperado el 30 de noviembre de 2015 de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PEI%20Como%20herramienta%20de%20gesti%C3%B3n%202.pdf>
- Furlan, M. y Hargreaves, A. (1997), *¿Hay algo que merezca la pena luchar en la escuela?* (1° edición) , España: Ed. M.E.C.P
- Schlemenson, A (1987) *"Análisis organizacional y empresa unifamiliar"* (1° edición), Argentina: Ed. Paidós.
- Johnson S (2002) *"Quién se ha llevado mi queso"* (2° edición), España: Ed. Urano

ANEXO

Entrevistas

Ex director	Director en Ejercicio
1) ¿CÓMO ESTA ESTRUCTURADO EL NIVEL SECUNDARIO?	
<p>El Nivel Secundario se halla formado por un núcleo de 6 años que agrupa la antigua EGB 3 y el Polimodal. No tiene estructura coherente ni uniforme y menos correlación horizontal y vertical por área del conocimiento. Es una sumatoria de parches a una ley de Educación a todas luces deficitaria, mal construida y peor aplicada.</p>	<p>El Nivel Secundario del Instituto está compuesto por veinticuatro secciones, de primero a sexto año, dividido en dos turnos. Actualmente funcionan quince secciones por la mañana y las nueve restantes por la tarde.</p> <p>El equipo directivo está integrado por un Director, una Vicedirectora, un Regente de estudios y un Secretario</p>
2) ¿CÓMO ES EL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES?	
<p>La toma de Decisiones por lo general es vertical y podría decirse “semi-consensuada” ya que normalmente se requiere opinión pero la decisión es siempre jerárquica. Tomando en cuenta que es una escuela privada y existe “una línea o ideario de la entidad propietaria”. Aunque lo políticamente correcto es decir que todo se hace por consenso y que esta</p>	<p>La toma de decisiones se realiza a través del debate y consenso obtenido en las distintas reuniones del equipo directivo del nivel.</p>

propuesta es prácticamente inaplicable.	
3) UNA VEZ TOMADA LA DECISION A NIVEL DIRECTIVO. ¿CÓMO SE BAJA ESA INFORMACIÓN A LOS DOCENTES?	
<p>La bajada de información se realiza normalmente por escrito, bajo firma. Con reuniones con los jefes de departamento y también por reuniones o charlas informales con los interesados, periódicamente –pero esporádicas, tanto como sea posible- se hacen reuniones de personal.</p>	<p>La información llega al docente por medio de plenarios convocadas por el equipo, entrevistas personales o notificaciones escritas.</p>
4) EN EL CASO DEPARTAMENTOS, ¿CÓMO SE ELIGE A SU JEFE?	
<p>En esta escuela se consulta con los docentes de cada área, se pulsan las opiniones pero se decide desde la dirección, evaluando antigüedad, compromiso institucional, calificación profesional y ascendiente sobre sus pares.</p>	<p>En nuestro caso contamos con un proyecto de coordinadores de áreas que no cuentan con subvención estatal y son pagos por el colegio. Los mismos son elegidos por el equipo directivo del nivel.</p>
5) ¿CUÁL ES LA FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL DEL DIRECTOR?	
<p>Como diría irónicamente un antiguo director amigo, El director es la cabeza visible de la institución y su arte es hacer que todo funcione armoniosamente, debe tener ascendiente sobre el personal ganado por conocimiento y sabiduría y no por el miedo o el autoritarismo. Casi como el director de una orquesta que busca que todos hagan bien su trabajo y nadie desafine.</p>	<p>El director es la autoridad máxima respecto de las funciones de índole administrativo - pedagógico y frente a la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada. Realiza todas las tareas que se encuentran dentro del marco normativo y en el manual de roles y funciones institucional. Coordina el equipo directivo.</p>

6) EN CASO DE CONFLICTO A NIVEL DIRECTIVO ¿CÓMO SE RESUELVE?

El conflicto entre directivos-más común de lo que se expresa- tiene una fácil resolución si son un equipo verdadero, con charla y sin caprichos “reconociendo las razones del otro”, el problema surge cuando entre los directivos surgen envidias, diferencias irreconciliables y “Zancadillas”, allí solo vale asignar específicamente-por escrito- las tareas y lo que se delega y lo que no, aplicando el principio de autoridad. En la docencia actual se confunde ejercer la autoridad con autoritarismo y como tiene mala prensa se deja pasar, se deja hacer hasta que a veces es tarde.

Habitualmente se busca encontrar acuerdos en el equipo. Si esto no llegase a ser así, el que resuelve es el director.

7) EN CASO DE CONFLICTO A NIVEL PROFESORES ¿CÓMO SE RESUELVE?

Primero debemos confiar en el proceso de selección que se hizo para ingresar un profesor a la institución, esto nos da un perfil de un mínimo de afinidad, primer paso para evitar el conflicto. Luego si las normas son claras, el jefe de departamento trabaja a satisfacción y los profesores son orientados correctamente (instructivos, actas, charlas, controles, observaciones) el margen para el conflicto se achica su

Los conflictos con el personal docente se resuelven por medio de charlas y entrevistas personales Allí se establecen pautas de convivencia que aspiran a resolver la conflictividad.

mínima expresión. Si aun así se produce un conflicto debe primero sacárselo del foco del resto del personal, hablar con los que están en conflicto, laudar si se puede y por último ejercer la autoridad para cerrar el caso. Marcar siempre que llegado el caso “quien no esté de acuerdo con las decisiones o laudos presente una alternativa, dejando en claro que será tenida en cuenta pero que eso no significa cambios en la política o en la decisión tomada”.

8) EN CASO DE CONFLICTO A NIVEL INSTITUCION ¿CÓMO SE RESUELVE?

Los mecanismos son los mismos que en el punto anterior, adecuado a la comunidad educativa y su problemática. Tener en cuenta que el colegio es parte de ella y que desde la escuela se puede modificar la realidad pero no la cultura que la genera. Es muy pretencioso querer cambiar la cultura de la comunidad, debe adecuarla, mejorarla acompañarla pero nunca tratar de modificarla.

Los conflictos a nivel institución se resuelven a través del equipo directivo del colegio, integrado por los directivos de los cuatro niveles, la Directora General y los representantes legales.

9) EN CASO DE CONFLICTO A NIVEL ALUMNOS ¿CÓMO SE RESUELVE?

Los alumnos tienen un código de convivencia a cumplir, que los padres conocen desde que inscriben a su hijos, tienen tutores que los acompañen, preceptores que están en el día a día. Creo

Existen distintas instancias. A través del equipo de preceptores, por medio de los tutores, por los docentes involucrados o por el equipo directivo. En todos los casos, la

<p>que la contención es suficiente. Si todo esto no puede lograr una convivencia sana, entonces la escuela tiene que aplicar su poder sancionatorio (otro concepto con mala prensa) para que el o los alumnos comprendan que cada acto humano tiene sus consecuencias, por supuesto con una escala gradual de sanción pero SIN miedo de llegar a la última consecuencia si fuera necesario, tratando de ser justo y soslayando la arbitrariedad.</p>	<p>decisión final la toman los directivos, según lo establecido en los Acuerdos Institucionales de Convivencia.</p>
--	---

10) ¿CÓMO FUE DISEÑADO EL PEI DEL COLEGIO? ¿EXISTE UNO GENERAL Y UNO POR NIVEL O UNO PARA LOS CUATRO NIVELES?

<p>El PEI se desarrolló de abajo hacia arriba, con reuniones con padres y alumnos pero fundamentalmente con los docentes, por nivel y luego la construcción llevó al general. Es decir, existe un PEI por niveles y uno general. Hermoso, aprobado por la superioridad, pero sin sustancia. La construcción de la Educación, es un trabajo conjunto. Pero la POLITICA EDUCATIVA la debe fijar La Dirección general de Escuela a través de sus especialistas, debe haber programas ordenados vertical y horizontalmente por estos especialistas. El docente NO sabe (ni tiene porque saberlo), no hay un solo espacio curricular de los profesorados que enseñen</p>	<p>Existe un PEI general diseñado por los directivos del colegio con la participación de su comunidad educativa. Además existe uno por nivel.</p>
---	---

someramente a construir siquiera un programa de estudios. El docente debe ser un hábil instrumentador, desarrollador de la currícula. LO demás lo considero demagogia y falta de profesionalismo. Preguntaría: ¿Cuántos docentes, directores e inspectores, sacaron siquiera dos veces del bibliorato semejante esperpento para evaluar su marcha?

11) ¿QUÉ PERFIL DE ALUMNO INTENTA FORMAR LA INSTITUCIÓN?

Un alumno con conocimientos (la educación es función esencial de la familia, la escuela acompaña el proceso), abierto a ideas nuevas, con comprensión de la realidad que lo rodea, que comprenda lo que lea. Preparado para el primer empleo y para su primer periodo de estudios superiores.

Alumnos con las competencias y herramientas suficientes para su inserción en el campo laboral y en estudios superiores, con valores insoslayables que demanda nuestra sociedad.

12) ¿CÓMO SE SELECCIONA UN DOCENTE PARA TRABAJAR EN LA INSTITUCIÓN?

Si es posible elegir (la realidad dice que cada vez con mayor frecuencia hay que tomar al que queda) alguien que comulgue con el ideario del colegio, que tenga la

Por medio de distintas entrevistas con los directivos del nivel.

<p>mente abierta, que se note que es docente por elección y no por descarte y lamentablemente hay que mirar de que institución viene, algunas son lamentables.</p>	
<p>13) ADEMAS DEL SECUNDARIO ¿CUNTOS NIVELES TIENE EL COLEGIO?</p>	
<p>¿TIENE CONOCIMIENTO SI EN ESOS NIVELES EL PROCESO ES EL MISMO?</p>	
<p>El colegio tiene los 4 niveles de enseñanza, a pesar que de palabra la institución está integrada cada nivel tiene una impronta totalmente diferente, escondida en larguísimas reuniones de articulación donde se detalla lo que nadie cumplirá y un hermoso PEI encuadernado y decorado, que nunca nadie leyó en su totalidad.</p>	<p>El colegio cuenta con los cuatro niveles de educación: Inicial, Primario, Secundario y Superior. En líneas generales el proceso es el mismo.</p>
<p>14) ¿EL NIVEL TERCARIO TIENE LA MISMA ESTRUCTURA</p>	
<p>ORGANIZATIVA QUE EL SECUNDARIO?</p>	
<p>El nivel Superior tiene la misma estructura que el nivel secundario simplemente porque el Director creador de ambos es la misma persona.</p>	<p>El instituto cuenta con un Nivel Superior de Formación Docente, la estructura organizativa difiere del secundario, pero su proyecto educativo está en concordancia con el institucional.</p>