



**UN DESAFÍO PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA DE  
INSTITUTOS SUPERIORES DE FORMACIÓN  
DOCENTE**

**DOCENTES CON IDENTIDAD INSTITUCIONAL**



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

**UN DESAFÍO PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA DE  
INSTITUTOS SUPERIORES DE FORMACIÓN DOCENTE**

**DOCENTES CON IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

Marcela Fabiana Taranto

Director: Mag. Raúl de Titto

Buenos Aires, 2018

*Con el corazón agradecido y emocionado, quiero dedicar este trabajo a todos aquellos que me guiaron y alentaron a lo largo de este proceso de crecimiento personal y profesional:*

*A mi esposo Fernando, siempre paciente y generoso, acompañando y sosteniendo cada uno de mis proyectos.*

*A mis hijos, Ana, Sofía, Juan y Manuel por respetar mis tiempos, apoyarme y permitirme seguir creciendo.*

*A mi madre que como siempre me animó y apoyó incondicionalmente y a mi padre que desde el Cielo me sigue iluminando en cada paso que doy,*

*A mis compañeros de estudio, Cristina y Fabián, de quienes tanto he aprendido.*

*Al equipo directivo del Instituto de Formación Docente Santo Domingo, por abrirme sus puertas y estar siempre disponibles.*

*A los Directivos y Profesores de la Escuela de Educación de la Universidad Austral, todos han contribuido en la elaboración de estas reflexiones.*

*Quiero dedicar este trabajo de un modo muy especial a quien fue mi Director y mi Maestro, el Profesor Raúl de Titto, quien con paciencia, dedicación y respeto me acompañó en la elaboración de este trabajo, valorando cada pequeño avance y animándome para poder dar lo mejor de mí.*

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPÍTULO I .....	11
LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	
1.1 La Identidad de una institución educativa .....	12
1.2 La identidad institucional se define .....	16
1.3 Una visión compartida.....	18
1.4 La cultura institucional.....	20
CAPÍTULO II .....	25
LA GESTIÓN EFICAZ DE UN EQUIPO DIRECTIVO	
2.1 La organización escolar .....	26
2.2 Hacia una gestión directiva eficaz.....	27
2.3 Una gestión de equipo .....	31
2.4 Un liderazgo abierto a la participación y la colaboración .....	35
2.5 Gestionar no siempre significa liderar: Autoridad y poder .....	38
2.6 Liderazgo y comunicación.....	44
CAPÍTULO III .....	47
UNA GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL	
3.1 La identidad institucional, un desafío para la gestión directiva .....	48
3.2 El clima institucional .....	51
3.3 El Proyecto Educativo Institucional .....	56
3.4 El Proyecto Curricular Institucional .....	59
3.5 Perfil del docente .....	64
CAPÍTULO IV.....	67
LA FORMACIÓN DOCENTE	
4.1 Formación de los docentes del siglo XXI .....	68
4.2 Redefinición del rol docente.....	72
4.3 Un docente con identidad institucional.....	76

4.4 Trascendencia de la tarea docente.....	79
CAPÍTULO V.....	82
HACIA UN ABORDAJE EMPÍRICO	
5.1 Objetivos del Proyecto de innovación institucional .....	83
5.2 Contexto y población de trabajo.....	83
5.3 Instrumentos para la recolección de datos .....	85
5.4 Cuestionario.....	86
5.5 Entrevista semiestructurada.....	86
5.6 Plan de entrevista a miembros del equipo directivo .....	87
5.7 Interpretación de los datos obtenidos en las entrevistas .....	89
5.8 Análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas .....	94
CONCLUSIONES .....	105
PROPUESTA DE MEJORA.....	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS .....	133
Anexo 1.....	134
Anexo 2.....	137
Anexo 3.....	139
Anexo 4.....	141
Anexo 5.....	143
Anexo 6.....	144
Anexo 7.....	146
Anexo 8.....	153
Anexo 9.....	161
Anexo 10.....	171

# **INTRODUCCIÓN**

Todo centro educativo despliega en su quehacer cotidiano, en sus prácticas, en su estilo, un sello propio que lo caracteriza y direcciona. “Cada institución tiene su historia, su contexto, tiene carácter único, es irreplicable, es mudable, es dinámica [...] Cada una tiene su identidad...” (Santos Guerra, 2002, p. 45).

La identidad institucional y la gestión directiva eficaz han sido investigadas por diversos autores (Isaacs, 1999; 2002, 2004; Santos Guerra, 2002; 2006, 2007; Larraín, 2001; Senge, 2007; Barcia, 2004; Cabrera, 2009; Fainstein, 2005; Frigerio y Poggi, 2006; Pozner, 2005; Teixidó Saballs, 2008, Gairín Sallán, 2004). Entre ellos, merece una especial atención el de Taranto (2011) que se desarrolló en los niveles de educación inicial, primario y secundario, pero no se centra en lo concerniente al Nivel Superior de formación docente. De allí que consideramos que el abordaje de esta temática en este último nivel mencionado permitirá analizar la proyección de la identidad institucional en el desempeño profesional de los futuros docentes.

Asimismo, autores como Gorrochotegui Martell, (2013); Imbernón, (1999); Perrenoud, (2001), Isaacs (2010), destacan las características del rol docente, líder y gestor de aprendizajes desde una cultura institucional.

Los desafíos de nuestra época nos llaman a la reflexión y a la revisión acerca de quiénes somos como institución, para reconocernos y afirmarnos desde aquello que reconocemos como propio y original, proyectarnos en nuestros alumnos, sus familias y su entorno. En medio de la vorágine y la inmediatez de nuestra cultura postmoderna, la institución educativa se enfrenta al desafío de ofrecer certezas, sustentándose en valores sólidos, en una historia y en una tradición.

Sin duda, la más profunda incertidumbre que puede experimentar una persona es la falta de horizontes trascendentes, no encontrar sentido a su existencia, por consiguiente, no saber hacia dónde proyectarse.

Las instituciones con identidad ofrecen un marco sólido, fundamentado en valores, al encarnarse en los miembros de la comunidad educativa, brindan seguridad y sentido a la tarea que realizan. El concepto de identidad claramente se contrapone al de incertidumbre. Supone certezas, nos remite al origen y a la vez nos proyecta hacia el futuro, es memoria y promesa a la vez.

La claridad acerca de quiénes somos nos permite imaginar y proyectar lo que queremos llegar a ser.

Frente a lo expuesto nos proponemos, como tema central de esta investigación indagar acerca de la identidad institucional y la gestión de equipo directivo en una institución educativa.

La pregunta inicial que motivó este trabajo es: *¿Qué características de la gestión del equipo directivo de un profesorado de formación docente promueven y consolidan su identidad institucional?*

Nos proponemos, como objetivo general, identificar cuáles son las características de la gestión de un equipo directivo de un profesorado de formación docente, que promueven y consolidan su identidad institucional. De este objetivo se desprenden los siguientes objetivos específicos: definir los aspectos fundamentales que conforman la identidad de una institución educativa; identificar las características de la gestión eficaz de un equipo directivo y analizar la relación entre dicha gestión y el fortalecimiento de la identidad institucional.

Nuestra anticipación de sentido nos lleva a afirmar que ciertas características de la gestión eficaz del equipo directivo de una institución de formación docente promueven y consolidan su identidad. De esta manera, partiendo de aquello que más profundamente caracteriza a cada centro educativo, se pueda lograr formar docentes comprometidos, profesionales y capaces de transmitir valores y notas distintivas de la institución en la que fueron formados.

La antropología filosófica personalista, la axiología, la pedagogía, la organización y la administración educativa conforman el sustento teórico de esta investigación.

Cuando hablamos de identidad institucional entendemos aquello que caracteriza y distingue a una escuela y la diferencia de otra. Tiene que ver con el modo de actuar y de entender las cosas propias de cada institución. Una escuela que sabe quién es podrá desarrollar su labor educativa con seguridad y coherencia, alcanzando el logro de sus objetivos.

La identidad se trasluce en los aspectos fundamentales de la cultura institucional, en las costumbres, los ritos, los vínculos, los estilos de comunicación y los criterios de acción.

Es a partir de una visión compartida y de la claridad en cuanto a la misión de la escuela que el equipo directivo organiza el trabajo del centro educativo asegurando así su identidad.

Senge se refiere a la visión compartida como “imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares” (2007, p. 261). Con respecto a la misión Manes la define como “...el estado básico de la existencia y los objetivos de una institución educativa. La misión de una institución educativa se manifiesta en los principios fundacionales, en el ideario, en el lema, en el himno y en todos aquellos elementos que la distinguen y le otorgan identidad” (1999, p. 22). Se trata del motivo, propósito o razón que justifica a una organización. Define lo que pretende hacer y para quién está dirigido su trabajo.

Conocer la misión y visión institucionales constituye el punto de partida para definir el tipo de gestión que tiene el centro educativo y el perfil docente al que aspira. Dice Isaacs, “La manera de entender la realidad educativa va a condicionar la manera de entender la función directiva, las funciones de los profesores, el modo de relacionarse con los padres y con la sociedad” (2002, p. 98).

Un concepto esencial en nuestra investigación es la identidad entendida como proyección a futuro. Una institución preocupada por su ideario no puede dejar de centrar la mirada en sus docentes. Y si nos detenemos especialmente en el nivel superior, en el Instituto del Profesorado, el futuro docente se convierte en el centro de nuestro trabajo.

Si entendemos la educación como un proceso intencional de perfeccionamiento de la persona, en el que se la conduce hacia el despliegue de todas sus potencialidades, podemos deducir la importancia de la tarea que realizan profesores y maestros.

El estilo docente se manifiesta en su modo de actuar, de enseñar, de escuchar, de orientar a sus alumnos. La enseñanza nunca es neutra. Quien

educa lo hace desde sus valores, sus creencias y sus conocimientos. Nadie puede transmitir lo que no tiene. Pero el docente no es un ente aislado, sino que es parte de una comunidad educativa y realiza su tarea educadora desde las características y sobre todo desde la identidad de la institución de la que forma parte.

Compartimos el concepto de centro educativo con Isaacs, quien lo define como: “Un proyecto común de mejora integral de padres, profesores, alumnos y personal no docente situado en un contexto concreto” (2002, p.101). En este trabajo entendemos el centro educativo como comunidad, ámbito en el que se comparten valores, estilos, creencias y proyectos, en donde se genera un fuerte sentido de pertenencia, un espíritu, una impronta, que se transmite a los alumnos y a sus familias.

Si se trata de formar docentes el compromiso es mayor. Los alumnos, futuros educadores, son los responsables de mantener viva la identidad institucional mediante el ejercicio de su vocación docente.

El problema presentado y el sustento teórico en el que se apoya nuestro trabajo determinan las características del mismo. Esta investigación es de carácter mixto, cuantitativa y cualitativa. Focalizamos nuestro análisis en el Nivel Superior de Formación Docente. Trabajamos con directivos del nivel, profesores y alumnos. Es una investigación explicativa, ya que pretende comprender la incidencia de la gestión directiva en el fortalecimiento de la identidad institucional.

En cuanto a lo metodológico, realizamos entrevistas semiestructuradas y aplicamos una encuesta, para obtener datos de tipo cuantitativos. Ambos tipos de instrumentos permiten recoger distintas clases de datos que enriquecen el análisis.

El presente trabajo se encuentra estructurado en dos partes. La primera corresponde al fundamento o marco teórico de la investigación. A través de la lectura de diversos autores definimos conceptos centrales en relación con las variables que corresponden al tema de estudio. Ellos sirven de base para sostener e iluminar nuestras conclusiones finales a partir de los datos recogidos en el trabajo de campo.

La segunda parte está dedicada al abordaje empírico, nos aproximamos a la realidad de una institución educativa con Nivel Superior de Formación Docente. En esta institución se focaliza nuestra investigación.

Por último, presentamos las conclusiones a partir de los datos recogidos y analizados. Trabajar por la identidad institucional implica fortalecerla cada día con acciones, palabras y gestos coherentes con los valores y principios que la sostienen. Es mirar hacia el pasado, valorizar las tradiciones, recuperar la historia. Trabajar por la identidad es también pensar en su proyección, en el futuro, en las generaciones que vendrán. Los docentes tienen la enorme e irrenunciable responsabilidad de mantener viva la identidad institucional, al transmitirla y contagiarla a sus alumnos cada día.

# **CAPÍTULO I**

## **LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

## 1.1-La identidad de una institución educativa

La identidad de una institución es aquello que la caracteriza, la distingue y define. En ella se incluyen hitos del pasado, de la historia y las tradiciones como así también elementos del presente de la vida institucional.

La persona se despliega y se plenifica en su relación con otras personas. Organiza su vida a través de instituciones, de un conjunto de principios y de normas que le brindan seguridad. El concepto de institución conduce a pensar en la persona como un ser social que se relaciona con otros y establece en esa relación vínculos e intercambios.

*La identidad supone un ejercicio de autorreflexión, a través del cual el individuo pondera sus capacidades y potencialidades, tiene conciencia de lo que es como persona ; sin embargo, como el individuo no está solo, sino que convive con otros, el autoconocimiento implica reconocerse como miembro de un grupo (Mercado Maldonado y Hernández Oliva, 2010).*

Entendemos la institución como una comunidad. Lo que la distingue de una organización es la comunión que se establece entre sus miembros. Dicen Yepes Stork y Aranguren Echevarría, "... hay comunidad (del griego koinomía) cuando el que manda y el que obedece comparten las razones, los fines y las motivaciones de la tarea común" (1999, p. 186). Esto es lo que define una institución y las personas que la constituyen son las que hacen posible la comunidad.

Compartir fines, motivaciones, valores, una historia y un proyecto a futuro genera lazos entre las personas que la componen y distinguen a la institución, haciéndola única. Cuando el fin de la misma es la educación, entenderla como comunidad: cobra una especial importancia.

Una institución educativa es un sistema compuesto por diversos elementos y recursos, en el que se establecen relaciones y jerarquías. Su fin es la formación de personas de modo sistemático, brindando las herramientas para que el alumno pueda descubrir y elaborar su proyecto personal de vida.

David Isaacs, si bien considera a la institución educativa como una comunidad, va más allá e incorpora en la definición de la misma el concepto de proyecto común, sostenido por valores que lo constituyen y sostienen. En ese proyecto común de mejora integral intervienen los alumnos, los docentes, los padres y el personal no docente que forman parte del centro educativo. (2002)

Esta mirada de la institución educativa, entendida como comunidad, se enlaza con el concepto de identidad. Este término, en su raíz, tiene la voz latina “idem”, que significa “lo mismo”. Su origen se remonta a las tradiciones metafísicas escolásticas y aristotélicas que concebían la identidad como uno de los principios fundamentales del ser. En la identidad personal podemos reconocer elementos que la constituyen: lo heredado, que incluye lo biológico, lo psicológico y lo sociológico, la influencia de terceros significativos y las experiencias vividas.

Si bien la identidad define a la persona, ésta se autorrealiza en su relación con los otros, en una profunda comunión con el otro. En este sentido, podemos entender la identidad como una cualidad o característica a través de la cual un grupo de personas se conectan, estableciendo vínculos perdurables en el tiempo.

Por ello, dejando de lado la concepción de identidad como mismidad individual, avanzaremos relacionándola con el concepto de cultura. “La construcción de identidad es así un proceso al mismo tiempo cultural, material y social. Cultural, porque los individuos se definen a sí mismos en términos de ciertas categorías compartidas” (Larraín, 2003, p. 32). La persona internaliza esas categorías, se apropia de ellas y va construyendo su identidad. Entender a la persona como un ser social que se realiza a través de su relación con los otros, nos permite reconocer el vínculo estrecho entre identidad y cultura.

Las instituciones tienen una identidad que las define y distingue, las hace únicas, otorgándoles personalidad. Supone una forma particular de ser y hacer compartida por todos sus miembros, un conjunto de valores y principios que se reflejan en toda su actividad, en su forma de comunicarse y de establecer relaciones.

Ante el vértigo de los cambios culturales que hoy enfrenta nuestra sociedad es igualmente riesgoso estancarse, aferrarse a los orígenes, como desconocer el valor de la memoria. La identidad de las personas se construye a partir de la relación con los otros. Donoso Romo recoge esta idea de Habermas quien sostiene "... que la identidad de las personas está íntimamente ligada a su entorno social ..." (2006, p. 75). Por ello, en tiempos de transformación y valores fluctuantes, la reflexión acerca de la identidad surge con más fuerza.

Villoro (1998), citado por Donoso Romo, define la identidad como "... aquello que las personas se representan cuando se reconocen o reconocen a otra persona como miembro de su grupo, siendo una representación intersubjetiva que asume la dirección del sentir, comprender y actuar en el mundo" (2006, p. 76). Este concepto de identidad refuerza la idea de que la persona se forma y afirma en la relación con otros, siendo parte de una comunidad, compartiendo valores, tradiciones, formas de ser y hacer. La identidad de un centro educativo hace posible que sus miembros se reconozcan como parte de un conjunto y desde esa pertenencia, a su vez, crecen y se afirman personalmente. Porque,

*... al mismo tiempo que se siente parte de un grupo, el individuo se diferencia de los miembros de otros grupos a los que no pertenece; por ello se dice que la fuente de identificación del individuo es el propio grupo, [...] cuando experimenta que es diferente a los otros se reafirma la pertenencia al grupo" (Mercado Maldonado y Hernández Oliva, 2010).*

Se trata de una opción. La identidad marca el origen y el destino de la institución, determina de dónde viene y hacia dónde va, es patrimonio de todos sus miembros y marca un "deber ser". El concepto de identidad nos puede conducir al error de reducirla a una mirada hacia el pasado, hacia los orígenes. No está mal, pero ése es sólo un aspecto. La identidad supone también una proyección a futuro, partiendo de lo que somos, de nuestra historia institucional, nos desafía a pensar en lo que queremos llegar a ser. En este sentido, es concebida como un proyecto que tratándose de personas, se convierte en un proyecto de vida.

Coincidiendo con Barcia (2004, p.3), "La educación es un sistema de valores. Educar es valorar y es ayudar a valorar [...]. Los valores permean

toda nuestra vida y cada acto de ella. Dan sentido a las decisiones que tomamos”. En consecuencia, concebir la identidad como proyección a futuro en el marco actual de un relativismo de valores, genera un desafío para las instituciones educativas. Desde la afirmación de sí mismas, éstas se abren a su entorno cercano, constituyendo una red que unifica a quienes comparten valores que en ellos se han encarnado.

Podemos hablar entonces de una identidad colectiva, que se conforma a partir de un conjunto de creencias y valores que se comparten, lo cual implica una visión de sí misma como “nosotros” (Cabrera, 2009). “Toda sociedad, para existir, necesita “su mundo” de significaciones. Sólo es posible pensar una sociedad como esta sociedad particular y no otra, cuando se asume la especificidad de la organización de un mundo de significaciones imaginarias sociales como “su mundo”. (Cabrera, 2009, p.4)

La pertenencia a un grupo, comunidad o institución, no se limita a ser un integrante más de la misma. Se necesita asumir a ese grupo como propio, adherir a sus principios, de tal manera que funcione como un marco de referencia desde el cual se interpreta la realidad, sirviendo como guía que orienta la conducta. Este vínculo con la institución no es observable, sólo se puede sentir y experimentar. Sin embargo, formar parte de un grupo humano no asegura un sentido de pertenencia a él (Mercado Maldonado y Hernández Oliva, 2010).

La identidad institucional es una identidad colectiva que favorece y aporta elementos esenciales a la construcción de la identidad personal. Ambos conceptos se implican mutuamente; los individuos se definen por sus relaciones con los demás, a su vez, la sociedad se constituye a partir de acciones individuales. Identidad personal y colectiva están íntimamente ligadas y no es posible considerarlas separadamente. (Larraín, 2001).

En relación a este concepto, dice Larraín, refiriéndose a la identidad:

*...no sólo mira al pasado como la reserva privilegiada donde están guardados los elementos principales de la identidad; también mira hacia el futuro y concibe la identidad como proyecto. [...] Tal como Habermas argumenta, “La identidad no es algo ya dado, sino también, y simultáneamente nuestro propio proyecto (Larraín, 2003, p.41).*

La sociedad actual presenta un abanico de grupos sociales a los que la persona elige pertenecer. Existen razones que inciden en la identificación con un determinado grupo humano. Éste debe responder a sus aspiraciones y proyectos. También influye la valoración que la persona perciba de sí misma, lo cual despierta un profundo sentido de pertenencia que se manifiesta en el orgullo de formar parte de una comunidad (Mercado Maldonado y Hernández Oliva, 2010).

## **1.2 La identidad institucional se define**

La identidad, en una institución educativa, sienta sus bases en su Ideario. En él se expresan los principios y valores sobre los cuales se construye la labor de un centro educativo. Se trata de un marco doctrinal que es la base que sostiene el Proyecto Educativo de la Institución (PEI), por ello, perdura a lo largo del tiempo.

En las notas de identidad de un centro educativo se refleja la concepción antropológica y educativa que sostiene la escuela. El fin de toda institución educativa es educar. En coincidencia con Isaacs, definimos educar como la acción de "... conducir al otro al estado perfecto del hombre, es decir, al estado de virtud, y nada de ello es posible sin amor" (2005, p. 10). Esta es la misión de toda institución educativa, su manera de entender la educación, la cual se verá reflejada en su Proyecto Educativo, en su Proyecto Curricular, en la jerarquización de valores y virtudes, en los objetivos, en el estilo pedagógico y en el tipo de relaciones que se establecen entre sus miembros.

Por encima de los cambios, la identidad es aquello que perdura a través del tiempo. Cuando la institución tiene el fin de educar, su carácter propio define su propuesta educativa, el tipo de vínculos con las familias, los

profesores, los ex alumnos y el entorno inmediato. Al definirse, la institución genera el compromiso de mantenerse fiel a los principios que la constituyen, “La identidad implica no sólo que los sujetos se sientan distintos a los demás, sino además que así sean reconocidos por los otros, [...] la identidad colectiva implica semejanza hacia el interior y diferencia hacia el exterior ...” (Mercado Maldonado y Hernández Oliva, 2010).

El Ideario orienta el trabajo de la escuela, establece la concepción de hombre y de educación a la que adhiere. Toda la organización de una institución se desprende de los principios y valores definidos en él. Mantenerse fiel a ellos asegura la coherencia y la unidad del trabajo de la institución. Por ello, hablar sobre la identidad de una escuela nos remite necesariamente a su Ideario.

De este marco doctrinal se desprende la misión institucional, la cual es “... el punto de partida para la configuración de su propia cultura, en la que emergerán los valores propios y de las que se derivarán los estilos peculiares de gestión” (Gento Palacios, 1996, p. 159). La misión institucional se expresa en los mandatos fundacionales, en el Ideario, en el Proyecto Pedagógico y en todos los elementos que distinguen a la organización y señalan su rumbo. Alude a lo que se está haciendo, es el presente de la institución. De ahí la necesidad de darla a conocer a todos los docentes y a las familias desde el momento en que inscriben a sus hijos. Al relacionarse directamente con la tarea educativa que realiza la escuela exige ser periódicamente revisada y corregida.

La misión es un elemento constitutivo de la identidad, la cual también se expresa en la visión institucional. Ésta señala lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro. Podríamos definirla como el “sueño” sobre el posicionamiento del centro educativo a largo plazo. Un sueño que entusiasma a todos los miembros de la comunidad educativa; para ello tiene que ser conocida por todos. Implica una ilusión, una esperanza motivadora, necesaria para cohesionar los esfuerzos en pos de lo que se pretende alcanzar. Tal como afirma Manes, la visión “Es una percepción sensible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución educativa [...] una visión se pierde cuando

no se comunica ni se comparte con todos los miembros de la comunidad educativa”(1999, p. 22).

Es innegable que hablar de misión, visión y valores, implica acciones concretas que los encarnen y los reflejen en la práctica. Asimismo, acciones que no respondan a la misión y visión institucional se convierten en esfuerzos aislados que se desdibujan y pierden su fuerza.

### **1.3 La visión institucional es una visión compartida**

El Proyecto Pedagógico de una escuela es una acción colectiva. Por ello, para concretarse, requiere de una visión compartida por todos los miembros de la comunidad. Esta visión compartida necesita ser comunicada y explicitada en los documentos institucionales para lograr ser reflejada en cada acto y en cada decisión de la escuela, incorporándose en la cultura de la institución.

Una visión compartida se define como “... el conjunto de principios y prácticas rectoras que pasan a ser asumidas colectivamente por la organización. Concretar en la práctica esta visión compartida requiere competencias y aptitudes específicas para configurar esta visión, de forma tal que genere compromisos genuinos” ( Pozner, 2005, p. 61). El compromiso es el principal aporte que genera una visión compartida, unido a un fuerte sentido de pertenencia, pues asegura la coherencia en el proyecto educativo y fortalece la identidad de la organización. El desafío es lograr que toda la comunidad educativa se sume al “sueño” de la institución. Ésta es una tarea ineludible del líder.

En esta línea de pensamiento, Senge (2007, p. 264) afirma que “Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja

la visión personal de esa gente.” Si admitimos esto, la organización tiene la responsabilidad de favorecer el desarrollo de las personas que en ella trabajan, conocer sus competencias individuales y alinearlas al servicio de un proyecto común a toda la comunidad. Una visión compartida genera una actitud positiva ante las propuestas institucionales, ya que se entiende el proyecto de la escuela como propio. Una buena comunicación interna de la visión institucional, contribuye a despertar en la comunidad, la idea del “nosotros”, al referirse a la institución.

Si bien la visión propone una mirada a futuro, no descuida el presente, sino que por el contrario lo enriquece y da sentido al quehacer cotidiano de la escuela, brindándole unidad y coherencia. Todo habla de la institución, su visión se refleja en cada acción educativa. Por ello, debe ser comunicada explícitamente a todos y a cada miembro de la comunidad educativa. Esta comunicación debe ser integral, se transmite a través de los gestos cotidianos, de los estilos de trabajo y del modo en que se resuelven las situaciones.

Dice Senge, “... una visión compartida no es una idea [...]. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder [...] .La gente comienza a verla como si existiera” (2007, p. 260). Esta definición es fundamental para entender la importancia del trabajo en equipo, unificando esfuerzos en pos de un objetivo común.

Generar una visión compartida supone la acción de líderes capaces de compartir su visión personal y de alentar el desarrollo de las visiones y aspiraciones de sus colaboradores. Éste es un desafío cotidiano para todos los que lideran una organización. Se requiere una comunicación y acercamiento permanentes con quienes trabajan en la institución, crear un clima de respeto y confianza, para que las personas puedan sentirse libres para expresar sus sueños y aprendan a escuchar y compartir los sueños de sus compañeros (Senge, 2007).

Es entonces cuando el buen líder cobra un papel fundamental. Su rol requiere apertura y capacidad de escucha para favorecer la diversidad de ideas. Se predica con el ejemplo, el líder tiene que ser capaz de entusiasmar a su gente, de influir en ellos, de definir una dirección sin imponer sus ideas. Fomentar el trabajo en equipo favorece la construcción de una visión

compartida y el logro de un buen clima institucional que entusiasma y compromete. Éste deriva de la cultura del centro y como diremos más adelante, necesita ser especialmente cuidado por el líder. La visión compartida se refleja en la vida de la escuela, en su cultura escolar; en sus costumbres, sus rituales y símbolos.

Por ello, hablar de visión compartida nos conduce a entender la institución educativa como comunidad. En ella se comparten valores que iluminan y direccionan la labor de la escuela, entendida como un proyecto común. Para involucrar a todos los miembros de la comunidad, esos valores tienen que ser conocidos, comprendidos, interiorizados y vividos. Será indispensable, entonces, desarrollar una cultura que favorezca estas vivencias (Isaacs, 2002).

#### **1.4 La cultura institucional**

Todo grupo de personas posee una cultura que le es propia y lo caracteriza, en el caso de las instituciones escolares, es lo que llamamos cultura institucional o escolar. Cultura es un término que viene del verbo latino “colere” que significa cultivar, labrar, cuidar.

Hacia finales del siglo XIX se produce un cambio en la forma de entender la cultura, otorgándole un carácter social, enfatizando las prácticas, las costumbres y modos de vida de una sociedad (Larraín, 2003). Las instituciones educativas tienen su propia cultura, la cual se caracteriza por contener elementos ideológicos que la sostienen y fundamentan; elementos instituyentes que regulan las relaciones entre sus miembros, las normas y las costumbres.

Álvarez Fernández se refiere a la cultura institucional diciendo que,

*... cada grupo humano o cada organización posee una cultura propia, que le proporciona identidad, que funciona como aglutinante, que armoniza intereses contrapuestos y ayuda a dirigir los esfuerzos de cada uno hacia objetivos comunes que a todos interesan. El tejido cultural de una organización está constituido por valores comunes (1998, p. 72).*

En el caso de las instituciones educativas, de la cultura institucional se deriva una cultura escolar. Nos referimos a valores, rituales, costumbres, tradiciones, modos de entender las cosas, de resolver y de establecer relaciones entre los miembros de un centro educativo. Rodríguez la define "... como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional" (1998, p. 136). Operan sobre los miembros de la organización sin que sean conscientes de ello y van conformando un modo actuar y decidir que le es propio.

Sin embargo, estas premisas que sostienen y dirigen las conductas no son permanentes ni estables. Al referirnos a grupos humanos debemos considerar modificaciones, evoluciones y adaptaciones de conceptos y significados. Además, el entorno social ejerce su influjo en las formas de interpretar significados y de internalizarlos para traducirse en prácticas. Dicen Mercado Maldonado y Hernández Oliva,

*...la formación de la cultura es un proceso dialéctico, en la medida en que a través de la interacción se generan repertorios de ideas, que los individuos materializan en sus comportamientos, y éstos, a su vez, conllevan cambios en las normas, valores, creencias e ideales aprendidos y transmitidos por ciertos mecanismos (2010).*

Si bien la escuela comparte características comunes a todas las organizaciones, su misión le otorga una particularidad que la distingue. Se trata de una organización educativa. Asimismo, recibe elementos que son compartidos por todos los centros educativos, los asume y los enriquece con el carácter propio de cada una de ellas, dando origen a una cultura institucional (Santos Guerra, 2006).

Otros aspectos que definen a la cultura escolar son los roles, los procesos de toma de decisiones y los estilos de comunicación interna y externa, generando un lenguaje hablado, escrito y gestual que la caracterizan. En su conformación intervienen todos y cada uno de sus miembros, con sus aportes y sus características personales. Se genera así una dinámica de

trabajo que distingue a la institución. Por ello, la cultura no es estática, sino que evoluciona y se transforma, respetando aquello que perdura en el tiempo.

Coincidimos con Santos Guerra cuando define a la escuela como “un universo de significados”. Dice el autor, “La escuela crea una cultura propia-una subcultura si se quiere, que transmite normas, creencias, valores, mitos, que regulan el comportamiento de sus miembros” (2006, p. 36).

Por ello, es esencial conocer y comprender la cultura institucional para definirla, ya que ella impregna todos los aspectos del trabajo en la escuela y nos habla de lo que ella es. Cuando una institución define su forma de “hacer escuela”, define su cultura. Ella aglutina a los miembros de la organización y los identifica en su manera de actuar y de pensar, fortaleciendo el sentido de pertenencia a la institución.

El sistema de creencias, valores y normas que caracterizan la cultura institucional, si bien afirman y brindan unidad a la tarea de un centro educativo, pueden convertirse en un obstáculo para introducir cambios o reformas. Como dijimos, la cultura no es inamovible ni estática por ser las personas quienes la construyen. Es, por el contrario, dinámica y compleja, abierta al cambio y a las adaptaciones que se requieran.

Pero no es posible introducir cambios en una institución sin comprender la cultura existente. Esto representa un desafío que requiere tiempo e implica necesariamente a todos los miembros de la comunidad educativa. El diagnóstico de la cultura institucional es una tarea difícil, “... es necesario develar aspectos no conscientes, que no son vistos desde el interior de la organización debido a la característica de transparencia propia de la cultura que la hace invisible para quienes se encuentran inmersos en ella” (Rodríguez, 1999, p. 139). Esto hace, coincidiendo con el autor, que sea muy difícil advertir la necesidad de cambio cuando se está inmerso en una cultura. Por ello, un observador externo estará en mejores condiciones para visualizar la necesidad de cambio.

Coincidimos con Isaacs cuando define a la cultura institucional como “... la forma habitual y tradicional de pensar, de sentir, de decidir, de actuar y de reaccionar al pensar en el futuro y al enfrentarse con los problemas que se presentan” (2004, p. 180). Por ello, cuando hablamos de cultura no nos

referimos al conjunto de principios o valores que se desprenden del Ideario, sino a la manera concreta en que ellos se vivencian en la vida cotidiana de la escuela, en los proyectos y en las decisiones.

Dentro del amplio marco de la cultura de un centro educativo podemos identificar tres ámbitos en los que ésta se manifiesta de manera concreta: los llamados artefactos, las costumbres y los valores. El término artefacto refiere a los documentos escritos, organigramas, revistas institucionales, actas y eslóganes. Incluye también objetos visibles, retratos de los fundadores, trofeos, medallas, el uniforme. Remiten a recuerdos y a la historia institucional. (Isava, 2009)

Las costumbres son las formas de actuar ante determinadas situaciones. La toma de decisiones de los directivos y docentes está sostenida por un modo o costumbre de resolución de situaciones semejantes que funcionan como antecedentes. "El comportamiento de todos los miembros de la escuela obedece a un conocimiento institucional no muy elaborado pero muy potente. Todos saben lo que está bien hecho y lo que está mal hecho en la escuela" (Santos Guerra, 2006, p. 35).

El otro ámbito que requiere nuestra atención a la hora de diagnosticar la cultura son los valores que la sostienen. Se desprenden del Ideario, son reconocidos y asumidos por toda la comunidad, haciéndose visibles en cada decisión y en cada comportamiento del centro educativo.

Para comprender el concepto de identidad es necesario reconocer dos sentidos del concepto de cultura que se encuentran en relación de tensión: la cultura como arte y vida intelectual y la cultura como un conjunto de significados y valores inscriptos en determinados modos de vida (Larraín, 2003).

Algunos autores nos hablan del "imaginario institucional", al referirse al conjunto de representaciones y de imágenes, casi siempre inconscientes, que posee cada uno de los miembros de la institución. Imaginario viene del latín *imaginarius* y remite a aquello que es aparente o ilusorio. Supone la creación de creencias e imágenes colectivas. En el caso de una institución educativa, se refiere a la relación de cada sujeto con la institución. Como se trata de un

vínculo personal, es subjetivo y diferente en cada escuela (Frigerio, Poggi, Tiramonti, 2006).

Al definir el concepto de identidad, Larraín dice que es "...un proceso de construcción en la que los individuos se van definiendo a sí mismos en estrecha interacción simbólica con otras personas" (2003, p. 32). De ahí que en el concepto de identidad se unen dos dimensiones, estrechamente unidas, la personal y la colectiva. Con estos elementos, los propios y los compartidos, se conforma la idea del "nosotros".

Esta forma de concebir la institución, de sentirse parte, se refleja en el modo de concebir la tarea cotidiana, en la manera de tomar las decisiones y de entender la misión institucional como un trabajo colaborativo. Pertenecer a una institución no es suficiente para que la persona se identifique con esa comunidad, tampoco se puede simplificar al conocimiento de costumbres, estilos y tradiciones. Como afirman Mercado Maldonado y Hernández Oliva, "... es necesario implementar mecanismos que les permitan a los sujetos atribuir sentido a los repertorios culturales que consideren referentes identitarios" (2010).

Concluimos el capítulo afirmando que la identidad institucional se construye a partir de los mandatos fundacionales plasmados en el Ideario, la visión y la misión. Se refleja en la cultura institucional y en el desarrollo del Proyecto Educativo de la escuela.

Los estilos de liderazgo y de gestión en equipo forman parte de la cultura del centro. Asimismo el trabajo colaborativo refleja un modo de entender la escuela como unidad, único camino para trabajar en torno a un proyecto común. La gestión en equipo surge casi naturalmente en una cultura basada en el respeto por el otro y la coherencia en la acción.

Una escuela con una identidad definida tiene un Proyecto Educativo claro que marca una dirección firme, tiene un rumbo y sabe hacia dónde va. De esta manera, se proyecta hacia el futuro, dejando en sus alumnos una huella imborrable, que se constituye en andamiaje para la concreción de proyectos personales.

## **CAPÍTULO II**

# **LA GESTIÓN EFICAZ DE UN EQUIPO DIRECTIVO**

## 2.1-La organización escolar

Entendemos la institución escolar como una organización. Cuando hablamos de organizar nos referimos a poner orden, a establecer estructuras, a seguir un método que nos permita orientar nuestro trabajo para la consecución de los objetivos propuestos. Amarante (2006, p. 2) define la organización escolar como "... la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los alumnos", porque educar es su misión esencial.

Este ordenamiento que supone la organización escolar se refleja en lo que llamamos estructura educativa. En ella podemos reconocer un aspecto dinámico referido a las relaciones que se establecen entre los miembros de la institución y uno más estable que permanece y que está ligado a los fines de la organización.

Es la estructura lo que le da permanencia y estabilidad, teniendo como objeto la institución escolar y permitiéndole de esta manera alcanzar sus fines. La organización se crea a partir de la definición de la misión y visión institucional, los valores y las creencias que se convertirán en las notas de identidad de la escuela y definirán su cultura. Tiene como principios generales: la determinación de objetivos, el ordenamiento de los elementos que la componen, la coordinación de actuaciones, criterios y acciones, la atribución de responsabilidades, la adaptación a las demandas de la comunidad, la armonía en las relaciones, la coherencia y la creatividad (Amarante, 2002).

Quizás lo propio de una organización son las relaciones que se establecen entre sus miembros. Existen roles, jerarquías, distribución de tareas. Toda organización está al servicio de las personas que la integran, favoreciendo su desarrollo personal y profesional. Se trata de "Un conjunto de objetivos comunes y específicos hacia donde destinan sus esfuerzos y motivaciones los miembros de la organización" (Pozner, 2005, p. 43). Para ello será fundamental la visión compartida que, como dijimos en el capítulo anterior, debe ser transmitida y motivada desde el equipo directivo. Porque como lo dice

Flores (1994) “La organización se logra cuando los individuos han adoptado creencias y metas colectivas, haciéndolas suyas, o bien cuando han acordado actuar según las creencias y metas organizacionales como si fuesen propias.”

En el funcionamiento de la organización es necesaria la coordinación y la colegialidad entre los miembros, superando el individualismo con el que habitualmente se trabaja. Es preciso abandonar el trabajo solitario y animarse a trabajar con otros. En esta tarea, el equipo directivo cumple un rol fundamental y se requiere un liderazgo vertebrador que “... supone por parte del líder o quien lo preside una elevada calidad motivacional, capaz de fomentar aprendizajes positivos indispensables para la supervivencia de la institución” (Durand, 1997, citado por Pujadas y Durand, 2002, p. 65). El bien común es la meta a alcanzar, hacia el cual se direcciona el trabajo coordinado de todos y cada uno de los miembros de la organización.

El conjunto de acciones que se realizan en una institución educativa se enmarcan en un proyecto compartido y asumido por todos sus miembros. Dice Pozner (2005, p. 59) refiriéndose a la organización, “El proyecto es su trasfondo, pero también es el punto de partida para continuar construyendo una cultura institucional rica y fluidamente adecuada a su contexto”. El proyecto surge de la identidad de la organización y a su vez la afirma asegurando la coherencia y la unidad de todas sus acciones. Dada su importancia, requiere una actitud de reflexión permanente con el fin de evitar posibles desvíos y garantizar el logro de los objetivos propuestos.

## **2.2- Hacia una gestión directiva eficaz**

De la organización escolar, de sus características, depende el estilo de gestión directiva de la institución. El término gestión “...deriva del vocablo latino “gestus” que se refiere a la actitud o movimiento del cuerpo, este término viene

a su vez de “genere”, que quiere decir “llevar”, “conducir” [...] Gerente y gestor significan administrador, el que debe llevar a cabo”(Moncayo González, 2003, p. 1). Según la define Santos Guerra, gestión “...es la acción consistente en aplicar de una forma racional y ordenada los recursos disponibles a la consecución de los objetivos previstos” (Moncayo González, 2003, p 2).

En una institución educativa entendemos la gestión como un trabajo de equipo, el cual es el encargado de dar unidad, asegurando la coherencia y la identidad institucional. Un centro educativo supone un proyecto común y la tarea desempeñada por quienes lo integran tendrá como objetivo la concreción del mismo. Dice Isaacs (2004, p. 163) que “... la riqueza de un centro educativo está en la suma de los estilos personales de las personas que lo componen, con tal de que compartan los mismos valores”. De ahí la importancia de formar equipos de trabajo con personas comprometidas con la misión, la visión y los fines de la institución para concretar los objetivos y proyectos institucionales.

El equipo directivo es quien debe asegurar un clima de trabajo armónico y una buena convivencia, al mismo tiempo promover las capacidades y competencias de sus docentes, para que puedan trabajar centrados en su tarea específica sin otras preocupaciones que los distraigan. Esto posibilitará la vivencia de los valores propios de la institución en lo cotidiano.

“El objetivo primordial de la gestión escolar es centralizar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes” (Pozner, 2005, p, 71). La gestión del equipo directivo debe asegurar la intencionalidad pedagógica y la unidad de criterios y enfoques en relación a los contenidos. La escuela no debe descuidar su cometido esencial, educar.

Entre las funciones del equipo directivo están las de tomar decisiones, delegar tareas a sus colaboradores y conducir equipos de trabajo. La supervisión de esta función incluye dos aspectos relacionados, la evaluación y el asesoramiento o ayuda profesional (Frigerio y Poggi, 2006).

En su gestión, los directivos deben estar atentos a las demandas e inquietudes de todos los sectores de la comunidad educativa y ofrecer espacios de escucha e intercambio. El trabajo con los docentes y compañeros de equipo de modo colaborativo enriquece la toma de decisiones y le brinda seguridad al directivo. De esta manera abandona la postura individualista de

pretender resolver por sí solo todos los problemas, para acompañar y asistir a los implicados para que ellos mismos alcancen las soluciones y viceversa.

La toma de decisiones es central en la gestión del equipo directivo. Se trata de un proceso continuo en el desarrollo de la vida institucional. Sigue a la deliberación y consiste en elegir aquello que se presenta como lo más conveniente en cada caso. En este proceso, ser prudente es una virtud esencial, la cual permite actuar con rectitud en la búsqueda de la verdad. Por ella el directivo debería ser capaz de encontrar los medios más adecuados para alcanzar el fin que se persigue. Amarante (2002) describe el procedimiento de la toma de decisiones con los siguientes pasos: análisis de la situación, identificación del problema, definición de objetivos y valoración de alternativas.

El consenso entre las personas implicadas en las decisiones es fundamental, como así también es necesario que la decisión tomada se ajuste al momento que atraviesa la escuela. Las decisiones proactivas, aquellas que se anticipan a los cambios, son las más deseables. En una institución educativa, las decisiones están enmarcadas en su misión y visión, en su Ideario y Proyecto Educativo. “Es fundamental que cada institución educativa comunique en todo sentido su ideario [...] vertical y horizontalmente, pues debe ser el espíritu que inspire y defina el marco del proceso de toma de decisiones...” (Manes, 1999, p.84).

Antes de tomar una decisión se deben considerar los efectos futuros de la misma, la reversibilidad y el impacto que puede llegar a producir. Es responsabilidad del directivo asegurar que esa decisión se cumpla. “Lo deseable es que [...] cada escuela pueda encontrar en sus directivos los comportamientos que sean necesarios y útiles para esa escuela en la situación que se encuentra” (de Titto, Ciancio y Mesyngier, 1999, p.95). El modo singular en el que el directivo toma decisiones va instaurando un estilo, una forma habitual de actuar que pasa a formar parte de la cultura institucional.

Diversos aspectos de la persona del directivo influyen directamente en las decisiones que toma. Sus valores personales y su coherencia con los valores de la institución, su personalidad, la responsabilidad en su accionar y el compromiso con el centro educativo, son de vital importancia. Cuando existen

conflictos entre intereses personales y los institucionales, la misión del centro queda desdibujada. Es entonces cuando la gestión en equipo contribuye a evitar que esto suceda, ya que la toma de decisiones es grupal, por lo tanto, la autoridad se comparte. En estos casos, "... aparece el principio de sinergia que demuestra que el resultado de un trabajo en equipo es mayor que si las decisiones se hubieran tomado en forma individual" (Manes, 1999, p.85).

En una gestión eficaz el tipo de liderazgo de los miembros del equipo es fundamental. El liderazgo en una organización que aprende debe estar abierto a la participación, "... parece necesario profundizar y conseguir una colaboración efectiva de todos los miembros de la institución, que permita ver la enseñanza como una responsabilidad colectiva" (Gairín Sallán, 2000, p.58). Este concepto requiere el abandono de actitudes individualistas de imposición de ideas y formas de encarar los proyectos. Entender la gestión como una responsabilidad colectiva conduce a la búsqueda permanente de consensos y a la apertura sincera a diversas propuestas. Exige también poner el foco en las relaciones y los vínculos entre quienes conforman los equipos de gestión.

El diálogo se convierte en una herramienta fundamental para el intercambio y la búsqueda de acuerdos y criterios comunes. Como sostiene Senge (2008, p. 19), "La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto". La gestión eficaz se apoya y encuentra su riqueza en el trabajo en equipo, más que en desempeños individuales.

Dice Mc Gregor (2006, p. 231), "... el comportamiento hábil y sensato de los miembros de un grupo es la verdadera clave de su eficiencia". Una gestión eficaz promueve el trabajo en equipo y esto exige centrar la atención en los grupos humanos que permitirán concretar los objetivos de una organización. El autor mencionado, al caracterizar los grupos eficaces, sostiene que en ellos existe una atmósfera informal, objetivos claros, espacios de escucha, confianza en las personas, delegación de tareas, intercambio, discusión, búsqueda permanente de consensos y acuerdos (2006).

### 2.3- Una gestión de equipo

El concepto de equipo proviene del ámbito del deporte. Se trata de un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar un objetivo claramente establecido. En las organizaciones, el trabajo en equipo no sólo produce un crecimiento personal o de los integrantes en su conjunto, sino que además enriquece la calidad del servicio que presta. Entendemos la gestión directiva como un trabajo en equipo, "... como un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica..." (Pozner, 2005, p.71).

Todo intento de transformación en la escuela, hasta hace poco tiempo, se limitaba a lo curricular. Hoy sabemos que la ausencia de cambios en la organización y en la gestión neutraliza todo proyecto de cambio. El centro de las transformaciones está en la escuela. Esto implica una nueva manera de concebir la función directiva y la construcción de un modelo organizacional diferente. Refiriéndose a este tema, Pozner (2005, p.94) sostiene que en las instituciones escolares, "... las competencias de sus directivos también están transformándose y aparecen más ligadas a la capacidad de pilotear la totalidad de su institución [...] para hacerla evolucionar y desarrollarse".

Al centralizar la tarea en la institución considerada como totalidad, ya no podemos entender al directivo trabajando solo, asumiendo una función meramente administrativa, controlando el cumplimiento de disposiciones y objetivos. La gestión directiva debe entenderse hoy como un trabajo en equipo, para asegurar la unidad del centro educativo en sus análisis y en su accionar.

Una escuela supone una comunidad que comparte valores, estilos, una historia, una cultura. "Una comunidad está compuesta a su vez por distintos equipos, y un equipo se compone de un número reducido de personas con talentos complementarios, que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos..." (Gorrochotegui Martell, 2013, p. 58).

Los equipos de trabajo permiten el enriquecimiento de sus miembros; el intercambio y la reflexión conjunta que conduce a decisiones más acertadas. Evita que la dirección de la escuela dependa exclusivamente de las características personales de una única persona, “el directivo.” La intervención real de los miembros de un equipo afianza el compromiso y favorece el logro de resultados. Pozner (2000, p. 15) afirma, “El trabajo en equipo - que promueve un profesionalismo colectivo - requiere transitar de una concepción de trabajo aislado y solitario a la promoción de dinámicas más interactivas que permitan un mayor desarrollo del compromiso y la responsabilidad”. De esta manera, facilita la implementación del Proyecto Institucional, involucrando a todos los actores de la institución.

Gestionar en equipo supone que las decisiones son tomadas de manera colectiva. Es el equipo el que decide. Sin embargo, “...integrar un equipo directivo, no elimina las responsabilidades y autonomías que se derivan del rol y la función que ocupamos en la escuela” (Amarante, 2002, p.29). Cuando hablamos de equipo directivo en una institución educativa debemos considerar un equipo de conducción único que reúne a los directivos de cada nivel con una estructura que no puede ser rígida, sino flexible y funcional.

Dicho equipo es un cuerpo colegiado de gobierno en el que las personas que lo integran participan en la toma de decisiones, a las cuales se llega por consenso o por votación, cuando no hay acuerdo. “En un gobierno colegial, el poder básicamente es un bien y un deber compartido” (Pujadas y Durand, 2002, p.64). Estos autores, resaltan la confianza que debe existir entre los miembros del equipo, confianza fundamentada en una motivación común, la búsqueda del bien de la institución y de sus integrantes.

El trabajo colegiado permite una visión global de la problemática institucional, aunar esfuerzos y articular acciones que optimizan la gestión.

*La dimensión de la cultura organizacional que se muestra como determinante en gran medida de la estructura colegial es el nivel de confianza entre los integrantes de la institución y con los directivos, lo que está en estrecha relación con la motivación ...(Pujadas y Durand, 2002, p.65) .*

El equipo directivo es siempre un modelo para el resto de la comunidad educativa. Lo que se vive en su núcleo más íntimo se transmite, con o sin conciencia, a los docentes, a los alumnos y a las familias.

La colegialidad en el gobierno forma parte de la cultura institucional. Exige entender a la institución como una comunidad, es la base de toda propuesta de trabajo colaborativo y absolutamente necesaria para fortalecer la identidad del centro educativo. "... los sujetos se identifican con los diversos grupos a los que están adscritos, en la medida que encuentren en ellos formas de participación, donde reafirman continuamente su pertenencia y diferencias con los otros (Mercado Maldonado y Hernández Oliva, 2010).

Los equipos de trabajo están formados por personas que actúan estableciendo redes que las conectan unas con otras. "Se articulan en una compleja trama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual, etc." (Fainstein, 2005). Los convoca una tarea que los organiza y señala el rumbo a seguir para alcanzar un resultado. Conviene que el número de integrantes del equipo sea reducido, ya que cuando son muy numerosos se complica la dinámica de trabajo y es más difícil establecer acuerdos.

Aunque con frecuencia se confundan, no es lo mismo hablar de equipo que de grupo. Si bien ambos son conjuntos de personas que trabajan conectadas entre sí, podemos establecer diferencias. Mencionamos algunas de ellas: en un grupo la comunicación no siempre tiene direccionalidad, su constitución no se dirige al logro de objetivos medibles, la especialización personal no es determinante, los roles pueden variar, en ocasiones tienen un coordinador y el sentido de pertenencia no está definido, puede ser muy bajo o alto (Fainstein, 2005).

En el caso de los equipos, la direccionalidad en la comunicación es fundamental, se constituye con el fin de alcanzar un objetivo medible, suelen generar un fuerte sentido de pertenencia, la especialización personal es fundamental y las funciones están bien definidas, se estimula el rol de liderazgo (Fainstein, 2005).

Un grupo de trabajo puede definirse como "... un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos

comunes” (Gómez Mujica y Acosta Rodríguez, 2003). Existen normas que son establecidas por el mismo grupo y les sirven para regularse como unidad organizada de trabajo y también para articular las funciones de cada uno de sus miembros. Su propósito coincide con la misión de la institución, a diferencia de un equipo que tiene metas concretas a cumplir. Su estructura es flexible y está abierta a los cambios. La cohesión es la fuerza que une al grupo y se refleja en el sentido de pertenencia. “Los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectivas y misiones...” (Katzenbach, 2000, p.84).

Una diferencia esencial entre grupos y equipos de trabajo es la que señala Katzenbach (2000, p. 84), quien afirma que “Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto responsabilidad individual como colectiva. [...] Los equipos generan productos de trabajo discretos a través del aporte conjunto de sus integrantes”. En una institución educativa resulta más eficiente el trabajo en equipos, ya que la esencia de éste es el compromiso común el cual se expresa en la adhesión al proyecto educativo.

Una ventaja del trabajo en equipo es la sinergia, Manes (1999, p. 93) al referirse a los resultados del trabajo en equipo, sostiene que “... la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales”. Debido a la complementariedad de sus miembros, la tarea se enriquece con los aportes personales. El compromiso con la tarea los convoca, la lealtad y las relaciones de confianza entre ellos brindan la posibilidad de trabajar y tomar decisiones certeras en pos del logro de los objetivos que persiguen.

La distribución de roles es fundamental, dinamiza el trabajo y hace posible la participación de todos los miembros. Al hablar de rol nos referimos al modo particular con el que una persona desempeña su función dentro del equipo (Fainstein, 2005). Esta modalidad de trabajo intenta evitar que algunos descansen en el trabajo de otros. La responsabilidad en un equipo es a la vez individual y colectiva. Su efectividad se logra cuando asume y resuelve conflictos. Lo deseable es que se convierta, a su vez, en un espacio de

aprendizaje en el que todos y cada uno se enriquezcan con los aportes de sus compañeros.

Sin embargo, cuando los equipos logran madurez y trabajan eficazmente durante un tiempo prolongado, puede ocurrir que sus miembros se estanquen y pierdan entusiasmo, o que el exceso de conocimiento y confianza desvirtúe la tarea (Fainstein, 2005). En esos casos, quienes coordinan deben animar, asesorar, orientar y ofrecer capacitación para evitar el desgaste. Su función debe asegurar acuerdos en relación a los objetivos que se persiguen y el compromiso con la tarea a realizar.

El trabajo del equipo tiene un tinte particular en cada institución, porque depende del tipo de organización y de la cultura de cada una de ellas. Pero más allá de las diferencias y particularidades, en todo equipo de trabajo se impone la necesidad de una meta común. Podrán discutirse distintas propuestas de solución de los conflictos o asuntos por resolver, pero si se conoce la meta, habrá más posibilidades de lograr una gestión eficaz. Entender la gestión directiva como gestión de equipo nos habla de lo que la institución "es", una unidad.

## **2.4 Un liderazgo abierto a la participación y la colaboración**

Articular el trabajo en torno a proyectos favorece el desempeño del equipo. Un proyecto supone el reconocimiento de una problemática y las propuestas de estrategias de solución. (Pozner, 2000) Éstas se ven enriquecidas con los aportes de cada miembro del equipo, con formación y experiencias diferentes. De lo cual se desprende que el modelo de liderazgo participativo es el más adecuado para un eficaz trabajo en equipo. Teniendo en cuenta que los problemas no vienen estructurados para su análisis, la información que concentra un equipo suele ser mayor que la de una persona y

la resolución de un problema requiere la aceptación activa de todos sus miembros.

Es fundamental, desde la gestión, favorecer la participación. Generar espacios para que todos los integrantes del equipo directivo puedan intervenir en la toma de decisiones, acrecentando el compromiso con la institución. Un liderazgo participativo supone valorar a cada persona, considerándola un colaborador, capaz de aportar soluciones para la resolución de conflictos. Propiciar un trabajo colaborativo dentro de la organización, "... apunta a producir una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas" (Pozner, 2000, p.8).

Una gestión participativa, exige además, la formación permanente de los miembros del equipo para que desarrollen competencias que a su vez puedan transmitir a sus colaboradores. En ocasiones se habla de aprendizaje en equipo, pero como lo expresa Fainstein (2005), "El equipo en sí mismo no aprende. Los que aprenden son sus integrantes, con sus tiempos, sus ritmos y sus posibilidades. [...] Este aprendizaje es en equipo y no del equipo" (p.10). Un liderazgo participativo será entonces responsable de generar espacios que posibiliten el desarrollo de quienes integran los equipos de trabajo.

El rol del líder es fundamental, un líder que se proponga optimizar el resultado del trabajo del equipo debe procurar que sus reuniones sean previstas y planificadas. Conviene establecer días fijos de reunión, evitando su actuación sólo en casos de emergencias. Sabemos que en la vorágine cotidiana de las escuelas surgen urgencias que a veces pueden posponer reuniones programadas. Por eso hay que defender esos espacios pero para ello, el equipo debe reconocer su valor y estar convencido de que no se trata de una pérdida de tiempo." La resignificación de los espacios de reunión es una estrategia potente para propiciar un trabajo en colaboración. [...] para generar claridad de metas, mayores consensos y valorizar la argumentación y el aprendizaje" (Pozner, 2000, p. 24).

Por tratarse de un grupo humano, la prudencia, la fidelidad y el respeto son virtudes necesarias en un equipo de trabajo. Es fundamental la capacidad de autocrítica, de rectificación y para ello la autoevaluación es imprescindible

cuando se pretende alcanzar la calidad educativa del centro. Los equipos de alto desempeño se caracterizan por trabajar en un clima de confianza mutua, sus miembros creen en las capacidades de sus compañeros. Sin embargo, no es sencillo confiar en el otro, se requiere conocimiento y tiempo para afianzar relaciones. Pozner (2000), señala cinco dimensiones que contribuyen el fortalecimiento de la confianza en los miembros de un equipo: integridad, capacidad, consistencia, lealtad y apertura.

Una buena comunicación interna favorece el clima de trabajo, propone una visión de la institución como unidad, genera un lenguaje común y vivifica su cultura, favoreciendo cambios e innovaciones. La comunicación entre los integrantes del equipo y de sus decisiones al resto de los miembros de la comunidad es un elemento esencial. En la dinámica interna de un equipo de trabajo, el diálogo y la discusión son esenciales como formas de interacción entre sus miembros. Asimismo, cabe destacar una diferencia entre ambos.

El diálogo permite una mejor comprensión de los asuntos a tratar y abordar cuestiones complejas desde varios puntos de vista, lo cual enriquece la mirada, el análisis y, por lo tanto, la toma de decisión en un equipo directivo. “El diálogo acontece sólo cuando las personas se ven como colegas en una búsqueda común de mayor percepción y claridad. Considerarse colegas es importante porque el pensamiento es participativo” (Senge, 2008, p. 307). Reconocer al otro como colega implica respeto y valoración de su persona, preparación y trayectoria. Un diálogo entre colegas supone un intercambio entre iguales, lo cual genera mayor apertura y buena disposición para escuchar, aceptar y valorar los aportes de aquel que reconocemos como un igual.

La discusión en el seno de un equipo de trabajo es enriquecedora al igual que el diálogo, pues permite analizar un asunto desde diversos puntos de vista. Pero la diferencia radica en que en la discusión se pretende que el grupo acepte nuestra visión del asunto. En el diálogo, en cambio, no se intenta ganar, se entiende que todos ganan si se actúa correctamente. De esta manera, los individuos obtienen un nivel de comprensión más rico que el que se podría lograr individualmente. Lo ideal es lograr un equilibrio entre discusión y diálogo,

éste enriquece el análisis mientras que la discusión conlleva la toma de decisiones (Senge, 2008).

Las diferencias nunca faltan en los equipos de trabajo y no deben preocuparnos ya que permiten el crecimiento personal y fortalecen las decisiones que se toman. El conflicto es inevitable y necesario en todo trabajo con personas. La tolerancia y el respeto permiten capitalizarlo positivamente. Un trabajo en equipo es un verdadero desafío para los directivos pues supone vencer prejuicios, egoísmos, celos y dejar de lado aspiraciones y proyectos personales para que el bien común de la institución prevalezca.

*Debido a que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear jugadores de equipo en este ambiente. Para hacer la conversión, la administración debe seleccionar individuos con las habilidades interpersonales para hacerlos jugadores eficaces de equipo, proporcionarles capacitación para desarrollar sus habilidades de trabajo en equipo y premiarlos por sus esfuerzos de cooperación. (Robbins, 1996, p. 340)*

La claridad en la misión institucional y una visión compartida facilitan el trabajo y ayudan a entender la institución como una unidad.

## **2.5 Gestionar no siempre significa liderar: Autoridad y poder**

Reconocemos una diferencia entre gestión y liderazgo. Un buen gestor, puede o no ser un buen líder y viceversa. Cuando hablamos de gestor nos referimos a quien se limita a ser un administrador. Su preocupación es que las cosas funcionen bien, pero el liderazgo va más allá. El líder, ejerce además una función humana, política y cultural. Tiene en claro los fines del centro y articula la tarea de toda la escuela en torno a su visión y misión. Dice Pozner (2000, p. 9), “Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el

sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo”.

Asociados a la gestión y al liderazgo surgen dos conceptos que no siempre van de la mano: autoridad y poder. Ambos son de naturaleza relacional, ya que para que existan se requieren al menos dos personas. Sin embargo, autoridad y poder expresan relaciones diferentes.

El poder, según lo define Max Weber, “... es la capacidad de conseguir que otra persona haga algo, aún en contra de su voluntad” (Rodríguez, 2003, p.178). Se impone por la fuerza, en cambio la autoridad se obtiene por consenso. De tal manera que la persona, al recibir la orden, la internaliza y la hace suya, “... pasa a ser dueño de su tarea y de su misión, aunque la haya recibido de otro” (Yepes Stork y Aranguren Echevarría, 1999, p. 184).

La autoridad, en cambio, apela y no se impone. Cuando se usa la fuerza es porque la autoridad ha fallado. En una gestión de equipo, resulta interesante la definición de autoridad que propone Simon, citado por Manes, quien la plantea como “... una relación que asegura el comportamiento coordinado dentro de un grupo, subordinando las decisiones del individuo a las decisiones comunicadas de otros” (1999, p.63).

Podemos decir que la autoridad nace y se fortalece por la aceptación de las personas sobre las cuales se ejerce y debe ser ganada por el líder. El concepto que se tenga de quien ejerce la autoridad, su coherencia y su ejemplo, son fundamentales porque pueden fortalecerla o debilitarla. Se legitima por el reconocimiento de los demás. Quien lidera con autoridad reconoce como colaboradores a quienes trabajan con él y aspira a que crezcan y se desarrollen profesionalmente. En cambio, la persona que ejerce poder, lo recibe de la organización en la que trabaja. Éste es legal y se fundamenta en normas y documentos. Supone un control sobre las personas a cargo, a quienes considera sus subordinados.

El líder posee autoridad, logra los resultados esperados a través de la cooperación, la comunicación y el compromiso de quienes conduce. Su trabajo se nutre con los valores, los principios y el carácter propio de la institución. Dice Mc Gregor (2006, p. 41), “El poder de ejercer influencia sobre los demás no está en función de la autoridad que pueda desplegar, sino más bien en función

de la selección adecuada del medio de influencia que requieran las circunstancias concretas”.

De acuerdo a la realidad y a la cultura de cada institución podemos reconocer distintos tipos de liderazgo. Algunos autores hablan de un “liderazgo situacional”. Para ellos, el líder debe “... adecuarse a cada una de las situaciones que presentan los distintos subgrupos que conforman la organización” (Álvarez, 1998.p.57). Según las circunstancias y el grado de madurez del grupo, pueden surgir distintos tipos de líderes. La teoría del liderazgo situacional, de Hersey y Blanchard, sostiene que el líder puede estar orientado hacia la tarea o hacia las relaciones, según la situación y el nivel de madurez del grupo que está a su cargo. Este tipo de liderazgos exige un buen diagnóstico de la situación y el conocimiento en profundidad de los miembros de la organización

El nivel de madurez de los supervisados se considera en relación a una determinada tarea, función u objetivo. Supone tener disposición, responsabilidad, experiencia y la capacidad de fijar objetivos altos y posibles de alcanzar. A medida que el supervisado crece en madurez respecto a una determinada función, el líder debería disminuir su orientación hacia la tarea y aumentar la orientación hacia las relaciones, hasta que la persona alcance un moderado nivel de madurez, el cual determinará el estilo de liderazgo más apropiado.

Así el comportamiento del líder se modifica según la situación del grupo. Cuando el nivel de madurez es bajo, el supervisor ordena, determina cuándo, cómo y dónde se realizarán las tareas. Cuando la madurez del grupo es de baja a moderada persuade, es decir intenta lograr que sus supervisados acepten y compartan sus decisiones. Hace participar y comparte la toma de decisiones cuando la madurez del grupo es de moderada a alta y finalmente, cuando se trabaja con un grupo de alto nivel de madurez, el líder más apropiado es el que delega (Parigi, 2009).

Quien lidera debe ser capaz de adaptar su estilo de acuerdo a la situación del grupo o incluso de determinadas personas dentro del grupo. Estos cambios de estilo deben ser siempre graduales. Este tipo de líderes estimula y

acrecienta la participación y el compromiso de sus colaboradores. Los mejores líderes son aquellos que

*... se distinguen por sus ideas claras y persuasivas, la hondura de su compromiso y la apertura ante el aprendizaje continuo. No tienen "la respuesta". Pero inspiran confianza en quienes lo rodean para que juntos podamos aprender lo necesario para alcanzar los resultados que deseamos" (Senge, 2008, p. 442).*

Según algunos autores existe una distinción entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. El primero está orientado a la tarea, al logro de las metas establecidas. El segundo, en cambio, se centra en las personas. En este tipo de liderazgo es fundamental la capacidad del líder para generar consenso y compromiso en quienes comparten con él su trabajo. Es aquel que sabe comunicar eficazmente la visión institucional y el más adecuado para influir en la cultura de una institución. Es el líder "... capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y desarrollo profesional" (Álvarez, 1998, p. 95).

Por ello, nos detendremos en este tipo de liderazgo, el transformacional. El que conduce organizaciones que aprenden, que se abre al cambio y se adapta a nuevas situaciones. Es el que propicia la participación de los docentes en la misión de la escuela, entendiéndola como una unidad. Valora y promueve la capacitación de profesores y maestros, convencido de que su desarrollo profesional beneficia y enriquece a toda la organización. Los orienta para que logren descubrir sus potencialidades. El líder se convierte, como dice Pozner (2000) en un factor de transformación en las instituciones,

*... transformaciones que adecuen el quehacer de las organizaciones a los fines y a los resultados que se quieren lograr; propiciando su alcance de manera conjunta, en equipos de personas capaces, comprometidas y atentas a los permanentes desafíos que plantea el entorno" (p. 23).*

Las instituciones requieren, en estos tiempos, un liderazgo abierto a la participación que aliente el compromiso con la tarea y a través de ella, el compromiso con la institución. Así se acrecienta la responsabilidad de sus colaboradores al hacerlos sentir parte de un proyecto común. Una participación

será verdaderamente enriquecedora si se basa en la competencia con respecto al tema y en el ideario institucional (Isaacs, 2004).

La apertura a la participación en las organizaciones es difícil de comprender. Para algunos puede debilitar la autoridad del líder y por esta razón no la valoran y se oponen a ella. Mc Gregor (2006, p. 128) sostiene que, “El uso de la participación [...] supone confianza en las posibilidades de los subordinados. [...]. Consiste fundamentalmente en brindar al personal, en las debidas condiciones, oportunidad para intervenir en las decisiones que le afecten”. La confianza favorece el clima de trabajo, promueve actitudes positivas en los miembros de la organización y contribuye al crecimiento personal de los mismos.

Los líderes participativos son aquellos capaces de delegar, sabiendo que la responsabilidad no se delega, es siempre del líder. La delegación no es una tarea sencilla. No se trata de una simple distribución de actividades. Para que la delegación sea eficaz es necesario otorgar verdadera autoridad, compartir la responsabilidad y transmitir objetivos claros para las tareas asignadas. Exige al líder animarse a dejar libertad de decisión a sus colaboradores en la puesta en marcha de la tarea. De lo contrario, no existe verdadera delegación. Coincidiendo con Manes (1999, p.63) “Lamentablemente, algunos directivos delegan aquello que se debe retener, la responsabilidad; y retienen aquello que se debe delegar, la autoridad”.

Toda la organización se beneficia con la delegación pues se aprovechan mejor los tiempos, el trabajo del líder es más eficiente y se desarrollan las capacidades del personal. Facilita la motivación, el compromiso y los colaboradores sienten que tienen posibilidades de progreso, porque se los valora. Delegar “... requiere un alto nivel de madurez tanto del líder como del colaborador” (Manes, 1999, p. 65).

Sin embargo, a pesar de las ventajas que podemos reconocer en la delegación, con frecuencia es resistida en la gestión de las organizaciones. Distintas razones influyen en esta resistencia: algunas son: la falta de confianza en la capacidad de los colaboradores, un exagerado perfeccionismo, el desconocimiento del rol del líder y el temor de que otro pueda estar más informado o realizar mejor una tarea. Superar estos temores requiere un

trabajo de liderazgo personal, crecer en la confianza en los colaboradores y en las propias cualidades del líder. Poder entender que "... produce mejores resultados considerar la autoridad como relación entre el jefe y la situación concreta, que como un conjunto universal de características poseídas por algunas personas" (Mc Gregor, 2006, p. 184).

La función del líder en la actualidad se ha convertido en la de ser un "facilitador" de la tarea del grupo. "Su principal preocupación no es resolver él mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos" (Álvarez Fernández, 1998, p.59). Un buen líder es entonces, aquel que sabe delegar, confía en su equipo de trabajo y promueve su crecimiento personal y profesional.

Dadas las características de nuestra época, y la realidad de las instituciones, se hace imprescindible un tipo de liderazgo que esté abierto al cambio. Para ello serán fundamentales el entusiasmo por la propuesta y el ejemplo personal del líder. Dice Senge (2008), "Un líder establece el rumbo y el objetivo con su historia, su sentido del propósito, sus valores y su visión." (p. 440). El equipo directivo deberá buscar las estrategias más apropiadas, teniendo en cuenta la cultura institucional y las características personales de quienes llevarán a cabo esos cambios. El liderazgo para el cambio es dinámico, supone una interacción permanente con los docentes desde una perspectiva de colaboración; entendiendo que son ellos, los verdaderos artífices del trabajo que realiza la escuela.

Cualquier proyecto innovador en una institución escolar exige que ésta sea considerada como una unidad. De ahí la necesidad de concebir el cambio como resultado de una acción colectiva, liderada por un equipo. En todos los casos, el cambio en las instituciones educativas debe entenderse como un proceso, requiere un tiempo, etapas y debe responder a necesidades reconocidas por la comunidad, especialmente por los docentes. Afecta tanto a los individuos como a toda la organización y exige un trabajo en equipo (Teixidó Saballs, 2008).

La resistencia al cambio es un desafío que el líder debe enfrentar. Las reacciones adversas pueden responder a prejuicios; en ocasiones los cambios pueden ser vistos como un peligro para intereses personales. Otras veces, las

innovaciones se rechazan por comodidad, ya que implican adaptarse a situaciones nuevas, exigen renovación y actualización. Hoy las demandas sociales interpelan a las organizaciones para que den respuestas y se comprometan con acciones concretas. Por ello, “Una organización con mayor nivel de delegación, se ubica en una posición más favorable para maniobrar, que otra con una estructura rígida. Y, a su vez, requiere más comunicación y más capacidad de autonomía y de trabajo en colaboración” (Pozner, 2000, p.10).

## **2.6 Liderazgo y comunicación**

Entre las competencias que debe tener un líder, la de saber comunicar un proyecto es esencial para lograr una buena aceptación del mismo. Comunicar no quiere decir en este caso, informar. Es más que eso, “... se trata de un proceso dinámico de acciones, pensamientos y sentimientos entre las personas que componen la organización, que tienden a compartir y reforzar algo valioso en las relaciones...” (Isaacs, 2004, p.183). Entendida así, una buena comunicación incrementa la unidad de toda la comunidad educativa en el transcurso del tiempo.

Cuando se comunica un proyecto institucional se transmite una historia, enriquecida con valores que la sostienen. En una institución todo habla de ella, todo comunica. La comunicación no es sólo oral, también es escrita y gestual. El modo de comunicar forma parte de la cultura institucional y tiene vital importancia en el funcionamiento de la organización. Dice Manes (1999. p. 109), “Una institución educativa es una verdadera red de comunicaciones. Por esta razón, es esencial el estudio y evaluación de sus procesos de comunicación tanto formales como informales, de su cultura organizacional y del tipo de liderazgo de sus autoridades”.

Todo el equipo de conducción debe cuidar cada acto comunicativo para generar una buena recepción por parte de quienes reciben el mensaje. En la vida cotidiana de la escuela, se dirigen comunicados a los docentes, a los alumnos y a las familias. El directivo debe ser muy cuidadoso. Los mensajes deben ser claros, concisos, dirigidos personalmente y comunicados en el momento apropiado. “Una organización es un lugar donde se producen conversaciones. Las conversaciones son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, [...] se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades” (Flores, 1994).

La comunicación exige una actitud abierta por parte del directivo, requiere estar dispuesto a recibir y aprender de sus colaboradores y de todos los miembros de la comunidad educativa que lidera. Supone entender la comunicación como un proceso de retroalimentación en el que se establece un diálogo con aquel que recibe el mensaje. El líder establece un contacto con “alguien” de quien espera una respuesta, por ello es muy importante conocer al destinatario para hallar el camino correcto que permita llegar a él.

La comunicación es un eje esencial en el funcionamiento de una organización. En ella, lo que se comunica es información, son datos y lo cierto es que ninguna persona puede tener toda la información sobre un asunto. Por ello, en el acto comunicativo, los canales de comunicación hacen posible que se intercambien datos y conocimientos, necesarios en el trabajo organizacional (Flores, 1994).

Es indispensable el vínculo de confianza que el líder logre establecer con sus colaboradores, el cual permitirá una mejor aceptación de aquello que se pretende transmitir. Una buena comunicación en el seno de un equipo de trabajo exige líderes seguros de sí mismos, que no teman los desacuerdos y que estén convencidos de la fuerza enriquecedora que produce el intercambio con otros. Como lo afirma Flores (1994), “La comunicación es un compromiso social. [...] Las cosas ocurren porque alguien pide y alguien promete.”

Ser un buen comunicador es también saber escuchar, estar abierto al otro con una actitud de respeto, con la seguridad de que sus colaboradores tienen algo para aportar. Nos referimos a una escucha empática, la que implica ponerse en el lugar del otro para comprenderlo. Como dice Covey (2009), “La

escucha empática [...] entra en el marco de referencia de otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente” (p. 271). Este tipo de escucha no implica una actitud pasiva, sino por el contrario, conlleva una acción, un compromiso con la persona que se abre y a quien se comprende.

Una de las funciones directivas de mayor importancia tiene que ver con las políticas institucionales. Se trata de una función integradora. El directivo, “Conoce las organizaciones escolares a fondo, y sabe que su gobernabilidad y calidad dependen en gran medida de lograr una mayor integración” (Pozner, 2005, p. 124). Por ello, debe buscar consensos para alcanzar los objetivos propuestos, armonizando personalidades y estilos entre los miembros de la comunidad educativa. De ahí la importancia de la comunicación dentro de la organización.

En la actualidad, la imagen tradicional del líder ha cambiado, las relaciones jerárquicas y los esquemas de comunicación rígidos han sido superados. Hoy sabemos que sólo a través de la colaboración y la participación se pueden sostener proyectos que unifiquen y optimicen la tarea de la escuela. Se requieren líderes “... responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la misión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender” (Senge, 2008, p. 419).

En el capítulo que sigue, indagaremos en la relación que existe entre la gestión de un equipo directivo y la identidad de un centro educativo. Sabemos que quien lidera una organización es animador de la cultura de la misma, promoviendo la identificación de sus miembros con ella. No se puede transmitir a otros lo que no se tiene o no se conoce. Por ello, la institución deberá comenzar por asegurarse que sus líderes compartan sus valores, estén inmersos en la cultura del centro, convencidos de la importancia de su misión y entusiasmados por su visión. Se necesitan líderes seguros de que es posible llevar a cabo los mandatos fundacionales, siendo fieles al Ideario de la institución.

## **CAPÍTULO III**

# **UNA GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

### **3.1 La identidad institucional, un desafío para la gestión directiva.**

La identidad de una institución es aquello que la define y la distingue. Le proporciona singularidad y la hace única. A través de su gestión, el equipo directivo comunica esa identidad y la sostiene. Sin embargo, no se trata de una tarea sencilla, supone un desafío que no siempre es consciente y asumido por quienes integran los equipos directivos.

En el presente capítulo nos proponemos profundizar en las características que debe reunir el equipo directivo para garantizar y fortalecer la identidad de la institución. Ser conscientes de esta misión esencial del equipo directivo es el primer paso para lograrlo.

Cuando una institución educativa funciona como una unidad, se vuelve creíble y se fortalece la imagen que de ella se tiene. Hablar de imagen es referirse a "... una sumatoria compleja de percepciones institucionales: principios fundacionales, metodología o discurso pedagógico, calidad humana e idoneidad de todo su personal, etc...." (Manes, 2008, p. 48). Generar una imagen institucional positiva y mantenerla a lo largo del tiempo no es tarea fácil y constituye un desafío para la gestión directiva. La imagen se asienta en la identidad institucional, en la misión y visión de la escuela. Es un valor inmaterial que la escuela debe cuidar y evaluar periódicamente. Tiene que sustentarse en hechos concretos que guarden coherencia con el Ideario y el Proyecto Educativo Institucional.

En toda institución encontramos una enorme riqueza en recursos materiales y humanos, pero para que puedan ser aprovechados será necesaria una gestión eficaz del equipo directivo que oriente, asesore y organice el trabajo de la institución, teniendo en claro su misión y visión. El equipo directivo es quien asegura la unidad y la coherencia de la tarea que realiza la escuela.

Para alcanzar los objetivos y metas institucionales es necesario contar con personas que hayan internalizado los valores que promueve la institución. Parte importante de la tarea del directivo consiste en estimular a cada miembro

de la comunidad educativa para que pueda aportar lo que tiene de valioso. La motivación de los docentes es esencial para que, conociendo los valores y principios del centro educativo, logren hacerlos suyos y convertirlos en significativos.

Dice Isaacs: "... aunque contemos con el carácter propio definido, con objetivos generales y con contenidos apropiados, si los colaboradores no desean favorecer la vivencia de los valores institucionales, todo habrá sido un ejercicio en vano" (1999, p. 50). Esta afirmación nos llama a tomar conciencia de la importancia que tienen los recursos humanos en una institución. Cuidar a cada una de las personas, atender a sus necesidades, a sus proyectos, inclusive a su estado de ánimo, es poner la atención en el eje que da vida a la institución.

El sentido de pertenencia va unido al grado de compromiso y la participación de todos los miembros de la organización, en especial de directivos y docentes. Lograr profundizar la pertenencia es un desafío para la institución. El directivo es quien debe ser ejemplo en este sentido porque no debemos dar por supuesto que desempeñar un cargo de gestión implica estar fuertemente comprometido con la institución. Por ello, en las instituciones de gestión privada, los propietarios de las escuelas, laicos o religiosos, deben cuidar y prestar especial atención a la designación y al desempeño de sus directivos.

Ellos encarnan el espíritu del centro educativo y son naturalmente quienes a través de su ejemplo le dan vida a las notas distintivas de la institución. El nivel de pertenencia y compromiso evidenciado por los miembros de la comunidad educativa fortalece la identidad institucional. El trabajo en equipo y la participación democrática contribuyen fuertemente en este sentido. "La tarea directiva busca coordinar las acciones, las expectativas, los deseos y los humores de las personas que están relacionadas con el colegio en aras de lograr el fin educativo" (Basaldúa, 2011, p. 36) y la misión institucional.

Otra responsabilidad del equipo directivo es la de buscar y hallar el equilibrio entre los cambios que se producen en la escuela y lo que permanece a través del tiempo. El Ideario es aquello que permanece, refleja los principios y valores sobre los cuales se organiza la labor de una escuela. Se hace visible

a través del Proyecto Institucional, el cual está sujeto a cambios y revisiones. El Ideario "... intrínsecamente clava sus raíces en la tradición de la que se alimenta y extrínsecamente es constantemente reinterpretado, lo que le sirve para reafirmar su actualidad y vigencia permanente" (Triguero Juanes y Quicios García, 2008, p. 25).

Este documento se convierte en una herramienta fundamental para el trabajo del directivo pues señala un rumbo, una dirección y le brinda un marco de seguridad. El ideal de calidad de una escuela está estrechamente vinculado con la concepción de persona y el perfil de alumno que aspira formar. Por ello, está fuertemente ligado al carácter propio del centro y a su Ideario. Tedesco y Edmonds, citados por Pérez Gómez, afirman que:

*... los mejores rendimientos están asociados a la posibilidad de elaborar y desarrollar un proyecto educativo del centro, que defina las señas de identidad del mismo, definido por la coincidencia en objetivos, métodos, tradiciones y formas de funcionamiento [...] tanto por lo que respecta a las tareas académicas como a las relaciones sociales (1999, p. 150).*

Cuando, consciente de la misión que le cabe como institución cuyo fin es el de educar, la escuela asume que la educación no es sólo la aplicación de métodos y técnicas y se propone conducir a sus alumnos para que alcancen la perfección, se convierte en una escuela que trabaja en pos de la calidad. Para ello se requiere el trabajo conjunto de todos los miembros de la comunidad educativa, conducidos por el equipo directivo que encarne los valores y principios de la Institución. Pero como afirman Triguero Juanes y Quicios García (2008, p.92),

*No basta con definir los principios educativos y esperar que la Comunidad Educativa se comprometa a vivir de acuerdo con tales principios y valores; es preciso involucrar a los profesionales para que libremente decidan realizar su labor educativa sobre los principios axiológicos consensuados.*

La preocupación por la calidad se centra en los modos de acción para lograr mejores resultados. La calidad educativa no es accidental, es el fruto de un trabajo conjunto, centrado en un proyecto que si bien implica la búsqueda de resultados, pone su acento especialmente en los procesos de gestión. Sólo se logra con la participación de todos los miembros de la institución y la visión compartida. De esta manera se alcanza un mayor compromiso con el proyecto

institucional. Sólo concibiendo la tarea educativa como una unidad, de la cual todos se sienten responsables, se pueden alcanzar los objetivos propuestos.

Para lograr la participación y el compromiso de todos es fundamental la labor directiva de un equipo que entusiasme y despierte la motivación en toda la comunidad educativa. "... si ellos tienen imaginación, dedicación y capacidad de persuadir, de seducir, el resto de los estamentos estarán animados e implicados en el proceso educativo de calidad" (Magdaleno, 2000, p. 107). Compartir las decisiones posibilita establecer una conexión entre los intereses personales y los objetivos institucionales. Involucrar a las personas que trabajan en la institución en un proyecto común es un desafío ineludible para el directivo.

### **3.2 El clima institucional.**

Si entendemos la institución como una unidad cuyo núcleo es la comunidad educativa, un buen clima de trabajo reflejado en las relaciones y en los vínculos es de vital importancia. Cuando los docentes se sienten cómodos, cuando las relaciones entre ellos, con los directivos, con los alumnos y sus familias son armoniosas y cálidas, trabajan motivados y muestran mejor predisposición ante las propuestas del equipo directivo.

Las instituciones educativas tienen características particulares que las distinguen de otro tipo de organizaciones, por ello al hablar de clima conviene referirnos al clima escolar. Este término "... hace referencia a las percepciones que los profesores tienen de su ambiente de trabajo, que está influenciado por las relaciones formales e informales, por la personalidad de los miembros de la escuela y por la dirección de la misma" (Sabucedo, 2004, p.121).

La relación que el docente establece con su trabajo es esencial. El reconocimiento de los demás produce satisfacción y es un estímulo para él, lo

motiva e incidirá directamente en su desempeño. En este reconocimiento incluimos el incentivo económico, como un aspecto muy importante en la conformación del clima institucional, aunque no el único. Por estas razones, el equipo directivo debe estar muy atento al clima que reina en su institución. Primero diagnosticando y luego analizando las posibilidades de intervención sobre él. Se trata de una “construcción”. El clima se crea, por ello se puede y se debe intervenir sobre él.

Debemos considerar que el clima tiene cierta permanencia en el tiempo y por ello es difícil introducir modificaciones en él. Si las relaciones se ven afectadas por algún conflicto entre los miembros o entre éstos y la organización, el mal clima permanece por un tiempo prolongado dificultando la gestión. En consecuencia, cualquier cambio que se pretenda introducir deberá ser gradual, y llevará cierto tiempo.

Una gestión directiva eficaz debe intervenir sobre las estructuras, los recursos y condiciones de trabajo, como así también sobre las percepciones que tienen los miembros de la organización sobre diversos aspectos de la misma. El clima es la base que sostiene la gestión, ya que “... se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de un organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él ...” (Rodríguez, 2003, p. 159).

Las variables que conforman el clima institucional están mediadas por la forma en que son percibidas por sus miembros y en ocasiones, las percepciones de unos influyen en las de otros. El directivo no puede minimizar estas percepciones personales o hacerse el distraído; en ellas juegan un papel de importancia las experiencias y la trayectoria de cada miembro de la comunidad educativa. Estas percepciones van dejando sus huellas en la persona y se traducen en actos y respuestas a situaciones concretas.

Cuando hablamos de clima incluimos también los contactos informales entre los docentes y la relación que se establece entre ellos. Todo influye en el vínculo de cada docente con la institución. “Las relaciones positivas y cálidas entre los miembros de la organización favorecen un clima relajado de trabajo. En ocasiones las propias relaciones constituyen una motivación importante capaz de contrarrestar la propia inconveniencia del trabajo en sí mismo

...“(Zabalza Beraza, 1996, p. 289). Sin duda el diálogo fluido, la buena comunicación, el respeto, la confianza y la valoración de las personas, son ingredientes que contribuyen a crear y mantener un buen clima institucional.

El fin de toda institución educativa es enseñar. Por ello, conducir una escuela supone propiciar todos los medios posibles para que los alumnos logren los mejores aprendizajes en las mejores condiciones. A esto apunta la calidad educativa. Hoy sabemos que,

*... las «buenas escuelas» no se definen ya por un conjunto de variables que actúan de forma aislada o lineal, sino por una verdadera interrelación entre factores, que configuran un particular sistema de funcionamiento escolar, enmarcado en un contexto determinado y que da lugar a unos resultados educativos satisfactorios. Entre estos factores ocupa un lugar central el clima escolar (Sabucedo, 2004, p. 115).*

El clima depende y es generado por la cultura del centro educativo. Los valores que constituyen el sostén de la institución se traducen en los hábitos y prácticas cotidianas que forman parte de esa cultura. Careaga y Picaroni (2004, p. 80) se refieren al clima como “... la percepción que tienen los integrantes de la organización que resulta del ajuste de los valores centrales con las prácticas y hábitos cotidianos de la misma”.

Aunque los valores institucionales permanecen en el tiempo, las percepciones que se tengan de ellos pueden ser diferentes. Influyen notablemente en el estado de ánimo y en la predisposición para aceptar propuestas de proyectos por parte de los miembros de la institución.

Rodríguez (2003, p. 162) hace referencia a una clasificación de sistemas organizacionales que realizó Rensis Likert. Este autor resalta la importancia de las percepciones del clima por parte de los miembros de una institución. Afirma que “... los comportamientos y las actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva”.

Likert distingue cuatro sistemas organizacionales y cada uno tiene un clima que lo caracteriza. El sistema autoritario, que genera un clima de desconfianza y temor; el sistema paternalista, con un clima de confianza hacia los subordinados y de dependencia de éstos hacia los directivos. El sistema consultivo, que se caracteriza por un clima de confianza y responsabilidad y

por último, el sistema participativo, con un clima que también es de confianza, pero a la vez, genera compromiso (Rodríguez, 2003).

Este último podría considerarse el más deseable en una organización educativa que aspira a lograr la adhesión de sus miembros al Ideario y al Proyecto Educativo Institucional. El equipo directivo tiene una responsabilidad insustituible en la definición del sistema organizacional de la institución que lidera. Al mismo tiempo el cuerpo docente, por su contacto directo con los alumnos, es una pieza fundamental en la transmisión del carácter propio de la institución. Las condiciones de trabajo,

*... el nº de alumnos en el aula, la existencia de materiales didácticos, las características del lugar de reunión o para el trabajo individual, la limpieza y el orden, contribuyen a crear un ambiente de estímulo y de mayor satisfacción profesional. El profesor percibe, cuando se dan estas características, que hay una mayor valoración de su profesión y de su trabajo, lo que normalmente redundará en mayor dedicación y esfuerzo ante las dificultades que se puedan presentar (Marchesi y Martín, 1999, p.161).*

La satisfacción personal y profesional del equipo docente es, sin duda, un indicador del buen clima institucional, el cual es a su vez esencial para asegurar la calidad de la enseñanza y la transmisión de la identidad del centro. Requiere una atención especial de los directivos de cada nivel, quienes al estar más cerca de sus docentes, pueden atender mejor sus necesidades e inquietudes.

Cabe entonces preguntarnos, ¿cómo se construye el clima de una institución? Debemos reconocer la intervención de aspectos objetivos y subjetivos. Lo objetivo tiene que ver con los espacios, los recursos materiales, los horarios, la distribución de las tareas. Y lo subjetivo, se refiere a las percepciones personales sobre las condiciones de trabajo porque éstas influyen en el ánimo y el sentir de todos los que trabajan en la institución. Las relaciones humanas son una pieza fundamental en toda organización y la persona, su protagonista. Por ello, sus percepciones son fundamentales porque se reflejan en su relación con la institución e influyen en su desempeño.

La calidad educativa es un concepto muy amplio y por ello resulta difícil conocer cuál es exactamente la influencia que tiene el clima escolar en el

rendimiento de los alumnos y el funcionamiento en general de la escuela. Zabalza Beraza (1996, p. 288), se refiere a este tema:

*Algunos de los aspectos del “clima” que han aparecido asociados al rendimiento de los estudiantes son los siguientes: estilo de dirección; normativa de la organización; libertad de decisión para innovar por parte de los profesores; conductas de confirmación y apoyo en la organización; percepción por parte de los individuos de que el interés principal de la organización [...] está más centrado en las personas que en los aspectos económicos.*

El clima diferencia a las organizaciones y además influye en el tipo de relaciones que se establecen, en la disposición frente a la tarea, en las motivaciones de los docentes, en la forma de resolver conflictos y en el estilo de las comunicaciones. Verdaderamente, el clima institucional tiene una fuerte repercusión en la conducta y compromiso de todos los miembros de la organización. Si el clima es positivo, su identificación con el Ideario surgirá naturalmente.

Como dijimos, el clima es propio y distinto en cada escuela y distingue una de otra, siendo parte de sus notas de identidad. Algunos autores incluyen el clima institucional en el llamado “currículum oculto”, ya que es parte de los aprendizajes que adquiere el alumno sin que formen parte de la planificación.

Como en todo lo que ocurre en la escuela, la gestión del equipo directivo mucho tiene que ver con la generación de un clima institucional favorable, que posibilite que los docentes y alumnos se sientan satisfechos y comprometidos con el proyecto educativo. Dicen de Titto, Ciancio y Mesyngier (1999, p. 151), “... así como decimos que la escuela es como son sus directores, se debe completar esa sentencia con la frase y sus docentes, ya que [...] mediante su trabajo, corporizan todos los días el proyecto que se desee desarrollar”. A estos conceptos agregamos que la escuela se define no sólo por cómo “son” sus docentes, sino también por cómo se sienten, por el clima que se vive en la institución.

Coincidimos con Rodríguez (2003, p.160) al afirmar que, “El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros”.

Si bien esta afirmación del autor parece obvia, no siempre las instituciones lo ven con claridad. Concentran la atención en proyectos y en análisis de distintas variables, sin advertir que el clima que se vivencia en la institución es la base que sostiene cualquier proyecto o innovación. Por ello, debe ser objeto de permanente reflexión institucional.

### **3.3 El Proyecto Educativo Institucional.**

Se desprende de lo que hemos dicho que un buen clima, facilita la implementación del Proyecto Educativo Institucional. Partiendo de saber quién es, una institución educativa se proyecta y se define. Las notas de identidad son el punto de partida, las encontramos en el Ideario. Si bien muchos establecimientos educativos parecen no tener una identidad claramente definida, lo deseable es que toda institución manifieste en su modo de ser y hacer, características que la distinguan.

Según su origen las instituciones van afirmando su identidad. En escuelas que pertenecen a congregaciones religiosas, los principios y valores que sostienen derivan de los mandatos fundacionales. Otras, van construyendo su identidad a lo largo de su historia. En ese caso toda la comunidad educativa participa en ese proceso. Definir y reflexionar acerca de su identidad es una tarea ineludible de todo centro educativo, resulta indispensable para elaborar su Proyecto y fundamentar su tarea educativa sobre una sólida base de principios y valores. Única manera de mantenerse fiel a sí misma a pesar de los cambios y las modas.

Estos principios y valores exigen ser encarnados, hay que hacerlos operativos. Esto se expresa en objetivos y metas claras, en la selección de contenidos, en la organización de la escuela, en el estilo pedagógico y en los

criterios de evaluación. Todo esto se encuentra explicitado en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y de ahí su vital importancia.

En algunos casos es considerado una formalidad en respuesta a un requerimiento. En esto cabe una enorme responsabilidad a los directivos que no logran entusiasmar y transmitir a sus docentes la vitalidad e importancia de este documento para la vida de la institución. La resistencia que algunos docentes y directivos manifiestan en torno al PEI, tal vez encuentre explicación en que su elaboración exige una mirada crítica y reflexiva sobre la propia institución y sus prácticas pedagógicas.

Un servicio educativo es de calidad cuando trabaja en torno a un proyecto, cuando se cuidan las relaciones entre sus miembros y se busca la eficacia en la enseñanza, respondiendo a las necesidades de toda la comunidad. “El proyecto aparece como una respuesta elaborada y programada a las necesidades, problemas e intereses” (Amarante, 2006, p.14) de toda la institución.

El término proyectar nos remite a acciones como “arrojar”, “lanzar”, sugerir ideas y proponer un plan para llevarlas a cabo. Un proyecto es una imagen anticipada de aquello que nos proponemos hacer. Supone un fin o propósito concreto a lograrse en un tiempo determinado. En su realización se combinan recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, se concreta a través de una serie de actividades.

Gestionar una escuela a partir de un proyecto supone crear espacios de análisis y reflexión. Propicia la participación y el compromiso en torno a una acción común, promueve el trabajo en equipo y asegura el ordenamiento de la acción en función de los objetivos propuestos. Fortalece las notas distintivas de la institución, porque “... ofrece a la escuela: una visión de futuro que tiene en cuenta la identidad de la organización; una voluntad de conseguir los objetivos institucionales [...]; un sistema de valores compartido; prioridades de diagnóstico y cuadro de necesidades” (Amarante, 2006, p. 15).

El Proyecto Educativo Institucional asegura la coherencia y unidad de toda acción educadora que realiza la escuela, constituyendo además su fundamento. Cada propuesta que se emprende, al formar parte de un Proyecto

Institucional, deja de ser una acción aislada para pasar a ser parte de una serie de acciones coordinadas, coherentes y sólidamente fundamentadas.

En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional el primer paso consiste en realizar un análisis del contexto, de la realidad socio- económica en la que está inmersa la escuela, de las características de las familias y el plantel docente, de sus inquietudes y necesidades. Luego, es indispensable la definición del perfil de alumno y el diagnóstico interno de la institución, de la cultura y del clima. A partir de esta base, el Proyecto se convierte en un marco de referencia para la toma de decisiones del equipo directivo en todos los ámbitos de la tarea escolar, asegurando la coherencia con los fines y objetivos de la institución.

Barcia (1998, p.13) lo define como: "... un instrumento para la gestión integral pedagógica, organizativa y administrativa de un Centro Educativo, con una intención transformadora, coherente con el contexto escolar, que enuncia y define la identidad de dicho centro ". Frente al continuo y veloz cambio cultural se hace necesario para las instituciones contar con un elemento referencial y objetivo, que permita tomar decisiones en función de la identidad de la institución.

Este Proyecto que involucra a toda la comunidad educativa, se comunica a través de la acción de toda la escuela y contribuye a crear la conciencia del "nosotros", indispensable para su puesta en marcha. Entender el centro educativo como comunidad supone la existencia de un sistema de valores fuertemente arraigados que los une y orienta en su tarea educativa. La construcción de un fuerte sentido comunitario entre los miembros de la institución es una necesidad para la gestión directiva. Ello implica confianza y respeto entre sus miembros, el reconocimiento de sus esfuerzos y sus logros. En consecuencia, la motivación es alta, por ello, mayor es el compromiso y la participación (Royal y Rossi, 1997).

Es tarea del equipo directivo asegurar la coherencia en el actuar de la escuela, en lo que se dice y en lo que se hace. Todo habla de ella. El comportamiento de la institución es lo que mejor comunica su identidad. Dice Isaacs (2002, p. 109),

*El proyecto común requiere acuerdo respecto a los valores sustanciales y en cuanto a los objetivos principales a perseguir, requiere además un reparto de tareas y responsabilidades con el fin de asegurar una relación entre lo que hacen las personas y los objetivos.*

Por ello, el Proyecto Educativo es más que un documento, es el eje vertebrador que orienta y da sentido a todas y a cada una de las acciones que se llevan a cabo en el centro educativo. En él se refleja la identidad institucional.

### **3.4 El Proyecto Curricular Institucional.**

Así como el comportamiento y la coherencia reflejan la identidad institucional, la selección y jerarquización de los contenidos a enseñar no son menos importantes en este sentido. Existe una estrecha relación entre la concepción antropológica y el modelo pedagógico propuesto. Los contenidos y su organización marcan el camino para alcanzar el perfil del alumno al que se aspira. Por ello, como dijimos antes, el directivo y su equipo deben ejercer un verdadero liderazgo pedagógico.

Es a partir del Proyecto Educativo Institucional que cada escuela elabora el Proyecto Curricular del Centro. Ésta es tarea del equipo de docentes con la guía de los directivos. Cuando hablamos de currículo entendemos "... un conjunto interrelacionado de planes y experiencias que los alumnos siguen bajo la guía de la escuela" (Amarante, 2010, p.4). El Proyecto Curricular se propone, entonces, responder a preguntas sobre qué enseñamos, cómo, cuándo y también se establecen en él los criterios de evaluación.

Se trata de "... un intento deliberado y explícito, pero abierto y flexible, por medio del cual tratamos colectivamente de llevar a la práctica nuestras intenciones educativas. Es un proyecto global, integrado y flexible" (Gvirtz y Palamidessi, 2008, p. 68). Revela notas de la identidad institucional. Los

contenidos, su selección y su organización son esenciales en la concreción de los objetivos pedagógicos de la escuela.

Cuando hablamos de contenidos, no sólo nos referimos a un conjunto de saberes que el alumno debe asimilar en el marco de una formación integral. Incluimos también un sistema de valores y actitudes que como escuela nos proponemos generar y promover en nuestros alumnos. No debemos olvidar que los contenidos no son únicamente conceptuales, sino que también se distinguen en procedimentales y actitudinales, aunque reciban distintos nombres en diferentes momentos (Medina-Rivilla y Salvador-Mata, 2002).

Los valores impregnan toda la tarea educativa que desarrolla la escuela; son por ello componentes esenciales de la identidad institucional. Si bien podemos hablar de valores universales que apuntan a la formación integral de toda persona de bien, cada centro educativo, a partir de su Ideario, jerarquiza unos valores sobre otros. El perfil de alumno que se propone alcanzar la escuela servirá de guía para esta selección. Debido a su trascendencia e importancia, la enseñanza de valores es transversal, son contenidos que están presentes en todas las áreas. Se concretan en actitudes y es a través de ellos que la escuela va dejando una impronta en la persona.

Valor es aquello que vale por sí mismo, que como dice Emilio Komar, (1996, p.150) "... arrastra con su propio peso...". Pero para que verdaderamente tengan esa fuerza es necesario que esos valores estén encarnados, que hayan penetrado en el corazón y en la vida de las personas. La identidad del centro implica una serie de valores que distinguen a la institución y que no deben quedar limitados a los documentos institucionales, sino que tienen que hacerse carne en la vida escolar para penetrar en lo profundo del corazón de los alumnos.

Son precisamente esos "valores encarnados" los que harán posible que la marca de la institución perdure en el tiempo y trascienda al entorno y a la vida de los alumnos, ex alumnos y sus familias. Los valores se viven y transmiten en comunidad. Coincidimos con Triguero Juanes y Quicios García (2008) cuando afirman que,

*No basta con definir los principios educativos y esperar que la Comunidad Educativa se comprometa a vivir de acuerdo con tales principios y valores, es preciso involucrar a los profesionales para*

*que libremente decidan realizar su labor educativa sobre los principios axiológicos democráticamente consensuados (p. 92).*

Enorme responsabilidad le cabe entonces a la escuela, que debe brindar las condiciones, los medios y los modelos para que los valores sean efectivamente aprendidos y queden grabados en el interior de las personas que conforman la comunidad educativa. El corazón no es influenciable, de ahí la importancia de llegar a él cuando de transmitir valores se trata. Ellos son los pilares en los que se apoyarán los proyectos de vida de nuestros alumnos, futuros docentes. De esta manera, se fortalece la idea de identidad como proyección hacia el futuro.

Sostenemos que la persona es un ser en proyecto permanente. En este sentido, Triguero Juanes y Quicios García (2008), afirman que

*Ser hombre es cultivar lo específicamente humano, la inteligencia, la voluntad, los sentimientos superiores [...] Esta tarea es inacabada e indefinida. El proceso de humanización conlleva un afán de superación, de adquirir nuevas maneras de aumentar sus valores. También le va perfeccionando, porque le sirven como metas para conseguir el propio perfeccionamiento. El valor plenifica, contribuye al desarrollo, a la madurez y al logro de la naturaleza humana (p. 74).*

Junto al Proyecto Curricular existe lo que se llama “currículum oculto” que se define como “... el conjunto de normas, costumbres, creencias, lenguajes y símbolos que se manifiestan en la estructura y el funcionamiento de una institución” (Santos Guerra, 2006). Estos aprendizajes no se enseñan explícitamente, sino que se van transmitiendo de manera implícita en el desarrollo cotidiano de la vida escolar. No sólo inciden en la formación de los alumnos, sino también en los docentes por estar inmersos en la cultura escolar.

El currículum oculto tiene características propias que lo distinguen del currículum explícito. Influye indirectamente a través de la observación, la repetición de comportamientos, el lenguaje que se emplea en la escuela, las costumbres y los rituales. Por tratarse de una enseñanza asistemática, actúa en todo momento y en todas las actividades desarrolladas en la escuela. Los textos que se leen, los discursos que se dicen, la coherencia de los comportamientos, son también canales a través de los cuales se educa.

Sus aprendizajes son difíciles de evaluar pues generalmente las evaluaciones se centran en los aprendizajes del currículum explícito. No obstante, la escuela no puede descuidarlos por la enorme influencia que tienen en la formación de los alumnos. Coincidimos con Santos-Guerra (2010) cuando afirma que es muy importante que la institución encarne valores, para mostrar coherencia entre lo que se predica y su actuar. Un discurso contradictorio no sólo no logra los objetivos esperados, sino que llega a provocar en los alumnos una actitud negativa y de rechazo a la formación recibida.

Los valores se transmiten casi sin que nos demos cuenta. Cuando la institución educativa tiene como misión la formación de futuros docentes, la transmisión de valores cobra una importancia especial. Dice Santos Guerra,

*El que educa, ayuda al individuo a incorporarse a una cultura, pero de manera crítica y comprometida. Es decir, el que educa, ayuda a discernir qué es lo bueno y lo malo de la cultura. Insta a aceptar lo moralmente bueno y a combatir lo que resulta inadmisibile desde el punto de vista moral (2010).*

La educación es siempre educación en valores, su enseñanza no se reduce a una clase de ética. La coherencia es la mejor estrategia para transmitir valores porque si éstos se vivencian no es necesario enseñarlos de modo explícito. Los docentes y todos los que integran la institución deben ser conscientes de que son permanentemente observados por sus alumnos y de su influencia sobre ellos La persona es un ser en proyecto permanente. En este sentido, Triguero Juanes y Quicios García (2008), afirman que, “El proceso de humanización conlleva un afán de superación, de adquirir nuevas maneras de aumentar sus valores. [...]. El valor plenifica, contribuye al desarrollo, a la madurez y al logro de la naturaleza humana” (p. 74).

El Proyecto Curricular Institucional no sólo define los contenidos a desarrollar sino también, las estrategias y los criterios de evaluación adoptados por cada escuela, tomando como base el Proyecto Educativo Institucional. Por ello, es necesario encontrar un equilibrio entre los contenidos básicos del currículum y la libertad de cada institución para hacer una adecuada selección que le posibilite la concreción de sus objetivos institucionales, asegurando el carácter propio de la misma (Isaacs, 1999).

El Proyecto Curricular Institucional "... debe guardar coherencia con las demás directrices institucionales y con la realidad y posibilidades del centro en que se realiza" (Antúnez y Gairín, 1996, p 38). El modelo antropológico, educativo, curricular y el marco normativo son inseparables y deben constituir una unidad educativa. En su elaboración, debemos partir del Ideario y del Proyecto Educativo Institucional teniendo en cuenta el análisis del contexto, las exigencias de la legislación educativa y las experiencias que la Institución ha ido recogiendo a través de su historia.

Este Proyecto parte del Diseño Curricular Base, otorgándole un tinte propio a través del aporte de las fuentes mencionadas en el párrafo anterior. Debemos tener presente que en ningún caso el Currículo debe restar autonomía a los docentes. Es precisamente a través de su libertad respecto a la selección y el desarrollo en la práctica de los contenidos donde la escuela va definiendo su rumbo y su estilo propio. Esto exige una actitud reflexiva por parte del equipo docente, relativa el qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar (Marchesi y Martín, 1999).

La participación activa de los docentes en su elaboración, resulta esencial. para lograr una mayor adhesión y compromiso en el desarrollo del mismo. Son ellos quienes mejor conocen a los alumnos, por lo cual pueden contribuir a la coherencia y la articulación entre ciclos y niveles. El Proyecto Curricular tiene una doble función: concretar un proyecto educativo que involucre a todos los miembros de la escuela y guiar la práctica docente. Como dicen Gvirtz y Palamidessi (2008), "El currículum adopta, así, la forma de una idea colectiva para transformar las prácticas de enseñanza existentes en una institución educativa" (p. 68).

Supone un proceso de toma de decisiones a través del cual, la escuela se define y distingue de otros centros educativos. El Equipo Directivo y los docentes participan conjuntamente en este proceso. La escuela,

*... establece, a partir del análisis del contexto en el que está inserta (observación, interpretación y consulta a la comunidad), una serie de acuerdos acerca de las variables que integran el proceso de enseñanza aprendizaje, constituyéndose en el encuadre didáctico pedagógico del accionar institucional (Ferreya y Batiston, 1996, p.34).*

El Proyecto Curricular implica compromisos en lo pedagógico y por ello es indispensable que la comunidad educativa lo entienda como un hilo conductor y vertebrador de la labor educativa del centro considerado como unidad. Es un documento de revisión constante por parte del equipo docente, que además tendrá en cuenta la realidad socio-cultural y económica de las familias con las que trabaja, para así realizar las adaptaciones que sean necesarias.

Como dijimos anteriormente, la elaboración del Proyecto Curricular es tarea propia de los docentes. Esto implica una gran responsabilidad para el equipo directivo. No es fácil proponer trabajos en equipo a los docentes debido a la escasa experiencia en este tipo de tareas, las dificultades que surgen para establecer acuerdos, el poco tiempo disponible y la movilidad docente de una escuela a otra y de un nivel a otro (Amarante, 2010). Pero vale la pena intentarlo pues es fundamental para el desarrollo de este Proyecto.

A partir del Ideario, el Proyecto Educativo Institucional; el Proyecto Curricular y el marco normativo explicitado en el Reglamento Interno, el centro educativo sienta las bases sobre las cuales construye su identidad. En ellos se expresa la concepción de persona, de educación, de aprendizaje y de cultura. Son documentos que, si logran traducirse en acciones concretas, establecen los lineamientos de toda la tarea educativa, siendo un marco de referencia para las decisiones del equipo directivo y del cuerpo docente.

### **3.5 El perfil docente**

Si trabajamos en torno a un Proyecto Educativo Institucional, si nos proponemos traducir los documentos en acciones concretas, debemos focalizar la atención en quienes lo llevarán a cabo. “La adecuada administración de los recursos humanos se constituye [...] en una herramienta

imprescindible para sostener la misión de la escuela e implementar el proyecto institucional-pedagógico” (de Titto, Ciancio y Mesyngier, 1999, p. 153). Con la conducción del equipo directivo es el docente quien, desde la cercanía con el alumno se encuentra en mejores condiciones para hacer vida el Ideario y los valores que sostienen la tarea educativa de la Institución.

Resulta un verdadero desafío para la conducción de un centro educativo lograr la unidad de criterios y líneas de acción entre los docentes. Si no se logra trabajar conjuntamente como una unidad, el trabajo en torno a un proyecto es inviable. Como expresan Triguero Juanes y Quicios García (2008) “El éxito de la gestión se fundamentará en el consenso que se haya conseguido [...] es una actitud que trata de integrar las visiones particulares de las personas [...] a partir de una serie de valores compartidos” (p. 92).

Para lograr el consenso y el trabajo coordinado a partir de un hilo conductor que guíe y otorgue sentido a la tarea se necesitan personas capaces de vivir de acuerdo a los valores que predicán. De ahí la importancia que tiene para la institución la definición del perfil de sus docentes, pues nadie da lo que no tiene. Si bien podemos reconocer rasgos comunes en todos los docentes, hay algunas competencias que favorecen y fortalecen la identidad de las instituciones de manera especial. Algunos de ellas son: la capacidad para el trabajo en equipo, las habilidades comunicacionales, el ser referentes que proponen sin imponer, el conocimiento del entorno, el compromiso con los valores del centro, el sentido comunitario, la creatividad, la actitud crítica y responsable.

Entendemos la institución educativa como una unidad, como un proyecto que reúne y convoca a todos aquellos que forman parte de la comunidad educativa. Coincidimos con Isaacs (2004, p. 39), cuando afirma que “... la calidad del proyecto dependerá principalmente de la suma de los estilos personales de todos los colaboradores siempre que conozcan, comprendan, interioricen y vivan los mismos valores esenciales, cada cual según su idiosincrasia y personalidad”. De ello se desprende la importancia de establecer con claridad el perfil del docente de la institución.

Como hemos dicho, una gestión directiva eficaz no es posible sin los recursos humanos necesarios para llevarla a cabo. No basta con tener buenos

directivos o líderes pedagógicos comprometidos; se necesitan además buenos maestros y profesores. La adecuada selección de los docentes por parte de los directivos es una tarea que debe ser muy cuidada y a la que se le debe dedicar tiempo. La vorágine que se vive en las escuelas muchas veces conduce a decisiones apresuradas para solucionar rápidamente un problema. Sin embargo los directivos no deben perder de vista que uno de los objetivos de una institución educativa es lograr mejores personas. Este es un propósito elevado que requiere docentes comprometidos con una sólida formación personal y profesional.

El perfil docente debe estar claramente definido en el Ideario. El docente lo debe conocer y adherir a él. Como lo hemos dicho, la identidad institucional supone un sistema de valores y una concepción antropológica, perfiles claros de docentes y alumnos, como así también, una acción educadora que posibilite a través de contenidos y estrategias adecuadas, el mayor aprovechamiento de las posibilidades de los alumnos. Como afirman Triguero Juanes y Quicios García (2008), “La educación implícita de los valores está impregnada por el ejemplo de vida ofrecido por los agentes educadores y por su forma de proceder o participar en las actividades educativas” (pág. 98).

Concluimos este capítulo afirmando que una gestión directiva es eficaz cuando es fiel a la actividad sustantiva de la escuela, cuando logra alcanzar los objetivos de la institución. El término eficacia alude a aquello que debe hacerse. Una gestión directiva, por lo tanto, es eficaz cuando fortalece y asegura la identidad institucional, ya que es esa su misión esencial. Supone conducir a todos los actores de la organización al logro de los objetivos institucionales, siendo fiel a la misión y visión de la escuela.

Nuestro propósito en el siguiente capítulo, es introducirnos en los pilares de la formación profesional del docente a partir de los principios y valores que definen la identidad de un instituto.

# **CAPÍTULO IV**

## **LA FORMACIÓN DOCENTE**

#### **4.1 Formación de los docentes del siglo XXI**

Los cambios culturales y sociales de nuestra época ubican la formación de nuestros docentes en el centro de la escena. Transitamos una época en la que, como dice Imbernón (2005), "... las instituciones educativas parecen desorientadas debido a las múltiples consignas e informaciones que reciben, el exceso de responsabilidad que se deposita en ellas y finalmente, a causa del análisis crítico de que son objeto por los resultados obtenidos" (p.1). Esta situación nos obliga a reflexionar y a revisar la formación profesional de quienes tienen la tarea de educar a niños y jóvenes. Éste es el desafío que nos proponemos para este capítulo.

Las exigencias y dificultades que debe enfrentar el docente de esta época reclaman una formación amplia y diversa. Los requerimientos de los padres y de la sociedad, la falta de incentivo económico, el desprestigio social, el exceso de horas de trabajo, las dificultades de disponibilidad de tiempo y recursos económicos para actualizaciones, son algunas de las demandas a las que debe responder el docente. Como dicen Marchesi y Martín (1999) "... existe una mayor exigencia social al sistema educativo y a los profesores, a quienes se atribuye una gran responsabilidad en el éxito o fracaso de los alumnos" (p. 141).

El contexto social y el cambio generacional implican la necesidad de una renovación profunda de la profesión docente. El acceso masivo a la educación, el alargamiento de la escolaridad obligatoria, las crecientes demandas educativas, la accesibilidad de medios de información fuera del ámbito escolar, obligan a reflexionar sobre el rol del docente (Imbernón, 2005). Estas necesidades de renovación y actualización profesional recaen en la formación que brindan los profesorados.

Nuevos objetivos se centran entonces en la formación inicial de los profesores. Uno de ellos es la elaboración de la identidad profesional, lo cual implica que el futuro docente asuma las responsabilidades de su trabajo en las

aulas evitando las idealizaciones. Dominar las técnicas básicas de comunicación e interacción en la clase es otro de los objetivos. Implica que el docente, en su rol de comunicador, debe saber escuchar, preguntar y lograr empatía con sus alumnos. Otro objetivo es la organización del trabajo en el aula, lo cual es necesario para asegurar un clima adecuado que permita el aprendizaje. La seguridad en sí mismo, su calidad humana, sus habilidades comunicativas, fortalecen la figura del educador frente a la clase. El cuarto objetivo es adaptar los contenidos de enseñanza al nivel de conocimientos de los alumnos, es decir adecuar el enfoque para hacer accesible el contenido a enseñar (Esteve, 2005).

Dice Rodríguez López (1997), “La competencia profesional se entiende como la capacidad para actuar ingeniosamente en situaciones que son lo suficientemente nuevas, para requerir respuestas creativas alejadas de cualquier estereotipo” (p. 348). La profesionalización docente supone un trabajo autónomo, responsable y actualizado que favorezca el desarrollo de competencias que aseguren un desempeño de calidad, en respuesta a las necesidades de los alumnos y de sus familias.

En este sentido, Perrenoud (2004) sostiene que la profesión docente cambia y esa transformación implica una renovación de competencias. El autor reconoce diez competencias del docente actual que deben considerarse en los planes de formación para responder a los cambios observados. Ellas son: organizar situaciones de aprendizaje y acompañar el avance de los mismos, armar dispositivos de diferenciación, involucrar a los alumnos en sus logros, trabajar en equipo, participar en la gestión de la escuela, trabajar con las familias, incorporar nuevas tecnologías, afrontar dilemas éticos relacionados con la docencia y organizar la propia formación continua.

La competencia que hace posible el trabajo en equipo es de suma importancia en una organización que aprende y se propone alcanzar la calidad educativa. En el capítulo dos, hemos desarrollado las principales características del trabajo en equipo. En el marco de la formación docente destacamos dos herramientas esenciales para el aprendizaje en equipo: ellas son el diálogo y la discusión. Dice Senge (2008), “El propósito de un diálogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo [...]. En el diálogo,

los individuos obtienen una comprensión que no se podría obtener individualmente” (p. 302).

La discusión supone el intercambio de ideas; en el trabajo de equipo se elige aquella que se considera más apropiada y se concluye con la toma de decisiones. “En el aprendizaje en equipo, la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo. [...] se presentan y defienden distintos puntos de vista y, [...] esto puede brindar un útil análisis de toda la situación” (Senge, 2008, p. 310). Lo esperable es que diálogo y discusión encuentren un equilibrio ya que ambos son esenciales en la formación de un docente.

Nuevos tiempos requieren nuevos educadores, nuevas miradas y formas de entender la profesión. Por ello, la reflexión acerca de la propia práctica es el punto de partida que nos ubica en la realidad. Se trata de un difícil ejercicio que requiere preparación y objetividad. La formación inicial del docente debe prepararlo para que sea capaz de afrontarla con responsabilidad y espíritu crítico. Coincidimos con Rodríguez López (1997), cuando sostiene que, “Conseguir, por tanto, que los profesores se impliquen voluntaria y responsablemente desde el principio en sus propios procesos formativos, puede constituir una base sólida sobre la que asegurar la construcción del edificio de la reflexión” (p 351).

Detenerse a reflexionar, planificar y reformular las propias prácticas exige hacer un alto en medio de la vorágine cotidiana, lo cual no es una tarea sencilla. El intercambio con colegas, el trabajo en equipo, los espacios de formación compartidos con otros profesionales, contribuyen a revisar y a enriquecer la tarea docente. En esta profesión en la que la experiencia es tan importante y enriquecedora, el tiempo dedicado al diálogo y al intercambio con colegas es esencial. El docente logra mayores avances y éxitos en su labor cuando forma parte de una comunidad de profesores flexible, que reflexiona, modifica, reformula y actualiza permanentemente sus prácticas.

El proceso de formación docente se inicia en los institutos de profesorado y continúa en las escuelas. Cuando un estudiante concluye sus estudios se encuentra habilitado para iniciar su trabajo profesional, pero su formación se completa a través de su experiencia, como sucede hoy en cualquier campo profesional. A ser docente se aprende, la profesión del

educador se desarrolla en el tiempo. En este proceso, el intercambio con los compañeros de trabajo es sin duda una oportunidad de crecimiento y aprendizaje de gran valor.

Un docente recién recibido enseña de acuerdo a las experiencias que él tuvo en su paso por la escuela. Éstas son imágenes difíciles de modificar. Lo que se aprende en los profesorados les sirve para confirmar sus propias concepciones más que para modificarlas. Los nuevos docentes construyen en la práctica su propia imagen profesional. A veces se produce una contraposición entre sus creencias y lo que recibieron en el profesorado. Es entonces cuando comienzan a tener más importancia los aportes de los docentes más experimentados con quienes comparten el trabajo (Medina Rivilla y Salvador Mata, 2002).

Coincidimos con Villa Sánchez y Yániz de Eulate (1999) cuando afirman que, "... la formación permanente del profesorado y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, a partir de la revisión individual y colectiva de las propias prácticas educativas, que posibilitan la mejora continua son el fundamento del desarrollo profesional" (p. 3). El docente no trabaja solo, pertenece a una comunidad educativa, por ello su inserción en el ámbito escolar supone un proceso de inducción que le permita adaptarse a la cultura de esa institución. En el momento de tomar decisiones en relación a los contenidos a enseñar, es habitual que los nuevos docentes consulten a los más antiguos, quienes influyen fuertemente en ellos (de Titto, 2003).

Entendemos la inducción a la práctica profesional como "... un proceso a través del cual la institución educativa planifica sistemáticamente para sus profesores principiantes programas de desarrollo profesional, ayudándolos a enfrentarse a los problemas cotidianos, reforzando su autonomía profesional, y facilitando su continuo perfeccionamiento" (Medina Rivilla y Salvador Mata, 2002, p. 385).

Los nuevos docentes necesitan una amplia gama de estrategias para seleccionar aquellas que más se adapten a sus alumnos y a los contextos donde se desempeñan. Requieren espacios y tiempos de reflexión para mejorar las prácticas, a través de la experiencia personal y de los aportes de los colegas en un proceso de intercambio y trabajo colaborativo. Deben

aprender a insertarse en una comunidad de trabajo, con apertura, flexibilidad, capacidad de diálogo y deseos de aprender de otros y con otros.

## 4.2 Redefinición del rol docente

Atravesamos una época de profundos y vertiginosos cambios que exigen nuevos planteamientos pedagógicos. La realidad nos desafía a repensar desde los institutos de formación, el rol de nuestros docentes. Dice Perrenoud (2001),

*No se pueden formar profesores sin hacer opciones ideológicas. Según el modelo de sociedad y de ser humano que se defiendan, las finalidades que se asignen a la escuela no serán las mismas y en consecuencia, el rol de los profesores, no se definirá de la misma manera (p. 2).*

La situación nos exige cambios que van más allá de las materias de los planes de estudio, los contenidos y los años de profesorado. Se requieren nuevas formas de ver la educación, el rol docente, los alumnos y sus familias. Los cambios exigen un nuevo paradigma más participativo, que centre su atención en las relaciones y que responda a las necesidades que presentan actualmente las instituciones educativas (Imbernón, 2001).

Reconocemos un visible cambio en el lugar y la posición que asume el docente en la actualidad. Por ello, resulta insuficiente la formación académica tradicional que recibían los futuros maestros décadas atrás. La profesionalización del desempeño docente, la autonomía, la capacidad de trabajo en equipo, de intercambio con colegas, las habilidades comunicativas, las competencias de liderazgo, son algunos de los rasgos que conforman un nuevo rol docente. Porque como dice Perrenoud (2004), “La profesión no es inmutable. [...] cualquier referencial tiende a pasar de moda, a la vez porque las prácticas cambian y porque el modo de concebirlas se transforma” (p.6).

El rol del docente hoy exige reconocer que ya no posee el monopolio del saber, que se necesitan nuevas formas de entender la educación y los vínculos con el contexto y con los alumnos. El docente no se limita a orientar los aprendizajes. Su función se centra en "... ayudar a los estudiantes a ser selectivos, a comprobar el significado de lo que reciben y que elaboren con mayor profundidad y coherencia interna los datos de la realidad" (Marchesi y Martín, 1999, p. 148), es decir contribuir a desarrollar un pensamiento crítico.

Transitamos una época en la que se necesitan docentes líderes, que tengan "... un modo de vivir, de ser, de relacionarse con sus estudiantes y colegas, de saber a fondo la ciencia que enseña, y de saber enseñarla convenientemente ..." (Gorrochotegui Martell, 2013, p.28). Un docente líder es modelo y referente de valores. Se trata de un desafío que implica una formación personal y profesional centrada en el desarrollo de virtudes. Como sostiene el autor, el docente líder, "... señala el camino, no coacciona, no presiona, no empuja, no manipula, simplemente "lo muestra", lo devela, lo indica, lo señala" (Gorrochotegui Martell, 2013, p.28).

El liderazgo docente implica un compromiso con el alumno y con el centro educativo. Supone mostrarse frente al grupo como una persona sencilla, sensible, capaz de conectarse con sus alumnos, que reconoce sus errores a la vez que se muestra confiado en sí mismo y en sus capacidades, logrando tomar decisiones en tiempo y forma correctas. Este tipo de profesores despierta confianza en los alumnos, se comunica exitosamente con las familias y genera un clima cordial y respetuoso con los colegas, permitiendo un intercambio enriquecedor. Se esfuerzan por conocer a sus alumnos y sus problemas para lograr orientarlos y contenerlos.

Coincidimos con Alcázar (2005, p.4), cuando afirma que:

*Los educadores son un modelo a seguir para sus alumnos, por lo cual es importante focalizar en la formación de éstos el desarrollo personal, moral y ético. Es necesario considerar los aspectos emocionales y prácticos en la formación de los docentes, teniendo claridad de los principios y valores necesarios para que enfrenten su vida personal y profesional.*

La formación de los futuros docentes exige hoy una mirada integral que les permita enfrentar los desafíos que presentan las escuelas. Los alumnos llegan a las clases con diversas inquietudes, a veces angustiados, con

situaciones familiares difíciles que empañan sus posibilidades de aprender. Se requieren entonces docentes fortalecidos, íntegros, capaces de orientar, contener y dar respuesta a los requerimientos de sus alumnos y sus familias. El abordaje de la relación familia-escuela se ha convertido en un contenido esencial en la formación docente.

Las familias delegan hoy en la escuela la enseñanza de valores y principios básicos de comportamiento que son su responsabilidad. Se trata de

*... funciones educativas y socializadoras, las cuales, son la propia sociedad y la familia las que han de darle el debido cumplimiento pero que, por diferentes razones de tiempo, apatía, desinterés [...] las dejan en manos de la escuela sobrecargando a ésta de funciones e impidiendo el buen y correcto funcionamiento de la misma (Prieto-Jiménez, 2008, p. 330).*

Estos requerimientos van conformando un nuevo rol docente, para el cual debemos preparar a los estudiantes en los profesorados. Surgen nuevas y diversas funciones inherentes al rol. Además de dominar los contenidos que enseña, se espera que el maestro sea contenedor, mediador frente a situaciones conflictivas, guía, modelo, buen comunicador, atento a la diversidad. Se requiere además que sea empático y logre un buen vínculo con las familias. La tarea del docente se ha vuelto cada vez más difusa y exigente.

Algunos autores hablan de una sobrecarga de la tarea docente. La integración de alumnos con capacidades diferentes, el aislamiento docente, la composición variada de los grupos y la inestabilidad de los hogares hacen que el aula se convierta en un reflejo de los problemas de la sociedad. (Fullan y Hargreaves, 1999). Al mismo tiempo ese docente tan exigido, no encuentra un adecuado reconocimiento social y una retribución económica acorde a su responsabilidad.

Nos encontramos frecuentemente con docentes desmotivados, que ejercen la profesión como un trabajo de transición mientras se preparan para ejercer otras profesiones más reconocidas por la sociedad. Para muchos estudiantes la elección de su carrera no responde a una vocación sino a la necesidad de una rápida salida laboral o bien surge como segunda opción luego de haber fracasado en estudios universitarios. Imbernón (2005, p. 4) sostiene que los docentes están, "Mal retribuidos en muchos países, sin carrera

profesional o con carreras casi totalmente planas y desmotivadoras, con un corporativismo que beneficia a los que se esfuerzan poco... “.

Las instituciones educativas y los docentes, en su rol protagónico, tienen una gran influencia en la formación de los ciudadanos. Sin embargo, los gobiernos y sus políticas parecieran no valorar adecuadamente su labor. Como dice Bolívar (2013, p.79),

*... la política educativa se debe poner al servicio de asegurar los conocimientos y habilidades del profesorado para que los alumnos alcancen altos niveles de comprensión en el aprendizaje. En último extremo, cualquier propuesta de mejora será efectiva o no según el conocimiento, habilidades, compromiso y motivación de los que trabajan en las escuelas; y de los recursos con que cuentan para llevarlos a cabo.*

En el perfil actual del docente consideramos a la capacidad empática como una cualidad esencial que hace posible el vínculo con el alumno, el cual es fundamental en el proceso de aprendizaje. Prieto Jiménez (2008, p. 339), dice que:

*Cuando el profesor toma la perspectiva del alumno, puede llegar a comprender, de una manera más cercana, todo aquello que su discípulo siente y así aproximarse a sus preocupaciones y mostrarse más cercano y abierto a la interacción con sus alumnos en el aula.*

Coincidimos con Ruay Garcés (2010), cuando sostiene que el docente de este siglo debe alcanzar un desarrollo en tres áreas: personal, social y profesional. El ámbito personal está orientado a la autoestima, el social supone la capacidad de interactuar con otros en equipo, estableciendo relaciones empáticas con los colegas y por último el profesional que supone nuevas formas de trabajo.

Existen diversos factores que condicionan la práctica de los docentes y que influyen en su desempeño. Entre ellos se destacan las condiciones personales, los rasgos de personalidad y aspectos relacionados con la experiencia profesional; una adecuada formación; la actitud con la cual el docente se presenta frente al grupo de alumnos y la diferenciación de sus funciones. Otro factor que influye es su capacidad de coordinar el trabajo con otros, abandonando la soledad característica de la tarea docente. Las actividades burocráticas a las que deben responder, las cuales exigen atención y tiempos, sumadas a la necesidad permanente de actualización e innovación

en la planificación de sus clases, son otros factores que condicionan el trabajo de los profesores (Prieto Jiménez, 2008).

Reconocemos que mucho se espera de los docentes del siglo XXI. Más allá de la formación académica y el manejo de las nuevas tecnologías, están llamados a conducir, a guiar, a contener y a empatizar con sus alumnos, sin perder de vista lo esencial de su misión, educar. Los futuros docentes requieren una formación integral que los enriquezca personalmente para que puedan vincularse sanamente con sus alumnos. Tanto ellos como sus familias necesitan verdaderos líderes pedagógicos, modelos de virtud para los niños y jóvenes que están a su cargo. Este es el gran desafío de los institutos de formación docente.

#### **4.3 Un docente con identidad institucional.**

Como lo expresamos en el capítulo I, la identidad de una institución educativa es aquello que la caracteriza, la distingue y define. Todo centro educativo tiene su identidad, en consecuencia sus docentes desarrollan su labor de un modo particular de acuerdo a ella. En el caso de los institutos de formación docente, el desafío consiste en lograr que quienes se forman en sus aulas asuman su identidad para desplegarla finalmente en el ejercicio profesional.

La identidad se construye y se fortalece en la relación de la persona con una comunidad. Se trata de un proceso cultural, ya que la persona se define en términos de ciertas categorías compartidas; es un proceso social porque supone una referencia a un grupo más amplio con el que comparte ciertas características y valores y del cual se siente parte (Larraín, 2003). El maestro

va conformando su ser docente desde su formación inicial. A lo recibido en esta etapa se le suma lo vivido en la comunidad educativa en la que se desempeña.

En la identidad se va entramando "... lo que los maestros saben (su base de conocimiento), lo que creen (creencias), lo que sienten (emociones) y lo que interpretan (significaciones), todo ello marcado por los contextos singulares y globales en los que ejerce su trabajo" (Avalos, Cavada, Pardo y Sotomayor, 2010). Asimismo la identidad del docente se fortalece y enriquece a medida que se afianza su pertenencia a la institución.

El maestro o profesor no sólo transmite conocimientos, sino que forma integralmente a la persona, de ahí la importancia de su formación profesional. Ejerce su misión desde sus convicciones y valores, su labor nunca es objetiva. Prieto Jiménez (2008) sostiene que, "El valor [...], es algo inherente a la persona; va unido a ella; resulta imposible de separar y, por tanto, va a condicionar cualquier práctica o actuación que el sujeto realice.... "(p.340).

El docente se identifica con la institución cuando logra ejercer su profesión a partir de la cultura y de los valores que ella posee. Es decir, cuando logra reflejar en el desarrollo de las clases, en las planificaciones, en la relación con los alumnos y sus colegas, la misión y visión institucional. Hablar de identidad profesional, supone un fuerte compromiso con la institución. Bolívar (2013) sostiene que tal compromiso,

*... se expresa en un trabajo en colaboración y en equipo, más que jerárquico y aislado, y unos marcos estructurales de relaciones que posibiliten la autonomía profesional junto a la integración de los miembros en la organización. Dicho compromiso sustenta el trabajo diario y la agenda común de actividades, provee de un conjunto de valores compartidos y la integración de los profesores por las relaciones con sus colegas y alumnos, más allá del espacio privado del aula. (p.65).*

Una escuela se define a través de su labor educativa y para ello es imprescindible contar con docentes comprometidos. Hablar de compromiso supone reconocer "... un vínculo psicológico o identificación de los individuos con una organización, actividad o persona particular, que da lugar a determinadas acciones" (Bolívar, 2013, p. 69). Los vínculos entre los miembros de la organización, el trabajo colaborativo y el buen clima favorecen el compromiso y la pertenencia.

Desarrollar la profesión docente desde una identidad, es una decisión que supone un proceso en el que los miembros de la institución se van implicando en su proyecto educativo. La antigüedad en una escuela no asegura un trabajo comprometido con su identidad. Coincidimos con Bolívar, (2013) cuando afirma que, “Comenzar a estar “a gusto” con el trabajo, a compartir tareas y a sentirse afectivamente unido a los logros y problemas de su escuela, identificándose con su imagen social, son manifestaciones de este compromiso institucional” ( p. 82).

La figura del profesor es central en la formación de niños y jóvenes. Su tarea no se limita a transmitir conocimientos, va más allá, ejerce una importante influencia en sus alumnos. El docente educa desde sus cualidades personales y los valores que sostiene. Éstos se traducen en virtudes. “Siguiendo a Santo Tomás de Aquino, podemos afirmar que: las virtudes son hábitos buenos que perfeccionan las facultades del hombre para conseguir la verdad y la bondad.” (Isaacs, 2010, p. 10). La prudencia, la comprensión, la justicia, el optimismo, la empatía, son algunas de las virtudes que consideramos indispensables en un educador.

Coincidimos con Bolívar (2016, p. 256) al afirmar que, “La identidad es un elemento crucial en los modos como los profesores construyen cotidianamente la naturaleza de su trabajo (motivaciones, satisfacción y competencias)”. La identidad de un docente se consolida a partir de su historia personal, de las experiencias que ha tenido como alumno, de lo recibido en su formación inicial y de los aprendizajes alcanzados a lo largo de su desempeño profesional.

No se trata de aferrarse al pasado y las tradiciones, sino de proyectarse hacia el futuro a partir de lo vivido y aprendido para trabajar con seguridad y estabilidad. Como dice Gimeno Sacristán (1999, p. 15), “Construir el futuro, en el sentido de preverlo y de querer que sea uno y no otro, sólo es posible desde los significados que nos prestan las imágenes del pasado y del presente.”

En el núcleo de la identidad de un centro educativo, se encuentran los valores, los cuales cuando son encarnados en la persona del educador se expresan como virtudes. Cada institución jerarquiza ciertos valores que se convierten en el eje alrededor del cual se construye su proyecto educativo. “El

deber de un profesor en un colegio no es necesariamente lo mismo que en otro. Concretamente, el deber del profesor es conocer, comprender e intentar vivir el ideario del centro” (Isaacs, 2010, p. 23).

Formar docentes con actitud reflexiva, con capacidad de innovación y negociación, con actitud crítica y comprometida, con habilidades comunicacionales y competencias para el trabajo colaborativo son rasgos que conforman la identidad de un centro educativo. “Los programas de formación de profesores constituyen la primera y principal instancia institucionalizada para iniciar el proceso de construcción social de la profesión dado que configurarán un profesor con determinadas características que les conferirá un sello peculiar” (Prieto, 2004, p. 4).

La identidad distingue y diferencia, al mismo tiempo que reúne a quienes la comparten. Un instituto de formación docente que tiene como meta formar desde una identidad, aspira a proyectar sus valores y los aspectos centrales de su cultura en los diversos ámbitos educativos en los que se desempeñen sus graduados.

#### **4.4 Trascendencia de la tarea docente.**

El ser docente es un verdadero llamado, una vocación. El maestro tiene una fuerza especial, “... la fuerza de algo que se ejerce porque se tiene dentro: se lleva dentro con cierta pasión y posibilidad de desarrollo y perfeccionamiento. Ello es la necesidad natural de trascender” (Gorrochotegui Martell, 2013, p. 20). El maestro despliega su saber y sus cualidades personales frente al grupo que tiene a su cargo, responde a sus expectativas y asume frente a sus alumnos un serio compromiso.

Trascender quiere decir ir más allá, sobrepasar cierto límite. La trascendencia de la tarea docente se manifiesta en la huella que el maestro dejará en sus alumnos y que se reflejará en su vida futura. El gran desafío que implica el rol docente "... siempre será el mismo: hacer pensar y sentir a nuestros alumnos hasta formar en ellos, [...] una base sólida para encontrar sus propias respuestas, coherentes, inteligentes y sensibles, ante las preguntas desconocidas que sin duda les planteará la sociedad "(Esteve, 2005).

La formación inicial de los docentes se centra en brindar un conocimiento sólido de los contenidos de las materias que enseñarán los futuros maestros y su didáctica. Sin embargo tan importante como su preparación académica es ofrecer una formación centrada en las cualidades que se requieren para ser buenos profesores. Como sostiene Bolívar (2016), "La identidad profesional suele ser resultado de un largo proceso por construir un modo propio de sentirse profesor..." (p.8).

Cada graduado de un instituto de formación docente lleva consigo un estilo, una forma peculiar de ser educador. Los valores, las virtudes que les transmiten en sus años de formación, se encarnan en los docentes noveles quienes inevitablemente los trasladarán en su desempeño profesional. En esto consiste la trascendencia del rol. Distribuidos en distintas escuelas, maestros y profesores se convierten en portadores de la identidad del instituto en el que se han formado. Porque como dice Bolívar (2016), la identidad profesional del docente "No se reduce a la identidad en el trabajo, abarca también la pertenencia o referencia del individuo con otros grupos de campos sociales" (p.10).

Ser docente no se limita a aplicar una serie de técnicas y estrategias para lograr aprendizajes de contenidos y habilidades en sus alumnos. Es más que eso. En el desarrollo de sus clases, el docente toma decisiones en relación a la disciplina del aula, a su intervención en problemas vinculares entre alumnos, a la selección de contenidos, a la elección de la bibliografía, al enfoque de los temas a enseñar. Estas decisiones exigen un posicionamiento que está ligado a una manera particular de concebir a la persona, la realidad, el saber, la enseñanza y el aprendizaje. En ellas se refleja la identidad institucional, con su jerarquización de valores, sus concepciones y su estilo.

Coincidimos con Fullan y Hargreaves (1999, p. 42) cuando afirman que “... los maestros se cuentan entre las influencias más importantes en la vida y el desarrollo de muchos niños. Desempeñan un papel clave en la formación de las generaciones del futuro”. Por ello formar docentes con identidad, con valores, con pensamiento crítico, con capacidad de trabajo en equipo y de reflexión sobre su práctica debe ser una prioridad para los institutos de formación.

Porque como fue dicho en el capítulo primero de este trabajo, hablar de identidad no es sólo mirar el pasado. Supone partir de la historia, los mandatos fundacionales y las tradiciones para proyectarse hacia el futuro, para trascender. La identidad es memoria y proyecto a la vez.

El próximo capítulo nos introduce en el abordaje empírico de la problemática planteada con el foco puesto en un instituto de formación docente.

# **CAPÍTULO V**

## **HACIA UN ABORDAJE EMPÍRICO**

## **5.1 Objetivos del Proyecto de Innovación Institucional**

Nuestra investigación se plantea como objetivo principal: identificar cuáles son las características de la gestión de un equipo directivo de un profesorado de formación docente, que promueven y consolidan su identidad institucional a fin de que pueda reflejarse en el desempeño profesional de los futuros maestros.

A partir del mismo surgen los siguientes objetivos específicos:

- Definir los aspectos fundamentales que conforman la identidad de una institución educativa.
- Identificar las características de la gestión eficaz de un equipo directivo.
- Analizar la relación entre dicha gestión y el fortalecimiento de la identidad institucional.
- Describir los alcances del rol docente en la actualidad y su impacto en la formación inicial de los mismos.
- Diseñar una propuesta de mejora que asegure una gestión directiva capaz de promover la formación de docentes que reflejen la identidad de la institución.

## **5.2 Contexto y población de trabajo**

El presente proyecto se llevó a cabo en el Instituto Superior de Formación Docente Santo Domingo de Ramos Mejía, caracterizado por ser una propuesta académica con identidad propia. Una institución cuya particularidad

es la búsqueda de la excelencia académica, el compromiso con los valores del Ideario, el trabajo en equipo y la responsabilidad social.

El Instituto Superior forma parte de un centro educativo fundado en 1915, el Colegio Santo Domingo, perteneciente a la Congregación de Hermanas Dominicas de la Anunciata. Cuenta con los niveles educativos: inicial, primario, secundario y superior.

En su historia centenaria, un hecho significativo fue la apertura del Ciclo Secundario orientado a la formación de docentes. En 1948 egresaron las primeras dieciocho maestras nacionales. Transcurrieron los años y el colegio fue convirtiéndose en un semillero de maestras que formaron y continúan formando a los niños de Ramos Mejía y alrededores. Acompañando los tiempos y fieles a su carisma educador, en 1971 se abrió el Profesorado para la Enseñanza Primaria en el turno vespertino.

En 1972 se instaló un nuevo estilo de gestión al incorporar docentes laicos en los cargos directivos en todos los niveles (inicial, primario, secundario y superior). Este nuevo equipo directivo dio mayor participación a los laicos en tareas cada vez más significativas.

Su Proyecto Educativo está basado en lineamientos teológicos, filosóficos, pedagógicos, pastorales y sociales que dan coherencia a toda la acción educativa del centro. Esta propuesta, basada en la doctrina de la Iglesia Católica y en el espíritu de su Fundador, el Padre Francisco Coll, está orientada al anuncio de la buena noticia a través de la educación.

Dentro de este marco el proceso educativo y el ambiente escolar están impregnados de valores evangélicos y de una identidad propia que la distinguen de otras instituciones. La búsqueda de la verdad, el respeto por la libertad, la singularidad, la solidaridad, la apertura y la búsqueda de la excelencia caracterizan a la institución.

Para llevar a cabo su misión cuenta con un equipo directivo y de docentes que en su mayoría son ex alumnos y tienen años de antigüedad en el colegio. La permanente presencia de las Hermanas, tanto en cargos directivos como docentes, anima y vivifica el desarrollo del Proyecto Educativo de la Institución.

El equipo directivo está integrado por la Hermana Representante Legal, la Hermana Directora General, los Directivos de cada nivel, la Asesora Pedagógica y la Coordinadora de Pastoral.

Los ex alumnos ocupan un lugar de importancia en la vida del colegio. Su presencia activa se refleja en la gran cantidad de alumnos cuyas madres son egresadas del colegio, al igual que muchos docentes. Funciona además la Asociación de ex alumnos que todos los años los convoca en el mes de agosto con una celebración eucarística, posteriormente, un encuentro fraterno en el que se mezclan la alegría del reencuentro con recuerdos inolvidables.

### **5.3 Instrumentos para la recolección de datos**

Con el fin de establecer un diagnóstico apropiado del problema planteado previamente y diseñar una propuesta de mejora institucional se han elegido los siguientes instrumentos para la recolección de datos: un cuestionario diseñado ad hoc y una entrevista semiestructurada, cuyos protocolos se adjuntan en los anexos.5 y 6.

Los destinatarios de los cuestionarios fueron los docentes del instituto y alumnos de 2° y 3° año de la carrera, mientras que las entrevistas fueron aplicadas a la Hermana. Directora General, a la Rectora del Nivel Superior y a la Directora de Estudios.

Los datos recogidos en la presente investigación son de carácter cuantitativo y cualitativo. Con la combinación de ambos pretendemos lograr un mejor y más profundo acercamiento a la realidad.

## 5.4 Cuestionario

El cuestionario es uno de los instrumentos de recolección de datos más utilizado. Consiste en una serie de preguntas respecto de una o más variables a medir. Su particularidad radica en ser un instrumento masivo que se administra a varias personas. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Estas últimas conducen a respuestas previamente delimitadas y pueden tener dos o más posibilidades de respuesta u opciones. Las preguntas abiertas, en cambio, ofrecen un infinito abanico de respuestas posibles (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014).

## 5.5 Entrevista semiestructurada

Las entrevistas de carácter cualitativo son instrumentos flexibles y dinámicos, Taylor y Bogdan las definen como

*... encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, [...] dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras, [...] siguen el modelo de una conversación entre iguales (1996, p. 101).*

En el presente trabajo las entrevistas se llevaron a cabo de acuerdo al plan que se expone a continuación.

## 5.6 Plan de entrevista a miembros del equipo directivo

Elegimos para esta investigación la entrevista semiestructurada, por considerarla un instrumento que nos permitirá la obtención de datos que no serían accesibles de otro modo.

Este instrumento, a través de un encuentro cercano y directo entre el entrevistador y el entrevistado, posibilita una conversación con un propósito claro. Nuestros interlocutores se convierten en verdaderos informantes, no sólo revelan su visión frente a diversas situaciones sino que, además, describen el modo en que otras personas lo perciben. La voz, la entonación y el lenguaje corporal brindan una información extra a la respuesta verbal (Daura, Barni, Baravalle y Rodríguez Aguirre, 2016).

Por lo dicho, es esencial una buena selección de los entrevistados para que sus aportes permitan satisfacer las intenciones del investigador y respondan a sus expectativas.

Para esta investigación seguiremos a los autores Maykut y Morehouse (1999) que proponen el plan que se presenta a continuación para la preparación y desarrollo de las entrevistas.

- Foco de la investigación: se orienta a la gestión del equipo directivo del profesorado que favorece y consolida la identidad institucional.
- Brainstormig sobre la identidad institucional, comunicación desde la gestión directiva de la misión y visión, transmisión de valores institucionales, carisma, gestión directiva en equipo, trabajo colaborativo, proyecto educativo institucional, perfil del egresado, formación docente.
- Categorías de estudio:
  - \*Notas de identidad de la institución.
  - \*Misión y visión de la Institución.
  - \*Cultura institucional.
  - \*Liderazgo.
  - \*Trabajo en equipo en el ámbito de la gestión institucional.

\* Formación docente

- Secuencia de preguntas: se comienza con preguntas simples, relacionadas con el presente y la experiencia del entrevistado, quedando reservadas para más adelante aquellas que supongan respuestas de mayor compromiso.

### **Intenciones**

A través de este instrumento pretendemos identificar y analizar las características de un equipo directivo que promueve y consolida la identidad de una institución educativa.

### **Motivo de elección del entrevistado**

Los entrevistados fueron seleccionados por ser miembros del equipo directivo y mostrar una trayectoria destacada en la Institución.

### **Tipo de entrevista**

Como fue mencionado, se trata de una entrevista semi-estructurada.

### **Selección de los entrevistados**

Para la selección de los entrevistados nos hemos basado en las sugerencias de la Directora General, con quien hemos tenido el primer acercamiento en el que presentamos el proyecto de investigación.

Los entrevistados son la Hermana Directora General, la Rectora del Nivel Superior de Profesorado y la Coordinadora de Áreas del Nivel Superior.

## Organización y análisis de resultados

Las entrevistas fueron grabadas, previa autorización de los entrevistados y luego fueron transcritas.<sup>1</sup> También se registraron el clima reinante en la entrevista, los gestos, las palabras y otras apreciaciones que enriquecieron y contribuyeron a una mejor interpretación y análisis de los datos obtenidos. El cruce de entrevistas posibilitó un mayor acercamiento a la realidad.

Por último se sistematizó la información obtenida, identificando unidades y categorías de análisis.

### 5.7 interpretación de los datos obtenidos en las entrevistas

Las entrevistas realizadas a tres miembros del equipo directivo del Instituto, cuyas transcripciones se ofrecen en el apartado Anexos, arrojan diversos conceptos en relación a las categorías analizadas.

A continuación procederemos al análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas. Cabe señalar que las frases en cursiva corresponden a palabras textuales de los entrevistados:

- **Identidad institucional**

Se destaca en las tres entrevistas la fuerza del carisma congregacional que une y deja una huella distintiva. La cercanía con los alumnos y docentes, es una característica en la que han coincidido las entrevistadas. Se trata de un instituto “... *que intenta ser abierto a todos. Donde compartimos vida y misión en un clima de familia, de cercanía, de sencillez...*”

---

<sup>1</sup> Las transcripciones textuales de las entrevistas han sido consignadas en las pág.146, 153 y 161 de los Anexos.

Otro aspecto destacado en las entrevistas es la búsqueda de la excelencia académica, “...esforzarse por un buen nivel académico es justamente una prioridad. Pero va de la mano absolutamente con la calidez en los vínculos y en lo que entendemos todos que un docente tanto de nivel inicial como primario debe ser.” Se percibe una preocupación por la formación académica del personal y la vivencia del carisma de la congregación.

Según las entrevistadas, estas vivencias son difíciles de lograr en los nuevos docentes, dificultad atribuida a la escasa presencia de las Hermanas que en otros momentos de la vida de la institución desempeñaron un rol destacado. Surge entonces la necesidad de formar a los docentes en el carisma y en el estilo de gestión.

Los valores que se viven más claramente en la comunidad educativa y por ello son parte de su identidad son la apertura, la sencillez, el diálogo, la participación, la búsqueda de la verdad, la escucha y el clima de familia.

- **Misión y visión institucional**

Se destaca una clara conciencia de la misión institucional por parte del equipo directivo. Las entrevistadas coinciden en que se trata de vivir de acuerdo a ella, de contagiarla y de compartirla con toda la comunidad educativa.

La misión se refleja en el Proyecto Pedagógico, en las orientaciones, en las tutorías y seguimiento de los alumnos que realizan los profesores.

En los docentes se observa un fuerte compromiso, especialmente en los que son ex alumnos y en los que tienen mayor antigüedad en la institución. Participan en las propuestas institucionales, en los eventos y celebraciones. Sin embargo, las entrevistadas reconocen menor compromiso en docentes recientemente incorporados. Las causas son atribuidas al desconocimiento del carisma de la congregación y del Ideario. Una de las entrevistadas reconoce con preocupación: “...en algo estamos fallando...”.

En estos momentos la institución está atravesando un período de renovación del personal debido al retiro de profesores que se jubilaron y otros

que se encuentran próximos a hacerlo. Surge entonces la necesidad de brindar un lugar esencial a la formación en el carisma.

Con respecto a los alumnos del profesorado, la mayoría proviene de otras escuelas secundarias y desconocen el carisma de la congregación, por ello cuesta el compromiso y la participación. Son invitados a incorporarse en diferentes proyectos y a medida que avanzan en la carrera se observa mayor adhesión.

- **Formación docente**

Las entrevistadas señalan que en los proyectos curriculares, en los talleres interdisciplinarios y en los acuerdos departamentales se reflejan el Ideario y los valores de la congregación.

El perfil docente que se aspira a formar en el instituto es el de un profesional comprometido con la tarea. Las tres entrevistadas coinciden en señalar a la innovación como una prioridad en los futuros docentes. Se espera que sean creativos, transformadores, inquietos, críticos y reflexivos sobre sus prácticas.

Una de las entrevistadas sostiene la importancia de formar docentes que sean flexibles para adaptarse a los cambios y capaces de superar la escasez de recursos. Docentes responsables, que sepan trabajar en equipo, de buen nivel académico y de capacitación permanente.

También se destacó la importancia de formar docentes serviciales, involucrados en los procesos personales de sus alumnos, que puedan ser referentes para ellos.

En una de las entrevistas se mencionó la necesidad de formar “...*con sentido de pertenencia al carisma congregacional, con ganas de vivir y compartir su experiencia de Dios en lo cotidiano.*” Se reconoce la dificultad de lograr este perfil en los egresados porque hay alumnos que no comparten la fe.

- **Cultura institucional**

Las tres entrevistadas coincidieron acerca del fuerte compromiso de directivos y docentes con mayor antigüedad en relación a la tarea de cada uno.

Ante la pregunta sobre los criterios de selección de docentes, las entrevistadas reconocen la dificultad para encontrar profesores capacitados para cubrir algunas áreas curriculares, lo cual genera preocupación en los directivos.

A pesar de estas dificultades, se evidencia un esfuerzo por sostener criterios firmes en la selección de profesores. En la instancia de selección priorizan la institución educativa que los formó y la experiencia profesional en el nivel inicial y primario. Dos de las entrevistadas mencionaron como importante la adhesión al proyecto institucional y al Ideario, como así también las buenas referencias provenientes de personas que son parte de la institución.

Se valora en los docentes la capacidad de diálogo y empatía, la actitud de servicio, la participación y dedicación en el trabajo.

La Congregación de Hermanas tiene un documento que señala un protocolo para la selección del personal que no siempre es tenido en cuenta. En referencia a ese documento, una de las entrevistadas dijo, *“Es exigente, si uno [...] lee lo que se pide, nos da la sensación que no podemos tomar a nadie, pero bueno, hay un documento que tiene unos ciertos criterios para aunar.”*

- **Liderazgo**

Las entrevistadas señalaron que ciertas acciones de la gestión del equipo directivo favorecen el sentido de pertenencia en docentes y alumnos. Se destacan los gestos, el estar disponibles, el reconocimiento de los logros y de la participación de los docentes en propuestas y proyectos.

Una de las entrevistadas destacó la importancia de generar vínculos, la capacidad de escucha, de acompañar y animar para que alumnos y docentes se sientan parte de la institución. También reconocen como importante brindar libertad y autonomía en la toma de decisiones y la promoción del trabajo en equipo.

Entre los objetivos de gestión las entrevistadas mencionan: afianzar el seguimiento de los alumnos, fortalecer los vínculos a través de la cercanía y la capacidad de escucha, promover el compromiso de los docentes con el proyecto institucional, continuar sosteniendo y mejorando la calidad educativa y la innovación. También surgió como un objetivo incrementar la vocación docente, la formación de profesionales responsables que aspiren a la capacitación y actualización permanentes. *“... vamos a seguir trabajando, en la innovación, en la profundidad académica, y en la responsabilidad social que tiene el docente.”*

- **Trabajo en equipo**

La institución valora el trabajo en equipo. Esto se refleja en la reunión mensual y en ocasiones quincenal que tienen los directivos de todos los niveles, la Directora General y la Representante Legal.

En las tres entrevistas surgieron las ventajas que brinda esta forma de gestionar, entre ellas: aunar criterios para mantener la unidad institucional, compartir decisiones, concepciones, opiniones y miradas, articular el trabajo entre niveles, buscando un eje común que los identifique.

En dos de las entrevistas, surgió como un objetivo a alcanzar, *“...el tratar que nuestras reuniones mensuales no sean sólo “de agenda o fechas”, sino poder dedicar un tiempo de la reunión a estudiar juntas aspectos que nos preocupan desde la línea pedagógica del colegio y lograr una mejor articulación entre niveles. [...] sentarnos y pensar un poco qué línea pedagógica queremos para el colegio...”*

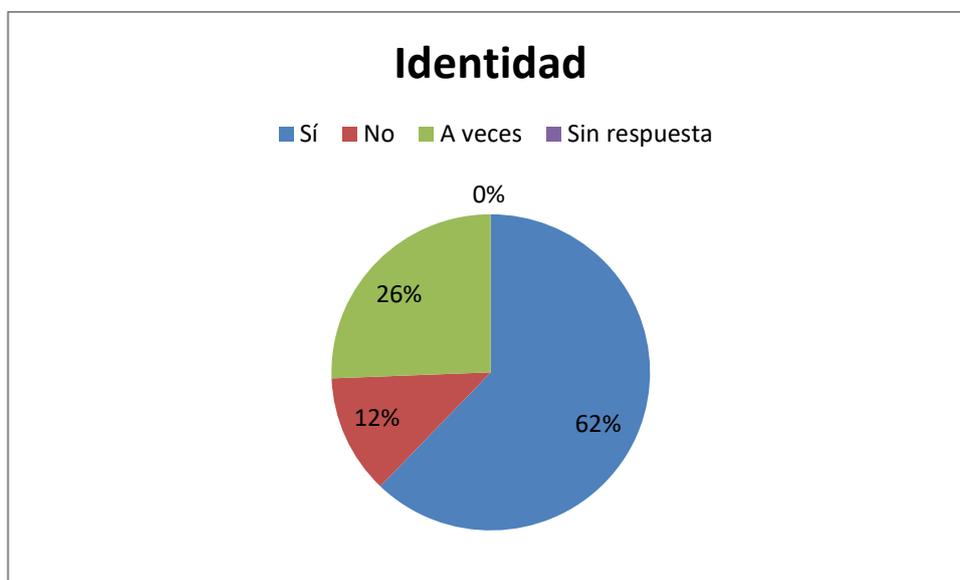
Una de las entrevistadas comentó que desde la gestión se promueve el trabajo en equipo entre los docentes aunque, sin embargo, surgen dificultades por la falta de disponibilidad horaria por parte de los profesores. La intervención del directivo tratando de optimizar los tiempos y generando propuestas interesantes y espacios de encuentro favorece esta modalidad de trabajo.

## 5.8 Análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas.

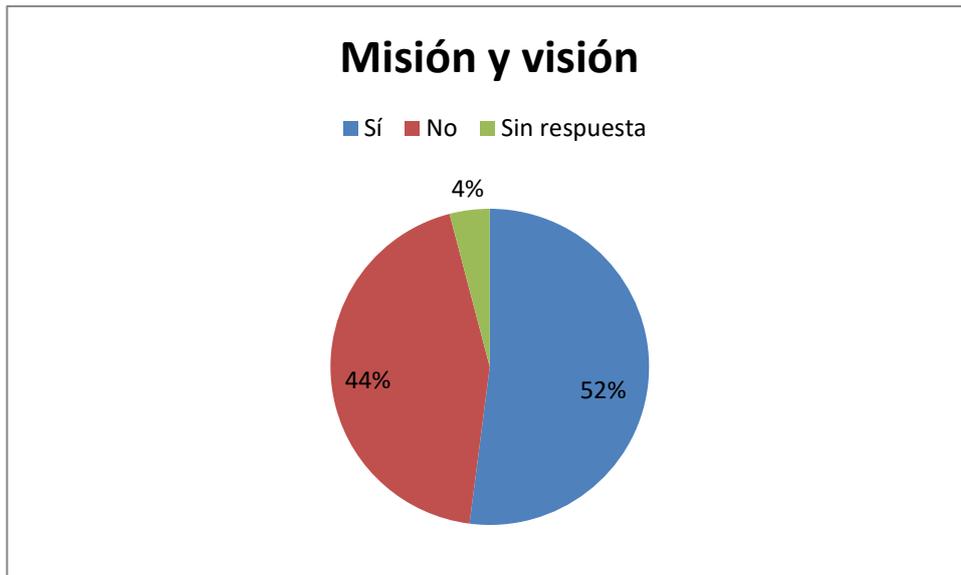
### Encuestas a los alumnos de 2° y 3° año del Instituto Superior.

Total de personas encuestadas: 41

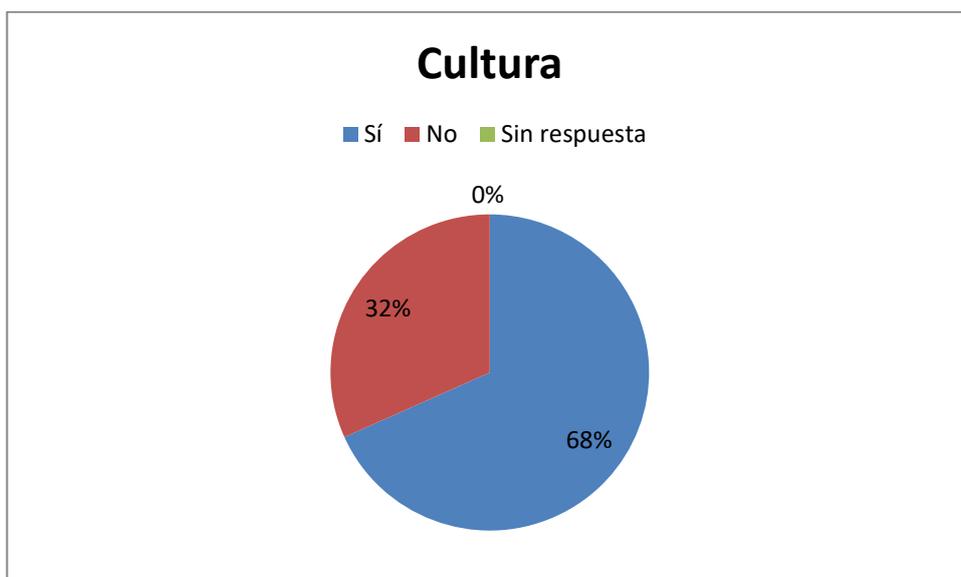
Análisis de cada una de las dimensiones.



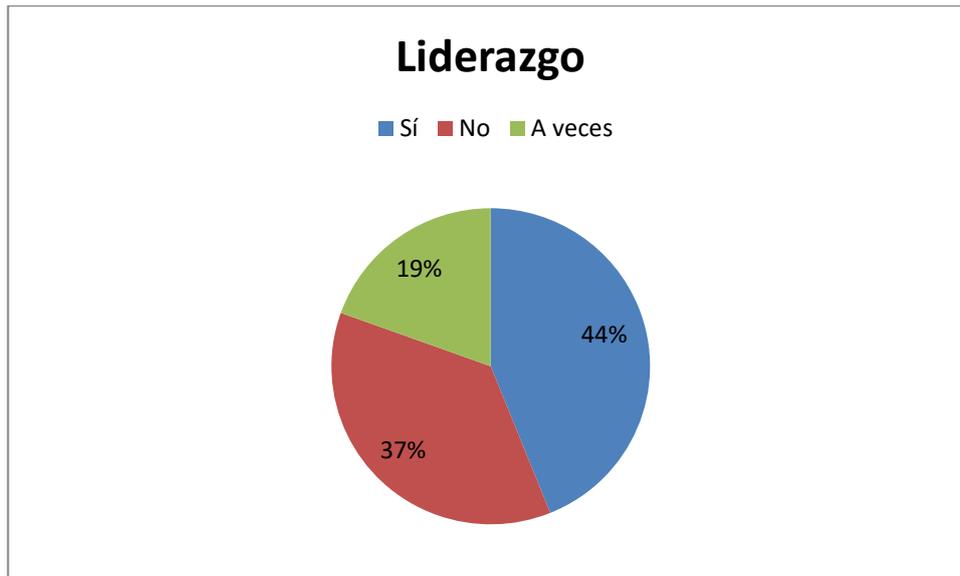
Las respuestas a las preguntas n°1: *¿La institución educativa en la que estudiás, dio a conocer su Ideario a sus alumnos?*, y n° 7: *¿El equipo directivo demuestra la vivencia del carisma institucional?*, resultan positivas en un 62 % mientras que un 26% optó por señalar que sólo a veces se reconoce la vivencia del carisma institucional, un 12% respondió en forma negativa.



En cuanto a la misión y visión institucionales, esta dimensión fue medida a través de la preguntas n° 2, *En cuanto al Proyecto Educativo Institucional, ¿conocés: la misión y visión, los valores que sostiene y la propuesta pedagógica?*, las respuestas estuvieron divididas, un 52% de los encuestados respondió en forma afirmativa y un 44% en forma negativa, hubo un 4% que manifestó no conocer la respuesta.



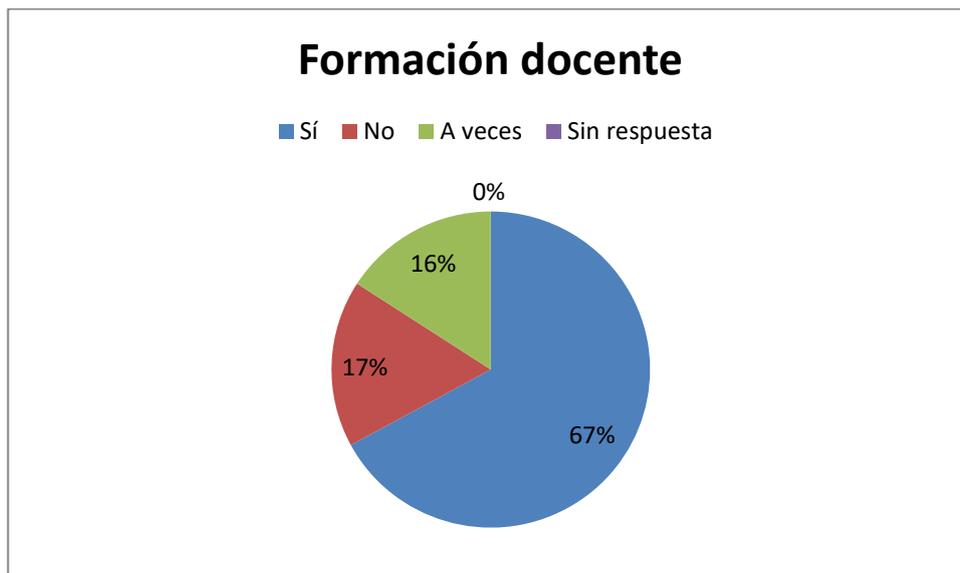
La pregunta n° 3, hace referencia a características de la cultura institucional: *En la institución donde estudiás, ¿se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa?*, obtuvo un 68% de respuestas positivas.



El liderazgo del equipo directivo fue medido a través de las preguntas n° 4, *De acuerdo a tu experiencia, ¿el equipo directivo demuestra en su gestión coherencia entre el decir y el hacer?* y la pregunta n° 8, *¿El equipo directivo del Profesorado, está abierto al diálogo con los alumnos?* Las respuestas estuvieron divididas, un 44% respondió en forma afirmativa mientras que un 37% lo hizo en forma negativa. Un porcentaje del 19% respondió que sólo a veces se reconocen esas actitudes en la gestión del Instituto.



Esta dimensión fue medida a través de la pregunta n° 6, *El equipo docente del instituto, ¿promueve el trabajo colaborativo entre los alumnos?* El 49% de los encuestados respondió en forma afirmativa y otro 49% sostiene que esta característica se da a veces. No hubo respuestas negativas, aunque dos personas expresaron no saber la respuesta.

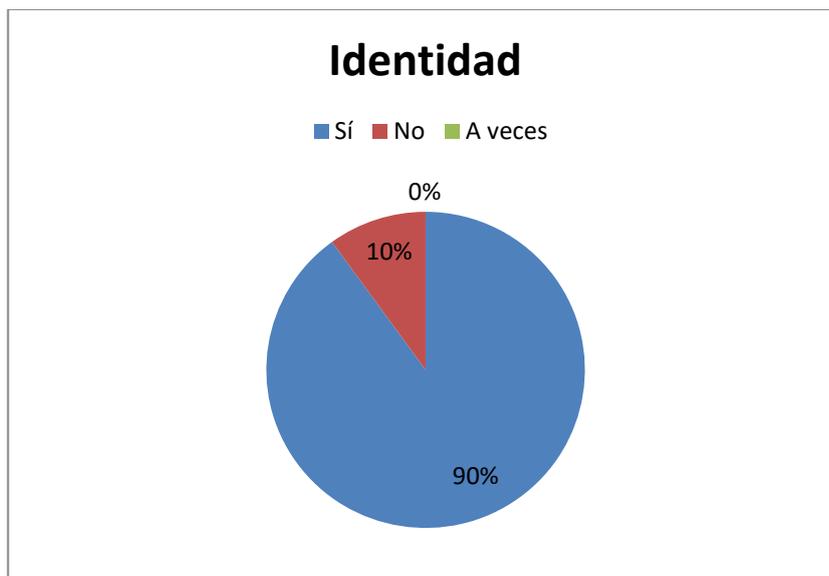


La formación docente fue medida a través de las preguntas n°5, *¿El equipo directivo transmite con claridad el perfil del docente que se aspira a formar?*; y en la pregunta n° 9, *En la propuesta académica del Instituto, ¿se reflejan los valores que sostiene?*. Las respuestas fueron favorables en un 67%, el 16% respondió que sólo a veces se reflejan estas características y el 17 % respondió en forma negativa.

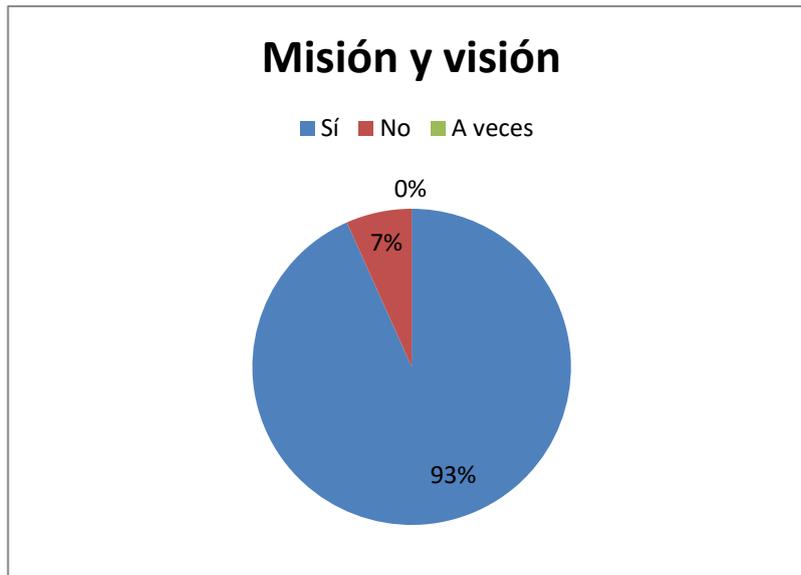
### **Encuestas a los docentes del Instituto Superior.**

**Total de los encuestados: 15**

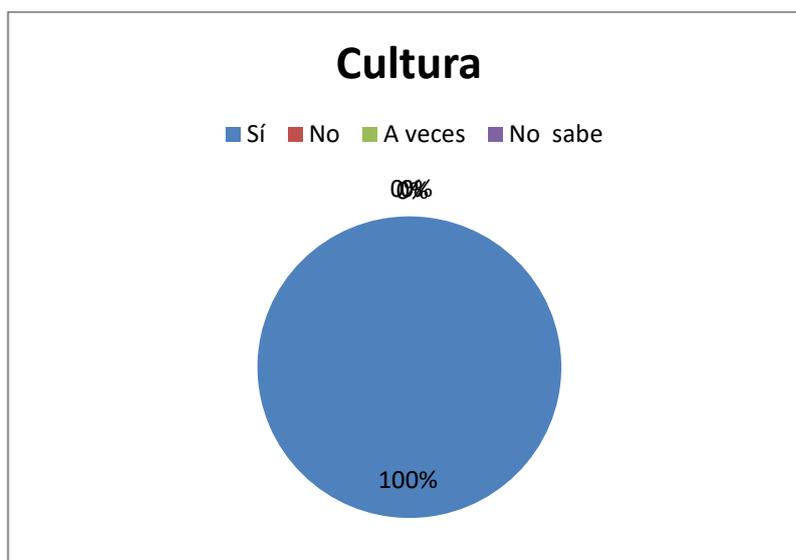
Análisis de cada una de las dimensiones.



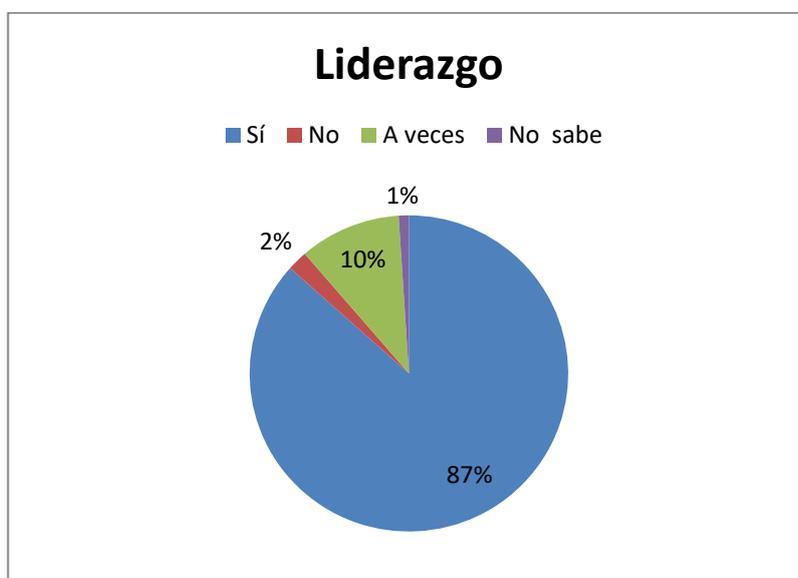
Esta dimensión fue medida a través de las preguntas n° 1, *¿La institución educativa en la que trabaja da a conocer su Ideario a los docentes?* y la n° 15, *¿El equipo directivo demuestra la vivencia del carisma institucional?* El resultado ha sido positivo, alcanzando 90% de respuestas favorables.



Las dimensiones misión y visión fueron medidas a través de las preguntas n°2, *En cuanto al Proyecto Educativo Institucional, conoce la misión y visión, los valores que sostiene y la propuesta pedagógica?* y la n° 7, *¿La gestión directiva del Profesorado contribuye a la creación de una visión compartida entre los miembros de la institución?* Las respuestas fueron favorables, el 93% respondió en forma afirmativa.

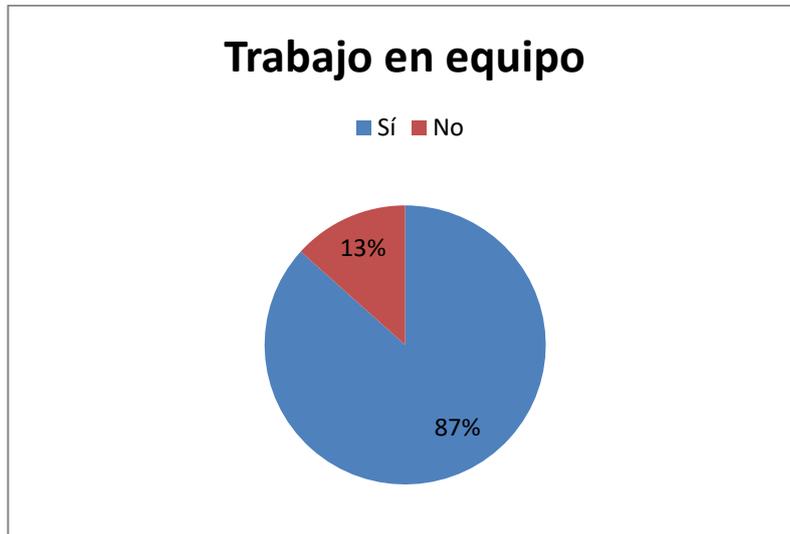


La dimensión que refiere a la cultura institucional, se midió con la pregunta n° 9, *En el Instituto del Profesorado, ¿se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa?* La respuesta resultó muy favorable, ya que el 100% de los encuestados respondió en forma positiva.



El liderazgo fue medido a través de las preguntas n°4, *¿Tiene claridad sobre sus funciones como docente, la organización de la institución educativa y los roles de todos los integrantes?*, la n° 11, *¿Considera que la gestión del equipo directivo favorece la comunicación interna?*, la n°12, *¿El equipo directivo demuestra en su gestión coherencia entre el decir y el hacer?*, la n°13, *¿El equipo directivo del Profesorado delega tareas en sus colaboradores?*, la pregunta n° 14, *¿El equipo directivo del Profesorado desde su gestión, hace buen uso de los canales de comunicación interna?*, la n° 16, *¿El equipo directivo del Profesorado demuestra autoridad en la gestión para la toma de decisiones?*, y la n°17, *¿El equipo directivo del Profesorado está abierto al diálogo con alumnos y docentes?* Las respuestas fueron favorables, un 87% de

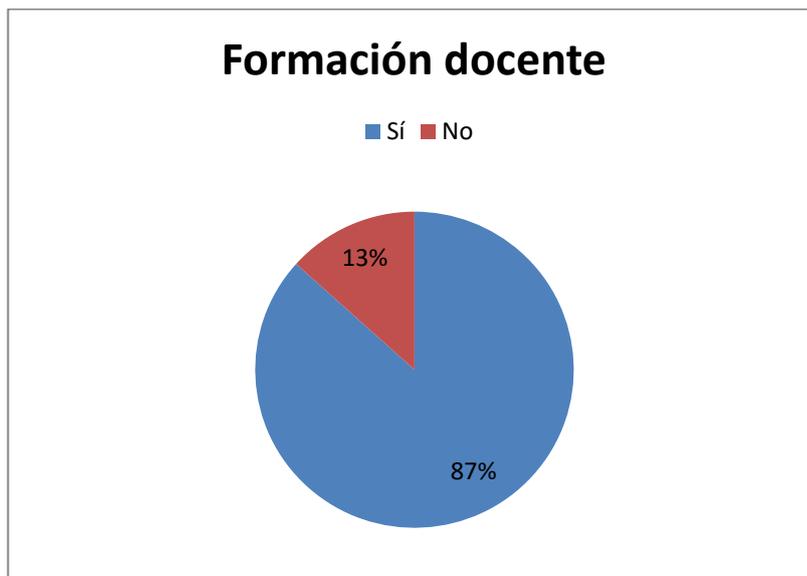
los encuestados respondieron en forma afirmativa, el 10% respondió a veces y sólo un 2% de las respuestas fueron negativas.



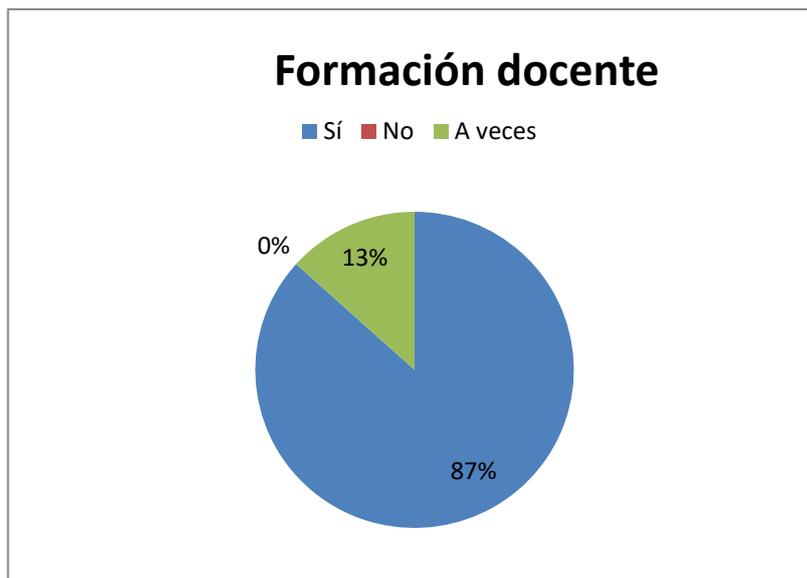
El trabajo en equipo fue medido a través de dos preguntas, la correspondiente al gráfico es la n° 5, *¿El equipo directivo genera espacios donde los docentes pueden trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución?* .Las respuestas son favorables en el 87%.



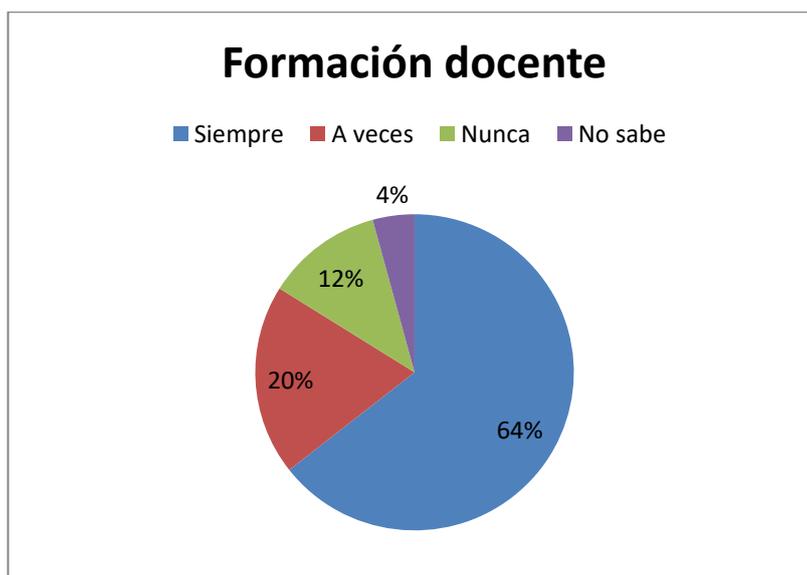
La pregunta que corresponde al segundo gráfico sobre el trabajo en equipo es la n° 20, *¿El equipo directivo promueve el trabajo colaborativo entre los docentes para planificar, analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes, intercambiar estrategias pedagógicas, compartir información y conocimientos, evaluar el nivel de logro de sus estudiantes y desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente?* La respuesta a esta pregunta ha sido favorable, el 70% de los encuestados contestó que siempre se observa esta característica en el equipo directivo y el 28 %, sostiene que se observa a veces. Un 2% de los encuestados respondió que nunca percibe esta característica.



La formación docente fue medida a través de seis preguntas. La pregunta n° 3, *¿El equipo directivo brinda orientaciones para implementar la propuesta pedagógica y transmitir los valores que sostiene?* La n° 6, *¿La gestión directiva del Profesorado demuestra interés por el perfil de los egresados?* y la pregunta n° 8, *¿El equipo directivo transmite con claridad el perfil que se aspira a formar en el alumnado?* Las respuestas arrojaron un resultado favorable, el 87% de los encuestados respondieron en forma afirmativa.



La pregunta n° 10, *¿El equipo directivo recoge las propuestas de los docentes para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje?* El resultado ha sido positivo, el 87% de las respuestas fueron favorables y el 13% optaron por responder a veces.



Las preguntas n° 18, *¿El equipo directivo reconoce a los docentes que evidencian buenas prácticas, realizan innovaciones para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y cursos o estudios de post-grado que contribuyen a la mejora de sus desempeños?* Y la n° 19, *¿El monitoreo y acompañamiento del equipo directivo le permite a usted identificar las fortalezas de su propia práctica pedagógica, identificar las áreas en las que necesita fortalecer sus capacidades, realizar ajustes a sus estrategias de enseñanza, brindar retroalimentación a sus alumnos con orientaciones que les permitan mejorar su desempeño y generar un clima favorable para el aprendizaje de sus alumnos?*. El resultado fue favorable, el 64% de los entrevistados respondió siempre y el 20% a veces. Las respuestas negativas (nunca) y dudosas (no sabe), suman el 16%.

Concluyendo con el presente análisis, podemos afirmar que los alumnos consideran que la gestión del equipo directivo en favor de la identidad institucional es favorable. Sin embargo, las respuestas “a veces” en algunas preguntas llaman la atención y ameritan ser consideradas.

En las encuestas a los docentes las respuestas fueron favorables en relación a la gestión del equipo directivo en favor de la identidad.

## **CONCLUSIONES**

A partir de la investigación realizada, expondremos a continuación las conclusiones generales que surgen de los resultados obtenidos. Éstas permiten establecer un nexo entre el marco especulativo y el trabajo de campo. Ambos confirman nuestra anticipación de sentido, aproximándonos a la realidad concreta de un centro educativo. Desarrollaremos en este capítulo, cómo se lograron los objetivos propuestos y el alcance de los mismos.

Si bien toda institución educativa posee notas distintivas que definen su identidad, no siempre éstas se reflejan en la labor pedagógica que realizan. Entonces, cabe preguntarnos qué es lo que garantiza el fortalecimiento y la promoción de la identidad de una institución educativa dedicada a la formación de educadores.

La gestión del equipo directivo es responsable de lo que sucede en un centro educativo. Por ello, el objetivo de esta investigación ha sido descubrir y analizar cuáles son las características de una gestión eficaz de equipo directivo que favorecen, aseguran y promueven la identidad en una institución educativa en particular.

Existe una vasta bibliografía referida a la gestión directiva y mucho se ha escrito sobre la identidad de las instituciones. Este trabajo se ha propuesto relacionar estas variables considerando su mutua incidencia.

El rol del equipo directivo es esencial para garantizar la vivencia de la identidad en una institución. Un equipo que logra encarnar los valores y principios del Ideario, que valora sus tradiciones y adhiere a un estilo propio que hace única a la institución, es el equipo ideal y necesario para sostener, fortalecer y transmitir sus notas distintivas.

La tarea educativa de la escuela es dinámica y requiere flexibilidad para responder a los cambios vertiginosos y a las necesidades de nuestra época. Por ello, el gran desafío de los equipos directivos hoy, es hallar un equilibrio entre estos cambios y aquello que permanece como sostén en un centro educativo. Se requieren líderes capaces de alinear, programar y orientar líneas de trabajo desde las claves identitarias y de la realidad de la institución.

Nuestros tiempos, más que nunca, exigen docentes comprometidos con la misión de educar a partir de certezas y valores sólidos. En este sentido, la gestión directiva responsable de la formación de futuros educadores tiene la

responsabilidad de señalar las metas y el camino que se debe seguir eliminando incertidumbres y desorientaciones.

Nuestro trabajo de campo estuvo centrado en un Instituto de formación docente y nos permitió, a través de las entrevistas realizadas a directivos de amplia trayectoria en la escuela, comprobar el compromiso y el profundo sentido de pertenencia que los une a la institución y fortalece la gestión que realizan.<sup>2</sup> Los datos obtenidos en las encuestas administradas a docentes y alumnos del centro educativo ofrecieron una mirada enriquecedora y coherente en relación a lo recogido en las entrevistas.

La mayoría del alumnado del instituto proviene de diversos centros educativos de gestiones privadas y estatales, laicas y confesionales. Esta composición no siempre ha sido así y se debe fundamentalmente a que en los últimos años son muy pocos los egresados del nivel secundario de la institución que optan por la formación docente.

En el proceso de recolección de datos a través de encuestas sólo se consultó a los alumnos segundo y tercer año. Esta decisión responde a que la gestión directiva actual tiene una antigüedad de dos años. Las entrevistas se hicieron a los directivos de nivel superior y a la Hna Directora General.

Como se evidencia en los resultados planteados en el apartado “Organización y análisis de resultados” del capítulo anterior, ciertas características en la conformación y el funcionamiento del equipo directivo contribuyen a consolidar y a promover la identidad del centro educativo. Nuestro trabajo de campo se centró en el nivel superior de una institución que además tiene nivel inicial, primario y secundario. El equipo directivo del profesorado está integrado por la rectora y la coordinadora de Áreas.

La gestión directiva en la que hemos profundizado esta indagación es una gestión de equipo, producto de la una visión de la institución entendida como unidad pedagógica. Un equipo que evidencia claridad en la misión y

---

<sup>2</sup> Una de las entrevistadas, al referirse al instituto dice “...intenta ser abierto a todos. Donde compartimos vida y misión en un clima de familia, de cercanía, de sencillez...” (pág. 159)

visión institucionales, como así también, la vivencia de valores que se desprenden del Ideario y del carisma de la Congregación de Hermanas.<sup>3</sup>

En la conversación con las entrevistadas llamó nuestra atención la coincidencia en los aportes de cada una de ellas. La fuerza de los valores de la Congregación, encarnados y por ello vividos, la importancia otorgada al estudio y a la búsqueda de la verdad y el esfuerzo cotidiano por crear un ambiente fraterno entre quienes integran la comunidad educativa, se traslucen en el quehacer cotidiano de la escuela.<sup>4</sup>

Un profundo sentido de familia - casi podría caracterizarse a esta organización como una de las posibles del tipo familiar - une a todos los que conforman la comunidad educativa. La calidez y el afecto en el trato distinguen a la institución. Este querer vivir como familia parte del equipo directivo y se refleja en las relaciones con los docentes y los alumnos, creando un clima de armonía y cordialidad. Los directivos, expresaron con claridad su interés por las personas, docentes y alumnos, por su seguimiento y acompañamiento.<sup>5</sup> A su vez, los docentes reafirmaron estas consideraciones en las encuestas, como se puede leer en el capítulo anterior en el apartado que refiere a los resultados obtenidos.

La fuerte inquietud por la capacitación y el perfeccionamiento permanentes en los miembros del equipo directivo, como se desprende de las entrevistas, son consecuencia lógica del compromiso de cada uno con la institución.<sup>5</sup>

La participación en las decisiones, el diálogo y la búsqueda de consenso son claves en una gestión que aspira a profundizar el espíritu comunitario. El equipo directivo del nivel superior constituye junto a los directivos del resto de

---

<sup>3</sup> Una de las directoras, al referirse a las ventajas del trabajo en equipo expresó: "...nos sentimos corresponsables, con criterios comunes, ser una sola escuela con cuatro niveles...( p. 166)

Otra de las entrevistadas sostiene: "... me parece que el intercambio entre los directivos es absolutamente necesario para que una institución funcione como una unidad educativa, a pesar de que tenga distintos niveles. Le da cierta unidad al desarrollo de cualquier actividad y de la propuesta educativa en sí misma (p. 157)

<sup>4</sup> "...la exigencia académica y a la vez, por otro lado la cercanía con el alumno, el trato cercano, esto también es otra de las cosas que el Padre Coll, fundador de la Congregación, buscaba en el docente, una cercanía con el alumno, una autoridad cercana..."( p. 145).

<sup>5</sup> Esta característica se refleja claramente en las entrevistas, "... yo creo que las hermanas durante muchos años, han sabido cultivar gestos de generosidad, de inclusión, de consideración a las personas que es lo que hace la diferencia (p.153).

los niveles, un equipo directivo institucional que se reúne mensualmente para planificar, coordinar y evaluar los proyectos y acciones del centro educativo.

El ritmo vertiginoso que se vive en las escuelas hace que a veces se pierdan de vista las metas a alcanzar. En la institución en la que realizamos nuestra investigación, el esquema de trabajo y la organización del equipo directivo contribuyen a no desviar la mirada del proyecto educativo. Esto es esencial, ya que en muchas instituciones, el trabajo cotidiano, los conflictos y los requerimientos burocráticos, opacan la tarea del equipo, le quitan fuerza y hacen que se pierda el sentido más profundo de su trabajo.<sup>6</sup>

Sin embargo, los directivos reconocen como una dificultad la transmisión de la misión institucional y el compromiso con el carisma en las familias y docentes recientemente incorporados al centro educativo. Esto deviene del trabajo de encuestas y, sobre todo, de las entrevistas.<sup>7</sup>

En el caso de las familias puede atribuirse a varios factores: la falta de tiempo, el exceso de trabajo y las características de la cultura actual, individualista y por ello, apática en relación a cuestiones que exigen mayor compromiso. En cuanto a los docentes, la mayoría sin dedicación exclusiva, las largas jornadas de trabajo y la consiguiente falta de tiempo dificultan la participación en actividades destinadas a profundizar el carisma y en consecuencia, la identificación con el mismo.

Quien dirige es el que decide y señala el rumbo, el que orienta y garantiza la llegada a la meta propuesta. Aquel que, si hay desvíos, se encarga de encontrar el camino, el que anima cuando hay desilusiones y propicia un clima armónico entre quienes son parte de un proyecto. Tal como señala nuestra anticipación de sentido, la gestión del equipo directivo es esencial en una institución que aspira a tener una identidad sólida, capaz de dejar una huella imborrable en sus alumnos.

---

<sup>6</sup> Una de las directoras señala que la institución, "... tiene a su favor que hace años tiene como institucionalizada o se privilegia una reunión mensual con el equipo directivo..." ( p.163)

<sup>7</sup> En una de las entrevistas se afirma que: "...hay una camada nueva de gente, que a lo mejor puede estar preparada a nivel profesional, pero que no tiene la vivencia del carisma [...] No sólo en el carisma, sino en el estilo de gestión, nuestro estilo no es el estilo del colegio parroquial ni es el estilo de un colegio del estado. Tiene una nota propia que la da el mismo carisma (p. 158)".

Por lo que acabamos de expresar, creemos necesario elaborar un plan de formación permanente de profundización en el carisma y en los valores que conforman la cultura institucional. Un plan dirigido en primer lugar a los miembros del equipo directivo para luego extenderlo a los docentes y alumnos del instituto.

Definir el perfil de directivo, es definir la escuela que queremos. Un equipo de gestión formado en el carisma, será capaz de impulsar acciones que promuevan la formación de futuros educadores con la impronta de la identidad institucional.

Reconocemos como una limitación de este trabajo de investigación el haber reducido la unidad de análisis a una sola institución. Consideramos que hubiera sido interesante comparar estilos y características de gestión en dos o más centros educativos, pero ello excedía las posibilidades de este trabajo.

Sugerimos para futuras líneas de investigación:

\* Ampliar el trabajo de campo a dos instituciones educativas. Una con una clara y fuerte identidad institucional y otra con notas de identidad más débiles, para poder realizar un trabajo comparativo entre ambos equipos directivos.

\*Profundizar en las huellas de identidad que han quedado en los egresados de las instituciones donde se hayan realizado los trabajos de campo.

Estamos convencidos que cuando se vive en un clima de verdadera comunidad, se comparten razones, fines y valores, se genera un profundo sentimiento de pertenencia que perdura en el tiempo en la interioridad de la persona. Las instituciones que “viven como comunidad”, son las que logran dejar un sello, una marca en quienes la constituyen, marca que estará presente en todo momento y etapa de sus vidas; en cada proyecto personal y profesional.

## **PROPUESTA DE MEJORA**

## **Propuesta de mejora: Formar docentes con identidad**

En este capítulo se parte de las conclusiones extraídas en la indagación, ya expuesta, y se plantea una propuesta de mejora alineada con aquellas. Los instrumentos aplicados (encuestas y entrevistas a docentes y alumnos) reflejan que en la institución existe un trabajo en pos de la identidad. A pesar de ello, algunos alumnos manifestaron el desconocimiento de documentos y pilares centrales del carisma dominicano anunciata. Por consiguiente, esta propuesta pretende profundizar en ellos y en el compromiso que supone ser docentes egresados de la institución. Resulta innovadora porque es la primera vez que se elabora un proyecto específico con este objetivo.

Todo lo que sucede en un centro educativo es responsabilidad de la gestión directiva que decide, monitorea, sostiene y evalúa la totalidad de las acciones que en él se realizan. Por consiguiente, esta propuesta exige, para ser viable, el compromiso de quienes dirigen la institución.

## **Fundamentación**

El Instituto Superior del Profesorado “Santo Domingo” tiene como finalidad la formación de profesores de nivel inicial y primario que respondan al carisma de las Hermanas Dominicanas de la Anunciata. Coincidimos con Isaacs (2010, p.23) cuando afirma que “El deber de un profesor en un colegio no es necesariamente el mismo que en otro. [...] el deber del profesor es conocer, comprender e intentar vivir el ideario del centro”. Esta meta supone reflejar en la tarea educadora los valores distintivos que corresponden a la identidad

institucional, al mismo tiempo que ser competente en su desempeño profesional.

Partimos de la convicción de que todo proceso formativo supone la transmisión de valores. Sin embargo, resulta necesario definirlos y jerarquizarlos de acuerdo al Ideario del centro educativo. En el caso de un profesorado, ellos son la plataforma sobre la cual se construyen los proyectos de vida de los estudiantes, futuros docentes.

Formar educadores con el carisma dominicano anunciataista supone identificar un sistema de valores. Éste se reflejará en su mirada sobre la realidad, en su desempeño profesional, en la selección y desarrollo de los contenidos y en el vínculo que establecerá con los alumnos.

“La experiencia fraterna, fundamentada en la Palabra de Dios y en la Eucaristía, es uno de los rasgos fundamentales de la identidad y carisma de La Anunciata” (Dominicas de la Anunciata, 2011, p.9). Este vínculo interpersonal es el que posibilita la transmisión de valores en una comunidad.

La búsqueda de la Verdad a través del estudio para contemplarla y anunciarla es otro rasgo de identidad unida a la predicación de la Palabra de Dios. Predicación que se centra en el testimonio de vida (Dominicas de la Anunciata, 2011).

Otro rasgo que define a la Congregación es la contemplación que antecede el actuar. Se expresa en el silencio, la oración y las celebraciones litúrgicas. Las hermanas sostienen en sus documentos que “Al contemplar en el misterio de la Anunciación la entrega de Dios a la humanidad somos exhortados e impulsados a llevar la Buena Noticia a los más necesitados, [...] comprometiéndonos proféticamente en la transformación de las realidades que claman justicia” (Dominicas de la Anunciata, 2011, p.11). De esto se desprende la opción preferencial por los que más lo necesitan.

El amor filial a María, modelo de fidelidad y entrega generosa a la voluntad de Dios, ejemplo de escucha, paciencia y perseverancia constituye otro rasgo de identidad (Dominicas de la Anunciata, 2011).

El diálogo permanente, las estrategias de enseñanza, la reflexión sobre la práctica y el ejemplo de los profesores son imprescindibles en la formación profesional y deben reflejarse en el Proyecto Curricular del Instituto. Un

proyecto que aspire a fortalecer la dimensión vocacional, resaltando las competencias que exige el rol, enriquecidas con los valores y pilares del carisma, los cuales se reflejan en el enfoque de los contenidos de cada materia.

En la intencionalidad de transmitir la identidad de la institución se fundamenta este proyecto. El objetivo es entonces formar docentes que hayan logrado encarnar los valores y el estilo dominico anunciata. Docentes llamados a ser referentes de sus alumnos, buscadores permanentes de la verdad, cercanos en el trato, con capacidad de reflexión crítica, comprometidos en procesos de crecimiento personal y comunitario, creativos y responsables. (Dominicas de la Anunciata, 2011)

El perfil del docente dominico al que aspiramos supone esperar mucho más que profesionalidad. Implica sintonía, colaboración y compromiso con los valores y el estilo pedagógico de la Anunciata, con la capacidad de brindar una enseñanza de calidad que dé respuesta a los desafíos del mundo actual.

Una enseñanza que integre las cuestiones pastorales y educativas en un clima de acogida y respeto, donde todos se sientan valorados y aceptados en su diversidad. Se aspira a formar educadores que potencien a la persona como centro de valores, que promuevan su desarrollo integral para que sean responsables de la creación de una sociedad más justa y fraterna.

El docente dominico promueve la integración de la fe y la cultura, lo que supone asumir la realidad y la propia historia con espíritu crítico y así descubrir la acción de Dios sobre la humanidad.

Formar educadores comprometidos con el carisma dominico anunciata supone lograr consenso entre el plantel de profesores. “El consenso es algo más que un pacto, un contrato o un acuerdo racional. [...] es una actitud que trata de integrar las visiones particulares de las personas que están opinando a partir de una serie de valores compartidos” (Triguero Juanes y Quicios García, 2008, p. 92). El consenso, así entendido, exige un fuerte compromiso de toda la comunidad educativa.

Por ello, el clima y el vínculo cercano entre profesores y alumnos es esencial en el proceso de transmisión del carisma y de los valores que de él se desprenden. El ejemplo, la coherencia y la cercanía en la relación educador-

educando, son esenciales en todo proceso formativo y más aún cuando se trata de transmitir identidad, "...la actitud del profesor tiene una importancia central en el proceso educativo. En su figura, en su personalidad, en su quehacer, en sus conductas, la axiología adquiere un perfil humano concreto, se hace carne y hueso" (Triguero Juanes y Quicios García, 2008, p. 99)

### **Objetivos del proyecto**

Los siguientes objetivos se desprenden de los resultados obtenidos de las entrevistas y las encuestas realizadas a directivos, docentes y alumnos. Ante la necesidad de profundizar en aspectos centrales del carisma dominicano anunciata y fortalecer el compromiso de los alumnos del Profesorado, este proyecto se propone:

- Consolidar, desde la gestión del equipo directivo, el plan de formación en el carisma en todas sus etapas y desde todas las áreas para asegurar su desarrollo.
- Lograr que los docentes-alumnos se identifiquen con el Carácter propio de la Congregación.
- Optimizar competencias relacionadas con la identidad y pertenencia institucional, el estilo pedagógico y la espiritualidad dominicana anunciata.
- Comprometer a los miembros de la comunidad educativa como corresponsables de su misión educativo-pastoral en la formación de docentes con identidad institucional.
- Garantizar una educación de calidad que posibilite la formación integral de la persona basada en valores cristianos y en la integración de fe-cultura-vida.

## **Destinatarios**

Los destinatarios de esta propuesta de mejora son los alumnos del instituto de profesorado de nivel inicial y primario. La mayor parte de ellos no son ex alumnos del nivel secundario, sino que provienen de diversas instituciones de gestión pública y privada, confesionales y laicas. Esta heterogeneidad en el grupo de estudiantes genera la necesidad de profundizar y promover los valores que conforman la identidad institucional.

## **Recursos humanos**

El proyecto es impulsado por el equipo directivo y exige la participación de los docentes de todas las áreas.

## **Duración**

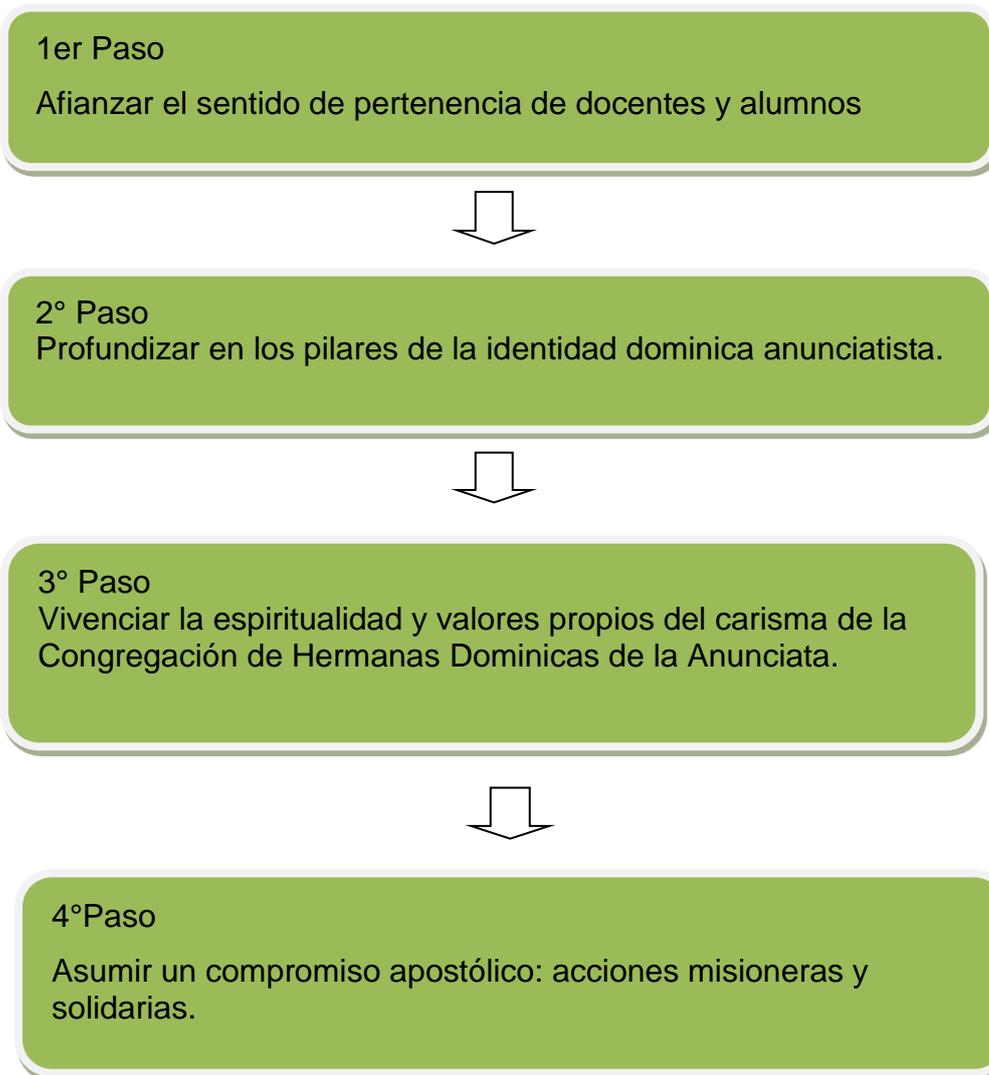
El proyecto se extenderá durante los años de formación en el profesorado, cuya duración es de cuatro años.

## **Propuesta**

La educación en los valores que se desprende del Ideario de un instituto de formación docente está dirigida al desarrollo de una cultura profesional y debe formar parte de su proyecto educativo.

Como centro educativo perteneciente a la Congregación de Hermanas Dominicas de la Anunciata, nuestra propuesta evangelizadora y educativa tiene como eje transversal educar en clave cristiana, articulando la dimensión académica y pedagógica, la dimensión cristiana y evangelizadora y la dimensión misionera y profética desde el estilo pedagógico y la espiritualidad de la congregación (Dominicas de la Anunciata, 2011).

Proponemos cuatro pasos en el proceso de integración de docentes y alumnos al Instituto, promovidos por la gestión directiva. Conscientes de la misión que tenemos, ofrecemos espacios de formación que puedan ayudar a la persona a construir su propio itinerario.



### Desarrollo de las acciones

PASOS	ACCIONES
1º <b>Afianzar el sentido de pertenencia de directivos, docentes y</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico del alumnado: Conocer sus características, su entorno, sus aspiraciones, sus potencialidades y sus trayectorias estudiantiles es esencial para</li></ul>

<p><b>alumnos.</b></p>	<p>la elaboración de propuestas que despierten sus intereses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de reflexión dirigidas a los alumnos para favorecer su crecimiento personal y su compromiso con la tarea educativa.</li> <li>• Planificación de tres encuentros anuales de formación en el carisma, destinados a directivos y docentes de las diferentes instituciones de la Provincia “Santa Rosa de Lima”. La misma abarca Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile y Perú. Esta instancia de formación no es un fin en sí misma, sino un instrumento que contribuye a descubrir la misión y a ejercer la educación como un ministerio.</li> </ul>
<p><b>2° Profundizar en los pilares de la identidad dominica anunciata.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formación en el carisma dirigido a docentes del Instituto del Profesorado. El mismo consiste en:</li> <li>• Un retiro espiritual dirigido por un equipo animador integrado por directivos y hermanas, al inicio del año escolar.</li> <li>• Una jornada de reflexión sobre la espiritualidad del docente dominico, planificada cada año para el mes de septiembre, cercana al día del maestro.</li> </ul> <p>Estas propuestas son una invitación a revisar y vivir el itinerario personal e integrarlo en el itinerario común de quienes participan del mismo carisma. El mismo</p>

	<p>sugiere experiencias significativas que responden a interrogantes y propuestas evangélicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de un plan de formación en el carisma dirigido a los alumnos. Que incluya los siguientes contenidos:</li> </ul> <p><b>Aspectos institucionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Reseña biográfica de Santo Domingo y San Francisco Coll.</li> <li>*Perfil de la obra de San Francisco Coll,</li> <li>*La escuela que el Padre Coll soñó.</li> <li>*Fundamentos de la misión compartida.</li> <li>*Los valores dominicanos del centro.</li> <li>*Educar evangelizando y evangelizar educando.</li> </ul> <p><b>Aspectos pedagógicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*El modelo educativo del centro.</li> <li>* El perfil del educador dominico anunciata</li> <li>* El proyecto pastoral del instituto.</li> </ul>
<p><b>3°</b></p> <p><b>Vivenciar la espiritualidad y valores propios del carisma de las Dominicanas de la Anunciata.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción del buen trato y la amabilidad como uno de los rasgos destacados del fundador de la Congregación, San Francisco Coll.</li> <li>• Invitación a participar en las celebraciones litúrgicas: Pascua de Resurrección, Navidad, fiesta de Santo Domingo, de San Francisco Coll y la Anunciación.</li> <li>• Revisión anual del proyecto curricular</li> </ul>

	<p>teniendo en cuenta la inclusión de los valores dominicos anunciaticistas en los contenidos y enfoques de cada materia.</p>
<p><b>4°</b> <b>Asumir un compromiso apostólico: acciones misioneras y solidarias.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Invitación a los alumnos a participar del Movimiento Anunciaticista, integrado por adolescentes y jóvenes de los colegios de la Congregación. El mismo tiene por finalidad profundizar su formación cristiana e iniciar un proceso de compromiso apostólico en la Iglesia desde la particular vivencia del carisma dominicano anunciaticista.</li><li>• Participación en la misión que se realiza cada año en el mes de julio en Añatuya, provincia de Santiago del Estero. En ella intervienen ex alumnos y alumnos del nivel secundario y superior. Toda la comunidad educativa participa, durante los meses previos, a través de eventos solidarios para recaudar fondos, colectas de alimentos, ropa, medicamentos y útiles escolares. Durante la misión se brinda ayuda escolar a los niños, se visitan familias, se realizan celebraciones y se ofrecen espacios recreativos a toda la comunidad.</li><li>• Invitación a participar de propuestas de voluntariado y acciones solidarias en comedores, hogares de niños y ancianos de la Diócesis de San Justo a la cual pertenece el centro educativo.</li><li>• Colaboración con la pastoral parroquial</li></ul>

	brindando clases de apoyo escolar, como parte del proyecto educativo del Instituto.
--	---

Desarrollo del plan de formación en el carisma para los alumnos del Instituto Superior del Profesorado Santo Domingo.

<b>Aspectos institucionales</b>	<p><b>1.-Reseña biográfica de Santo Domingo y San Francisco Coll.</b></p> <p>1.1.- Contexto histórico-social en el que vivieron.</p> <p>1.2.- Rasgos que configuran su identidad humana y su identidad cristiana y dominicana.</p> <p><b>2.- Perfil de la obra de San Francisco Coll.</b></p> <p>2.1.-Fundador de la Congregación de Hermanas Dominicas de la Anunciata</p> <p>2.2.- Predicador y catequista.</p> <p><b>3.- La escuela que el Padre Coll soñó.</b></p> <p>3.1.- La escuela al servicio de la familia.</p> <p>3.2.- Una escuela que brinda una formación integral.</p> <p>3.3.- Una escuela preocupada por la doctrina cristiana.</p> <p>3.4.- Una escuela que fomenta la relación con los demás y privilegia los momentos de encuentro.</p> <p>3.5 Una escuela que intenta vivir los valores de la verdad, la solidaridad, la compasión, la justicia y la paz.</p> <p>3.6. Una escuela que aspira a lograr la síntesis entre fe y cultura.</p>
---------------------------------	--

	<p><b>4.- Fundamentos de la misión compartida.</b></p> <p>4.1.-Definición del Carácter propio de la Congregación.</p> <p>4.2- La vocación de los educadores como proyecto de vida.</p> <p>4.3.-Relaciones colaborativas y afectivas.</p> <p>4.4.- Transmisión de valores.</p> <p>4.5.-Lectura permanente de la realidad social y del contexto.</p> <p><b>5.- Los valores dominicanos del centro como huellas de identidad.</b></p> <p>5.1.- Compromiso y testimonio de vida.</p> <p>5.2.- Los valores de la sencillez, la cercanía y la alegría.</p> <p>5.3.- Compromiso por la justicia y la dignidad de la persona.</p> <p>5.4.- Los valores reflejados en el Proyecto Educativo.</p> <p><b>6.- Educar evangelizando y evangelizar educando.</b></p> <p>6.1.-Desafíos de la evangelización: procesos, metodología, criterios pedagógicos.</p> <p>6.2.-La Buena Noticia ilumina nuestros modos de presencia en el ámbito educativo.</p> <p>6.3.-Aprender a mirar la escuela con los ojos del Maestro.</p>
	<p><b>1.- El modelo pedagógico del centro.</b></p> <p>1.1.- Concepción cristiana del hombre, de la vida y del mundo.</p> <p>1.2.- Educación integral y armónica.</p> <p>1.3.- Actitud crítica, abierta y dialogante.</p> <p>1.4.- Servicio educativo con valores evangélicos.</p>

<p><b>Aspectos pedagógicos</b></p>	<p>1.5.- El alumno como centro del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p><b>2.- El perfil del educador dominico anunciata</b></p> <p>2.1.- Corresponsabilidad y misión compartida.</p> <p>2.2.- Intérpretes de la cultura desde una cosmovisión cristiana.</p> <p>2.3.- Formación permanente.</p> <p>2.4.- Competencias relacionadas con la identidad del instituto.</p> <p><b>3.- El proyecto pastoral del instituto.</b></p> <p>3.1.- La acción pastoral como eje vertebrador en el centro educativo.</p> <p>3.2.- Síntesis entre fe, cultura y vida.</p> <p>3.3.- Amor filial a María.</p> <p>3.4.- La comunidad educativa: testigo de la Palabra de Dios.</p>
------------------------------------	--

## Evaluación

Al finalizar cada año, el equipo directivo evaluará las actividades propuestas: participación, clima en el que se desarrollaron, repercusiones, sugerencias y aportes de los docentes y alumnos.

El producto final de este proyecto se plasmará en la práctica profesional de los egresados. Se sugiere repetir dentro de cuatro o cinco años un trabajo como el presente, con encuestas y entrevistas para comparar resultados y ajustar el planeamiento.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alcázar, J. (2005). Prácticas para mejorar la enseñanza. En Congreso Internacional de Educación: Cuatro claves para el éxito escolar, enero de 2005. Universidad Santo Tomás y Universidad de los Andes, Santiago de Chile
- Álvarez-Fernández, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Barcelona: Praxis.
- Amarante, A. (2002). *Gestión directiva*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Una conducción por proyectos para una escuela de Calidad*. Asunción: DAEC.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Una guía para elaborar el Proyecto Curricular Institucional*. Documento de cátedra, Carrera en Organización y Gestión Educativa-Ciclo de Licenciatura, Escuela de Educación, Universidad Austral.
- Antúnez S. y Gairín J. (1996) *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona: Grao.
- Avalos, Cavada, Pardo y Sotomayor (2010). La profesión docente: temas y discusiones en la literatura internacional. En *Estudios Pedagógicos XXXVI*, 1, 235- 263. Recuperado el 8 de febrero de 2016 desde <http://www.scielo.cl/scielo.php>.
- .Barcia, P. (1998). *La elaboración del Proyecto Educativo Institucional*. Buenos Aires: Universidad Austral.
- Basaldúa, J. (2011). *Gestión estratégica. Claves para directivos de instituciones educativas*. Rosario: Logos.
- Bolívar, A. (2013). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la escuela. Una nueva mirada. En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen11*, 2. Recuperado el 22 de septiembre de 2016 desde <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num2/art3.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2016) .Las historias de vida y construcción de identidades profesionales. En Abrahao, M., Frison, L., Barreiro, C. (org.). *A Nova Aventura, Tomo I*. (.251-287). Porto Alegre: Edipucrs.
- Careaga, A. y Picaroni, B. (2004). *Aportes para la autoevaluación de centros educativos*. Uruguay: Administración Nacional de Educación Pública.

- Covey, S. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Daura F., Barni, C., Baravalle, C. y Rodríguez Aguirre, P. (2016). *Instrumentos de investigación cualitativos*. Documento de cátedra, Maestría en Dirección de Instituciones Educativas, Escuela de Educación, Universidad Austral.
- de Titto, R., Ciancio, R. y Mesyngier, L. (1999). *La escuela exigida*. Buenos Aires:
- de Titto, R. (2003). *Desde el aula. Las normas y la realidad de la enseñanza*. Buenos Aires: La Colmena.
- Domínguez Fernández y Díez Gutierrez. (1996). La evaluación del funcionamiento de un centro a través del análisis de su cultura organizativa como instrumento para la mejora y la innovación. En: Domínguez Fernández y Mesanza López (Coord.). *Manual de organización de Instituciones Educativas*. (347-404) .Madrid: Escuela Española.
- Dominicas de la Anunciata. (2011). *Proyecto marco general de evangelización*. Madrid: Grupo SM
- Esteve, J. (2005). Identidad y desafíos de la condición docente. En Tenti Fanfani, E. (Comp). *El oficio docente*. Buenos Aires: Siglo XXI. Recuperado el 17 de octubre de 2016 desde <http://www.ocw.pucv.cl/cursos-1>
- Fainstein, H. (2005). *El trabajo en equipo en las organizaciones*. Uch- RRHH el portal de estudiantes de RRHH. Recuperado el 14 de septiembre de 2010 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>.
- Ferreyra, H. y Batiston, V. (1996). *El currículum como desafío institucional*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 desde <http://www.inf.utfsm.cl/~ric/sia/textos>.
- Frigerio, G. y Poggi, M. (2006). La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar, en: Frigerio et al, *Las instituciones educativas: Cara y Ceca*. Buenos Aires: Troquel.

- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1999). *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Gairín Sallán, J. (2000) Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. En *Educación* 27, 31-85. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 16 de febrero de 2016 desde <http://www.raco.cat/index.php/Educacion/article>
- García Requena, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros Educativos*. Málaga: Aljibe.
- Gimeno Sacristán, J. (1999). La educación que tenemos, la educación que queremos. En Imbernón Muñoz (coord.) *La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato*. Barcelona: Grao
- Gómez Mujica, A. y Acosta Rodríguez, H., (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. En *Acimed*, vol 11, 6. La Habana (noviembre/diciembre de 2003). Recuperado el 3 de abril de 2016 desde [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid).
- Gorrochotegui Martell, A. (2013). *El docente líder. Ideas para la auto-mejora continua*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Gvirtz, S y Palamidessi, M. (2008). *El ABC de la tarea docente: Currículum y enseñanza*. Buenos Aires: Aique.
- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. Recuperado el 16 de noviembre de 2016 desde <https://www.esup.edu.pe>.
- Imbernón, F. (2001). Claves para una nueva formación del profesorado. En *Investigación en la escuela*, 43, 57-66. Universidad de Barcelona. Recuperado el 10 de septiembre de 2016 desde <https://dianlet.unirioja.es>.
- \_\_\_\_\_ (2005). *La profesión docente en la globalización y la sociedad del conocimiento*. Recuperado el 8 de agosto de 2016 desde [http://www.ub.edu/.../la\\_profesion\\_docente\\_y\\_la\\_sociedad\\_del\\_conocimiento](http://www.ub.edu/.../la_profesion_docente_y_la_sociedad_del_conocimiento).
- Isaacs, D. (1999). Posibilidades y limitaciones del Carácter Propio de los Centros Educativos concertados en la realidad. En *IUS CANONICUM*, XXXIX, 77, (43-56). Recuperado el 5 de diciembre de 2009 desde <http://dspace.cti.unav.es/dspace/bitstream>.

- \_\_\_\_\_ (2002) .Centro educativo. ¿Organización o Comunidad? En *Ese* 002, 97-110. Recuperado el 27 de julio de 2016 desde <http://www.dadun.unav.edu/bistream/10171>
- \_\_\_\_\_ (2004) *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Navarra: EUNSA.
- \_\_\_\_\_ (2010). *El trabajo de los profesores. Virtudes en los educadores*. Navarra: EUNSA
- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Madrid: Granica.
- Komar, E. (1996). *Orden y misterio*. Buenos Aires: Emecé.
- Larraín, J. (2003). El concepto de identidad. En *Revista Famecos N°21*. Porto Alegre (agosto de 2003). Recuperado el 31 de mayo de 2015 desde <http://revistaselectronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article>.
- Magdaleno, E. (2000). *La calidad educativa. Entre la utopía y el realismo pedagógico*. Buenos Aires: Gram.
- Manes, J. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Marchesi, A. y Martín, E. (1999) *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza.
- Maykut, P. y Morehouse, R. (1999). *Investigación cualitativa. Una guía práctica y filosófica*. Barcelona: Hurtado (Trad. del original inglés de 1994)
- Mc Gregor, D. (2006). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.
- Medina Rivilla, A y Salvador Mata, F.- (2002). *Didáctica General*. Madrid: Pearson Educación.
- Mercado Maldonado, A. y Hernández Oliva, A (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. En *Convergencia vol.17, 53*. Toluca (mayo/agosto de 2010). Recuperado el 15 de octubre de 2015 desde <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid>.
- Moncayo-González, L. (2003). Delimitando el concepto de gestión escolar .En *Educación* 39. Valencia. Recuperado el 15 de septiembre de 2009 desde <http://www.quadernsdigitals.net/index.php>.

- Parigi, V. (2009). *Liderazgo situacional*. Paul Hersey y Ken Blanchard. Documento de cátedra. Carrera en Organización y Gestión Educativa, Ciclo de Licenciatura, Escuela de Educación, Universidad Austral.
- Pérez Gómez, A. (1999). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid: Morata.
- Perronoud, P.. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Recuperado el 24 de agosto de 2016 desde <http://www.centrodemaestros.mx/carrera>.
- Pozner, P. (2000 a) .Trabajo en equipo 9. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. En *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: IIPE – UNESCO. Recuperado el 28 de marzo de 2016 desde <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/publicaciones>.
- \_\_\_\_\_ (2000 b). Liderazgo 3. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: IIPE-UNESCO. Recuperado el 22 de junio de 2016 desde <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/mosulo03.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2005). *El director como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.
- Prieto, M. (2004). *La construcción de la identidad profesional del docente: un desafío permanente* .Instituto de Educación. Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado el 9 de octubre de 2016 desde <http://www.ocw.pucv.cl/cursos-1>
- Prieto Jiménez, E. (2008). El papel del profesorado en la actualidad. Su función docente y social. En *Foro de Educación*, 10, 325-345. Recuperado el 14 de septiembre de 2016 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo>.
- Pujadas, C.y Durand, J. (2002). El concepto ampliado de colegialidad: alcance y posibilidades. En *Fundamentos en Humanidades*, Año 3, 5, 57-68. Universidad Nacional de San Luis (febrero-marzo de 2002). Recuperado el 13 de febrero de 2016 desde <http://redalyc.uaemex.mx>.
- Robbins, P. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación. Recuperado el 17 de abril de 2016 desde <https://psiqueunah.files.wordpress.com/.../comportamientoorganizacional>

- Rodríguez, D. (2003). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Rodríguez López, J. (1997). Los grupos de formación y reflexión. En: García, C. y López Yáñez, J. (coord.). *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona: Ariel.
- Royal, M. y Rossi, R. (1997). Los colegios como comunidades. En *Eric. Digest*. Recuperado el 27 de julio de 2016 desde <http://www.ericdigest.org/2003-3/com.htm>.
- Ruay Garcés, R. (2010). El rol del docente en el contexto actual. En *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC)*, Vol. 2, 6, Universidad de Talca. Recuperado el 14 de septiembre de 2016 desde <http://dta.utaca.cl/ojs/index.php>.
- Sabucedo, A. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de Ourense. Su estudio desde la perspectiva de la salud. En *Revista de investigación educativa*. Vol 22. 1, 113-144. Recuperado el 25 de julio de 2016 desde <http://revistas.um.es/rie/article/download>
- Santos Guerra, M. (2006). *Currículum oculto y aprendizaje en valores*. Recuperado el 29 de julio de 2016 desde <https://es.scribd.com>.
- Senge, P. (2008). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós.
- Teixidó Saballs, J. (abril, 2008). Equipo directivo y liderazgo de procesos de mejora Escolar. Entre la identificación y el desconcierto. Conferencia llevada a cabo en el IV Congreso sobre fracaso escolar, Palma de Mallorca. Recuperado el 25 de junio de 2016 desde <http://xxx.fracasoescolar-com>
- Triguero Juanes, J. y Quicios García, M. (2008) *El Ideario Educativo. Clave en la prevención del riesgo social*. Buenos Aires: Ariel.
- Villa Sánchez A. y Yániz de Eulate, C. (1999). Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional. En *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 3, 1, 1-20. Universidad de Granada.

Yepes Stork, R. y Aranguren Echevarría, J. 1999). *Fundamentos de Antropología Navarra*: EUNSA.

Zabalza Beraza, M. (1996). El clima. Concepto, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En: Domínguez Fernández y Mesanza López (Coord.). *Manual de organización de Instituciones Educativas* (263-301). Madrid: Escuela Española.

## **ANEXOS**

**Anexo 1**

**Encuesta dirigida a profesores del Instituto Superior del Profesorado.**

Estimado docente:

A continuación encontrará algunas preguntas sobre la Institución Educativa donde usted trabaja, especialmente referidas al Nivel Terciario. Le pedimos que responda con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas, no se trata de una evaluación de sus conocimientos, sino de dar opinión sobre la institución que puede ser tenida en cuenta para realizar mejoras a futuro.

Muchas gracias por su colaboración.

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN:

¿ES EX ALUMNO DE LA INSTITUCIÓN?  SÍ /  NO

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la opción que se corresponda con lo que, a su criterio, sucede en la institución educativa en la que se desempeña.

	Sí	No
1.- ¿La institución educativa en la que trabaja da a conocer su Ideario a los docentes?		
2.-En cuanto al Proyecto Educativo Institucional, conoce a) La misión y visión b) Los valores que sostiene c) La Propuesta Pedagógica		
3.- El equipo directivo brinda orientaciones para: a) Implementar la propuesta pedagógica b) Transmitir los valores que sostiene		
4.- Tiene claridad sobre: a) Sus funciones como docente b) La organización de la institución educativa y los roles de todos los integrantes		
5.- ¿El equipo directivo genera espacios donde los docentes pueden trabajar de manera conjunta con otros miembros de la		

comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución?		
6.- ¿La gestión directiva del Profesorado demuestra interés por el perfil de los egresados?		
7.- ¿La gestión directiva del Profesorado contribuye a la creación de una visión compartida entre los miembros de la institución?		
8.- ¿El equipo directivo transmite con claridad el perfil que se aspira a formar en el alumnado?		

	Sí	No	A veces
9.- En el Instituto del Profesorado, ¿se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa?			
10.- ¿El equipo directivo recoge las propuestas de los docentes para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje?			
11.- ¿Considera que la gestión del equipo directivo favorece la comunicación interna?			
12.- ¿El equipo directivo demuestra en su gestión coherencia entre el decir y el hacer?			
13.- ¿El equipo directivo del Profesorado delega tareas en sus colaboradores?			
14.- ¿El equipo directivo del Profesorado desde su gestión, hace buen uso de los canales de comunicación interna?			
15.- ¿El equipo directivo demuestra la vivencia del carisma institucional?			
16.- ¿El equipo directivo del Profesorado demuestra autoridad en la gestión para la toma de decisiones?			
17.- ¿El equipo directivo del Profesorado está abierto al diálogo con alumnos y docentes?			

	Siempre	A veces	Nunca
<p>18.- El equipo directivo reconoce a los docentes que:</p> <p>a.- Evidencian buenas prácticas</p> <p>b.-Realizan innovaciones para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje</p> <p>c.- Realizan cursos o estudios de post-grado que contribuyen a la mejora de su desempeño.</p>			
<p>19.-El monitoreo y acompañamiento del equipo directivo le permite a usted:</p> <p>a.- Identificar las fortalezas de su propia práctica pedagógica.</p> <p>b.- Identificar las áreas en las que necesita fortalecer sus capacidades.</p> <p>c.- Realizar ajustes en sus estrategias de enseñanza.</p> <p>d.- Brindar retroalimentación a sus alumnos con orientaciones que les permitan mejorar su desempeño.</p> <p>e.- Generar un clima favorable para el aprendizaje de sus alumnos.</p>			
<p>20.- El equipo directivo promueve el trabajo colaborativo entre los docentes para:</p> <p>a.-Planificar</p> <p>b.-Analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>c.- Intercambiar estrategias pedagógicas.</p> <p>d.- Compartir información y conocimientos.</p> <p>e.- Evaluar el nivel de logro de sus estudiantes.</p> <p>f.-Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente.</p>			

¿Desea usted ampliar alguna respuesta? \_\_\_\_\_

## Anexo 2

### Encuesta dirigida a alumnos de primero y segundo año del Instituto Superior del Profesorado.

A continuación encontrarás algunas preguntas sobre la Institución Educativa donde estudiás. Te pedimos que respondas con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas, no se trata de una evaluación de tus conocimientos, sino de dar opinión anónima sobre la institución a fin de efectuar mejoras a futuro.

Muchas gracias por tu colaboración.

EDAD:

**INSTRUCCIONES:** *Marcá con una equis (X) sobre la opción que, a tu criterio, refleje mejor lo que sucede en la Institución donde estudiás.*

	Sí	No
1.- ¿La institución educativa en la que estudiás, dio a conocer su Ideario a sus alumnos?		
2.-En cuanto al Proyecto Educativo Institucional, conocés a) La misión y visión b) Los valores que sostiene c) La propuesta pedagógica		
3.- En la Institución donde estudiás, ¿se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa?		
4.- De acuerdo a tu experiencia, ¿el equipo directivo demuestra en su gestión coherencia entre el decir y el hacer?		
5.- ¿El equipo directivo transmite con claridad el perfil del docente que se aspira a formar?		

	Sí	No	A veces
6.-El equipo docente del Instituto, ¿promueve el trabajo colaborativo entre los alumnos?			
7.- ¿El equipo directivo demuestra la vivencia del carisma institucional?			
8.- El equipo directivo del Profesorado, ¿está abierto			

al diálogo con los alumnos?			
9.- En la propuesta académica del Instituto, ¿se reflejan los valores que sostiene?			

¿Deseás ampliar alguna respuesta?

---

---

---

### Anexo 3

**Tablas correspondientes a las respuestas obtenidas en las encuestas.**

**Encuestas a docentes del Instituto Superior del Profesorado**

**Identidad: Preguntas n° 1 y 15**

Sí	No
27	3

**Misión y visión institucional: Preguntas n° 2 y 7**

Sí	No
56	4

**Cultura institucional: Pregunta n°9**

Sí	No
15	0

**Liderazgo: Preguntas n° 4, 11, 12, 13, 14, 16, 17**

Sí	No	A veces	No sabe
84	2	10	1

**Trabajo en equipo: Pregunta n° 5**

Sí	No
13	2

**Trabajo en equipo: Pregunta n° 20**

<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>No sabe</b>
63	25	2	0

**Formación docente: Preguntas n° 3, 6, 8**

<b>Sí</b>	<b>No</b>
52	8

**Formación docente: Pregunta n° 10**

<b>SÍ</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>
13	0	2

**Formación docente: Preguntas n° 18, 19**

<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>No sabe</b>
76	23	14	5

#### ANEXO 4

**Tablas correspondientes a las respuestas obtenidas en las encuestas.**

**Encuestas a alumnos de segundo y tercer año del Instituto Superior del Profesorado**

**Identidad: Pregunta n° 1**

Sí	No	A veces	No sabe
51	10	21	0

**Misión y visión institucional: Pregunta n° 2**

Sí	No	No sabe
64	54	5

**Cultura institucional: Pregunta n°3**

Sí	No	No sabe
28	13	0

**Liderazgo: Preguntas n° 4, 8**

Sí	No	A veces
36	30	16

**Trabajo en equipo: Pregunta n° 6**

Sí	No	A veces	No sabe
20	0	20	1

**Formación docente: Preguntas n° 5, 9**

Sí	No	A veces	No sabe
55	14	13	0

## **ANEXO 5**

### **Guión de entrevista a la Hna. Directora General**

- 1.- ¿Cuánto tiempo hace que se desempeña como Directora General en esta Institución?
- 2- A su criterio, ¿cuáles son las notas del Ideario que le imprimen a la institución una fisonomía propia?
- 3- ¿Considera que en el colegio se procura vivir de acuerdo a la misión institucional? ¿Podría mencionar alguna de estas vivencias?
- 4- ¿Percibe usted que hay conciencia de la visión institucional en los directivos, en los docentes y en los alumnos? ¿Qué acciones lo reflejan?
- 5.- ¿Cuáles son los valores esenciales que se promueven en el instituto?
- 6.- ¿De qué manera se expresa el carácter propio de la institución en el Proyecto Curricular del Nivel Superior?
- 7.- ¿Cuál es el perfil del docente egresado del Instituto?
- 8.- ¿Qué criterios se tienen en cuenta en el Instituto para la selección de profesores?
- 9.-¿Qué acciones de su gestión consolidan la pertenencia al Instituto de docentes y alumnos?
- 10.- ¿Cuáles son las ventajas de gestionar en equipo con los directivos de los otros niveles de la Institución?
- 11.- ¿Cuáles son los objetivos de gestión que se propone para los próximos cinco años?

## **ANEXO 6**

### **Guión de entrevista a Directivos del Nivel Superior**

1.- ¿Cuánto tiempo hace que se desempeña como directivo en esta institución?  
¿Qué es lo que más le agrada de este colegio?

2- A su criterio, ¿cuáles son las notas del Ideario que le imprimen a la institución una fisonomía propia?

3- ¿Qué proyectos y acciones llevadas a cabo por el colegio reflejan con claridad la misión institucional?

4-¿Hay conciencia de la visión institucional en los directivos, en los docentes y en los alumnos? ¿Qué acciones lo reflejan?

5.- ¿Cómo se reflejan en el Proyecto Pedagógicos los valores que se promueven en el instituto?

6.- ¿De qué manera se expresa el carácter propio y las notas características de la institución en el Proyecto Curricular del Nivel Superior?

7.- ¿Cuál es el perfil del docente egresado del instituto?

8.- ¿Qué criterios se tienen en cuenta en el Instituto para la selección de profesores?

9.- ¿Cómo definiría el trabajo en equipo dentro de la institución? ¿Cuáles son las dificultades reconocidas?

10.-. ¿Qué acciones de su gestión consolidan la pertenencia al Instituto de docentes y alumnos?

11.- De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son las ventajas de gestionar en equipo con los directivos de los otros niveles de la Institución?

12.- ¿Cuáles son los objetivos de gestión que se propone para los próximos cinco años?

### **Consentimiento informado**

- La grabación se destina exclusivamente a fines del trabajo de investigación y desarrollo de un Proyecto Innovador de la Maestría en Dirección de Instituciones Educativas.
- Los protocolos serán devueltos a los entrevistados siempre que lo soliciten.
- La grabación, después de su utilización será destruida.

Fecha: ----/----/----

Entrevistadora: -----

Entrevistado(a): -----

## ANEXO 7

### Transcripción de entrevistas

#### **Primera entrevista:**

**Nombre del entrevistado:** Licenciada Patricia Cruz. Inicial empleada en la transcripción: P

**Cargo que desempeña en el Instituto:** Coordinadora de Áreas

**Fecha:** 30 de marzo de 2017

**Horario:** 17: 45 hs. a 18: 10 hs.

**Lugar:** Rectoría del Instituto Santo Domingo de Ramos Mejía

**E: ¿Cuánto tiempo hace que te desempeñas como directivo en este instituto?**

P: Y [pausa], bueno en el Nivel Superior, es el segundo año. Hace muchos años que soy profesora, pero como Coordinadora de Áreas, hace dos años. Eh y en secundaria, eh, once, estoy como directora.

**E: Bien. ¿Y qué es lo que más te agrada de esta institución?**

P: Bueno, a ver, son varias cosas. Creo que la gente que trabaja [pausa], está muy comprometida no?, es gente que realmente tiene compromiso con la tarea, de a poco los nuevos también se van como incorporando a la identidad institucional y van siendo parte del Profesorado, parte del Santo y bueno, parece que esa identidad es importante. Trabajar bien, estar cómodo con la gente, eh [pausa] que vamos compartiendo criterios y bueno, la pasión por esto que es la formación docente.

**E: Y sí. A tu criterio, ¿cuáles son las notas del Ideario que le imprimen a este profesorado una fisonomía propia?**

P: Primero, a ver, creo que la escuela, toda la institución tiene una gran trayectoria, cien años como institución, el profesorado treinta y algo, pero hay una trayectoria de una exigencia académica importante y me parece que ese es un rasgo que en el entorno se destaca y aunque la calidad educativa se haya deteriorado y no exigimos como exigíamos hace un tiempo, igual el nivel de exigencia es alto, por como estamos viviendo y por cómo está la situación. Una entonces diría la exigencia académica y a la vez, por otro lado la cercanía

con el alumno, el trato cercano, esto también es otra de las cosas que el Padre Coll, fundador de la Congregación, buscaba en el docente, una cercanía con el alumno, una autoridad cercana como creemos que debe ser la autoridad, creo que esos son dos rasgos, a mi criterio, importantes.

**E: Bien, ¿qué proyectos o acciones llevadas a cabo por el instituto reflejan con claridad la misión institucional? Yendo a lo concreto, a proyectos concretos.**

P: La misión aquí es clara. Porque la misión es la educación, digamos, la congregación surge para educar niños y jóvenes y bueno, estamos en la formación de formadores y bueno a través de los talleres integradores en los que trabajamos juntos, los TAÍNES , en los que trabajamos juntos los docentes y los alumnos tratando de [pausa], siempre son temas vinculados a las prácticas docentes, como mejorar las prácticas, a la mirada que tienen sobre las prácticas docentes y a sus propias prácticas hacia las que van a tener que ir generando. Me parece que esto también es algo importante a nivel de profesorado, estos talleres integradores que bueno, estamos haciendo.

**E: ¿Te parece que hay conciencia de la visión institucional por parte de los directivos, sí obviamente, pero también en los docentes y en los alumnos? ¿Llegan a percibir esa visión institucional?**

P: Sí, yo creo que sí lo logran. Por ejemplo los chicos, los alumnos cuando ya están en tercero o cuarto, por ejemplo, ellos [pausa] refieren mucho esto de cómo van logrando posicionarse como profesionales de la educación?, que es un poco lo que nosotros también buscamos no es cierto? Posicionar al educador como un profesional y también nos refieren esto que yo decía antes por ahí de la cercanía. Algunos que se han ido por otras cuestiones, por ahí vuelven porque ven que el clima es otro o que es otra cercanía, es otro vínculo con el docente, entonces me parece que en ese sentido si bien a lo mejor no lo pueden traducir en palabras bueno, con otras palabras es lo que después recibimos.

**E: Claro. Y, ¿en el Proyecto Pedagógico cómo se reflejan los valores que se promueven desde el instituto? En lo pedagógico, en lo concreto...**

P: Sí, y bueno digamos, en los acuerdos que hacemos departamentales por ejemplo?, para [pausa], bueno para acordar habilidades que hay que

desarrollar, contenidos que hay que secuenciar, contenidos que son de una materia pero que sirven para otras, o que son de las materias de fundamentación pero que le sirven a la práctica entonces, bueno creo que esta articulación se traduce en reuniones de departamento y después en reuniones que son inter área. Cuando empezamos a ver, bueno que a mí me viene bien como profesora de fundamentación ver cómo está funcionando la práctica de primero o como para llevar a la cabo el TAÍN, nos reunimos los profesores [pausa], se reúnen los profesores de práctica con el resto de los profesores, entonces me parece que acá, digamos este trabajo conjunto, porque esta podría ser otra prioridad, volviendo a la pregunta, creo que era la segunda. Bueno esto de ir trabajando en equipo, de ir logrando un buen trabajo de equipo tratando de ajustar y mejorar en la marcha las cosas que vemos que tenemos que ir mejorando.

**E: Claro, sí ¿y cuál sería entonces el perfil del docente que se proponen formar ustedes aquí en el profesorado?**

P: Y bueno, primero comprometido con su tarea. Un docente comprometido como decimos siempre en la jerga docente, que no sea fagocitado por el sistema, que pueda ser un docente innovador, que pueda transformar, que no se conforme con lo ya establecido, que aunque no tenga [pausa] las mejores condiciones siempre con lo que hay se puede hacer algo mejor. Que no mire lo que no hay sino que con lo que hay pueda hacer lo mejor, posicionándose siempre como un profesional de la educación y [pausa], bueno, ejerciendo siempre el rol docente. Y no...[pausa] no mimetizarse por allí con las cosas malas del sistema, sino que pueda ser palanca de transformación, que pueda generar un cambio. Por lo menos eso es lo que buscamos en distintas cuestiones. Desde lo democrático. Que pueda generar buena convivencia, los valores de la convivencia o bueno que sea también [pausa], un buen docente en lo pedagógico, en encontrar nuevas estrategias que ya no son recetas, que las va a tener que generar él solo, que va a tener que pensar, a ver qué será lo mejor para este grupo que tengo, para estos chicos con los que comparto este año.

**E: Y ¿cuál es el criterio de selección de los profesores? [ la entrevistada asiente con la cabeza] Es un aspecto importante ¿verdad?**

P: Sí, y [pausa] bueno, vamos a decir también que es cada vez más difícil la selección docente. Primero porque hay cada vez menos docentes, cada vez menos chicos que quieren seguir la carrera docente [pausa]. Pero bueno, los criterios...bueno, siempre vemos los lugares donde ha estudiado, digamos, de algún modo es ya un criterio, porque, [pausa] bueno uno busca que pueda ser también una persona que pueda adherir al Ideario Institucional entonces bueno, desde los lugares de formación, las referencias a veces que pedimos también. Siempre que venga a través de alguna persona que ya trabaja en la institución o bueno por alguna otra referencia cercana. Y por lo general también aquí que tenga experiencia obviamente en el nivel, porque bueno [pausa] ya sea para el de educación primaria o el de educación inicial. Creo que básicamente serían estos, más las entrevistas que se hacen si es alguien que es realmente nuevo, entrevistas con los directivos o después alguna entrevista con alguna de las hermanas de la comunidad también.

**E: Y con respecto al trabajo en equipo en la institución, en el profesorado, ¿cómo se caracteriza ese trabajo? ¿Se puede llevar a cabo? ¿Qué dificultades hay?**

P: Sí. Y [pausa] estamos en estos últimos dos años tratando de mejorar el trabajo en equipo, justamente lo que te mencionaba antes, el tema de los TAÍNES, de los talleres integradores. Es un espacio que en realidad, viene de los organismos centrales no, son horas justamente, una hora que se da al docente, para estos talleres integradores. El tema es que los docentes que trabajan en el profesorado tienen múltiples actividades. Es turno vespertino, por lo general todos son docentes, directivos en otras escuelas, entonces es realmente difícil. Pero bueno, tratamos [pausa], nos reunimos siempre obviamente fuera del horario, a veces el profesorado empieza a las cinco pero bueno, si hay que hacer reuniones de departamento serán a las tres de la tarde, a las doce del mediodía, un día que podamos acordar [pausa], que no tengamos clases. Es complicado. Para hacer estos talleres, estos TAÍNES; el año pasado fue realmente todo un movimiento para poder generarlos. Pero bueno, van saliendo adelante, se va reforzando el trabajo en equipo y eso creo que fortaleció mucho la tarea también. Es difícil, es muy difícil porque [pausa],

hay docentes que también trabajan en otros profesorados, o sea que también a la noche tienen ocupado, así que...

**E: Y, ustedes como equipo de gestión con la rectora, con Emilia, ¿cómo pueden llevar a cabo ese trabajo en equipo?**

P: Buenos, creo que esa es casi una bendición, diríamos. [Se ríe] Porque venimos trabajando juntas hace mucho tiempo, porque primero compartimos el mismo departamento en el nivel secundario, porque las dos somos del mismo área, de Filosofía y Ciencias de la Educación y [pausa] bueno así que ya compartíamos la tarea desde hace bastante tiempo, [pausa] también éramos docentes en el nivel superior, nos tocó dar juntas también en los cursos de capacitación, de post título de formación docente para egresados de técnicos universitarios, entonces ya veníamos transitando como un trabajo juntas. Veíamos que nos complementábamos bien, tenemos la misma concepción de lo que debe ser la educación, de lo que debe ser el rol docente, de lo que queremos como escuela y de que el centro tienen que ser los chicos. [pausa] Desde concepciones de autoridad, compartimos concepciones fundamentalmente. Bueno, modos de trabajo y eso agiliza muchísimos. No es fácil de encontrar. A veces decimos que somos como un matrimonio. [Se ríe]

**E: Con respecto a las acciones de gestión que consolidan la pertenencia al Santo Domingo, al Instituto, ¿qué cosas te parece que podrían ser acciones desde la gestión?**

P: Sí, mirá a mí me parece que hay pequeñas acciones, que a veces son los pequeños gestos, del estar disponible cuando el profesor viene a preguntar algo o asesorar o simplemente, mirá quisiera hacer una visita a tal lado, o estoy averiguando, ah sí qué bueno! Dale!, Vamos! Tratando de no ser tan burocrático, digamos en estas cuestiones si nos parece algo viable, bueno vamos adelante y después vemos la viabilidad concreta, días, horarios para organizarnos, hasta el cafecito preparado que tiene Emilia para el recreo. Entonces ya entrar y está el cafecito preparado y eso ya invita no?, a compartir, a que se sientan parte, a que se sientan bien en la institución, hasta bueno, cuestiones que tienen que ver con los festejos, las celebraciones no?, el día del Padre Coll que es el fundador de la Congregación, darle un lugar, contar quién era. Los que tenemos más historia institucional bueno, de algún modo

transmitirlo y bueno, me parece que eso también es importante, y convocarlos para la tarea, para una celebración, para ...[pausa], en los egresos, digamos el convocar y el reconocer cuando vienen, agradecer, me parece que esas son cosas que van logrando pertenencia.

**E: Sí, seguro. Y bueno, yo sé que ustedes forman parte de un equipo directivo con los demás niveles, porque esta es una institución que tiene los niveles desde inicial a superior. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son las ventajas de gestionar en equipo con directivos de otros niveles?**

P: Y [pausa], me parece que es esencial sinó somos distintas escuelas. Y [pausa] entonces tener un trabajo ya, digamos como sistematizado, que una vez por mes nos reunimos con los directivos de todos los niveles, me parece que eso es fundamental para tener criterios comunes, cosas que tenemos que ajustar, concepciones, visiones que nos falta todavía mucho porque todavía decimos que en las reuniones nos llevan mucho tiempo lo organizativo y [pausa] espacios y tiempos porque es una institución con muchas actividades. Pero me parece que es fundamental para tener los mismos criterios, porque más allá que haya distintos niveles somos una institución y tenemos que ir hacia el mismo lugar. Así que me parece que eso es fundamental y [pausa] bueno, ha sido un terreno ganado creo que en eso tenemos como un pequeño terrenito ganado porque no es fácil a veces en las escuelas y nosotros esto ya lo tenemos como estipulado y organizado. Así que, [pausa] nos falta como decíamos nosotros, más allá de lo organizacional seguir articulando más cuestiones de lo pedagógico. Pero, bueno nada, se va haciendo sobre la marcha, y [pausa] creo que para una institución que tiene varios niveles es fundamental poder tener este tipo de reuniones.

**E: Por último una pregunta que por ahí puede ser difícil pero, ¿cuáles serían los objetivos de gestión, tuyos, personales, pensando en los próximos cinco años?**

P: Objetivos míos? [Se ríe] Yo creo que [pausa], afianzar justamente el trabajo en equipo [pausa], porque creo que en el nivel superior, en profesorado nos falta afianzar otras cuestiones, creo que vamos bien, pero bueno, seguir en esta línea. [Piensa] Otra cuestión que también comenzamos a implementar el año pasado y creo que tenemos que ir también profundizando es el

seguimiento, aunque parezca mentira, a nivel terciario, a nivel de profesorado, tenemos que ir haciendo un seguimiento más cercano de los alumnos porque no tienen la autonomía que por allí se tenía antes, entonces [pausa], respecto de las cursadas, por ejemplo, cursan, aprueban la cursada y no rinden los finales, porque lo permite el mismo sistema, entonces, tenemos que ir haciendo como un seguimiento de ver, por ejemplo, este alumno que pasó a tercero, cuántas materias de primero y segundo tiene aprobadas con final, osea acreditadas. Esto me parece que es algo que tenemos que por machaque, no sé, por seguimiento de uno, de otros, ir mejorando. No es algo que nos pase solamente a nosotros, sabemos que es como una tendencia que se da hoy en los jóvenes pero me parece que eso tenemos que reforzar también, que el alumno tenga más autonomía y exigencia personal en “cómo voy avanzando”. Porque ellos te dicen, bueno ya estoy en cuarto, estás en cuarto pero cuántas te faltan aprobar todavía de tercero [pausa] Y a lo mejor todavía, tenés pendiente alguna de segundo [pausa] Entonces estas son las cosas que quisiera ir ajustando. Y por ahí, también [pausa], ir dejando un plantel de profesores comprometidos y con ganas de que quieran tomar la posta porque quizás ya [se ríe], tenga que ir pensando en el retiro, entonces, ojalá que pueda, podamos ir dejando un grupo de profesores [pausa], comprometidos y que quieran seguir esta historia rica de cien años que tiene el Santo. Quizás haya algunos otros pero creo que estos serían los más importantes, me parece.

**E: Bueno, muchísimas gracias Patricia.**

**P: No, a vos Marcela.**

## ANEXO 8

### Transcripción

#### **Segunda entrevista:**

**Nombre del entrevistado:** Licenciada Emilia Juana García. Inicial empleada en la transcripción: J

**Cargo que desempeña en el Instituto:** Directora del Instituto de Profesorado de Nivel Inicial y Primario

**Fecha:** 30 de marzo de 2017

**Horario:** 18: 30 hs. a 18: 54 hs.

**Lugar:** Rectoría del Instituto Santo Domingo de Ramos Mejía

**E: Comienzo preguntándote, ¿cuánto tiempo hace que te desempeñas como directivo en el nivel? Y ¿qué es lo que más te gusta de esta institución?**

J: Bueno, como directora en el nivel llevo muy poquito digamos, estoy transitando mi segundo año como directora, [pausa] después de otra gestión. En realidad como gustar, me gustan todos los desafíos que hay por delante, yo cada día encuentro más motivos para involucrarme en diferentes cuestiones, algunas para mejorar, otras para innovar digamos, pero me parece que la función propia del nivel superior, que es la de aventajar en algún punto, porque estamos formando a futuros docentes, lo que más me inquieta es eso, es estar realmente a la vanguardia dentro de las posibilidades que tenemos como institución y como [pausa], como centros formadores en líneas generales [pausa], bueno esto de tratar de innovar y de buscar las mejores estrategias y recursos para que las prácticas docentes sean cada vez más eficientes.

**E: Y, a tu criterio, ahora yendo al Ideario de nuestro instituto, ¿cuáles te parece que son las notas del Ideario que le imprimen a este Profesorado una fisonomía propia, distinta?**

J: Mirá, yo creo que dado el Ideario de las Hermanas Dominicanas de la Anunciata que es la Congregación que fundó el Instituto y que por supuesto, da lugar a este nivel y con muchísimo orgullo, porque es el único instituto de formación superior de toda la Congregación, a mí me parece que obviamente, esforzarse por un buen nivel académico es justamente una prioridad. Pero va de la mano, absolutamente con la calidez en los vínculos y en lo que

entendemos todos que un docente tanto de nivel inicial como primario debe ser. Digamos, para mucha gente, por ahí la parte académica, yo no discuto porque, te vuelvo a repetir, es prioridad [pausa], pero no es lo único, yo creo que tiene que ir “con” esta preparación también llamémosla afectivo social o como vos prefieras, pero que tiene que ver con la cercanía con el otro, con la empatía con el otro, que [pausa] y por supuesto, trascendiendo la empatía, digamos una visión cristiana del otro. Es decir, como persona, como ser en formación, como ser creador, [pausa] como ser con una finalidad. Esto yo sé que es, suena tal vez un poco utópico, pero si uno lo tiene como una meta, es [pausa] me parece a mí, alcanzable.

**E: Y, ¿qué proyectos y acciones concretas llevadas a cabo por el instituto reflejan con claridad la misión institucional?**

J: Y [pausa], en principio todo lo que hacemos como orientaciones técnico pedagógicas se orientarían más bien al primer punto del que te hablaba. Y después bueno, los profesores en líneas generales, [pausa] hacen una suerte de tutoría en el sentido de un seguimiento bastante personalizado del alumnado, no es mucho, tal vez esto facilita la tarea, porque no son cursos extremadamente numerosos, pero hay un seguimiento muy personalizado en el sentido de un acompañamiento de las dificultades que tengan como estudiantes y también del acompañamiento que tengan a nivel personal. Acá la gran mayoría de los profesores sabe, por ejemplo, qué alumnas o alumnos, [pausa] están viviendo en familia, tienen hijos, tienen familiares enfermos, [pausa] trabajan o no, si están atravesando algún problema, suelen venir a pedir ayuda para resolver esos problemas, o tener algún tipo de [pausa], de acompañamiento, así que eso me parece que estaría más en la línea del segundo punto, no?. Y son proyectos reales,

**E: ¿Considerás que hay una conciencia de la visión institucional, por supuesto en los directivos, pero también en los docentes, en los alumnos también del profesorado? ¿Pueden llegar a percibir esta visión?**

J: Mirá en los profesores y en el equipo directivo como vos decís, no me cabe duda, porque aparte es un equipo directivo, bueno yo formo parte también del equipo directivo de nivel secundario por lo tanto hace mucho que trabajo en la institución y fui profesora y demás. Eh, muchos de los profesores no solamente

son ex alumnos, sino que hace mucho que trabajan en la escuela y tienen una profunda pertenencia. Los que se van incorporando, vamos tratando de que se sumen a este estilo porque si no comulgás con el estilo, por así decirlo tarde o temprano [pausa], realmente quedás como fuera de ese marco. No porque nadie los excluya, sino porque, [pausa] la verdad que la gente adhiere con muy buena voluntad y con mucho sentido de querer participar de las cosas que se proponen desde el grupo de las hermanas o mismo desde el equipo directivo. Y en el caso de los alumnos, son alumnos que provienen de escuelas muy diferentes, no es lo mismo que el nivel secundario que vienen transitando paulatinamente toda [pausa], digamos una formación en este sentido, ni tampoco podemos hacer una formación exprés, entran en primer año y en segundo ya están todos mancomunados con nuestros objetivos. Yo creo que lo que sostenemos con mucha fidelidad es una permanente invitación [pausa], es decir hay un acto, los invitamos, hay [pausa], una celebración religiosa, por ejemplo, los invitamos, hay un motivo que congrega, que vale la pena compartirlo con todos los cursos o con algunos cursos, invitamos. Es decir, es permanente y yo creo que cuando llegan a cuarto año, que hacen sus prácticas definitivas, su período de residencia [pausa], se logra en una alta, una altísima proporción realmente esa adhesión al Ideario y a los objetivos centrales al menos del instituto.

**E: En el Proyecto Pedagógico ¿cómo se reflejan concretamente los valores de la institución, el carisma de las hermanas?**

J: Todas los proyectos curriculares tienen un [pausa], digamos una organización en la que este Ideario está de alguna manera escrito. Por lo tanto, cada profesor suma a la parte académica, a la que tiene que agregar sus objetivos, sus expectativas de logro, los contenidos, etc., en sus propios proyectos curriculares los suma a esto que está puesto en la primera página, digamos, del proyecto curricular, no pueden ignorarlo, porque está puesto como parte de lo que todos deberíamos intentar construir, así que esto por un lado. Y después, año a año, la escuela pone una suerte como de lema institucional que funciona como un eje vertebral y transversal a toda las, a las dos carreras, a todas las materias y que los profesores son informados de esto en reunión plenaria, se discute, se conversa y se ve cómo se va trabajando en

el año. Algunos obviamente mejor porque el área de su especificidad da para que, ese compromiso, o ese lema se trabaje más y otras tal vez menos, pero todos están informados, [pausa] todos saben que esto se trabaja. También nos sumamos cuando en la escuela se hacen proyectos más macro, como pueden ser ferias, muestras, etc., nos sumamos como nivel superior con una propuesta propia del nivel. Así que estamos presentes especialmente, en todo lo que a nivel institucional se arme.

**E: Bien, ¿en cuánto al perfil del docente que se aspira a formar?**

J: Bueno, el docente que se aspira a formar [pausa] somos muy ambiciosos, pero si no somos ambiciosos en educación [pausa], llevamos la batalla perdida digamos [sonríe], así que bueno, yo creo que obviamente, idóneo en sus saberes y [pausa] con una capacitación [pausa], conscientes de una capacitación permanente, eso es básico desde el punto de vista de los saberes, podríamos decir. Responsable, una persona responsable, criteriosa, que sepa poner distancia en las cuestiones personales de las cuestiones laborales, por ejemplo, que forma parte del profesionalismo, en este momento, hay como una gran contravención con todo esto, una gran contradicción diría muchas veces no?. Es decir, conocedores de que su rol es muy importante ejercerlo de una manera profesional, que no puede estar [pausa], teñido muchas veces de cuestiones personales, no?. Eso me parece que es muy ambicioso, pero intentamos que esto sea así. [pausa] Cálidos, serviciales. Yo entiendo que un docente si no es servicial en lo pequeño, va a ser difícilmente un buen docente. [pausa] Porque se exige de nosotros cada vez más, el rol entonces tiene que ser flexible [pausa], tiene que adaptarse a los cambios, tiene que saber asumirlos, y [pausa] profundamente te agregaría esto, porque ya es mucho, pero profundamente reflexivo de la propia práctica. Reflexivo permanentemente, crítico de su propia práctica.

**E: Sí ¿Y con respecto a los profesores? Sabemos que es muy difícil seleccionar profesores hoy en día, porque no abundan y se complica. Pero, ¿cuáles son los criterios que se tienen en cuenta para seleccionar el personal?**

J: Mirá, por supuesto que no podemos dejar de lado la idoneidad profesional y la formación docente que tengan. En segundo lugar que si tienen experiencia

en el nivel inicial y primario también me parece importantísimo y muy rico, en tercer lugar esto, una capacidad de diálogo y empatía con el otro me parece absolutamente necesaria, espíritu de servicio, de ganas de trabajar para decirlo tal vez en criollo, ganas de participar, ganas de sumarse a un proyecto, lo cual implica claramente, adhesión al proyecto. Es decir, yo te soy sincera, puedo tener una excelente profesora pero si me dice que es agnóstica, que no le importa nada, que no va a adherir nunca a una visión trascendente del hombre, yo con todo el dolor del alma no podría ofrecerle un puesto en esta institución porque, como te decía antes, es más que esto. No necesito que sea ultra no sé religiosa, tal vez en este sentido, pero nuestra institución se llama Santo Domingo, si no comulga medianamente, no se deja invitar, aunque no lo sea demasiado [ríe], pero no se deje invitar por esto, no creo que pueda sumar a nuestro proyecto. Así que [pausa], yo creo que esa sería la única situación en la que me dijera soy profundamente atea y agnóstica y no pienso adherir nunca a nada de todo esto, o agnóstico, por supuesto y [pausa] vería muy difícil su ingreso.

**E: Y con respecto al trabajo en equipo en el instituto, ¿cómo se desarrolla? ¿qué dificultades se encuentran en la puesta en marcha de este tipo de trabajos?**

J: Mirá yo como directivo noto, que cuando el directivo congrega, congrega con sentido, con [pausa] flexibilidad, [pausa] con optimización de los tiempos, la gente responde muy bien en líneas generales. Eh [pausa], el docente, por lo menos los docentes que trabajan acá realmente son de acompañar todas las instancias en los que se los requiere para trabajar y más también. De modo que las dificultades por ahí a veces pasan a nivel personal, por diferencias personales que tienen entre ellos y que, si uno como directivo las conoce puede hacer algo para mediar, o para facilitar y no crear roces, o disconformidades. Creo que va mucho en eso, en que el directivo en este caso, [pausa] pueda ser flexible, pueda facilitar lo mejor de cada uno de ese equipo y sepa encontrarlo, porque hay profesores que son excelentes en la comunicación y entonces te levantan un TAÍN, te levantan una reunión. Y hay otros que son maravillosos en la búsqueda de material y encuentran ese video y esa cosa que no la encontró nadie, porque están en la compu y les gusta,

entonces me parece que parte de lo importante de nuestro rol es saber encontrar [pausa], si lo bajás a cada uno de los otros niveles siempre es lo mismo, saber encontrar esas bondades y esos talentos en cada una de las personas que trabaja con nosotros.

**E: Y con Patricia como equipo de gestión, ¿cómo es el trabajo, cómo se organizan?**

J: Bueno, ella como es la directora del nivel medio [risa], del secundario está la verdad muy ocupada y siempre, muy a las corridas, muy tironeada por la realidad que en el nivel secundario es distinta. [pausa] Tenemos nuestros ratos fijos a la semana de encuentro para trabajar cuestiones del nivel superior porque sinó, viviríamos en un desorden permanente. Y bueno, yo creo que el secreto también es que compartimos [pausa], un porcentaje altísimo te diría de criterios. Podemos discutir cosas [pausa], por algún motivo no las hemos experimentado o tal vez no las tenemos lo suficientemente claras porque capaz que no se ofreció la situación de discutir determinada problemática, pero la verdad que lo abordamos con criterios prácticamente unánimes de resolución. Entonces eso nos permite discutir los temas y llegar rápidamente a la resolución de las cuestiones, [pausa] intentamos pedir consejo cuando no lo encontramos o cuando nosotras nos encontramos un poco trabadas en algo. [pausa] a otros profesores de nuestra confianza, que sabemos que pueden aportar [pausa], somos, tenemos, dos formas de ser muy diferentes, pero creo que nos complementamos bien en este sentido. [pausa], Y bueno, nos consultamos todo, eso también creo que es importante, y yo está bien, soy la directora, pero yo le consulto, a menos que sea una cosa irrelevante, le consulto las cosas que me interesa, me siento también acompañada en esas decisiones.

**E: Y sí es muy importante eso.**

J: Tal cual, [pausa] así es como nos organizamos pero también tiene que ver que hace muchos años que trabajamos juntas y nos entendemos-

**E: Claro, se conocen.**

J: Y sí, mucho. [Ríe]

**E: Y con respecto a la pertenencia al instituto, ¿hay acciones concretas que ustedes podrían identificar desde la gestión, que favorezcan esa pertenencia de los profesores, de los alumnos?**

J: Mirá yo creo que las hermanas durante muchos años, han sabido cultivar gestos de generosidad, de inclusión, de consideración a las personas que es lo que hacen la diferencia. Es decir desde que te reciben con una sonrisa, que si estás mal por algo y ellas se involucran sabés que su oración por ejemplo, te acompaña, detalles de tipo material, como entregarte una tarjeta o hacerte un pequeño presente, [pausa] que es como la palabra lo indica, hace presente su voluntad y su agradecimiento a tu labor. Yo pienso que eso es muy importante y genera un buen vínculo y genera pertenencia al instituto. Y [piensa] sí, yo creo que es el clima general que se vive, el clima áulico, el clima en la sala de maestros.

**E: Ustedes como equipo directivo del nivel superior, además forman parte del equipo directivo de toda la institución. Esta es una escuela que tiene todos los niveles, desde inicial, a superior. ¿Cuáles son las ventajas que esto proporciona al trabajo? El hecho de trabajar en equipo con directivos de otros niveles.**

J: Mirá, en principio creo que el intercambio de opiniones siempre genera nuevas ideas, [pausa] genera claridad a la hora de resolver cosas, genera, identidad y también, [pausa] un hilo conductor porque sinó una institución está partida, está fraccionada todo el tiempo. Así que a mí me parece que el intercambio entre los directivos es absolutamente necesario para que una institución funcione como una unidad educativa, a pesar de que tenga distintos niveles. Le da cierta unidad al desarrollo de cualquier actividad y de la propuesta educativa en sí misma que puede tener un niño desde que entra en la sala de inicial hasta que termina medianamente el secundario y también, tenemos la suerte de tener muchos egresados que siguen luego la carrera de magisterio. Así que harían toda su trayectoria educativa dentro del mismo instituto. Tiene que tener, digamos, para no sentirse desorientado, como si estuviera en otra escuela, coherencia.

**E: Bueno, y la última pregunta, es sobre los objetivos de gestión. ¿Cuáles serían tus objetivos de gestión pensando en los próximos cinco años?**

J: Bueno, la carrera docente está muy despreciada, entonces si ya partimos de esa base, [pausa] lamentablemente, porque yo hace más de treinta años que soy maestra y profesora, [pausa] está desprestigiada, está devaluada, [pausa] por lo tanto, un objetivo claro es seguir sosteniendo el orgullo de ser maestras y docentes argentinos, [pausa] con un sentido realista de esa situación, [pausa] sostener este magisterio que viene como en decadencia. Paradójicamente es una de las carreras más solicitadas porque nuestros estudiantes tienen trabajo fijo permanente, ya cuando están en segundo año, lo cual es un horror, porque imaginate que no están realmente preparados para el abordaje de sala o de grado...Sin embargo tienen trabajo fijo desde que están en segundo, [pausa] y me parece que [pausa], por eso te digo, paradójicamente es una de las carreras más requeridas y menos abordadas por la juventud. Así que, un objetivo podría decirte que es seguir sosteniéndonos en la mejor calidad académica que podamos, hacer incrementar la vocación docente y el permanente aggiornamiento, la permanente capacitación que exige esta carrera. Lamentablemente no es falso, en gran medida seguimos dando clase como en siglo XIX, estando en el siglo XXI. De modo que, [pausa] y no me refiero exclusivamente al uso de las tecnologías, [pausa] sino realmente a un abordaje constructivista del aprendizaje con el otro, con el niño. Así que, creo que eso es una tarea que sigue estando vigente y que es un foco de atención en el que vamos a seguir trabajando, en la innovación, en la profundidad académica, y en la responsabilidad social que tiene el docente.

**E: Muchas gracias Emilia.**

**J: De nada Marcela, un gusto**

## ANEXO 9

### Transcripción

#### Tercera entrevista:

**Nombre del entrevistado:** Hna. Andrea Iturbe. Inicial empleada en la transcripción: A

**Cargo que desempeña en el Instituto:** Directora general

**Fecha:** 24 de abril de 2017

**Horario:** 10: 30 hs a 10: 54 hs.

**Lugar:** Dirección General del Instituto Santo Domingo de Ramos Mejía

**E: Hermana Andrea, ¿cuánto tiempo hace que te desempeñas como Directora General en esta institución?**

A: Desde febrero de 2016.

**E: Y bueno, a tu criterio, ¿cuáles son las características que le imprimen a esta institución una fisonomía propia?**

A: Como colegio perteneciente a la Congregación de las Dominicas de la Anunciata hay ciertas características que por carisma, deberíamos reflejar [pausa] y quizás esta pregunta tendría más valor si la hiciéramos a un laico [pausa], si se la pudiéramos hacer a un padre, a un docente o a los mismos alumnos, que en un lenguaje más simple sería [pausa] ¿Qué características hacen que el “Santo” sea diferente del resto de los colegios de la zona?

A mí me pasa que creo que es poco el tiempo que llevo en la comunidad educativa y quizás la respuesta no sea del todo objetiva [pausa], sí me animo a compartirte algunas características que son más claras o más evidentes o que yo he vivenciado en este año y tres meses de gestión:

La primera, que no es solamente una característica del Santo sino que es propia de los colegios de la Anunciata es que es un colegio que intenta ser abierto a todos [pausa] Donde compartimos VIDA y MISIÓN en un clima de Familia, de cercanía, de sencillez [pausa] dónde el vínculo con el otro sea el docente, sea la familia, o sean los chicos en los distintos niveles es prioritario.

Por otro lado, que también es algo propio de los colegios nuestros, donde se propone un modelo de educación integral que favorezca el desarrollo de todas las dimensiones de la persona.

Por otro, donde a la familia se le da lugar, se los escucha, a veces creo que demasiado [sonríe], se les ofrece espacios de formación y participación que en un porcentaje alto, te diría yo, no son valorados. Siento en este aspecto, por experiencia en otras comunidades educativas muy poca respuesta por parte de los padres de este medio. Es decir, el colegio propone espacios de formación, se busca gente profesional que venga a dar charlas y terminamos en el salón de actos siendo los docentes del nivel o los docentes del colegio, los padres comprometidos con la UPF y [pausa] con mucha suerte, los delegados de curso.

**E: Perdón, y esto vos ves que se repite en otras escuelas de la Comunidad o lo ves como una característica especial de este colegio, de esta comunidad, Santo Domingo?**

A: Yo he tenido experiencia en otras comunidades donde la respuesta ha sido diferente, en concreto, en comunidades que están en el interior de la provincia de Buenos Aires, me ha pasado que estando en el colegio del centro pasa lo mismo que acá y en algún colegio de Urquiza [pausa], también. No es que sea una realidad sola del Santo, pero es algo que preocupa.

**E: Quizás son comunidades que se asemejan un poco, en cambio...**

A: En cuanto al nivel adquisitivo de la gente que participa. Me da la impresión que en los lugares donde el nivel de vida es más simple, la gente responde de otra manera.

Después [pausa], creo que hay una preocupación por la formación pedagógica del personal y su vinculación y vivencia del carisma. [pausa] Difícil, en los tiempos actuales por el ritmo que llevan la mayoría de nuestros docentes que están involucrados en las distintas comunidades y se les hace difícil a lo mejor, asumir un carisma cuando están compartiendo cuatro o tres comunidades educativas diferentes.

En el Santo como en la mayoría de nuestros colegios, el grupo de docentes y directivos que compartieron espacios de animación con las hermanas [pausa] son hoy docentes y directivos jubilados y nos encontramos con el desafío que

para mí es urgente. Yo lo vengo planteando desde que estaba en la delegación de educación, de formar a las nuevas camadas en el carisma y en el estilo educativo y de animación propio de las dominicas de la Anunciata. Hoy, en la mayoría de los colegios nuestros, esa gente que se formó junto [remarca la palabra junto] con las hermanas o que participó en la animación desde la gestión, junto con las hermanas, son docentes o que se están por jubilar o que ya están jubilados. Y hay una camada nueva de gente, que a lo mejor puede estar preparada a nivel profesional, pero que no tiene la vivencia del carisma, por dos razones: primero porque no han compartido con las hermanas directamente, y la otra porque lamentablemente, en los últimos diez años, la presencia de las hermanas en las comunidades educativas ha disminuido y estamos en puestos quizás [pausa], que no tienen tanto vínculo con el docente, administración, pastoral [pausa] y por eso creo que es urgente que nos tomemos en serio, el formar a la gente nueva que va entrando, en lo que es el carisma [pausa]. No sólo en el carisma, sino en el estilo de gestión, que nuestro estilo no es el estilo del colegio parroquial ni es el estilo de un colegio del estado. Tiene una nota propia que la da el mismo carisma.

Creo que estas características son las que yo en este tiempo he podido descubrir en este primer año de gestión, quizás hay otras que todavía no las he vivenciado, por eso te decía al principio que quizá la respuesta a esta pregunta no sea muy objetiva por el poco tiempo que uno va compartiendo con la comunidad.

**E: Seguro, y considerarás que en el colegio se procura vivir la de acuerdo a la misión institucional? Un poco está contestado a lo mejor en la pregunta anterior, no? Eh... y si hay ejemplos de estas vivencias de la misión.**

A: Yo digo que la misión primordial de la Congregación es la educación. Sea de manera formal o informal. Y el Santo en este aspecto tiene para mí tres dimensiones que creo que son importantes: primero, la misión propia como escuela, con los diferentes Proyectos en los distintos niveles que tiene la Institución, la segunda, la formación de futuros docentes a través del nivel Terciario y en este punto cabe destacar que si bien es el único profesorado en la Provincia Religiosa, nuestra provincia abarca cinco países [pausa]. En Añatuya ya hace unos tres o cuatro años que contamos con una escuela de

capacitación para adultos, que no es un terciario, porque es un nivel quizás más simple de preparación y las carreras no son las mismas. En concreto, el sostenimiento del Terciario se hace difícil por el poco alumnado y el costo de los gastos que supone. Pero, a pesar de ser “una pérdida” si se quiere desde el aspecto económico es decisión de la comunidad religiosa desde hace tiempo, asumirlo como una proyección social, facilitando la formación en la docencia a todo aquel que se acerque y la tercera, o lo tercero es que también hay la educación no formal a través de los grupos que participan en la Pastoral Juvenil. Yo creo que la misión [pausa], se da como en esas tres instancias. La formal a través de los distintos niveles, una formal con una formación específica que sería el Terciario y una no formal, que sería toda esa educación que los chicos reciben en lo que es lo extra escolar, que es optativa, va el que quiere, pero también es un espacio de educación.

**E: Seguro, y...vos percibís que hay conciencia de la visión institucional en los directivos, en los docentes, en los alumnos?**

A: A ver, creo que en el caso del equipo directivo hay una clara conciencia de la visión institucional. No estoy tan segura respecto al personal docente por lo que expresaba al comienzo de la entrevista. Hay docentes que “tienen puesta la camiseta”, como hay alumnos y familias [pausa] pero no son la mayoría [pausa] es un porcentaje a mi parecer bajo y eso duele y muchas veces a mí me hace preguntar ¿dónde estamos fallando? Porque no es un colegio, [pausa] que lleva cinco o diez años, es un colegio centenario, entonces, ¿qué pasa que la respuesta, tanto de la mayoría del personal docente, de la mayoría de las familias y de la mayoría del alumnado, es baja en cuanto a su compromiso, [pausa] con el carisma.

**E: Y eso que, hay mucho personal con dedicación exclusiva me parece, verdad?**

A: [Duda] Sí...

**E: Sobre todo en primaria, en nivel inicial. No es que comparte con otras escuelas.**

A: No comparten otras escuelas, pero ahí está [pausa], en algo estamos fallando, porque uno siente que no están comprometidos de la manera que tendrían que estar comprometidos. Pero volvemos a lo del principio, mucha de

esta gente, es nueva [pausa]. Entonces, [pausa] yo creo que no es por defender la situación pero yo creo que la falta de compromiso es por el desconocimiento del carisma y en esto creo que nosotros como Congregación, como comunidad, hay que hacer un mea culpa de no haber ido formando a la gente, pensando que la gente que estaba comprometida, en algún momento se nos iba a ir. Y ahora nos encontramos que se nos fue y no tenemos gente para reemplazo en esto. En lo pedagógico sí, en el carisma, yo siento que hay mucha pobreza en cuanto al compromiso con el carisma.

**E: Y los valores, ¿cuáles serían los valores esenciales que se promueven en el instituto?**

A: Bueno yo creo que ya salieron, la apertura, el sentido de familia, comunidad, la cercanía, la sencillez, el diálogo, la participación, la búsqueda de la verdad, la corresponsabilidad, el trabajo en equipo, la escucha, la preocupación por la formación.

**E: Y ahora centrándonos en el nivel superior, el nivel de profesorado, ¿de qué manera considerarás que se expresa el carácter propio de la institución en el profesorado, en el Proyecto Curricular especialmente?**

A: A ver, yo si tengo que ser sincera, no estuve muy metida en el nivel terciario el año anterior por una realidad familiar que me llevó casi todo el año a estar ausente por las tardes en la escuela, en el horario del terciario, con lo que no sería objetiva en la respuesta. Pienso que hay algo que juega a favor, es que la directora del profesorado, es directora, es vicedirectora de uno de los niveles, entonces [pausa] salvando las diferencias, de la misma manera que el carácter propio se expresa en el Proyecto Curricular de la secundaria [pausa] supongo que Emilia tratará de adaptarlo a la currícula y a las exigencias del nivel terciario.

**E: Y, ¿cuál es el perfil del docente egresado del instituto?**

A: ¿Cuál debería ser...? [pausa] Yo pienso que debería ser un docente que ame la educación, llamado a ser referente, modelo, buscador, inquieto. Un docente caminante, dispuesto a dejarse sorprender cada día por Dios, por los otros y por lo que la vida misma te va proponiendo. Conocedor de la realidad de su entorno y comprometido con la construcción de un mundo más justo y solidario, capaz de hacer y hacerse preguntas, de cuestionar y cuestionarse.

Involucrado en el proceso personal de quien se le confía, sea niños, adolescentes, jóvenes, respetando sin invadir la historia de cada chico, con capacidad de trabajar en equipo, con sentido de pertenencia al carisma congregacional, con ganas de vivir y compartir su experiencia de Dios en lo cotidiano de cada día a través de la oración, creativo, dinámico, abierto a la novedad y preocupado por su formación permanente. Digo que debería [remarca esta palabra] ser, yo no puedo decir si es. [pausa]. Porque creo que en los últimos años nos cuesta mucho lograr este perfil, hay mucho docente, mucho chico que se prepara en el terciario y que no comparte, [pausa] digamos, nuestra postura religiosa, entonces [pausa]. Y de los que están tampoco sé si logramos que salgan con esto, aunque sería el ideal. Uno intenta, busca y sueña con que los docentes nuestros salgan, [pausa] con este perfil y los docentes que [pausa] incorporamos a la institución, también. No solamente los que egresan del terciario, uno quisiera que cuando un docente viene a tocar la puerta del colegio y se quiere incorporar a la comunidad educativa, ojalá, pudiera tener este perfil. [Pausa] En la realidad, si tenemos que ser sinceros, es difícil, es un perfil como que apunta demasiado alto.

**E: Claro, justo la próxima pregunta tenía que ver con la selección del personal, los criterios de selección del docente.**

A: Y [pausa] ahí, supuestamente desde la congregación hace ya algunos años, yo estaba como delegada de educación, por eso lo puedo decir, se realizó un trabajo en conjunto con las delegadas provinciales y la delegada general como respuesta a un mandato del último capítulo general que fue en el 2012, que consiste en elaborar un documento que fuera común para toda la congregación con respecto a la contratación y acompañamiento personal y evaluación de los docentes y equipos directivos. [Sonríe] Yo en los últimos años que fui delegada pude constatar que la mayoría de los colegios no tienen idea de ese documento. [Pausa, sonrío]. ¿Vos lo conocés?

**E: No lo conozco.**

A: [Sonríe] Creo que es un instrumento a tenerlo en cuenta a la hora de la contratación del personal. Nos juega en contra la exigencia con que se plantea la realidad que tenemos hoy a la hora de incorporar personal a la institución. A pesar de ello, yo creo que [pausa], hay información que es importante a la hora

de tomar una persona, lugar de formación [pausa], la referencia que podamos tener de la persona, su experiencia, la presencia cuando uno viene a pedir un trabajo en una comunidad educativa, Generalmente la primera entrevista pueden hacerla los directivos del nivel y ahí filtran a los candidatos y ya cuando tienen a alguien que les parece que responde, a lo que puede ser un docente dentro de la comunidad educativa, hay un cierre con la representante legal. Pero para la contratación [pausa], hay un documento, como tantos otros documentos [Sonríe], que uno cuando va revisando se da cuenta que se desconocen. Es exigente, si uno lo tiene a mano y lee lo que se pide, nos da la sensación que no podemos tomar a nadie, pero bueno, hay un documento que tiene unos ciertos criterios para aunar. [Pausa] Y que eso sería bueno que se conociera, lo digo porque lamentablemente, no [remarca la palabra], lo conocen, y fue entregado a cada comunidad. A cada comunidad educativa se le entregó una copia como para que lo tuvieran. [Sonríe]

**E: Con respecto a las acciones de gestión, ¿qué acciones de tu gestión consolidan la pertenencia al instituto?**

A: Creo que lo más importante, al menos siempre me lo he propuesto en las diferentes comunidades educativas donde he estado es: generar el vínculo con el otro [pausa] ser cercana [pausa], tener capacidad de escucha [pausa] de acompañar y animar los distintos equipos pedagógicos, pastorales, gabinete, etc. Ser pronta en las respuestas y decisiones, no dilatar respuestas porque eso como que te juega en contra en la animación de la gestión. Favorecer los espacios para que quienes comparten la responsabilidad en la animación en los distintos equipos sientan libertad y autonomía para tomar decisiones. Trabajar en equipo [pausa] ayudar a que se viva la misión con responsabilidad. Ser detallista [pausa] saber decir gracias y perdón si fuera necesario. Celebrar aquellas fiestas que son propias de la familia [pausa], fortalecer el sentido de pertenencia al carisma a través de instancias de formación propias e intercolegiales. Sentirnos no sólo parte de la familia del Santo [pausa] sino de una familia mucho más grande que es, [pausa], la familia de la Anunciata.

**E: Bien, y ¿cuáles considerás que son las ventajas de gestionar en equipo con directivos de todos los niveles del colegio?**

A: Primero creo que acá cabe destacar algo, así como dije que cuando pasé por distintas comunidades uno notaba diferentes respuestas, yo creo que el Santo tiene a su favor que hace años que tiene como institucionalizada o [pausa] privilegia una reunión mensual con el equipo directivo, a veces puede ser quincenal de acuerdo a las actividades, pero [pausa] me parece que eso es un valor importante de destacar, que hayan logrado reservarse una mañana al mes para encontrarse como equipo directivo.

Las ventajas es que nos sentimos corresponsables, tener criterios comunes, ser una sola escuela que comparte cuatro niveles y no cuatro niveles que comparten la misma escuela, poder decidir juntas, compartir la tarea de la animación, ser espacio también de “catarsis”, porque venimos, nos desahogamos, podemos decir cómo se siente cada una, cómo lo está viviendo. En esto creo que es importante y también lo hemos manifestado, al menos al comienzo de este año, el tratar que nuestras reuniones mensuales no sean sólo “de agenda o fechas”, sino poder dedicar un tiempo de la reunión a “estudiar” juntas aspectos que nos preocupan desde la línea pedagógica del colegio y lograr una mejor articulación entre niveles. La verdad que eso, uno como Directora General lo tiene claro en la cabeza, pero a la hora que nos reunimos siempre es programar que es lo que hay que hacer y dejar de hacer y el espacio de reflexionar juntas un aspecto o un tema, se nos diluye en la reunión, entonces creo que es (recién llevamos dos reuniones o tres de equipo directivo), importante en lo que resta del año, ver cómo fortalecer ese deseo. De que la reunión de equipo directivo si bien es acordar fechas, este [pausa] o actividades que hay que hacer, [pausa] proponernos que eso lo hagamos en la primera hora y el resto de las tres horas que nos reunimos, sentarnos y pensar un poco qué línea pedagógica queremos para el colegio, aunque la línea está ya marcada por el carisma pero bueno, yo creo que hay cosas que hay que articular y acordar para que los cuatro niveles funcionen como [pausa], cuatro niveles con su autonomía pero con un eje común que nos unifique a todos.

**E: seguro. Bueno y (...) la última pregunta tiene que ver con los objetivos de gestión que te proponés para los próximos cinco años?**

A: [Sonríe] Trataré de hacer realidad lo que te dije hace un rato: generar el vínculo con el otro, ser cercana, tener capacidad de escucha, de acompañar y

animar junto con otros. Dejar mi impronta personal, sin descartar lo que se hizo en gestiones anteriores, pero desterrando sí, algo que a mí me pone de muy mal humor que es el “siempre se hizo así”. Es decir, yo creo que es importante cuando uno, [pausa] ingresa en una comunidad educativa, el primer año, observar, ver cuáles son las fortalezas, cuáles son las debilidades, qué cosas se pueden mejorar valorar lo que se hizo en gestiones anteriores, porque si se hizo fue por algo, pero no atarnos a [pausa], a siempre repetir lo mismo porque siempre se hizo, a lo mejor hay cosas que se pueden cambiar, que si una las cambia no..., no rompés ni el clima ni la trayectoria del colegio. Entonces [pausa], sí valorar lo que se hizo, pero si hay posibilidad de cambiar cosas que no son esenciales y que se le puede dar otro tono, me parece que [pausa], es bueno hacerlo. Por eso siempre digo, desterrar el “siempre se hizo así”, porque me parece que no nos enriquece. Entonces cuando uno va a un lugar [pausa], por lo menos yo que he pasado por varias comunidades educativas, lo que uno intenta es sumar [pausa] y valorar lo que se hizo en la medida que sean cosas válidas y ver que hay otras cosas, que a lo mejor en otro momento fueron válidas y que hoy [pausa], necesitamos modificar. Se me ocurre algo, que no es algo que lo vamos a decidir o hacer, porque eso tiene ser también una decisión comunitaria, si durante mucho tiempo, no hubo vinculación con la parroquia y hay espacios del colegio que fueron solamente del colegio, quizás hoy habría que pensar, por ejemplo [pausa], que a lo mejor la vigilia pascual no tiene que ser una misa para las familias del colegio, sino que sea una misa donde las familias del colegio puedan participar en la parroquia y crear también comunidad. Está bien, toda la vida se fue haciendo así, habrá que ver, se hizo así porque no teníamos entrada a la parroquia, pero hoy la gestión de la parroquia también cambió, entonces creo que hay [pausa], que en eso tenemos que ser abiertos, no encerrarnos en decir no, porque la misa de la vigilia pascual se hizo en el colegio y siempre se tiene que hacer en el colegio, bueno, a lo mejor, pensar que la vigilia pascual se puede hacer en la parroquia y mantener quizás la de navidad. Pero bueno, eso no es decisión mía como Directora General, es una decisión que habrá que charlarla, primero a nivel de la comunidad religiosa y plantearla después al equipo directivo, pero en eso creo que nos tenemos que abrirnos un poco más.

**E: Bien, Hermana Andrea muchas gracias por el tiempo.**

**A : De nada Marcela.**

**ANEXO 10**

<b>Dimensión</b>	<b>1° Entrevistada</b>	<b>Registro paraverbal</b>
Identidad institucional	<p><b>¿Qué es lo que más te agrada de esta institución?</b></p> <p>Bueno, a ver, son varias cosas. Creo que la gente que trabaja eh [pausa] está muy comprometida no?, es gente que realmente tiene compromiso con la tarea, de a poco los nuevos también se van como incorporando a la identidad institucional y van siendo parte del Profesorado, parte del Santo y bueno, parece que esa identidad es importante no?. Trabajar bien, estar cómodo con la gente, eh [pausa] que vamos compartiendo criterios y bueno, la pasión por esto que es la formación docente.</p> <p><b>A tu criterio, ¿cuáles son las notas del Ideario que le imprimen a este profesorado una fisonomía propia?</b></p> <p>Primero, creo que la escuela, toda la institución tiene una gran trayectoria eh, cien años como institución, el profesorado treinta y algo, pero hay una trayectoria de una exigencia académica importante y me parece que ese es un rasgo que en el entorno y aunque la calidad educativa se haya deteriorado y no exigimos como exigíamos hace un tiempo, igual el nivel de exigencia es alto, eh, por como estamos viviendo y por cómo está la situación. Una entonces diría la exigencia académica y a la vez, por otro lado la cercanía con el alumno, el trato cercano, esto también es otra de las cosas que el Padre Coll, fundador de la Congregación, buscaba en el docente, una cercanía con el alumno, una autoridad cercana, como creemos que debe ser la autoridad, creo que esos son dos rasgos, a mi criterio, importantes.</p> <p><b>¿Qué proyectos o acciones llevadas a</b></p>	<p>Piensa</p> <p>Sonríe</p>

<p>Misión y visión institucional</p>	<p><b>cabo por el instituto reflejan con claridad la misión institucional?</b></p> <p>La misión aquí es clara. Porque la misión es la educación, digamos, la congregación surge para educar niños y jóvenes y bueno, estamos en la formación de formadores, así que [pausa] y bueno a través de los talleres integradores en los que trabajamos juntos, los TAÍNES , en los que trabajamos juntos los docentes y los alumnos tratando de [pausa], siempre son temas vinculados a las prácticas docentes, como mejorar las prácticas, a la mirada que tienen sobre las prácticas docentes y a sus propias prácticas hacia las que van a tener que ir generando. Me parece que esto también es algo importante a nivel de profesorado, estos talleres integradores que bueno, estamos haciendo.</p> <p><b>¿Te parece que hay conciencia de la visión institucional? Por parte de los directivos sí obviamente, pero también en los docentes y en los alumnos? Llegan a percibir esa visión institucional?</b></p> <p>Sí, yo creo que sí lo logran por ejemplo los chicos los alumnos cuando ya están en tercero o cuarto, por ejemplo, ellos eh [pausa] refieren mucho esto de cómo van logrando posicionarse como profesionales de la educación , que es un poco lo que nosotros también buscamos. Posicionar al educador como un profesional y también nos refieren esto que yo decía antes por ahí de la cercanía. Algunos que se han ido por otras cuestiones, por ahí vuelven porque ven que el clima es otro o que es otra cercanía, es otro vínculo con el docente, entonces me parece que en ese sentido si bien a lo mejor no lo pueden traducir en palabras bueno eh, con otras palabras es lo que después recibimos, no es cierto?</p> <p><b>¿Cómo se refleja en el Proyecto Pedagógico los valores que se</b></p>	<p>Piensa, busca palabras</p>
--------------------------------------	---	-------------------------------

<p>Formación docente</p>	<p><b>promueven en el instituto?</b></p> <p>Sí, y bueno digamos, en los acuerdos que hacemos departamentales por ejemplo, no es cierto?, para [pausa], bueno para acordar habilidades que hay que desarrollar, contenidos que hay que secuenciar, contenidos que son de una materia pero que sirven para otras, o que son de las materias de fundamentación pero que le sirven a la práctica, entonces, bueno creo que esta articulación no es cierto que se traduce en reuniones de departamento y después en reuniones que son inter área. Cuando empezamos a ver, bueno que a mí me viene bien como profesora de fundamentación ver cómo está funcionando la práctica de primero, eh o como para llevar a la cabo el TAÏN, nos reunimos los profesores [pausa], se reúnen los profesores de práctica con el resto de los profesores, entonces me parece que acá, digamos este trabajo conjunto, porque esta podría ser otra prioridad, volviendo a la pregunta, creo que era la segunda, no es cierto?. Bueno esto de ir trabajando en equipo, de ir logrando un buen trabajo de equipo tratando de ajustar y mejorar en la marcha las cosas que vemos que tenemos que ir mejorando, no?</p> <p><b>¿Cuál es el perfil del docente que el instituto se propone formar?</b></p> <p>Y bueno, primero comprometido con su tarea. Un docente comprometido como decimos siempre en la jerga docente, que no sea fagocitado por el sistema, que pueda ser un docente innovador, que pueda transformar, que no se conforme con lo ya establecido, que aunque no tenga [pausa] las mejores condiciones siempre con lo que hay se puede hacer algo mejor. Que no mire lo que no hay sino que con lo que hay pueda hacer lo mejor, posicionándose siempre como un profesional de la educación y [pausa], bueno, ejerciendo siempre el rol docente. Y no [pausa] no mimetizarse por allí con</p>	<p>Piensa</p>
--------------------------	---	---------------

<p>Cultura institucional</p> <p>Liderazgo</p>	<p>las cosas malas del sistema, sino que pueda ser palanca de transformación no?, que pueda generar un cambio. Por lo menos eso es lo que buscamos en distintas cuestiones. Desde lo democrático. Que pueda generar buena convivencia, los valores de la convivencia o [pausa] bueno que sea también eh [pausa], un buen docente en lo pedagógico, en encontrar nuevas estrategias que ya no son recetas, que las va a tener que generar él solo, que va a tener que [pausa] pensar, no?, a ver qué será lo mejor para este grupo que tengo, para estos chicos con los que comparto este año, no?</p> <p><b>Y ¿cuál es el criterio de selección de los profesores? Es un aspecto importante no?</b></p> <p>Sí, y [pausa] bueno, vamos a decir también que es cada vez más difícil la selección, eh [pausa] docente. Primero porque hay cada vez menos docentes, cada vez menos chicos que quieren seguir la carrera docente [pausa] Pero bueno, los criterios un poco bueno, siempre vemos que los lugares donde ha estudiado, digamos, de algún modo es ya un criterio, porque, [pausa] bueno uno busca que pueda ser también una persona que pueda adherir no es cierto? al Ideario Institucional entonces bueno, desde los lugares de formación, las referencias a veces que pedimos también. Siempre que venga a través de alguna persona que ya trabaja en la institución o bueno por alguna otra referencia cercana. Y por lo general también aquí que tenga experiencia obviamente en el nivel, porque [pausa] bueno eh [pausa] ya sea para el de educación primaria o el de educación inicial no es cierto? Creo que básicamente serían estos, más las entrevistas que se hacen si es alguien que es realmente nuevo, bueno, entrevistas con los directivos o después alguna entrevista con alguna de las hermanas de la comunidad también.</p>	<p>Mueve las manos</p> <p>Piensa</p> <p>Sonríe</p> <p>Sonríe</p>
---	---	--

	<p><b>¿Y con respecto a las acciones de gestión que consolidan la pertenencia al Santo Domingo, al Instituto, ¿qué cosas te parece que podrían ser acciones desde la gestión?</b></p> <p>Sí, eh [pausa] mirá a mí me parece que hay pequeñas acciones, que a veces son los pequeños gestos, del estar disponible cuando el profesor viene a preguntar algo o asesorar o simplemente, mirá quisiera hacer una visita a tal lado, o estoy averiguando, ah sí qué bueno! Dale!, Vamos! Tratando de no ser tan burocrático, digamos en estas cuestiones si nos parece algo viable, bueno vamos adelante y después vemos la viabilidad concreta, días, horarios para organizarnos no es cierto, hasta el cafecito preparado que tiene Emilia para el recreo. Entonces ya entrar y está el cafecito preparado y eso ya invita no?, a compartir, digamos a que se sientan parte, a que se sientan bien en la institución, hasta bueno, cuestiones que tienen que ver con los festejos, las celebraciones no?, el día del Padre Coll que es el fundador de la Congregación, darle un lugar, contar quién era. Los que tenemos más historia institucional bueno, de algún modo transmitirlo y decir el porqué y bueno, me parece que eso también es importante, y bueno convocarlos para la tarea, para una celebración, para eh [pausa], en los egresos, digamos el convocar y el reconocer cuando vienen , agradecer, me parece que esas son cosas que van logrando pertenencia.</p> <p><b>¿Cuáles serían los objetivos de gestión, tuyos, personales, pensando en los próximos cinco años?</b></p> <p>Objetivos míos? Bueno, yo creo que [pausa] bueno, afianzar justamente el trabajo en equipo, eh [pausa], porque creo que a nivel superior, en profesorado nos falta afianzar otras cuestiones, creo que</p>	<p>Mueve las manos</p>
--	--	------------------------

<p>Trabajo en equipo</p>	<p>vamos bien, pero bueno, seguir en esta línea. Otra cuestión que también comenzamos a implementar el año pasado y creo que tenemos que ir también profundizando es el seguimiento aunque parezca mentira, a nivel terciario, a nivel de profesorado, tenemos que ir haciendo un seguimiento más cercano de los alumnos porque no tienen la autonomía que por allí se tenía antes, entonces eh [pausa], respecto de las cursadas, por ejemplo, cursan, aprueban la cursada y no rinden los finales, bueno nos encontramos, porque lo permite el mismo sistema, entonces bueno, tenemos que ir haciendo como un seguimiento de ver este alumno que pasó a tercero, pero cuántas materias de primero y segundo tiene aprobadas con final, o sea acreditadas, ¿sí? . Esto me parece que es algo que tenemos que por machaque, no sé, por seguimiento de uno, de otros, ir mejorando. No es algo que nos pase solamente a nosotros, sabemos que es como una tendencia que se da hoy en los jóvenes pero me parece que eso tenemos que reforzar también, que el alumno tenga más autonomía y exigencia personal en, bueno cómo voy avanzando. Porque ellos te dicen, bueno ya estoy en cuarto, estás en cuarto pero ¿cuántas te faltan aprobar todavía de tercero? [pausa] Y a lo mejor todavía, tenés pendiente alguna de segundo, Entonces estas son las cosa que quisiera ir ajustando. Y por ahí, también eh [pausa], ir dejando un plantel de profesores comprometidos y con ganas de que quieran tomar la posta porque quizás ya, tenga que ir pensando en el retiro, entonces, ojalá que pueda, podamos ir dejando un grupo de profesores eh [pausa], comprometidos y que quieran seguir esta historia rica de cien años que tiene el Santo no?, así que [pausa]. Quizás haya algunos otros pero creo que estos serían los más importantes, me parece.</p> <p><b>Y con respecto al trabajo en equipo en la institución, en el profesorado, ¿cómo</b></p>	<p>Sonríe</p> <p>Ríe</p> <p>Sonríe</p>
--------------------------	---	--

	<p><b>se caracteriza ese trabajo, se puede llevar a cabo? ¿Qué dificultades hay?</b></p> <p>Y [pausa] estamos en estos últimos dos años tratando de mejorar el trabajo en equipo, justamente lo que te mencionaba antes, el tema de los TAÍNES, de los talleres integradores. Es un espacio que en realidad, viene de los organismos centrales no, son horas justamente, una hora que se da al docente digamos, se le da al docente para estos talleres integradores. El tema es que los docentes que trabajan en el profesorado tienen múltiples actividades. Es turno vespertino, 'por lo general todos son docentes, directivos en otras escuelas, entonces es realmente es difícil. Pero bueno, tratamos eh [pausa], nos reunimos siempre obviamente fuera del horario, a veces el profesorado empieza a las cinco pero bueno, si hay que hacer reuniones de departamento serán a las tres de la tarde, a las doce del mediodía, eh un día que podamos acordar [pausa], que no tengamos clases. Es complicado. Para hacer estos talleres, estos TAÍNES; el año pasado nos fue realmente todo un movimiento para poder generarlos. Pero bueno, van saliendo adelante, se va reforzando el trabajo en equipo y eso creo que fortaleció mucho la tarea también. Es difícil, es muy difícil porque eh [pausa], al docente [pausa], hay docentes que también trabajan en otros profesorados, o sea que también a la noche tienen ocupado, así que...</p> <p><b>E: Y, ustedes como equipo de gestión con la rectora, con Emilia, ¿cómo pueden llevar a cabo ese trabajo en equipo?</b></p> <p>Buenos, creo que esa es casi una bendición, diríamos. Porque venimos trabajando juntas hace mucho tiempo, porque primero compartimos el mismo departamento en el nivel secundario, porque las dos somos del mismo área, de</p>	<p>La entrevistada asiente con la cabeza.</p> <p>Sonríe</p> <p>Piensa</p> <p>Ríe</p>
--	--	--

	<p>Filosofía y Ciencias de la Educación y (...) bueno así que ya compartíamos la tarea desde hace bastante tiempo, eh... también éramos docentes a la vez del nivel superior, nos tocó dar juntas también en los cursos de capacitación, de post título de formación docente para egresados de técnicos universitarios, entonces ya veníamos transitando como un trabajo juntas. Veíamos que nos complementábamos bien, tenemos la misma concepción de lo que debe ser la educación, de lo que debe ser el rol docente, de lo que queremos como escuela, no es cierto?, de lo que queremos de la escuela y de que el centro tienen que ser los chicos, bueno eh [pausa]. Desde concepciones de autoridad, compartimos concepciones fundamentalmente. Bueno, modos de trabajo y eso agiliza muchísimo. No es fácil de encontrar. A veces decimos que somos como un matrimonio.</p> <p><b>La pareja pedagógica.</b></p> <p>Sí la pareja pedagógica.</p> <p><b>Sé que ustedes forman parte de un equipo directivo con los demás niveles, porque esta es una institución que tiene los niveles desde inicial a superior. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son las ventajas de gestionar en equipo con directivos de otros niveles?</b></p> <p>Y[pausa], me parece que es esencial sinó somos distintas escuelas. Y [pausa] entonces tener un trabajo ya, digamos como sistematizado, que decimos bueno, que una vez por mes nos reunimos con los directivos de todos los niveles, me parece que eso es fundamental para tener criterios comunes, cosas que tenemos que ajustar, concepciones, visiones que nos falta todavía mucho porque todavía decimos que en las reuniones nos llevan mucho tiempo lo organizativo y [pausa]</p>	<p>Ríe</p> <p>Ríe</p> <p>Piensa</p>
--	--	-------------------------------------

	<p>espacios y tiempos porque es una institución con muchas actividades. Pero me parece que bueno, es fundamental para tener los mismos criterios, porque más allá que haya distintos niveles somos una institución y tenemos que ir hacia el mismo lugar. Así que me parece que eso es fundamental y [pausa] bueno, ha sido un terreno ganado creo que en eso tenemos como un pequeño terrenito ganado porque no es fácil a veces en las escuelas y bueno, nosotros esto ya lo tenemos como estipulado y organizado. Así que, eh [pausa] nos falta como decíamos nosotros más allá de lo organizacional seguir eh, articulando más cuestiones de lo pedagógico. Pero, bueno nada, se va haciendo sobre la marcha, y eh [pausa] creo que para una institución que tiene varios niveles es fundamental poder tener este tipo de reuniones.</p>	<p>Ríe</p>
--	--	------------

<b>Dimensión</b>	<b>2° Entrevistada</b>	<b>Registro</b>
------------------	------------------------	-----------------

		paraverbal
Identidad institucional	<p><b>¿Qué es lo que más te agrada de esta institución?</b></p> <p>Bueno, como directora en el nivel llevo muy poquito digamos, estoy transitando mi segundo año como directora, eh [pausa] después de otra gestión. Eh [pausa] en realidad como gustar, me gustan todos los desafíos que hay por delante, yo cada día encuentro más motivos para involucrarme en diferentes cuestiones, algunas para mejorar, otras para innovar digamos, pero me parece que la función propia del nivel superior, que es la de aventajar en algún punto, porque estamos formando a futuros docentes, lo que más me inquieta es eso, es estar realmente a la vanguardia dentro de las posibilidades que tenemos como institución y como [pausa], digamos, como centros formadores en líneas generales, eh [pausa] bueno esto de tratar de innovar y de buscar las mejores estrategias y recursos para que las prácticas docentes sean cada vez más eficientes.</p> <p><b>A tu criterio, ¿cuáles son las notas del Ideario que le imprimen a este profesorado una fisonomía propia?</b></p> <p>Mirá, yo creo que dado el Ideario de las Hermanas Dominicas de la Anunciata que es la Congregación que fundó el Instituto y que por supuesto, da lugar a este nivel y con muchísimo orgullo, porque es el único instituto de formación superior de toda la Congregación, a mí me parece que obviamente, esforzarse por un buen nivel académico es justamente una prioridad. Pero va de la mano, absolutamente con la calidez en los vínculos y en lo que entendemos todos que un docente tanto de nivel inicial como primario debe ser. Digamos, para mucha gente, por ahí la parte académica, yo discuto porque, te vuelvo a repetir, es prioridad, este, pero no es lo único, yo creo que tiene que ir “con” esta preparación también</p>	<p>Piensa</p> <p>Pausa</p>

<p>Misión y visión institucional</p>	<p>llamémosla afectivo social o como vos prefieras, pero que tiene que ver con la cercanía con el otro, con la empatía con el otro, que [pausa] y por supuesto bueno, trascendiendo la empatía simplemente por llamarlo así, digamos una visión cristiana el otro. Es decir, como persona, como ser en formación, como ser creador, eh [pausa] como ser con una finalidad. Esto yo sé que es, suena tal vez un poco utópico, pero si uno lo tiene como una meta, es [pausa] me parece a mí, que es alcanzable.</p> <p><b>¿Qué proyectos o acciones llevadas a cabo por el instituto reflejan con claridad la misión institucional?</b></p> <p>Y [pausa], en principio todo lo que hacemos como orientaciones técnico pedagógicas se orientarían más bien al primer punto del que te hablaba. Y después bueno, los profesores en líneas generales, eh [pausa], hacen una suerte de tutoría en el sentido de un seguimiento bastante personalizado del alumnado, no es mucho, tal vez esto facilita la tarea, porque no son cursos extremadamente numerosos, pero hay un seguimiento muy personalizado en el sentido de un acompañamiento de las dificultades que tengan como estudiantes y también del acompañamiento que tengan a nivel personal. Acá la gran mayoría de los profesores sabe, por ejemplo, qué alumnas o alumnos, este [pausa] están viviendo en familia, tienen hijos, tienen familiares enfermos, eh [pausa], trabajan o no, están atravesando algún problema, suelen venir a pedir ayuda para resolver esos problemas, o tener algún tipo de [pausa], digamos, de acompañamiento, así que eso me parece que estaría más en la línea del segundo punto. Y son proyectos reales.</p> <p><b>¿Considerás que hay una conciencia de la visión institucional, por supuesto en los directivos, pero también en los</b></p>	<p>Piensa, busca palabras</p>
--------------------------------------	--	-------------------------------

	<p><b>docentes, en los alumnos también del profesorado? ¿Pueden llegar a percibir esta visión?</b></p> <p>Mirá en los profesores y en el equipo directivo como vos decís, no me cabe duda, porque aparte es un equipo directivo, bueno yo formo parte también del equipo directivo de nivel secundario por lo tanto hace mucho que trabajo en la institución y fui profesora y demás. Eh, muchos de los profesores no solamente son ex alumnos, sino que hace mucho que trabajan en la escuela y tienen una profunda pertenencia. Los que se van incorporando, vamos tratando de que se sumen a este estilo porque si no comulgás con el estilo, por así decirlo tarde o temprano, eh [pausa], realmente quedás como fuera de ese marco no?. No porque nadie los excluya, sino porque, eh [pausa] la verdad que la gente adhiere con mucha, con muy buena voluntad y con mucho sentido de querer participar de las cosas que se proponen desde el grupo de las hermanas o mismo desde el equipo directivo. Y en el caso de los alumnos, son alumnos que provienen de escuelas muy diferentes, no es lo mismo que el nivel secundario que vienen transitando paulatinamente toda [pausa], digamos una formación en este sentido, ni tampoco podemos hacer una formación exprés, a ver entran en primer año y en segundo ya están todos mancomunados con nuestros objetivos. Yo creo que lo que sostenemos con mucha fidelidad es una permanente invitación (pausa), es decir hay un acto, los invitamos, hay eh[pausa], una celebración religiosa, por ejemplo, los invitamos, hay un motivo que congrega, que vale la pena compartirlo con todos los cursos o con algunos cursos, invitamos. Es decir, es permanente y yo creo que cuando llegan a cuarto año, que hacen sus prácticas definitivas, su período de residencia, [pausa] se logra en una alta, una altísima proporción realmente esa adhesión al Ideario y a los objetivos</p>	<p>Piensa</p>
--	---	---------------

<p>Formación docente</p>	<p>centrales al menos del instituto.</p> <p><b>En el Proyecto Pedagógico ¿cómo se reflejan concretamente los valores de la institución, el carisma de las hermanas?</b></p> <p>Todas los proyectos curriculares tienen un [pausa], digamos una organización en la que este Ideario está de alguna manera escrito. Por lo tanto, cada profesor suma con su, digamos toda la parte académica que tiene que agregar, sus objetivos, sus expectativas de logro, los contenidos, etc., en sus propios proyectos curriculares los suma a esto que está puesto en la primera página, digamos, del proyecto curricular, no pueden ignorarlo, porque está puesto como parte de lo que todos deberíamos intentar construir, así que esto por un lado. Y después, año a año, la escuela pone una suerte como de lema institucional que funciona como un eje vertebral y transversal a toda las, a las dos carreras, a todas las materias y que los profesores son informados de esto en reunión plenaria, se discute, se conversa y se ve cómo se va trabajando en el año. Algunos obviamente más o mejor porque el área de su especificidad da para que, digamos ese compromiso, o ese lema se trabaje más y otras tal vez menos, pero todos están informados, eh [pausa] todos saben que esto se trabaja y también, nos sumamos cuando en la escuela se hacen proyectos más macro, como pueden ser ferias, muestras, etc., nos sumamos como nivel superior con una propuesta propia del nivel. Así que estamos presentes especialmente, en todo lo que a nivel institucional se arme. Eh [pausa], y nos sumamos desde ese lugar, del que podemos realizar.</p> <p><b>¿Cómo se refleja en el Proyecto Pedagógico los valores que se promueven en el instituto?</b></p> <p>Sí, y bueno digamos, en los acuerdos que</p>	<p>Mueve las manos</p> <p>Piensa</p> <p>Sonríe</p>
--------------------------	--	--

	<p>hacemos departamentales por ejemplo, no es cierto?, para [pausa] bueno para acordar habilidades que hay que desarrollar, contenidos que hay que secuenciar, contenidos que son de una materia pero que sirven para otras, o que son de las materias de fundamentación pero que le sirven a la práctica, entonces, bueno creo que esta articulación no es cierto que se traduce en reuniones de departamento y después en reuniones que son inter área. Cuando empezamos a ver, bueno que a mí me viene bien como profesora de fundamentación ver cómo está funcionando la práctica de primero, eh o como para llevar a la cabo el TAÏN, nos reunimos los profesores [pausa], se reúnen los profesores de práctica con el resto de los profesores, entonces me parece que acá, digamos este trabajo conjunto, porque esta podría ser otra prioridad, volviendo a la pregunta, creo que era la segunda. Bueno esto de ir trabajando en equipo, de ir logrando un buen trabajo de equipo tratando de ajustar y mejorar en la marcha las cosas que vemos que tenemos que ir mejorando, no?</p> <p><b>Bien, ¿en cuánto al perfil del docente que se aspira a formar?</b></p> <p>Bueno, el docente que se aspira a formar somos muy ambiciosos, pero si no somos ambiciosos en educación, [pausa] eh, llevamos la batalla perdida digamos, sí que bueno, yo creo que obviamente, idóneo en sus saberes, eh y [pausa] de una capacitación [pausa], conscientes de una capacitación permanente, eso es básico desde el punto de vista de los saberes, podríamos decir. Responsable, una persona responsable, criteriosa, eh, que sepa poner distancia en las cuestiones personas de las cuestiones laborales, por ejemplo, eh que hace parte del profesionalismo, en este momento, hay como una gran contravención con todo esto, una gran contradicción diría</p>	<p>Mueve las manos</p> <p>Pausa</p> <p>Sonríe</p> <p>Sonríe</p>
--	---	---

<p>Cultura institucional</p>	<p>muchas veces no?. Es decir, conocedores de que su rol es muy importante ejercerlo de una manera profesional, que no puede estar este [pausa], teñido muchas veces de cuestiones personales, no?. Eso me parece que es muy ambicioso, pero intentamos que esto sea así. Eh [pausa], cálidos, serviciales. Yo entiendo que un docente si no es servicial en lo pequeño, va a ser difícilmente un buen docente. Eh [pausa], porque se exige de nosotros cada vez más el rol, entonces tiene que ser flexible, eh [pausa], tiene que adaptarse a los cambios, tiene que saber asumirlos, y [pausa] profundamente te agregaría esto, porque ya es como un montón. Pero profundamente reflexivo de la propia práctica. Reflexivo permanentemente, crítico de su propia práctica.</p> <p><b>Sí, sí. ¿Y con respecto a los profesores? [gesto de dificultad] Sabemos que es muy difícil seleccionar profesores hoy en día, porque no abundan y se complica. Pero, ¿cuáles son los criterios que se tienen en cuenta para seleccionar el personal?</b></p> <p>Mirá, por supuesto que no podemos dejar de lado la idoneidad profesional y la formación docente que tengan. En segundo lugar que si tienen experiencia en el nivel inicial y primario también me parece importantísimo y muy rico, en tercer lugar esto, una capacidad de diálogo y empatía con el otro me parece absolutamente necesaria, espíritu de servicio, de ganas de trabajar para decirlo tal vez en criollo, esto, ganas de trabajar, ganas de participar, ganas de sumarse a un proyecto, lo cual implica claramente, adhesión al proyecto. Es decir, yo te soy sincera, puedo tener una excelente profesora pero si me dice que es agnóstica, que no le importa nada, que no va a adherir nunca a una visión trascendente del hombre, yo con todo el dolor del alma no podría ofrecerle un puesto en esta institución porque, como te</p>	<p>Piensa</p> <p>La entrevistada asiente con la cabeza.</p> <p>Sonríe</p>
------------------------------	---	---



<p>Trabajo en</p>	<p><b>los próximos cinco años?</b></p> <p>Bueno, la carrera docente está muy despreciada, entonces si ya partimos de esa base, este [pausa], lamentablemente, porque yo hace más de treinta años que soy maestra y profesora, eh [pausa] está desprestigiada, está devaluada, eh [pausa] por lo tanto, un objetivo claro es seguir sosteniendo el orgullo de ser maestras y docentes argentinos, eh [pausa] con un sentido realista de esa situación, eh [pausa] sostener este magisterio que viene como en decadencia. Paradójicamente es una de las carreras más solicitadas porque nuestros estudiantes tienen trabajo fijo permanente, ya cuando están en segundo año, lo cual es un horror, porque imaginate que no están realmente preparados para el abordaje de sala o de grado, sin embargo tienen trabajo fijo desde que están en segundo, eh [pausa] y [pausa] me parece que [pausa], por eso te digo, paradójicamente es una de las carreras más requeridas y menos abordadas por la juventud. Así que, un objetivo podría decirte que es seguir sosteniéndonos en la mejor calidad académica que podamos, hacer incrementar la vocación docente y bueno, el permanente aggiornamiento, la permanente capacitación que exige esta carrera. Lamentablemente no es falso, en gran medida seguimos dando clase como en siglo XIX, estando en el siglo XXI. De modo que, [pausa] y no me refiero exclusivamente al uso de las tecnologías, eh [pausa] sino realmente a un abordaje constructivista del aprendizaje con el otro, con el niño. Así que, creo que eso es una tarea que sigue estando vigente y que es un foco de atención que, en el que vamos a seguir trabajando, en la innovación, en la profundidad académica, y en la responsabilidad social que tiene el docente</p> <p><b>.Y con respecto al trabajo en equipo en el instituto, ¿cómo se desarrolla? ¿qué</b></p>	<p>Piensa</p>
-------------------	---	---------------

<p>equipo</p>	<p><b>dificultades se encuentran en la puesta en marcha de este tipo de trabajos?</b></p> <p>Mirá yo como directivo noto, que cuando el directivo congrega, congrega con sentido, con eh [pausa], digamos con flexibilidad, eh [pausa] con optimización de los tiempos la gente responde muy bien en líneas generales. [pausa] El docente, por lo menos los docentes que trabajan acá realmente son de acompañar todas las instancias en los que se los requiere para trabajar y más también. De modo que las dificultades por ahí a veces pasan a nivel personal, por diferencias personales que tienen entre ellos y que, si uno como directivo las conoce puede hacer algo para mediar, o para facilitar y no crear roces, o disconformidades. Creo que va mucho en eso, en que el directivo en este caso, eh [pausa] pueda ser flexible en este caso, pueda facilitar lo mejor de cada uno de ese equipo y sepa encontrarlo, porque hay profesores que son excelentes en la comunicación y entonces te levantan un TAÍN, te levantan una reunión, es decir bien, va por ahí. Y hay otros que son maravillosos en la búsqueda de material y encuentran ese video y esa cosa que no la encontró nadie, porque están la compu y les gusta, entonces me parece que parte de lo importante de nuestro rol es saber encontrar [pausa], si lo bajás a cada uno de los otros niveles siempre es lo mismo no?, saber encontrar esas bondades y esos talentos en cada una de las personas que trabaja con nosotros.</p> <p><b>E: Y con Patricia como equipo de gestión, ¿cómo es el trabajo, cómo se organizan?</b></p> <p>Bueno, ella como es la directora del nivel medio, del secundario está la verdad muy ocupada y siempre, muy a las corridas, muy tironeada por la realidad que en el nivel secundario es distinta no?, eh [pausa], pero bueno, tenemos nuestros</p>	<p>Con firmeza</p> <p>Ríe</p>
---------------	--	-------------------------------

	<p>ratos fijos a la semana de encuentro para trabajar cuestiones del nivel superior porque sinó, viviríamos en un desorden permanente. Y bueno, yo creo que el secreto también es que compartimos eh [pausa], un porcentaje altísimo te diría de criterios. Podemos discutir cosas que no [pausa], por algún motivo no las hemos experimentado o tal vez no las tenemos lo suficientemente claras porque capaz que no se ofreció la situación de discutir determinada problemática, pero la verdad que lo abordamos con criterios prácticamente unánimes de resolución, entonces eso nos permite discutir los temas y llegar rápidamente a la resolución de las cuestiones, eh [pausa] intentamos pedir consejo cuando no lo encontramos también o nosotras nos encontramos un poco trabadas en algo. Eh [pausa] a otros profesores de nuestra confianza, que sabemos que pueden aportar, eh [pausa] y bueno, eh [pausa], somos, tenemos dos formas de ser muy diferentes, pero creo que nos complementamos bien en este sentido, no? Eh [pausa], y bueno, nos consultamos todo, eso también creo que es importante, y yo está bien, soy la directora, pero yo le consulto, a menos que sea una cosa irrelevante, le consulto las cosas que me interesa, me siento también acompañada en esas decisiones.</p> <p><b>Y sí es muy importante eso.</b></p> <p>Tal cual, eh [pausa] así es como nos organizamos pero también tiene que ver que hace muchos años que trabajamos juntas y nos entendemos.</p> <p><b>Claro, se conocen.</b></p> <p>Y sí, mucho.</p> <p><b>¿Ustedes como equipo directivo del nivel superior, además forman parte del equipo directivo de toda la institución. Esta es una escuela que tiene todos los niveles, desde inicial, a superior.</b></p>	<p>Ríe</p> <p>Piensa</p> <p>Con seguridad, afirmando con la cabeza</p>
--	--	--

	<p><b>¿Cuáles son las ventajas que esto proporciona al trabajo? El hecho de trabajar en equipo con directivos de otros niveles.</b></p> <p>Mirá, en principio creo que el intercambio de opiniones siempre genera nuevas ideas, eh [pausa] genera claridad a la hora de resolver cosas, genera, digamos, identidad y también, eh [pausa] un hilo conductor porque sinó una institución está partida, está fraccionada todo el tiempo. Así que a mí me parece que el intercambio entre los directivos es absolutamente necesario para que una institución funcione como una unidad educativa, a pesar de que tenga distintos niveles. Le da cierta unidad al desarrollo de cualquier actividad y de la propuesta educativa en sí misma que puede tener un niño desde que entra en la sala de inicial hasta que termina medianamente el secundario y también, tenemos la suerte de tener muchos egresados que siguen luego la carrera de magisterio. Así que harían toda su trayectoria educativa dentro del mismo instituto. Tiene que tener, digamos, para no sentirse desorientado, como si estuviera en otra escuela, coherencia.</p> <p>.</p>	
--	--	--

Dimensión	3° Entrevistado	Registro paraverbal
Identidad institucional	<p><b>A tu criterio, ¿cuáles son las características que le imprimen a esta institución una fisonomía propia?</b></p> <p>A ver, como colegio perteneciente a la Congregación de las Dominicanas de la Anunciata hay ciertas características que por carisma, deberíamos reflejar [pausa] y quizás esta pregunta tendría más valor si la hiciéramos a un laico [pausa], si se la pudiéramos hacer a un padre, a un docente o los mismos alumnos, que en un lenguaje más simple sería [pausa] ¿Qué características hacen que el “Santo” sea diferente del resto de los colegios de la zona?</p> <p>A mí me pasa que creo que es poco el tiempo que llevo en la comunidad educativa y quizás la respuesta no sea del todo objetiva [pausa] sí me animo a compartirme algunas características que son más claras o más evidentes o que yo he vivenciado en este año y tres meses de gestión:</p> <p>La primera, que no es solamente una característica del Santo sino que es propia de los colegios de la Anunciata es que es un colegio que intenta ser abierto a todos [pausa] Donde compartimos VIDA y MISIÓN en un clima de Familia, de cercanía, de sencillez... dónde el vínculo con el otro sea el docente, sea la familia, o sean los chicos en los distintos niveles es prioritario.</p> <p>Por otro lado, que también es algo propio de los colegios nuestros, donde se propone un modelo de educación integral que favorezca el desarrollo de todas las dimensiones de la persona.</p> <p>Por otro, donde a la familia se le da lugar, se los escucha, a veces creo que demasiado, se les ofrece espacios de formación y participación que en un porcentaje alto, te diría yo, no son valorados. Siento en este aspecto, por experiencia en otras comunidades</p>	<p>Con seguridad</p> <p>Sonríe</p>

	<p>educativas muy poca respuesta por parte de los padres de este medio. Es decir, el colegio propone espacios de formación, se busca gente profesional que venga a dar charlas y terminamos en el salón de actos siendo los docentes del nivel o los docentes del colegio, lo padres comprometidos con la UPF y [pausa] con mucha suerte, los delegados de curso.</p> <p><b>E: Perdón, y esto vos ves que se repite en otras escuelas de la Comunidad o lo ves como una característica especial de este colegio, de esta comunidad, Santo Domingo?</b></p> <p>A ver, yo he tenido experiencias en otras comunidades donde la respuesta ha sido diferente, en concreto, en comunidades que están en el interior de la provincia de Buenos Aires. Me ha pasado que estando en el colegio del centro pasa lo mismo que acá y en algún colegio de Urquiza [pausa] también. No es que sea una realidad sola del Santo, pero es algo que preocupa.</p> <p><b>Quizás son comunidades que se asemejan un poco, en cambio...</b></p> <p>En cuanto al nivel adquisitivo de la gente que participa. Me da la impresión que en los lugares donde el nivel de vida es más simple, la gente responde de otra manera. Después, eh [pausa], creo que hay una preocupación por la formación pedagógica del personal y su vinculación y vivencia del carisma [pausa] difícil, en los tiempos actuales por el ritmo que llevan la mayoría de nuestros docentes que están involucrados en las distintas comunidades y se les hace difícil a lo mejor, asumir un carisma cuando están compartiendo cuatro o tres comunidades educativas diferentes.</p> <p>En el Santo como en la mayoría de nuestros colegios, el grupo de docentes y directivos que compartieron espacios de animación con las hermanas [pausa] son hoy docentes y directivos jubilados y nos</p>	<p>Piensa</p>
--	--	---------------

	<p>encontramos con el desafío que para mí es urgente. Yo lo vengo planteando desde que estaba en la delegación de educación, de formar a las nuevas camadas en el carisma y en el estilo educativo y de animación propio de las dominicas de la Anunciata. Hoy, en la mayoría de los colegios nuestros, esa gente que se formó junto [remarca esta palabra] con las hermanas o que participó en la animación desde la gestión, junto con las hermanas, son docentes o que se están por jubilar o que ya están jubilados. Y hay una camada nueva de gente, que a lo mejor puede estar preparada a nivel profesional, pero que no tiene la vivencia del carisma, por dos razones: primero porque no han compartido con las hermanas directamente, y la otra porque lamentablemente, en los últimos diez años, la presencia de las hermanas en las comunidades educativas ha disminuido y estamos en puestos quizás[pausa] , que no tienen tanto vínculo con el docente, administración, pastoral [pausa] y por eso creo que es urgente que nos tomemos en serio, el formar a la gente nueva que va entrando, en lo que es el carisma [pausa]. No sólo en el carisma, sino en el estilo de gestión, que nuestro estilo no es el estilo del colegio parroquial ni es el estilo de un colegio del estado. Tiene una nota propia que la da el mismo carisma.</p> <p>Creo que estas características son las que yo en este tiempo he podido descubrir en este primer año de gestión, quizás hay otras que todavía no las he vivenciado, por eso te decía al principio que quizá la respuesta a esta pregunta no sea muy objetiva por el poco tiempo que uno va compartiendo con la comunidad.</p> <p><b>Y los valores, ¿cuáles serían los valores esenciales que se promueven en el instituto?</b></p> <p>Bueno yo creo que ya salieron, la apertura, el sentido de familia, comunidad, la cercanía, la sencillez, el diálogo, la</p>	<p>Piensa</p> <p>Con firmeza y seguridad</p>
--	--	--

<p>Misión y visión institucional</p>	<p>participación, la búsqueda de la verdad, la corresponsabilidad, el trabajo en equipo, la escucha, la preocupación por la formación.</p> <p><b>¿Considerás que en el colegio se procura vivir la de acuerdo a la misión institucional? Un poco está contestado a lo mejor en la pregunta anterior, no? Eh... y si hay ejemplos de estas vivencias de la misión.</b></p> <p>Yo digo que la misión primordial de la Congregación es la educación. Sea de manera formal o informal. Y el Santo en este aspecto tiene para mí tres dimensiones que creo que son importantes: primero, la misión propia como escuela, con los diferentes Proyectos en los distintos niveles que tiene la Institución, la segunda, la formación de futuros docentes a través del nivel Terciario y en este punto cabe destacar que si bien es el único profesorado en la Provincia Religiosa, nuestra provincia abarca cinco países. Eh [pausa], en Añatuya ya hace unos tres o cuatro años que contamos con una escuela de capacitación para adultos, que no es un terciario, porque es un nivel quizás más simple de preparación y las carreras no son las mismas. En concreto, el sostenimiento del Terciario se hace difícil por el poco alumnado y el costo de los gastos que supone. Pero, a pesar de ser “una pérdida” si se quiere desde el aspecto económico es decisión de la comunidad religiosa desde hace tiempo, asumirlo como una proyección social, facilitando la formación en la docencia a todo aquel que se acerque y la tercera, y lo tercero es que también hay la educación no formal a través de los grupos que participan en la Pastoral Juvenil. Yo creo que la misión eh [pausa], se da como en esas tres instancias no? La formal a través de los distintos niveles, una formal con una formación específica que sería el Terciario y una no formal, que</p>	<p>Pausa</p>
--------------------------------------	--	--------------

	<p>sería toda esa educación que los chicos reciben en lo que es lo extra escolar, que es optativa, va el que quiere, pero también es un espacio de educación.</p> <p><b>Seguro, y...vos percibís que hay conciencia de la visión institucional en los directivos, en los docentes, en los alumnos?</b></p> <p>A ver, creo que en el caso del equipo directivo hay una clara conciencia de la visión institucional. No estoy tan segura respecto al personal docente por lo que expresaba al comienzo de la entrevista. Hay docentes que “tienen puesta la camiseta”, como hay alumnos y familias [pausa] pero no son la mayoría [pausa] es un porcentaje a mi parecer bajo y eso duele y muchas veces a mí me hace preguntar ¿dónde estamos fallando? Porque no es un colegio, eh [pausa] que lleva cinco o diez años, es un colegio centenario, entonces, ¿qué pasa que la respuesta, tanto de la mayoría del personal docente, de la mayoría de las familias y de la mayoría del alumnado, es baja en cuanto a su compromiso, eh [pausa] con el carisma no?</p> <p><b>Y eso que, hay mucho personal con dedicación exclusiva me parece, verdad?</b></p> <p>Sí...</p> <p><b>Sobre todo en primaria, en nivel inicial. No es que comparte con otras escuelas.</b></p> <p>No comparten otras escuelas, pero ahí está [pausa], en algo estamos fallando, porque uno siente que no están comprometidos de la manera que tendrían que estar comprometidos. Pero volvemos a lo del principio, mucha de esta gente, es nueva [pausa]. Entonces, eh [pausa] yo creo que no es por defender la situación pero yo creo que el no compromiso es también el desconocimiento del carisma y</p>	<p>Seria, con signos de preocupación</p> <p>Pausa, duda</p> <p>Con firmeza</p>
--	--	--

<p>Cultura institucional</p>	<p>en esto creo que nosotros como Congregación, como comunidad, hay que hacer un mea culpa de a lo mejor no haber ido formando a la gente, pensando que la gente que estaba comprometida, en algún momento se nos iba a ir. Y ahora nos encontramos que se nos fue y no tenemos gente para reemplazo en esto. En lo pedagógico sí, en el carisma, yo siento que hay mucha pobreza en cuanto al compromiso con el carisma.</p> <p><b>Claro, justo la próxima pregunta tiene que ver con la selección del personal, los criterios de selección del docente y ...</b></p> <p>Y [pausa] ahí, supuestamente desde la congregación hace ya algunos años, yo estaba como delegada de educación por eso lo puedo decir, se realizó un trabajo en conjunto con las delegadas provinciales y la delegada general como respuesta a un mandato del último capítulo general que fue en el 2012, que consiste en elaborar un documento que fuera común para toda la congregación con respecto a la contratación y acompañamiento personal y evaluación de los docentes y equipos directivos. Yo los últimos años que fui como delegada pude constatar que la mayoría de los colegios no tienen idea de ese documento [pausa] ¿Vos lo conocés?</p> <p><b>E: No lo conozco.</b></p> <p>Creo que es un instrumento a tenerlo en cuenta a la hora de la contratación del personal. Nos juega en contra la exigencia con que se plantea la realidad que tenemos hoy a la hora de incorporar personal a la institución. A pesar de ello, yo creo que [pausa], hay información que es importante a la hora de tomar una persona, lugar de formación [pausa], la referencia que podamos tener de la persona, su experiencia, la presencia cuando uno viene a pedir un trabajo en</p>	<p>Pausa</p> <p>Pausa, sonrío</p> <p>Sonríe</p> <p>Pausa Sonríe</p>
------------------------------	--	---

<p>Formación docente</p>	<p>una comunidad educativa, Generalmente la primera entrevista pueden hacerla los directivos del nivel y ahí filtran a los candidatos y ya cuando tienen a alguien que les parece que responde eh, a lo que puede ser un docente dentro de la comunidad educativa, hay un cierre con la representante legal. Pero el tema este de la contratación [pausa], hay un documento, como tantos otros documentos que uno cuando va pasando se da cuenta que se desconocen. Es exigente, si uno lo tiene a mano y lee lo que se pide, nos da la sensación que no podemos tomar a nadie, pero bueno, hay un documento que tiene unos ciertos criterios para aunar. Y que eso sería bueno que se conociera, lo digo porque lamentablemente, no sé si es lamentablemente, pero durante ocho años estuve en la delegación y pasando por las comunidades, no lo conocen, y fue entregado a cada comunidad. A cada comunidad educativa se le entregó una copia como para que lo tuvieran...</p> <p><b>Y ahora centrándonos en el nivel superior, el nivel de profesorado, ¿de qué manera considerarás que se expresa el carácter propio de la institución en el profesorado, en el Proyecto Curricular especialmente?</b></p> <p>A ver, yo si tengo que ser sincera, no estuve muy metida en el nivel terciario el año anterior por una realidad familiar que me llevó casi todo el año a estar ausente por las tardes en la escuela, en el horario del terciario, con lo que no sería objetiva en la respuesta. Pienso que hay algo que juega a favor, es que la directora del profesorado, es directora, es vicedirectora de uno de los niveles, entonces [pausa] salvando las diferencias, de la misma manera que el carácter propio se expresa en el Proyecto Curricular de la secundaria [pausa] supongo que Emilia tratará de adaptarlo a la currícula y a las exigencias del nivel terciario.</p>	<p>Pausa</p> <p>Remarca la palabra "no"</p> <p>Mueve la cabeza</p> <p>Sonríe</p> <p>Piensa</p> <p>Piensa</p>
--------------------------	--	--

<p>Liderazgo</p>	<p><b>Y, ¿cuál es el perfil del docente egresado del instituto?</b></p> <p>¿Cuál debería ser...? Yo pienso que debería ser un docente que ame la educación, llamado a ser referente, modelo, buscador, inquieto. Un docente caminante, dispuesto a dejarse sorprender cada día por Dios, por los otros y por lo que la vida misma te va proponiendo. Conocedor de la realidad de su entorno y comprometido con la construcción de un mundo más justo y solidario, capaz de hacer y hacerse preguntas, de cuestionar y cuestionarse. Involucrado en el proceso personal de quien se le confía, sea niños, adolescentes, jóvenes, respetando sin invadir la historia de cada chico, con capacidad de trabajar en equipo, con sentido de pertenencia al carisma congregacional, con ganas de vivir y compartir su experiencia de Dios en lo cotidiano de cada día a través de la oración, creativo, dinámico, abierto a la novedad y preocupado por su formación permanente. Digo que debería [remarca esta palabra] ser, yo no puedo decir si es. Eh [pausa], porque creo que en los últimos años nos cuesta mucho lograr este perfil, hay mucho docente, mucho chico que se prepara para, en el terciario y que no comparte, eh [pausa] digamos, nuestra postura religiosa, entonces [pausa] y de los que están tampoco sé si logramos que salgan con [pausa] esto sería el ideal. Uno intenta, busca y sueña con que los docentes nuestros salgan, eh (...) con este perfil y los docentes que (...) que incorporamos a la institución, también. No solamente los que egresan del terciario, uno quisiera que cuando un docente viene a tocar la puerta del colegio y se quiere incorporar a la comunidad educativa, ojalá, pudiera tener este perfil. En la realidad, si tenemos que ser sinceros, es difícil, es un perfil como que apunta demasiado alto.</p> <p><b>Con respecto a las acciones de</b></p>	<p>Pausa</p> <p>Mueve las manos</p> <p>Sonríe</p> <p>Pausa</p>
------------------	---	--

	<p><b>gestión, ¿qué acciones de tu gestión consolidan la pertenencia al instituto?</b></p> <p>A ver, creo que lo más importante, al menos siempre me lo he propuesto en las diferentes comunidades educativas donde he estado es: generar el vínculo con el otro [pausa] ser cercana [pausa] tener capacidad de escucha [pausa] de acompañar y animar los distintos equipos pedagógicos, pastorales, gabinete, etc. Ser pronta en las respuestas y decisiones, no dilatar respuestas porque eso como que te juega en contra en la animación de la gestión. Favorecer los espacios para quienes comparten la responsabilidad en la animación en los distintos equipos sientan libertad y autonomía para tomar decisiones. Trabajar en equipo [pausa] ayudar a que se viva la misión con responsabilidad. Ser detallista [pausa] saber decir gracias y perdón si fuera necesario. Celebrar aquellas fiestas que son propias de la familia [pausa] fortalecer el sentido de pertenencia al carisma a través de instancias de formación propias e intercolegiales. Sentirnos no sólo parte de la familia del Santo [pausa] sino de una familia mucho más grande que es, [pausa] la familia de la Anunciata.</p> <p><b>La última pregunta tiene que ver con los objetivos de gestión que te proponés para los próximos cinco años?</b></p> <p>Trataré de hacer realidad lo que te dije hace un rato: generar el vínculo con el otro, ser cercana, tener capacidad de escucha, de acompañar y animar junto con otros. Dejar mi impronta personal, sin descartar lo que se hizo en gestiones anteriores, pero desterrando sí, algo que a mí me pone de muy mal humor que es el “siempre se hizo así”. Es decir, yo creo que es importante cuando uno, eh [pausa] ingresa en una comunidad educativa, el primer año, observar, ver cuáles son las fortalezas, cuáles son las debilidades, qué</p>	<p>Sonríe</p> <p>Sonríe</p> <p>Pausa. Sonríe</p>
--	---	--

	<p>cosas se pueden mejorar valorar lo que se hizo en gestiones anteriores, porque si se hizo fue por algo, pero no atarnos a [pausa]., a siempre repetir lo mismo porque siempre se hizo, a lo mejor hay cosas que se pueden cambiar, que si una las cambia no, no rompés ni el clima ni la trayectoria del colegio, entonces eh [pausa], sí valorar lo que se hizo, pero si posibilidad de cambiar cosas que no son esenciales y que se le puede dar otro tono, me parece que [pausa], es bueno hacerlo. Por eso siempre digo, desterrar el “siempre se hizo así”, porque me parece que no nos enriquece. Entonces cuando uno va a un lugar lo que [pausa], por lo menos yo que he pasado por varias comunidades educativas, lo que uno intenta es sumar [pausa] y valorar lo que se hizo en la medida que sean cosas que se puedan eh [pausa], que sean válidas y otras cosas, que a lo mejor en otro momento fueron válidas y que hoy eh[pausa], necesitamos otra cosa. Se me ocurre algo por decir algo que no es algo que lo vamos a decidir o hacer, porque eso tiene ser también una decisión comunitaria, si durante mucho tiempo, no hubo vinculación con la parroquia y hay espacios del colegio que fueron solamente del colegio, quizás hoy habría que pensar, por ejemplo [pausa], que a lo mejor la vigilia pascual no tiene que ser una misa para las familias del colegio, sino que sea una misa donde las familias del colegio puedan participar en la parroquia y crear también comunidad. Está bien , toda la vida se fue haciendo así, habrá que ver, se hizo así porque no teníamos entrada a la parroquia, pero hoy la gestión de la parroquia también cambió, entonces creo que hay [pausa], que en eso tenemos que ser abiertos, no encerrarnos en decir no, porque la misa de la vigilia pascual se hizo en el colegio y siempre se tiene que hacer en el colegio, bueno, a lo mejor, pensar que la vigilia pascual se puede hacer en la parroquia y mantener quizás la de navidad. Pero bueno, eso no es decisión</p>	
--	---	--

<p>Trabajo en equipo</p>	<p>mía como Directora General, es una decisión que habrá que charlarla, primero a nivel de la comunidad religiosa y plantearla después al equipo directivo, pero en eso creo que nos tenemos que abrir un poco más.</p> <p><b>Bien, y ¿cuáles considerás que son las ventajas de gestionar en equipo con directivos de todos los niveles del colegio?</b></p> <p>Primero creo que acá cabe destacar algo, así como dije que cuando pasé por distintas comunidades uno notaba diferentes respuestas, yo creo que el Santo tiene a su favor que hace años que tiene como institucionalizada o [pausa] privilegia una reunión mensual con el equipo directivo, a veces puede ser quincenal de acuerdo a las actividades, pero [pausa] me parece que eso es un valor importante de destacar, que hayan logrado reservarse una mañana al mes para encontrarse como equipo directivo.</p> <p>Las ventajas es que nos sentimos corresponsables, tener criterios comunes, ser una sola escuela que comparte cuatro niveles y no cuatro niveles que comparten la misma escuela, poder decidir juntas, compartir la tarea de la animación, ser espacio también de “catarsis”, porque venimos, nos desahogamos, podemos decir cómo se siente cada una, cómo lo está viviendo. En esto creo que es importante y también lo hemos manifestado, al menos al comienzo de este año, el tratar que nuestras reuniones mensuales no sean sólo “de agenda o fechas”, sino poder dedicar un tiempo de la reunión a “estudiar” juntas aspectos que nos preocupan desde la línea pedagógica del colegio y lograr una mejor articulación entre niveles. La verdad que eso, uno como Directora General lo tiene claro en la cabeza, pero a la hora de que nos siempre es programar que es lo que hay que hacer y dejar de hacer y el espacio de reflexionar juntas un aspecto o un tema</p>	
--------------------------	---	--

	<p>como se nos diluye en la reunión, entonces creo que es...recién llevamos dos reuniones o tres de equipo directivo, me parece que es importante en lo que resta del año, como fortalecer ese deseo, no? De que la reunión de equipo directivo si bien es acordar fechas, este [pausa] o actividades que hay que hacer, eh [pausa] proponernos que eso lo hagamos en la primera hora y el resto de las tres horas que nos reunimos, sentarnos y pensar un poco qué línea pedagógica queremos para el colegio, aunque la línea está ya marcada por el, por el carisma pero bueno, yo creo que hay cosas que hay que articular y acordar para que los cuatro niveles funcionen como [pausa]., cuatro niveles con su autonomía pero con un eje común que nos unifique a todos.</p>	
--	--	--