

Grupo Interamericano de

Reflexión Científica

CASO 1: **Gestión Educativa.**

Análisis de una Institución Educativa privada de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Presentado en la Universidad Argentina J. F. Kennedy, en el marco del Profesorado Universitario, asignatura Gestión Educativa (Docente: Lic. Miriam Alonso)

ADVERTENCIA: Se oculta la identidad de la Institución en función al contrato ético que implicó el marco de esta investigación. A pesar de ello, debemos rescatar la enseñanza que puede transmitirnos las reflexiones en la certeza de que es un caso real.

Buenos Aires, 2007

Dra. Elizabeth Baggini

Egresada como Odontóloga de la Facultad de Odontología de la Universidad de Buenos Aires en 1989.

En el año 1997 obtiene el título de especialista en Ortodoncia, otorgado por el Ministerio de Salud Pública de la Nación.

First Certificate in English 1985. (Cambridge University)

Actualmente cursa el Profesorado Universitario de la Universidad J. F. Kennedy.

Ex docente de la Cátedra de Ortodoncia, Facultad de Odontología, Universidad de Buenos Aires.

Ex Ayudante de la Cátedra de Estomatología de la Facultad de Odontología, Universidad de Buenos Aires; donde realizó el trabajo de investigación: "Penfigoide Benigno de las Mucosas"

Ex docente y ex codicitante de Terapia Bioprogresiva y Terapia Bioprogresiva y Arco Recto en la Fundación Armando Monti de Ortodoncia.

(Continúa en Pág. 2)

Lic. Patricia Dau

**Grupo Interamericano
de Reflexión Científica**

Ex docente de Cirugía y Traumatología Bucomaxilofacial
Elizabeth Baggini (Continuación)

del curso de postgrado del Círculo Argentino de Odontología.

Ex ayudante de Curso de Arco Recto Fundación Cevi, Ortodoncia.

Jefe de Trabajos Prácticos del Departamento de Estomatología Básica en la Universidad Argentina J.F. Kennedy desde 2002 al 2006.

Actualmente se desempeña como profesora Adjunta de las Asignaturas Diagnóstico en Ortodoncia y Clínica en Ortodoncia en el pregrado de la Universidad Argentina J.F. Kennedy.

Realiza su práctica profesional en forma privada desde hace dieciocho años, con dedicación semi-exclusiva a la Ortodoncia.

Ha colaborado en la publicación del libro "Ortodoncia Clínica" del dr. Alberto Baggini.

Realizó publicación de capítulos correspondientes al manual de Trabajos prácticos de Ortodoncia de la Universidad J.F. Kennedy.

Realizó cursos, congresos y jornadas en el país y en el exterior.

Dicta charlas y conferencias sobre Microimplantes y Ortodoncia. (SAIOR)

* Certificó su título de Odontóloga en 1999, resolución No. 2026/99. Facultad de Odontología, UBA.

Introducción:

Nos ocuparemos en este trabajo, de realizar un análisis exhaustivo de una Institución educativa, que se encuentra situada en la Capital Federal. La misma, ofrece tres niveles de enseñanza: Nivel Inicial, nivel primario y Nivel Secundario (éste último con tres opciones curriculares: bachiller, comercial y bachiller internacional). Se caracteriza por ser una institución católica irlandesa, sin subvención estatal, bilingüe, mixta y de doble escolaridad. El colegio data de final del siglo XIX, cuando fue fundado y sostenido por familias irlandesas. Comenzó albergando, manteniendo y educando niñas argentinas de familias modestas residentes en el interior del país. A mediados del siglo XX se empezó a organizar la sección secundaria, ciclo comercial, a fin de ofrecer a las alumnas egresadas de primaria la oportunidad de adquirir el título de Perito Mercantil. En el secundario se oficializó en su modalidad comercial al inscribirse en el Ministerio de Educación. En los 60 se inauguró la Biblioteca escolar y en ese mismo año, aparece la unión de Padres de Familia; con el fin de estrechar vínculos entre el personal docente y los padres. Casi en los 70, se crea el gabinete psicopedagógico orientado al apoyo y consejo del alumnado frente a los posibles problemas de aprendizaje.

El grupo directivo, pasó a estar formado íntegramente por personal a cargo de la conducción pedagógica. Se incluyó la obligatoriedad de la enseñanza del idioma inglés, incrementando la carga horaria.

En los 90 se inauguró el campo de deportes en la Provincia de Buenos Aires y unos años después se abrió la sala de 2 años. Con el tiempo, la Institución, abrió sus puertas a todos aquéllos que manifestaron su deseo de unirse a ella.

La Institución se afilió a la Organización del Bachillerato Internacional con sede en Suiza, a través de la cual, se otorga el título de Bachiller Internacional.

A nivel de Infraestructura, el colegio posee una importante estructura edilicia, la cual ha sido renovada recientemente. La misma, comprende aulas amplias y calefaccionadas, 3 patios descubiertos, 2 patios cubiertos, 1 cancha de jockey, cancha de fútbol, sala de informática, sala de música y arte, laboratorio de ciencias, biblioteca, Capilla, jardín en el acceso principal y zonas arboladas. El nivel socio-económico del alumnado es de clase media, en su gran mayoría.

Realizaremos el análisis de la gestión del Nivel Primario, a cuya Directora, hemos entrevistado; complementando dicha entrevista, con una encuesta realizada a dos docentes de la institución del mismo nivel.

Entrevista:

- **¿De qué año data la creación del Colegio?**

- X.

- **¿Qué niveles de educación se dictan?**

- Se dictan los tres niveles: nivel inicial, primario y secundario. En una época se dictó también nivel terciario y profesorado de inglés pero luego se cerraron.

- **¿Cuántos alumnos concurren al nivel primario?**

- Concurren 573 chicos.

- **¿Cómo caracterizaría a las familias de los niños que concurren a la Institución?**

- Las familias promedio son básicamente argentinas, profesionales de clase media, que priorizan la educación y que en un porcentaje, hacen enormes sacrificios para mandar los chicos al colegio. Es un barrio intermedio y es esencialmente un colegio parroquial. Hay un sistema de becas para hijos de docentes, en relación a la antigüedad; para los descendientes de irlandeses y en situaciones particulares; existe una Comisión de Becas que conjuntamente con una asistente social, se ocupa de evaluar casos especiales. Hay un 10% de alumnos de la comunidad coreana.

- **¿Cuántos docentes trabajan en el sector primario?**

- Hay 25 docentes de grado, 25 docentes de Inglés, 17 especiales; 2 maestras secretarias, 2 preceptoras, la coordinadora pedagógica y la directora. No tenemos maestras recuperadoras.

- **¿Cómo y cuándo comenzó a trabajar en la escuela?**

- Soy ex alumna del colegio, comencé con suplencias en inglés mientras estudiaba. Una vez recibida, vine a una entrevista, para trabajar, pero la directora de esa época no me gustó cómo veía el trabajo con los chicos, como desde un trato con mucha distancia. Más adelante, como tenía la necesidad, volví a presentarme aún estando esa misma directora de quien pude cambiar la visión y de quien a pesar de ser muy rígida, rescaté cosas muy buenas. En 1994 trabajé en primaria, hice un postgrado en Informática Educativa, el Profesorado de Informática, allí empecé a dar clases en secundaria. Después, pasé a ser Coordinadora general de Informática.

Creamos el Multimedia Lab (informática educativa en Inglés), que no tiene casi ningún colegio. Allí fue donde sentí que con la rigidez de la Informática ya no me alcanzaba, que tenía muchas cosas más para dar. Fue entonces en el 2005, cuando fui convocada para el cargo de directora, cuando la directora que estaba en el cargo se fue al sur.

- ¿Por qué considera que fue elegida?, ¿Quién elige los directivos? ¿Tuvo relación con la religión?

- Fui elegida por un lado por la edad, por ser maestra, bilingüe, por el trabajo en informática, por conocer la complejidad de un colegio bilingüe, por mi adhesión al ideario Institucional, que viví desde haber asistido como alumna. Los directivos, los elige la Asociación X y si bien se requiere ser católico, existe una flexibilidad religiosa, no hay una rigidez dogmática, de hecho, yo me he separado y convivo en segundas nupcias y eso no ha sido impedimento para poder trabajar en el colegio. También existe flexibilidad en cuanto a los alumnos, la comunidad coreana es evangelista y los chicos no toman la comunión como el resto, sin embargo, pueden asistir al colegio sin restricciones.

- ¿En qué se basa el Proyecto Educativo Institucional? ¿Cuáles son sus objetivos?

- El Proyecto se basa en priorizar la formación integral, sin dejar el aspecto emocional y afectivo de los chicos. Sin afecto no se puede enseñar. Y saber que el niño está en proceso de desarrollo, no se puede congelar un momento de su vida. Están en permanente cambio, avance y retroceso. No podemos perder la mirada de ese chico es el mismo que comenzó aquí en el jardín, por eso nos importa mucho la coherencia entre niveles.

- ¿Formó parte de la elaboración del Proyecto Educativo?

- No, el original lo formuló junto con otros, X, quien hoy sigue en la institución. Está formulado por sectores pero no desde lo formal, sino que es más implícito. Lo que se modificó, es que se le dio más flexibilización, con adaptación a la familia y a la sociedad actual. La gente no ha cambiado; la Sociedad X es la dueña, pero nosotros, trabajamos con total libertad, compartiendo. Hemos mantenido una coherencia a lo largo de los años. Lo que a veces falla, es el cambio de directivos en la Asociación X, donde se produce una falta de continuidad en cuanto al enfoque que se le da a los proyectos. La dirección anterior estaba muy pendiente de los deportes, ahora, se avocaron a la restauración edilicia. Cuando asumí, se habían dejado muy de lado las ciencias, por lo que hubo que reforzarlas y modificarlas.

- ¿Considera su modificación periódicamente? ¿Quiénes participan en la misma?

- Sí, para adaptarlo a las necesidades actuales. Lo modifican los directivos y los coordinadores de área: castellano, inglés, catequesis, educación física y la orientadora psicopedagógica. Para la modificación siempre se parte de un esquema, con pautas de trabajo, se toman las opiniones de todos que surgen de los grupos en las jornadas docentes, donde se pueden rescatar todas las miradas y a su vez, dar a conocer el proyecto.

- ¿Cómo se trabaja en el área docente? ¿Trabajan en equipos?

- Se trabaja por Grado, por Área (hasta 4° grado). Tenemos una coordinadora pedagógica, una persona muy capaz, que es mi mano derecha. A principio de año, las maestras presentan una planificación anual, pero después se trabaja por bimestres las evaluaciones, porque tomamos al bimestre como unidad. Así implícitamente se relaciona la figura del bimestral, como un proceso natural de cierre, para saber de antemano lo que se va a aprender y que los chicos saben también, porque el saber qué se va a aprender, baja mucho la ansiedad de todos. Las maestras y los chicos saben ANTES y la idea no es dar y correr para llegar. Si algo se quedó, se pasa al próximo, se debe reprogramar sobre la marcha, la coordinadora pedagógica ayuda mucho en este proceso.

- ¿Quién decide los contenidos del currículum?

- Independientemente del docente, hay un proyecto del colegio, un nivel de actividades que deben cumplirse. Si bien hay libertad docente, debe existir una unificación de criterios, hay cosas que no dependen de la persona, se debe tener una coherencia institucional.

- ¿Cómo elige a las personas que trabajan con usted? ¿Qué prioriza en esa elección?

- Los directivos seleccionamos a nuestra gente junto con la coordinadora pedagógica. Es indispensable que tenga idoneidad, que sea alguien que pueda ponerse en la cabeza de un chico, lo que proponga tiene que ser concreto, aplicable concretamente a la práctica. Que sea buena persona es fundamental, no se puede trabajar con malas personas, sobre todo cuando se trabaja con chicos. Tiene que ser una persona que sepa trabajar en equipo y no ser competitiva. Como director tenemos que gestionar talentos, no sentirse amenazado, debe estar

comprometido, ser buena persona, motivar, estimular, reconocer, hacer y compartir con los pares. Hay que ser motor de la gente, contar con sus

talentos.

- ¿Delega ciertas tareas?, ¿cuáles? ¿en quién o quiénes? ¿cómo lo elige?

- Sí, delego depende de qué se trate. Delego bastante a la coordinadora pedagógica. Tengo un buen equipo de trabajo. Lo administrativo está totalmente delegado, porque sé que no es mi fuerte. Yo luego controlo, lo viso, pero no lo hago yo. Tengo también apoyo en el trato con los chicos, una de las secretarias que hace más de treinta años que está acá, conoce qué le pasa a cada uno de los chicos, si necesito hablar con alguno de ellos, ella sabe perfectamente qué le está pasando en ese momento y me asesora. Trabajo también con las docentes en el trabajo de contención en la conducta, la secretaria conoce las problemáticas pero siempre actuando en pos de guardar la reserva.

En cuanto la elección y quiénes, cuento con un buen equipo de gente, parte lo heredé, otros, elegí, priorizando la capacidad, mucho don de gente, valores cristianos vividos desde la verdad. Si bien no se elige sólo porque alguien es bueno, es fundamental que sea bueno; más cuando trabajará con chicos.

-¿Se aceptan las propuestas de los docentes? ¿ se incentiva la comunicación?.

- Sí, se toman propuestas. Hay docentes, como la docente de Lengua de sexto grado, que está muy preparada y organizamos cursos que ella da a las otras docentes. Todo lo que sea dar cabida, nos gusta. Se debe dar la posibilidad de profundizar los conocimientos para evitar la frustración o el malestar que genera después de varios años de grado, cuando te encontrás con el techo, que ves como que no crecés más.

Somos muchos, de modo que tratamos de incentivar la comunicación, aunque a veces sea difícil, a mí me gusta hablar.

-¿Considera que hay conflictos en la escuela?

- Peleas o roces importantes no tenemos, hay muy buen clima de trabajo, seguramente habrá algún malestar, a mí los conflictos me parece tienen que ver con lo humano. A mí no me gusta la pelea, no me gusta discutir, ni las situaciones tensas, ni de enojo. Me vinculo desde lo afectivo, pero eso te trae desgaste; pero no importa, el beneficio es más grande que el costo. El ataque me violenta. En las situaciones con lo humano. Hay una buena relación y fluidez en los vínculos. Los tiempos de trabajo hacen que la comunicación a veces no llega. Cuesta que todo el mundo se entere, porque somos muchos. A veces hay gente que transmite mal, también hay otra gente que vive colgada de la palmera. Pero de todos modos no hay desen-

cuentro o pelea. A mí me gusta que hablen, sé que no se puede ser perfecto, lo que no me gustan son los canales paralelos; los rumores, donde las relaciones se empiezan a contaminar y después es difícil volver atrás. Se debe sanear el clima de trabajo, y romper las resistencias iniciales, explicando y permitiendo la comprensión de las metas que busco. En cuanto a los conflictos entre pares, tienen que ver casi siempre con la competencia; cuesta trabajar en equipo, son problemas de cartel, asociados a celos infantiles. Cuando hay personas que veo que no pueden trabajar juntas, las cambio; porque si no terminan trabajando histéricas en el aula; los conflictos los trasladan al aula y no sirve.

-¿Cómo maneja las relaciones de la Institución con el contexto?

- A veces, lo que uno cree que hace, tal vez no llega lo suficiente. Seguramente tengamos que rever algunas cosas de la comunicación hacia las familias y no siempre se recepciona lo que uno cree (contar más lo que pasa en el colegio). Se trata de escuchar las necesidades.

El conocimiento de las necesidades del contexto se hace desde lo personal, hay que estar

atento qué es lo que pasa afuera, no se puede vivir encerrado desde el adentro, debemos saber qué pasa con los chicos en las matineé, que existe el problema de las drogas, del sexo. Las cosas hay que hablarlas, decirlas, tenés que estar conectado todo el tiempo con lo que está pasando, no se pueden enterar afuera lo que tenemos que contarles antes en la escuela. Lo que

los chicos tienen es información, pero no contextualizada, para ubicarse en los que les va a tocar el día de mañana, en la escuela tiene que haber un paralelismo con la vida real. No se puede estar desconectada de la realidad.

-¿Cuál es la cultura de la escuela?

- Se fomentan los valores cristianos, y los de la patrona del colegio: X Se trata de un equilibrio de esas cosas balanceadas. Fundamentalmente una formación integral, algo que tenemos como un legado histórico, del que tengo cierta mirada nostálgica de la época, que le dio al colegio un sello único. Tengo esa cosa melancólica, nostálgica, de esa presencia importante de las "sisters" que fueron unas adelantadas para su época; me hubiera gustado que los chicos lo pudieran vivenciar. Para la época en que el colegio se fundó, las egresadas, eran las chicas más preparadas y buscadas. Se inculcaba el tema de la intelectualidad balanceada con la afectividad. Se buscaba criar mujeres pensantes pero que no niegan el ser madres (un equilibrio).

-¿Usted toma las decisiones en la Institución o es una tarea compartida?

- Hay cosas que se pueden compartir, pero hay un punto donde no se puede compartir, cuando hay decisiones que hay que tomar, en definitiva la decisión final recae en el directivo.

Tenemos libertad para la toma de decisiones, hay cosas para las que tenemos reuniones periódicas con las Asociación X, allí se toman las decisiones en reunión de directorio; pero podemos disentir, cualquiera de las tres directoras.

-¿Observa las clases de los docentes? ¿se discuten los resultados?

- Sí, realizo observaciones de clases acordando con las docentes previamente. Luego queda la evaluación, que manejamos en forma personal para orientar y acercar propuestas de cambio si son necesarias o mejorar estrategias; es muy constructivo.

-¿Se orienta y se realiza un seguimiento del desempeño docente?

- Sí, para el gusto de algunos, demasiado pesadas; pero hacen falta. Se dialoga, se orienta, se escucha.

-¿Se estimula la capacitación docente? ¿cómo?

- Sí, está en el reglamento docente. Se pide un mínimo de acreditación docente de dos cursos por año. La Asociación está asociada al ESSARP, por lo que nos proporciona la posibilidad de hacer cursos docentes gratuitos, son muy buenos cursos de distintos temas, además de los cursos que dan ciertas docentes para el resto.

-¿Cómo se comunica con los docentes? ¿cómo evalúa sus necesidades?

- En general en forma directa o a través del cuaderno de novedades, pero creo que nada funciona como el cara a cara, hablar y escuchar.

-¿Cómo evalúa el cumplimiento de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional?

- Tenemos un plano de aspectos para la evaluación de los docentes y escuchando las propuestas nuevas para mejorar. Se plantea las modificaciones del PEI en reunión de directivos, a partir de su evaluación sobre la marcha, receptivo a fuerzas nuevas que van pujando y poder captar lo que hay que modificar. Buscamos compartir con quienes van a llevar a cabo la propuesta en el aula. No se puede dar toda la síntesis de un trabajo que llevó tiempo de maduración, hay que bajar los decibeles desde la manera de plantear las cosas para hacer, es

algo que tuve que modificar cuando empecé por el afán de querer hacer, hay que ser participativo, dar el material pero no la respuesta, para que el proyecto salga entre todas. Se debe dar tiempo al otro y que lo haga; no sirve el yo te lo hago, te ayudo, pero lo tenés que hacer vos.

-¿Se busca integrar a las familias al Proyecto Educativo de la Institución?

- No, las familias eligen a la Institución por el Proyecto educativo que esta tiene. Pero no son convocadas, uno va tomando en cuenta los planteos de las familias pero no desde lo formal.

-¿Cómo se comunica con los padres?

- En las reuniones de padres, a través de los cuadernos de comunicaciones, a través de encuentros en las entrevistas. Si se trata de algo estrictamente docente, la entrevista la organiza la docente.

-¿Hay gabinete psicopedagógico? ¿ para qué casos?

-Sí, tenemos gabinete psicopedagógico a cargo de la psicóloga orientadora del servicio, para los problemas asociados al aprendizaje, a lo emocional, a la relación entre pares y entre docentes. Se ocupa también de los conflictos emocionales y familiares.

-¿Cómo manejan los problemas de conducta?

- En las reuniones, hacemos hincapié para aunar criterios y tener mucho cuidado. Se busca ordenar el criterio de sanción. Se creó un Boletín de Disciplina; primero se modificó el reglamento para que los chicos lo entendieran y después se creó el Boletín de Disciplina, porque de otra forma, no se tenía un historial del chico para poder hablar desde lo que le iba pasando. No queríamos mezclar la comunicación (en el cuaderno de comunicaciones), con lo disciplinario. Trabajamos juntos el reglamento, para tener igualdad de aportes. El Boletín ordena, cuando un nene está trasgrediendo algo que se repite, con el boletín se puede hacer un seguimiento. Se debe evitar el etiquetamiento, el boletín es para hacer tomar conciencia de sus actitudes y a partir de ahí, ordenó, es un autolimitante. A través de los premios y castigos, los reconocimientos y las motivaciones los chicos pueden autocontrolarse en algunos aspectos.

En las relaciones con los pares, creamos un cuadernillo de convivencia, que se trabajó en Catequesis y en capacitación docente, nos sirvió para la resolución de conflictos y para evitar casos de hostigamiento escolar. Los chicos tomaron conciencia que era muy importante, darse cuenta que desde lo que vos ves que pasa en el afuera, se refleja a veces en el adentro.

-¿Quién toma las decisiones en la Institución?

- Los directivos, bajo el asesoramiento pedagógico, la evaluación de los requerimientos, los pedidos, las quejas y las necesidades, en un diálogo permanente; y la Asociación que tiene un presidente y un gerente general; con quienes tenemos una reunión una vez por mes.

- **¿Cómo se maneja el Currículum? ¿ cómo manejan los planes de estudio?**

- Se respeta el currículum oficial con articulación con el secundario en vistas de responder a los exámenes internacionales y con materias extracurriculares como: tango, teatro, danzas irlandesas, natación, francés, informática y multimedia. Se tiene un enfoque de trabajo de articulación para que cuando el chico egrese, cuente con los requerimientos del secundario. Se ajustó la currícula de Ciencias Naturales para poder rendir Biología y Física Internacional. Bajamos el enfoque con la libertad de mejorar el acceso a los temas. Los contenidos básicos están más que cubiertos, y luego está todo lo que uno le va agregando para completar.

Análisis:

Habiendo realizado la entrevista a la directora de la institución y comparándola con las aportaciones realizadas por las teorías, procederemos a analizar las características que presenta la escuela desde distintos enfoques. Los mismos comprenderán el Modelo de Gestión Escolar y a partir del mismo, su influencia en cuanto al manejo del currículum, la cultura institucional, el análisis micro político, el Proyecto Educativo Institucional en cuanto a sus dimensiones en la gestión y el liderazgo desde el punto de vista de sus características y la manera de ejercerlo dentro de la institución.

A partir de la evaluación de la institución desde las distintas dimensiones, podemos decir que desde el punto de vista Organizacional, si bien existe una delegación de tareas, la toma de decisiones la realiza la Directora. Hay una delegación de tareas manifiesta y concreta, sobre todo en lo que se refiere a la coordinación pedagógica y el manejo del tema administrativo. Existen equipos de trabajo, los cuales son generalmente coordinados por la coordinadora pedagógica. Trabajan por áreas con coordinadores de cada una de ellas. En cuanto a la relación con los docentes, se trata de evitar la disputa, a partir de un enfoque desde la conducción por negociación para llegar a la concertación y el consenso desde un estilo cooperativo ⁽⁴⁾. Desde la dimensión Pedagógico – Didáctica, se hace hincapié en la articulación entre áreas y saberes, lo cual es uno de los factores que garantizan una escuela efectiva ⁽⁶⁾. Se evalúa la transposición didáctica a través de la realización de reuniones con los docentes y de la observación de clases de los docentes, que se combinan con devoluciones sobre el trabajo evaluado, buscando la mejora de la labor docente, y a partir de allí se dialoga y se

orienta. Dentro de esta dimensión, se encuentra el currículum, el cual se adecua a las necesidades de la población del colegio. El currículum prescripto, sirve de base para orientar la tarea, pero existen posibilidades y flexibilidad para su modificación (currículum real), ya que el mismo, es ampliado para alcanzar los objetivos que busca el Proyecto Educativo de la institución. Se articula el currículum real del nivel primario, con el del nivel secundario para que los alumnos obtengan las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos de los planes internacionales. Se maneja el trabajo en equipo con los docentes, a partir de las reuniones pedagógicas donde se tratan de consensuar las estrategias pedagógicas. La Directora manifiesta el hecho de buscar la comprensión de las metas de trabajo. Si bien existen los espacios de encuentro docente, ellos mismos coinciden en opinar que éstos son insuficientes.

Con respecto a la Dimensión Comunitaria, la directora está pendiente del entorno, desde lo personal. Busca una articulación entre la racionalidad instrumental y la subjetividad, entre la lógica del sistema y las exigencias del desarrollo de la personalidad (algo que exige la sociedad) y que le permite darle sentido a la acción educativa⁽⁸⁾. Es una institución abierta al contexto, que busca anticiparse a lo que requiere el afuera. En lo que respecta al contexto macro político, el termómetro que se usa para evaluar los ánimos de los actores, son las reuniones periódicas que tanto la directora como las docentes piensan que podrían necesitarse más. Volveremos a retomar este tema, al profundizar sobre el tipo de cultura institucional.

La Dimensión Administrativa, creemos que aunque está presente, dado que se manejan desde un boletín de disciplina, todo lo inherente a la administración queda totalmente delegado, según la directora, al equipo de secretarías. Esta dimensión no aparece como demasiado preponderante, si bien se hizo mención a un esquema previo, a partir del cual se propone como punto de partida debatir y determinar las necesidades de modificación o cambios de los objetivos del P.E.I., no se hizo referencia, ni al pedido de informes ni al llenado de planillas. Desde esta mirada, el manejo de los temas se realiza más en forma personal que a través de papeles. Todos los actores mencionan el “conversar” y el intercambio de opiniones pero desde la comunicación directa.

En cuanto a la Cultura Institucional, consideramos que están presentes fundamentalmente dos tipos. Por un lado, responde al modelo de cultura familiar, que se encuentra representado fundamentalmente en la persona de la directora, comenzando por el modo en que su historia previa en la institución y el conocimiento de su ideario y su pertenencia, jugaron un papel importante para su elección. En cuanto a su desempeño, prioriza

mucho el trato “cara a cara” y el manejo de la información por canales relativamente informales, los que generan, según ella misma reconoce, la presencia de rumores. Aún cuando “presume” la existencia de ciertos “malestares”, no reconoce a éstos como conflictos, lo que nos lleva nuevamente a plantearnos una cultura de tipo familiar. Sabemos que el conflicto es inherente al funcionamiento de toda institución, es parte de su propia dinámica.⁽⁴⁾ También podemos hacer referencia a otra situación, que si bien no es manifestada como conflicto, también existe. Se trata de las resistencias que se dan frente a la operacionalización y concreción del proyecto educativo y a la gestión, y que la directora tuvo que adecuar a las características de su grupo de trabajo. Ante el cambio existen resistencias que se deben vencer por lo que hay que negociar, conciliar, confrontar y acomodarse. Todo cambio significa una pérdida y toda pérdida requiere un cambio.⁽⁷⁾

Aparece con peso el ideario de la institución (desde el punto de vista de los valores, los presupuestos), la referencia a la “patrona” de la institución, y a las fundadoras con espíritu nostálgico y asumiendo la herencia del proyecto.⁽⁴⁾ Aunque hay una reglamentación, existen espacios no normados donde se ofrece la posibilidad de cierto disenso, aunque parece haber logrado, por lo menos a la vista, espacios importantes de aceptación por parte del resto de los actores. Por el otro lado, aparece también predominando el modelo de cultura de la concertación en la negociación, que se ve reflejado en la presencia de un currículum prescripto que se modifica sobre la marcha y a partir de las necesidades que surgen de la participación de todos los actores, de los equipos de trabajo y del “escuchar” a las docentes y a las familias. Ya expresamos anteriormente, que la dimensión pedagógico – didáctica se encuentra principalmente en manos de la asesora pedagógica. El manejo del trabajo por áreas y la presencia de coordinadores por áreas, nos acerca más a este tipo de cultura, donde también es importante la presencia de un directivo con preparación profesional y con idoneidad, capacidad de delegación y reconocimiento de las capacidades de su equipo,⁽⁴⁾ que sí se encuentran presentes en la persona de la directora.

El Proyecto Educativo, según desprendimos de su lectura y de lo expresado por la directora, apunta a la búsqueda de una formación integral, se vuelve sobre el tema de la fundación del colegio, de hecho algunas personas que formaron parte de su fundación aún están en la institución, se habla del “legado” de los fundadores, de la búsqueda del desarrollo de la mente, el cuerpo, el espíritu y los sentimientos, de hacer conocer las tradiciones irlandesas de quienes la fundaron. El P.E.I., apunta también a los

valores cristianos, los cuales también se buscan en quienes forman parte de la institución, ya que es confesional, sin rigideces dogmáticas pero sí desde el compartir y vivir esos valores. Se hace referencia además al favorecimiento de la comprensión de sí mismo y del entorno, tomado en cuenta desde su complejidad.

La directora no formuló el proyecto educativo, pero sí maneja sus modificaciones en conjunto con el equipo de coordinadores de área, a partir de una escucha atenta a las sugerencias y las necesidades, el intercambio de ideas para adaptarlo a los requerimientos de la familia y de la sociedad. No se llama a las familias a realizar modificaciones directas en el P.E.I., pero sí se intenta por lo menos desde la intención, escuchar las demandas que los padres realizan. Creemos que en este caso, se entiende al P.E.I. como una construcción colectiva, abierta al cambio, que permite promover innovaciones.⁽¹⁾

Todos los encuestados dicen conocer el P.E.I. y aportar sugerencias para su modificación, aunque la decisión final, está en los directivos. Se reconoce el currículum prescripto y es más, se expande y adecua a requerimientos más extensos que los locales, agregándose los propósitos individuales que persigue la institución (currículum real).

La directora entiende como “cultura” escolar, los valores que se encuentran mencionados en el P.E.I.. Estos también permiten a la institución preservar su identidad, lo que significa afianzar la legitimidad respecto de la sociedad. Esa legitimidad asegura la sustentabilidad de la institución en el tiempo.⁽⁷⁾

El P.E.I. es evaluado y modificado en función de dicha evaluación, buscando integrar las necesidades de todos los actores al mismo.

Desde la perspectiva del liderazgo, la organización de la escuela está basada en la estrategia profesional, donde se estimula la participación de todos los actores del establecimiento. Cada empleado realiza sus tareas asignadas, diseñadas por él mismo. Se les otorga el “poder para”.⁽³⁾

El rol de la conducción es de mediación en la negociación y de representación de los objetivos institucionales. El directivo actúa neutralizando ciertas formas de expresión de la oposición de intereses a través de un manejo “cara a cara”. Aunque ya hemos planteado que los espacios de intercambio y discusión aparecen como insuficientes, consideramos que es una institución con apertura al cambio, lo cual permite que se discuta y que esto se pueda modificar.

El equipo de conducción sustenta su poder en el saber experto, delega tareas pero no las responsabilidades que como conducción le competen.⁽⁴⁾ El saber experto, en este caso, presenta su máximo exponente en la coor-

dinadora pedagógica en quien se apoya principalmente la dirección. Tal apoyo, la ayuda a tener siempre presente el alcance pedagógico didáctico de cualquier decisión. La directora tiene en cuenta la “temporalidad diferencial” de los actores de la que dice haberse dado cuenta de a poco, gestionando, teniendo que disminuir su ansiedad en el hacer, logrando esto a partir de considerar los tiempos de los integrantes de la institución para poder articular las negociaciones de carácter inmediatista con aquéllas que conciernen al proyecto educativo a mediano y largo plazo.⁽⁴⁾

Es de destacar, que la gestión es de tipo Estratégica Profesional ya que busca la participación, la comunicación (en la que todos insisten constantemente), el dar lugar a otros. Recalca la importancia de tener en el equipo de trabajo, gente con idoneidad y el ser buena persona. Sabe que debe gestionar talentos y no ser competitiva, estar comprometida, delega las tareas específicas y se apoya en el equipo de trabajo que suple sus falencias. Propone alternativas de trabajo⁽⁵⁾ e incentiva un trabajo en equipo con adjudicación de tareas desafiantes “dejándolos hacer”.⁽⁶⁾ De todos modos, para que el manejo fuera totalmente profesional, deberían buscarse canales de comunicación no tan informales que generan ciertas desarticulaciones entre la decisión y la acción.

La directora sabe que es importante delegar pero que en definitiva, la responsabilidad última sigue siendo suya, algo que también los docentes reconocen.

Desde la gestión directiva y desde la asociación que compone el directorio que representa a los dueños de la institución, se estimula el desarrollo y capacitación docente, el cual es a su vez, evaluado en el aula a partir del contacto directo por observación presencial.⁽⁹⁾ Se reconocen los talentos y las capacidades de los más preparados y se las aprovecha inteligentemente para la mejora de todos los involucrados.

Se maneja también la relación con el contexto, se busca lograr un paralelismo entre el modo en que se gestiona la escuela y las capacidades que intenta formar.⁽⁶⁾ La directora, hace referencia a las conductas de riesgo y a los cambios que se generan en el contexto y que deben hablarse en el aula. Esto también se enfoca desde el servicio de orientación psicopedagógica de la institución.⁽¹⁰⁾

A nuestro criterio, el escollo aparece a nivel directivos – dueños, lo cual a veces no permite que la institución guarde toda la coherencia que sobre todo los directivos desearían tener. Aún cuando son escuchados, no creemos que tengan toda la libertad que quisieran. Sí parece destacable, que la ingerencia principal de la asociación pasa más por lo administrativo y no es tan fundamental a nivel pedagógico – didáctico, que se ve está más en

manos de la dirección y su equipo.

Conclusiones

Sabemos que gestionar es hacer que las cosas sucedan. En este camino, es importante contar con una capacidad profesional para lograr los objetivos que se plantean.

La institución que hemos analizado, presenta como dimensiones preponderantes de gestión, la dimensión de tipo organizacional y la pedagógico – didáctica. Si bien las otras dos dimensiones no están en forma preponderante, sí podemos decir que existen y las hemos evaluado.

El tipo de cultura que predomina es la de tipo familiar y la de la concertación en la negociación. Se respeta el P.E.I., se evalúa y se modifica en función de las necesidades propias y del contexto. Se maneja un currículum real con adecuación a las necesidades y se gestiona desde un modelo de gestión profesional con acción cooperativa y de participación. Es importante la delegación de tareas y el trabajo en equipo. Se presta atención al desempeño y desarrollo docente y al contexto en que se está inserto.

Es sabido que los modelos de gestión resultan de una articulación entre la propuesta del directivo y el ajuste con el resto de los miembros de la institución. Los modelos de gestión no se presentan de manera pura, sino que las distintas dimensiones aparecen en mayor o menor grado, junto con una cultura institucional que responde a distintos factores y que se expresa en las prácticas de los miembros. Toda cultura está sustentada por el imaginario de los sujetos y de su grupo social y se manifiesta en sus usos y costumbres, su funcionamiento, sus mitos, leyendas y héroes, los modelos de vínculos y su relación con otras instituciones.

A lo que hoy se trata de apuntar, es a un Modelo de Gestión Profesional, con capacidad de liderazgo, con grupos de trabajo idóneo, coordinado, acompañado y orientado. Con docentes reflexivos y profesionales en formación permanente y con espacios de trabajo colectivo, conocedores del entorno e inmersos en una estructura flexible e innovadora, basados en la cultura de concertación que les permita dialogar, consensuar, escuchar y concertar ideas. El liderazgo compartido deberá ejercerse desde el trabajo en equipo, no para imponer sus ideas, sino como profesional interactivo que aprende y lidera por medio del trabajo en equipo.⁽⁵⁾

Es importante tender a un Planeamiento Estratégico Situacional⁽⁴⁾ que permita basarse en una “imagen objetivo”, priorizando los problemas, buscando la transformación y la mejora, focalizando a los nuevos sentidos

que debe desarrollar la escuela : aprender a aprehender y aprender a vivir juntos, desde el reconocimiento de la alteridad, la reflexión y la autonomía, con la idea de aprender toda la vida, para lograr finalmente el objetivo de alcanzar una Escuela Total.⁽⁸⁾

Bibliografía:

Aguerrondo, I; Lugo M.T y Rossi, M.: La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales. Unidad V “La construcción y el desarrollo de proyectos institucionales”. Edit. Universidad Nacional de Quilmes (2000).

Fasce, J. y Rojo M.: Plan Social Educativo. Presidencia de la Nación. Miño y Dávila Editores (1993).

Frigerio, G.: De aquí y allá. Textos sobre la institución educativa y su dirección. Cap. “Tradición y cambio en la dirección escolar”. Bs. As. Edit. Kapelusz (1995).

Frigerio, G., Poggi M.: Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Bs. As. Edit. Troquel. (4ª) Paradigmas de la planificación.

Fullan, M. y Hargreaves, A. : La escuela que queremos. “Lineamientos para el director”. Ed. Amorrortu.

Gvirtz, S. y Podestá, M. E.: Mejorar la gestión directiva en la escuela. “Mejorar la escuela”. Bs. As.,Ed. Granica. (2007).

Herscher, E.: El círculo virtuoso. Cambiar, planificar, aprender, cambiar. Bs. As. Ed. Granica. (2007).

Tedesco, J.C.: El nuevo pacto educativo. Madrid. Ed. Anaya (1995).

Nota. Las referencias bibliográficas están ordenadas por orden de apari-