



Facultad de Psicología y Ciencias Sociales

Seminario de Trabajo Final Integrador

Universidad de Flores

La gestión escolar como escenario hacia la concreción de objetivos de calidad

María Julieta Álvarez Maximenco

Nombre y apellido del Director del TFI:

Mg. Alicia Mónica Gasol Varela

Buenos Aires, 3 de julio 2023

Índice

Introducción	3
Delimitación del objeto de estudio.....	6
Objetivos generales y específicos.....	9
Supuestos básicos de investigación.....	10
Contexto de la investigación.....	11
Antecedentes	15
Marco Teórico	18
Enfoque metodológico	26
Diseño de la investigación	27
Participantes	27
Instrumentos	28
Procedimiento.....	29
Sistematización de la información.....	29
Resultados	29
Tabla 1. Matriz categorías iniciales	
Aportes y contribuciones de la investigación	41
Discusión.....	43
Conclusión.....	45
Limitaciones de la Investigación.....	46
Referencias bibliográficas.....	47
Entrevistas.....	51
Consentimiento.....	69
Ilustración Atlas Ti	70

La Gestión Escolar Como Escenario Hacia la Concreción de Objetivos de Calidad

Hoy en día el contexto educativo enmarcado en la denominada sociedad del conocimiento (Freire, Paulo 1997), exige constantemente el replanteamiento de los modelos y prácticas que se han desarrollado en la pedagogía y en la organización de las instituciones que se encargan de promover, fomentar y formar a los futuros ciudadanos. La sociedad actual demanda individuos creativos, emprendedores y críticos que tengan la capacidad de adaptación a las exigencias laborales y sociales a las que deben enfrentarse en el transcurso de su vida. De allí entonces la necesidad de contar con escuelas capaces de asumir dicho reto, repensando e innovando constantemente sus prácticas cotidianas.

Por ello las instituciones educativas (Aguerrondo,1996) tienen como tarea compleja la articulación de manera armónica de los componentes que implicados en la gestión directiva aseguran que los proyectos, planes o programas se encaminen hacia el logro de la misión, visión y objetivos institucionales en concordancia con la eficiencia de las políticas educativas. De esta forma encontramos en la gestión educativa un objeto de estudio trascendente a los fines de la presente, dado que las prácticas de gestión resultan de la interacción de factores como la perspectiva teórica, las políticas educativas y las creencias o la formación resultante de los actores de cada organización educativa. La unión de estos elementos representa la conjunción de factores donde se pueden instalar nexos para describir y explicar la gestión. (Moeller, et al 2014)

Estos aspectos conllevan la tarea principal de rendir cuenta de la manera particular con la que se trabajará la utilización de recursos y la organización escolar en general, en el marco de los procesos específicos de enseñanza-aprendizaje, del clima laboral, del ambiente institucional, de estrategias y

actividades pedagógicas, sumado ello a las evaluaciones y a la participación de la comunidad educativa en su conjunto.

Estos desafíos conforman una parcialidad de aspectos a considerar, pero dicho recorte se asume como esencial para consolidar condiciones de base que permitan configurar un piso para satisfacer las exigencias de la sociedad hacia la concreción de los objetivos de calidad a los que se aspira.

En vista de lo anterior, es necesario que las instituciones trabajen hacia la búsqueda de la excelencia, y en la construcción de caminos hacia la calidad, de acuerdo con el planteo y las exigencias de las nuevas políticas. El acceso a una educación de calidad promueve la consolidación de condiciones para el desarrollo de las capacidades de las personas en un escenario preparado para el ejercicio pleno de derechos y para la acción responsable en torno a la participación ciudadana (Salas, 2013). Dicha educación sólo puede ser posible si está conducida y orientada por una gestión sistemática que se oriente hacia el fortalecimiento de las instituciones, conservando una autonomía que responda de manera acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Ante dicha situación, la gestión de una institución educativa incorpora el liderazgo como un paradigma que da cuenta de quien orienta y da sentido a las decisiones como factor esencial para la construcción del éxito y para la consolidación del proyecto educativo al que se aspira. El liderazgo es un proceso que requiere apoyarse en un equipo capacitado e idóneo, cuyo principal desafío recae en la consideración de que está bajo su responsabilidad la forma de gestionar y dirigir, involucrando a cada una de las personas de la comunidad y a los componentes pedagógicos que se requieran para obtener las metas y propósitos que alcancen la calidad educativa a la que se aspira.

El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Estas consideraciones impulsan por lo tanto que el desafío de la gestión pase por mostrar los cambios que se van dando en el proceso y de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible. Para que un individuo pueda desarrollar un liderazgo no sólo necesita tener conocimiento del sector, sino también una visión compartida con sus colaboradores, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para

relacionarse con las personas. Para gestionar el cambio en las escuelas primarias es importante que la figura del director/a adopte ciertas características que afiancen la imagen representativa de un líder efectivo de la gestión: con ello se busca construir componentes que generen en los directivos un perfil de competencias, que, en este caso, resulte vinculante con una amalgama de técnicas de gestión y humanas.

Desde esta perspectiva, estaría en manos de los/as directivos/as asumir el reto de crear un contexto para el adecuado flujo de procesos y herramientas orientados a brindar conocimientos y habilidades para analizar, evaluar y tomar decisiones relacionadas con el mejoramiento de las condiciones que impulsan la calidad, haciendo de la educación un espacio significativo en el cual se obtenga una óptima organización administrativa y pedagógica de sus diferentes procesos. Dicho reto plantea la necesidad de dedicar competencias para la optimización de los procesos de gestión que transformen las tendencias pedagógicas, a fin de que sean pertinentes con los parámetros de competitividad locales e institucionales y que conlleven a la calidad en el servicio de los diferentes escenarios educativos.

Esta investigación pretende brindar una mirada sobre el análisis de la gestión directiva tomando como referente una institución que se ha preocupado desde su gestión por el constante mejoramiento y capacitación de los distintos niveles organizacionales y prácticas pedagógicas que allí se desarrollan.

PALABRAS CLAVES: gestión educativa, liderazgo, capacitación, calidad educativa.

Delimitación Del Objeto de Estudio

Este trabajo de investigación se centra en determinar el impacto resultante de las transformaciones en la gestión directiva de la institución educativa Instituto Santa Rita, situado en CABA, a partir de los cambios suscitados en sus procesos de gestión producto de la implementación de un modelo estratégico de gestión (Aguerrondo, I ,2002) orientado hacia objetivos de calidad.

Desde hace 2 años se implementa el Sistema de Gestión Estratégico en el Instituto seleccionado como objeto de estudio del presente trabajo. Se trata de un modelo pensado y diseñado desde y para la educación que pone al servicio de los colegios una herramienta de evaluación con el propósito de mejorar la gestión del colegio, la formación integral y las condiciones que tornan propicio el aprendizaje de los estudiantes.

La gestión institucional estratégica del modelo educativo adquiere la significación de una herramienta esencial que se asienta sobre tres pilares básicos sostenidos por los principios democráticos de calidad y equidad para el logro de una institución ética, inteligente y sensible. Los pilares básicos referidos son: el pensamiento sistémico, el aprendizaje organizacional, y el liderazgo pedagógico. (Pozner, 2009)

El relevamiento institucional realizado da cuenta que algunos de los procesos de gestión que se transformaron tuvieron foco en la misión, la visión y las políticas de inclusión. Se articularon planes, proyectos y acciones para la toma de decisiones, en el marco de procesos de seguimiento y autoevaluación. Seguidamente, se implementaron mecanismos de comunicación que permitieron el trabajo en equipo, el reconocimiento de logros generando un mayor nivel de pertenencia y participación docente. Estas dimensiones de estudio relevadas se complementan con la decisión del instituto de ofrecer sus servicios a la comunidad permitiendo el uso del establecimiento para jornadas estudiantiles y actividades extraescolares. Se permitió la conformación de asambleas, además de una atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales, lo que implicó una reconfiguración de espacios físicos de la escuela.

Estos aspectos realzan el valor de la calidad de la gestión educativa, la cual, puede entenderse como el proceso que da cuenta del conjunto de las

acciones desarrolladas por los directores en los espacios organizacionales, en función de lo cual, al articular las políticas educativas, las propuestas curriculares y su implementación en la escuela, el espacio de la gestión se convierte en un concepto sistémico integral que engloba tres categorías que se circunscriben, específicamente a lo institucional, lo escolar y lo pedagógico. Para que dicho modelo se constituya en estratégico necesariamente debe plasmarse en acciones que den cuenta de procesos de mejora, y en resultados a través de la planeación y su correspondiente evaluación. Las diferentes posiciones consultadas (Aguerrondo, I, 2002; Gil Vásquez, 2022) refieren que el enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en el diseño de las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con visiones y misiones compartidas por el conjunto de los distintos actores intervinientes dentro de la misma. Dichas articulaciones se afianzan dentro de un escenario particular con el propósito de mejorar la calidad educativa, de lo que se desprende una centralidad específica de dichas interacciones en el contexto de la red vincular que se enmarca en lo pedagógico.

Esta investigación permite registrar y relevar los procesos de cambio que se generan a partir de un conjunto de factores críticos que los impulsan. Dichos factores, entre los cuales cabe situar el cambio de gestión dentro de la institución seleccionada produjeron un proceso de evolución y transición que permitió la transformación del modelo vigente de la gestión directiva de la institución. En este sentido es importante considerar que, en el ámbito de la educación, la reforma establecida a partir de la Ley Federal de Educación¹ y las nuevas funciones del directivo implican el abandono de viejos paradigmas que suelen permanecer "enquistados" en algunas instituciones educativas no permitiendo ello la actualización integral requerida para alcanzar los estándares que delimitan la nueva significación de la calidad educativa que se espera en torno a futuros escenarios.

Este trabajo presenta el diseño de un estudio de caso que ha permitido "distinguir" en la práctica y en la realidad cómo se gestiona una institución educativa y cómo el estilo de la gestión directiva, se va transformando en línea

¹ La Ley Federal de Educación N.º 24.195 fue una legislación argentina que regulaba el derecho de enseñar y aprender en todo el territorio nacional.¹ Fue sancionada el 14 de abril de 1993 y derogada en 2006 mediante la Ley de Educación Nacional N.º 26.206.

con lo que demanda un modelo que aspira a posicionarse en la búsqueda de objetivos de calidad. Dicho diseño, aporta elementos relevantes para la investigación educativa sobre la gestión, más en concreto, sobre aquellas instituciones que buscan transformaciones para construir una lógica de servicios orientada a la calidad de sus procesos.

Dicha lógica de servicios implicaría considerar la gestión educativa desde una mirada intersubjetiva, situacional y muy abierta a rescatar el valor social de sus prácticas.

Delimitación del Escenario del Objeto de Estudio: Fundamentación

Las razones que motivan el presente estudio parten de la necesidad de analizar el proceso que realiza la gestión directiva en su accionar para el logro de los objetivos institucionales. La institución objeto de tratamiento en el presente trabajo se ubica en el barrio de Villa Santa Rita (CABA) y recibe su nombre por la denominación particular que tiene la iglesia donde se encuentra emplazada la institución. La infraestructura edilicia se distribuye en 3 niveles educativos siendo una escuela privada subvencionada de modo completo. La escuela fue seleccionada por su lógica vinculada al trabajo en proyectos de innovación y por la búsqueda de la transformación constante que se sistematiza en el escenario de las mejoras educativas.

Partiendo de esta perspectiva se evalúa la pertinencia a los fines de la investigación de hacer una revisión al interior de la institución con respecto al abordaje de la gestión. Para ello es importante considerar las condiciones de su emplazamiento y la naturaleza particular de los ámbitos de procedencia de sus distintos actores.

La institución es reconocida y aceptada en el barrio por sus años de trayectoria y por la calidad educativa resultante de la formación de alumnos. Emplazada en el barrio Villa Santa Rita, forma parte de un núcleo de escuelas cercanas entre sí como ser Instituto Carlos Steeb² y Virgen Niña³. Se encuentra muy cerca de avenidas centrales, lo que permite el acceso a través de distintos

² Instituto educativo ubicado en las cercanías a la institución bajo estudio. Hasta el año 1997 era exclusiva para mujeres, luego de esa fecha pasa a convertirse en mixto.

³ Instituto educativo ubicado en las cercanías a la institución bajo estudio. Escuela parroquial de doble jornada.

medios de transporte, sin embargo, la mayor parte de los alumnos que asisten, concurren caminando o en bicicleta.

La escuela cuenta con una infraestructura que contempla que los alumnos puedan dejar sus bicicletas dentro de la escuela, resultando ello un factor muy reconocido por los vecinos del barrio.

Considerando las fuentes de retroalimentación de cada una de las propuestas se intenta considerar la exploración de los alcances que se presentan en el desarrollo del paradigma institucional para alcanzar las expectativas educativas. Es por ello, que en este estudio se pretende conocer si las acciones de los directivos a través de sus estrategias de gerencia y de gestión estarían manejando los criterios de competitividad y calidad, el cómo los actores involucrados diseñan y aplican los programas y proyectos escolares en torno a determinados estándares tipificados. La delimitación de la gestión educativa – en el contexto de dichos estándares – permitiría explorar el conjunto de acciones formativas y evaluativas con parámetros de autorregulación y sobre la base de políticas de mejoramiento continuo.

Objetivos

Objetivo General

Describir los aspectos que confluyen en la transformación de la gestión directiva en la institución educativa Instituto Santa Rita, situada en CABA a partir de los cambios suscitados con motivo de la implementación del modelo estratégico de gestión.

Objetivos Específicos

Conocer en profundidad las concepciones que los docentes del Colegio Instituto Santa Rita tienen en relación con la transformación de la gestión directiva antes y después de la implementación del modelo de gestión estratégica.

Para ello se procederá a:

1. Analizar el rol del liderazgo de gestión de la calidad desde los docentes en el desarrollo de un sistema de evaluación y mejora en la institución.

2. Caracterizar el desempeño y las contribuciones del liderazgo de gestión de la calidad al proceso de evaluación y mejora de la institución a partir de las concepciones representacionales de los docentes.

Supuestos Básicos de Investigación.

En consonancia con la delimitación del objeto de estudio, se formulan los siguientes interrogantes como guías de base de la investigación:

- 1) ¿Cómo es el modelo de gestión educativa de la institución Santa Rita?
- 2) ¿Cuáles son las diferencias que se establecen entre el modelo actual y modelos anteriores de gestión directiva que tuvo la institución?
- 3) ¿Por qué podemos decir que la gestión trabaja con un modelo estratégico de calidad educativa?
- 4) ¿Qué transformaciones se incluyeron en la gestión a partir de los cambios que se observan?
- 5) ¿Qué tipo de objetivos de calidad persigue el cambio de gestión?

Contexto de la Investigación

Esta investigación se emplaza en la institución privada, Instituto Santa Rita. Para comprender el contexto y las características de la organización se realiza una breve descripción de la misma.

Características de la Institución

La Institución pertenece a la congregación religiosa Oblatos de la Virgen María, fundada por el sacerdote Bruno Lanteri ⁴. La construcción de la escuela comenzó en 1928 con un ladrillo donado por las “Damas de Caridad” ⁵ que participaban de la parroquia. En un primer momento, la obra se inició con la

⁴ Bruno Lanteri, (1759-1839) servía en la Iglesia en Piamonte, Norte de Italia, en un tiempo turbulento para la sociedad y para la Iglesia.

⁵ Devotas de Santa Rita, el Santuario de Santa Rita fue encomendado en 1930 a los Oblatos de la Virgen María, una Congregación religiosa conformada por hermanos y presbíteros, presente en nuestro país desde ya hace 100 años.

construcción del templo que a lo largo de la historia fue introduciendo modificaciones. Con posterioridad, y atendiendo la devoción comunitaria existente en la zona donde se emplaza Santa Rita, tiene lugar la construcción de la institución educativa. Dicha información fue relevada a partir de una entrevista que tuvo la autora del presente trabajo con el representante legal de la institución.

En sus inicios, la matrícula se conformó sólo para varones, existiendo en la misma cuadra otra institución para mujeres. Transcurridas distintas cohortes y hace ya casi 15 años considerando el momento actual de escritura del presente trabajo, la matrícula incorporó una tipificación mixta – que integra varones y mujeres. Sin embargo, el relevamiento realizado da cuenta de que sigue existiendo una tendencia de mayor cantidad de varones por sobre el rango estandarizado de mujeres.

La institución es una escuela de gestión privada, completamente subvencionada, parroquial, de jornada extendida y con orientación en valores de la religión católica; disponiendo – para ello - de infraestructura religiosa propia.

Su perfil institucional ofrece servicios educativos en la modalidad de educación común en 4 niveles: jardín maternal, jardín de infantes, nivel primario y nivel secundario. El nivel secundario otorga el título de Bachiller con 2 posibles orientaciones: Ciencias Sociales & Humanidades y Economía & Administración. La escuela cuenta con un jardín de infantes que arranca desde sala de 2 años hasta 5 años, permitiendo luego la articulación con el nivel primario al igual que sucede con el nivel medio.

A los fines de la investigación, el presente trabajo se centra en el nivel primario el cual posee 14 grados en el turno mañana, sección A y B y un turno tarde conformado por un total de 7 grados con una única sección. De acuerdo con la información resultante del relevamiento institucional realizado, cada grado posee un promedio de 30 alumnos/as por aula. En simultáneo, la institución ofrece jornada extendida en el turno contrario.

El equipo directivo está conformado por una estructura educativa enmarcada en las siguientes posiciones: una directora, una vice-directora y una secretaria. Además, el diseño de la estructura educativa comprende una maestra de apoyo en el turno mañana y otra similar en turno tarde. El equipo

directivo tiene la particularidad de ser de jornada completa. Los docentes en su mayoría hacen doble turno, ya que la escuela tiene la característica de permitir la posibilidad de trabajar en el turno tarde.

La mayoría de los alumnos pertenecen al barrio Villa Santa Rita, barrio lindero – en su ecosistema - con la cercanía de otros municipios como Villa del Parque y Villa Devoto. El relevamiento institucional realizado, refleja que las familias pertenecen a una clase media y la tendencia de selección de la institución se enmarcaría en las variables de cercanía, cuota accesible, como así también tradición religiosa y de contención. La experiencia institucional de la escuela rescata – como valor asociado a las prácticas educativas - que la misma fue pionera en la conformación de Scouts, y dicho desafío se acompaña de tradiciones instaladas, desde las cuales se convoca a los/as alumnos/as a participar de determinadas rutinas el día sábado con motivo de la referida actividad. Se implementan variadas estrategias que implican la construcción de acciones orientadas hacia la ayuda al otro, colectas, intercambios, entre otras. En dicho contexto - funciona un comedor al cual asisten más de 1500 familias según datos relevados en el Santuario, suministrados por la Secretaría parroquial. El Arzobispado de Buenos Aires contribuye económicamente para continuar con el mantenimiento del comedor. Dicho ámbito institucional funcionaría los días lunes, miércoles y viernes de 19 hs a 21 hs. Adicionalmente, la particularidad asociada con la gestión educativa del comedor es que las familias pueden retirar de allí bolsas de alimentos.

La institución objeto de estudio contiene un santuario y un anexo de Cáritas⁶, desde donde se impulsarían diferentes campañas como ser la de “Más por Menos”⁷, llevada a cabo por la Conferencia Episcopal Argentina y organizada por la Comisión Episcopal de Ayuda a las Regiones Más Necesitadas. Cabe aclarar que la institución, a través de sus distintos actores, incluidos padres, docentes, alumnos y familias contribuye de diferentes formas en el diseño y desarrollo de las distintas actividades que involucran la esencia de la comunidad educativa.

⁶ Caritas Internationalis es una organización perteneciente a la Iglesia católica que agrupa 165 organizaciones nacionales de asistencia, desarrollo y servicio social. Se dedica al combate contra la pobreza, la exclusión, la intolerancia y la discriminación

⁷ Comisión Episcopal de Ayuda a las Regiones más Necesitadas, animadora y administradora de la Colecta Nacional Más por Menos

La experiencia de gestión institucional da cuenta que al terminar séptimo grado la mayoría de los alumnos/as continua en la institución realizando algunas de las orientaciones que la escuela ofrece como estrategia pilar de la construcción formativa.

La experiencia de vínculo con la institución da cuenta que se observan los esfuerzos realizados por los propietarios, directivos, estudiantes, docentes y padres de familia, buscando la estabilidad y el fortalecimiento de las prácticas que se instituyen en el esquema identitario del Colegio y su comunidad de actores. En el año 2010 el Colegio inició un cambio de gestión directiva, el cual se orientó a brindar una educación de calidad entendiendo ésta como aquella que comprende todas las dimensiones de la persona. Dicho trayecto de la gestión implicó poner el acento en dimensiones como la valoración de la responsabilidad y el esfuerzo, el compromiso social en busca de una personalidad equilibrada y madura, con especial atención en el campo de lo afectivo

A partir del cambio de gestión y su énfasis en la concepción más integral del sentido formativo, el Colegio transitó una tendencia incremental simultánea en sus espacios edilicios y humanos por la que aumentó el número de estudiantes, el número de docentes, se crearon dos espacios de formación extracurricular además de los existentes y un ámbito destinado a teatro, lo que dio lugar a una tasa de crecimiento en el grupo de personas dedicadas a la atención de servicios generales. Se generaron cambios en la organización, en la situación reflejada en el organigrama de la institución debido al aumento de personas y a la suba de cargos en la distribución interna de la planta funcional de la institución. Dicha tendencia fue dando lugar a la importancia de delimitar el mapa de procesos, modificándose también el PEI⁸, dado que dicha transformación permitió generar un sentido participativo hacia la comunidad. Estas acciones acompañaron el esquema de legitimación de una política de comunicaciones tanto interna como externa y la creación de la página Web

⁸ Proyecto Educativo Institucional de la Institución Santa Rita. Documento analizado para el desarrollo de la siguiente investigación. La calidad educativa se menciona como parte principal de los Principios del PEI.

como un instrumento mediatizador para fortalecer la puesta en marcha de la política institucional.

Las fuentes consultadas a través del Informe de Evaluación de la Educación Primaria en Argentina a nivel nacional y el Sistema Integrado de Consulta de Datos e Indicadores Educativos con informes para equipos directivos de cada escuela que comprenden datos del Relevamiento Anual dan cuenta que la institución ha logrado excelentes resultados a nivel académico, prueba de ello son los resultados de los operativos de evaluación educativa de la Ciudad de Buenos Aires, cuyo relevamiento da cuenta de que se incluyen evaluaciones a los diferentes grados, implementadas por organismos externos a la escuela. Los resultados de dichas Evaluaciones FEPBA, TESBA, APRENDER Y PISA (Resolución CFE N° 432/23⁹) fueron consultados para permitir un acercamiento al rendimiento de los alumnos. Es importante aclarar que estos organismos como UEICEE (Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa) dependen de la Ciudad de Buenos Aires y – particularmente - del Ministerio de Educación estando al servicio de las escuelas públicas y privadas. Su objetivo es relevar datos, investigar y producir información del sistema educativo para mejorar la calidad y la equidad del sistema educativo de la Ciudad.

A partir del cambio de gestión se llevaron a cabo convenios y alianzas estratégicas, que permiten – al momento actual de la presente investigación – dar cuenta del fortalecimiento progresivo de los procesos académicos, cuyos ejes se verían reflejados en:

- Articulación de la educación primaria y media con la Universidad Tecnológica Nacional en la implementación de talleres de inglés durante la jornada programática¹⁰
- Redes de intercambio con países como Italia y España.

⁹ Estas evaluaciones son censales y están organizada por el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a través de la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa

¹⁰ El Instituto Santa Rita, con el fin de continuar con su compromiso hacia la educación, ha firmado convenio con el Instituto Nacional Superior del Profesorado Técnico de la UTN (INSPT), poniendo a disposición de los alumnos/as de nivel inicial, primario Y secundario taller de idioma inglés, dictado por docentes especializados en el área.
https://certificacionesdigitales.com.ar/Talleres-2023/Santa_Rita/

- Con los colegios pertenecientes a la misma congregación se efectúan torneos deportivos, seminarios y colectas.
- Participación en redes humanas de capacitación orientadas a docentes y estudiantes para el desarrollo de competencias matemáticas a los efectos de la creación de condiciones educativas para la participación en las “Olimpiadas Regionales de Matemáticas”.

Antecedentes

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) junto con el Ministerio de Educación de la Nación (2000) pudieron dar cuenta del abordaje del fenómeno alusivo a la gestión del director y su vínculo con las condiciones de generación de la calidad educativa. La intencionalidad de dicho abordaje se ha convertido en objetivo primordial para las organizaciones educativas que buscan el mejoramiento continuo de sus prácticas. En los antecedentes que se desarrollan se incorpora una aproximación a los estudios que se han realizado en investigaciones de posgrado de diferentes universidades nacionales e internacionales, así como también artículos científicos que recogen investigaciones sobre el tema de la Gestión de Calidad y de la Gestión Directiva sirviendo ambas modalidades como base para el contexto de la presente investigación.

El Programa de Gestión de Calidad de UNESCO se basa en una metodología activa, en la que las instituciones desarrollan su propio proceso de transformación. En ese marco, las fuentes consultadas reflejan que dichas instituciones reciben el apoyo de asesores de calidad especialistas en un modelo de aprender haciendo para llevar a cabo el diseño de planes de mejora institucionales. Las capacitaciones a directivos/as se desarrollan en base a un modelo de gestión constructivista.

Se tomará como antecedente la publicación realizada por el Ministerio de Educación (2001), titulada Gestión Estratégica de Escuelas a partir de los aportes que se brindan en el contexto del Programa Nacional de Gestión Institucional con el propósito de colaborar con los directivos en el desarrollo de una experiencia de formación. Dicho documento desarrolla recomendaciones

para las intervenciones en las instituciones que buscan aplicar un modelo estratégico de gestión entendida desde un nivel macro y micro institucional. Teniendo en cuenta que el sentido de la gestión escolar es el logro de más y mejores aprendizajes para la totalidad de los/as estudiantes, el mejoramiento de las prácticas pedagógicas es una meta fundamental. Por ello, se torna necesario enfatizar que el modelo de *Gestión Estratégica* resulta pertinente en el marco de la escala de las unidades escolares; ya que las escuelas singulares son al mismo tiempo su condición de posibilidad y su ámbito de existencia. Dicha publicación fue elaborada por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE), sede regional Buenos Aires de la UNESCO; en conjunto con el Ministerio de Educación de la Nación Argentina. En el Módulo de Gestión Educativa Estratégica se presenta una propuesta de actualización de conocimientos para directivos acerca de los cambios que se han ido gestando en los últimos años. La afirmación precedente se sustenta en una mirada integradora de los requerimientos que la educación del Siglo XXI plantea a todas las naciones, en un contexto de permanente cambio. Dicha observación surge de la constatación de un cambio de paradigma que se evidencia en la comunidad científica y que recoge creencias construidas por el pensar colectivo. Por lo tanto, remite no sólo a marcos teóricos de referencia sino a modos de desarrollar las prácticas y de entender las culturas institucionales.

El modelo implementado hasta la década de los ochenta, aproximadamente, tendía a desatender las funciones esenciales del sistema para centrarse en un rol de prestación de servicios, que de por sí resultaba ineficiente, desarticulado, dejando en un segundo plano a los actores del proceso enseñanza aprendizaje. Una vez que los cambios transformacionales de la estructura social comenzaron a afectar de modo directo al sistema educativo, esto es, en el contexto de una sociedad globalizada, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones de identidad; emerge progresivamente la necesidad de iniciar modificaciones y reformas en varios aspectos de las organizaciones escolares. Por ello, se pone de manifiesto la urgencia de revisar y crear condiciones para transformar el sistema educativo buscando paradigmas que den cuenta de nuevas formas de organización y dirección de la educación.

El campo de trabajo resulta un aporte importante ya que en el mismo se establecen ejes transformacionales que permiten verificar la calidad de la gestión dentro de una escuela. Se articula con el presente trabajo un contexto teórico para explicar cómo se aplica una gestión estratégica a su alineación con la búsqueda de objetivos de calidad en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La revisión de un espacio necesario entre lo organizacional y lo pedagógico permite pensar la gestión cómo un escenario de inserción que se integra hacia objetivos estratégicos con eje en la calidad, la equidad, la pertinencia pedagógica - didáctica y la profesionalización de quienes conducen los procesos de aprendizaje. En este sentido el estudio retoma consideraciones que se enmarcan en el trabajo de Pilar Pozner (2010) ya que su posicionamiento conceptual permite acercar una definición de gestión estratégica que se articula con la transformación que sucedió en la institución bajo estudio. La autora citada precedentemente define la “Gestión Educativa Estratégica” (EGG) como una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto el sistema educativo como la organización escolar. Su pensamiento rescata— desde la misma perspectiva de la autora – que el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa. De este modo la esencia del modelo de “Gestión Educativa Estratégica” llegaría a ser un proceso práctico generador de condiciones para decisiones y comunicaciones específicas argumentando que la gestión educativa estratégica tiene la finalidad de proporcionar a los actores escolares herramientas teórico-prácticas tales como la autogestión, la planeación y la evaluación para llevar a cabo acciones encaminadas al mayor desafío que hoy se presente en el modo de construir y sostener renovadas formas de conducir los sistemas educativos. Sobre la base de estas consideraciones, dentro de ellos la escuela, procura desarrollar capacidades humanas, técnicas e institucionales que respondan a los tiempos que transitamos. De este modo se procura que desde las nuevas teorías y miradas se llegue a la contextualización de las instituciones y a la respuesta más pertinente en tiempos que cambian, en épocas inciertas y en situaciones donde la búsqueda de la equidad es primordial.

Se tomarán los alcances derivados de la investigación realizada por Gil Vásquez, Y. M. (2022) cuyo objetivo fue analizar la importancia que tienen las

prácticas pedagógicas en la gestión de la calidad educativa. Se trata de una Investigación documental de tipo descriptiva, en la que se analiza un conjunto de documentos científicos extraídos de diferentes bases de datos también científicas, correspondientes a los últimos cinco años. Los resultados muestran un total de 19 publicaciones para el período 2017-2021 consideradas objeto de revisión por estar relacionadas con la calidad de la gestión educativa. Las mismas revelan que no habría acuerdo entre las concepciones de calidad educativa por parte de los autores y las estrategias pedagógicas utilizadas. Se concluye que la falta de acuerdo entre las concepciones de calidad educativa y las estrategias pedagógicas requiere de una fuerte articulación entre los pilares fundamentales de la educación, los actores del hecho educativo y las prácticas pedagógicas implementadas por los docentes. El desafío que se abre con ello es la ampliación de condiciones para continuar el trabajo de articulación en los nuevos escenarios educativos.

Marco Teórico

La Gestión Directiva se refiere a la manera particular que da cuenta como un establecimiento educativo dispone de condiciones para orientar sus procesos hacia la esencia de su proyecto institucional. Las experiencias consultadas provenientes del programa Docentes: Líderes en Acción llevado a cabo por la Universidad de San Andrés y por el Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires reflejan que dicha área disciplinar se centra en el direccionamiento estratégico y en la configuración de un horizonte institucional, por lo que su esencia da lugar a la configuración identitaria de un gobierno escolar, y simultáneamente de una cultura institucional, de un clima escolar y de un sistema de relaciones con el entorno. La conjugación de los aspectos anteriores y la complejidad que delimita dicha configuración hace posible que el director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Según González, et al. (2003) la Gestión Directiva es el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de los miembros de la comunidad educativa. Estos aspectos dan fuerza a la

significación de un ámbito que tiene la capacidad de generar y poner en marcha el proyecto educativo institucional y las condiciones favorables para el buen desarrollo de la institución. Con su gestión, el director del centro educativo es la figura institucional que busca avanzar y lograr que su proyecto educativo, en el marco de la comunidad donde se instrumenta, sea mejor día a día y año tras año. Sus acciones y decisiones utilizarían como herramienta de base el modelo de la "Gestión de Calidad Educativa" (Pozner ,2010) para delinear el diseño del proyecto educativo y su significación específica para el ecosistema educativo de pertenencia. Para González (2000) la Gestión Directiva es una estrategia organizativa y una metodología que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad. Martínez (2003) define la Gestión Directiva como el universo de las tareas que realiza el director de una organización y que tienen como finalidad principal mantener la esencia de las rutinas y pautas que dan cuenta de las cosas como son en la organización. De esta manera el director de un centro educativo adoptaría la figura propia de un gestor. El modelo teórico consultado desde Blejmar, B. (2005) refiere que las funciones básicas del gestor son las de elaborar, ejecutar y evaluar el funcionamiento de la institución.

Para Casassus, (2000), la Gestión Directiva poseería principios generales contenidos en modelos mediados por las acciones humanas, las relaciones de los sujetos y su papel en la organización. Dichos principios se enmarcarían en la consideración estratégica de normatividad, lo cual se basa en una proyección y programación de acciones orientadas hacia el futuro teniendo en cuenta las experiencias pasadas.

Tomando en consideración lo expresado por Casassus, (2000); Blejmar, B. (2005) y Pozner, (2010) resulta clave rescatar la referencia a la importancia que reviste el rol del director en el proceso de la gestión escolar, resultando pertinente identificarlo como agente de innovación en la promoción, facilitación y gestión efectiva del cambio; asumiendo que cuando ello se produce el rol directivo facilita la imagen de significación del éxito institucional como una dimensión que suele vivenciarse como perteneciente al conjunto de la comunidad donde la gestión directiva se emplaza.

En ese sentido, apreciar la significación del rol directivo conduciría a la creación de condiciones para el mejoramiento del papel que éste desempeña y

para el conjunto de consideraciones que determinarán el cambio en la institución que representa. Su forma de hacer las cosas, influirá de manera significativa en la respuesta que emita hacia los desafíos que el ambiente le presente.

En la práctica la calidad educativa es un término que tiende a asociarse con un universo de conceptos que emergen de variables específicas como ocurre con la situación particular de los resultados de aprendizaje de los alumnos/as, la cantidad de egresados/as, así como también el conjunto específico de habilidades, valores adquiridos, mediciones de largo plazo de la educación, como la empleabilidad, las actitudes, los valores y los comportamientos específicos que delimitan los estándares de calidad educativa, dentro de una polisemia de términos.

En este sentido la calidad educativa delimita el campo particular de los recursos con los que cuenta la educación. Dentro de dichas variables se encontraría la cantidad de maestros y alumnos, los programas de estudio, y las instalaciones educativas específicas. Por último, los procesos se entienden como los modos de interacción que se despliegan en el ámbito educativo por parte de los distintos actores y herramientas interactuantes; los profesores, los alumnos, los materiales y las tecnologías disponibles.

A los conceptos clave - mencionados en el párrafo anterior - y relacionados con la calidad educativa - deberían agregarse también los conceptos de eficiencia, equidad y efectividad. Dichas condiciones enmarcan la calidad educativa y dan lugar a un entorno con especificaciones particulares que se explican en el presente.

Las fuentes consultadas refieren que frecuentemente tiende a surgir un conflicto entre equidad y eficiencia, pero por ser este un tema muy amplio no se discutirá con la profundidad que se requiere – dada las especificaciones y alcances planteados - en este trabajo. Se retomarán las cuestiones particulares por las cuales en los últimos años se ha ido poniendo más énfasis en la equidad, ya que su logro permite igualar oportunidades. Por último, la eficacia se entiende como una significación que remite al grado en función del cual los objetivos y logros son alcanzados.

El término calidad, entendido como una connotación semántica que abarca una significación particular de la eficiencia y la equidad tiene un gran número de usos cuyo espectro involucra 4 diferentes escenarios de significación:

eficiencia, equidad, relevancia y pertenencia. La experiencia relevada da cuenta que usualmente dichos escenarios suelen combinarse para generar una visión más amplia del concepto de calidad. En base a lo expuesto anteriormente Adams (1993) concluye en las siguientes consideraciones sobre la calidad educativa:

- Tiene variedad de significados.
- Es un concepto multidimensional e incluye tanto a la eficiencia como a la equidad.
- Es un concepto dinámico y cambia a lo largo del tiempo y con el contexto.
- El concepto de calidad se ancla en determinados valores, culturas y tradiciones, por ende, puede variar entre regiones, países etc.

El conjunto de características expuestas en torno a la significación del concepto de calidad educativa torna complejo y hasta difícil la tarea de medir y comparar la calidad educativa por su connotación polisémica y diversa. Sin embargo, la multidimensionalidad y el dinamismo permiten que el concepto pueda definirse de modo integral en un determinado sentido, y – adicionalmente - asumiendo determinados supuestos, tendientes a la delimitación de parámetros orientados a que pueda evaluarse objetivamente. El campo de trabajo resultante da forma a la definición de los “Objetivos de Calidad Educativa”. Aguerro, I (2010), sitúa bajo la tipificación de parámetros y criterios diversos, logros de los estudiantes, igual acceso, igual éxito, empleabilidad, responsabilidad cívica etc. Dichos criterios dan forma al diseño de bases educativas para la conformación de parámetros en el proceso de evaluación.

Las diversas fuentes consultadas desde Sverdlick, (1997), dan cuenta que en el campo de la educación al hablar de calidad se comienza a asociar la cultura de la evaluación de aprendizajes con la significación construida en torno a pruebas externas estandarizadas y comparables. Si bien dichos recursos pueden consolidarse como un aporte para evaluar la calidad, la cultura de evaluación representa un concepto más amplio donde las pruebas externas suelen resultar insuficientes - por sí mismas - para evaluar y mejorar la calidad

educativa desde un sentido integral. En este marco, se revela un sentido de significación más amplio y complejo puesto que se requiere, junto a los aprendizajes que se espera logren los estudiantes, relevar datos que refieren a otras dimensiones más complejas y también a otros actores que intervienen en la construcción de parámetros de calidad en la educación.

Es pertinente mencionar los cuatro enfoques del modelo planteado por Donald Kirkpatrick (2004) con relación a modelos de evaluación permitiendo entender la misma evaluación como ciencia y como arte. La consideración como ciencia, plantea la significación del conocimiento organizado, conceptos, teorías, principios y técnicas. La consideración como arte, es la aplicación de los conocimientos organizados a la realidad en una situación, generalmente con el compromiso de obtener los resultados tangibles deseados. Con respecto a la evaluación se tomará como marco teórico principal el conjunto de condiciones que plantean los niveles de evaluación de las acciones formativas de Donald Kirkpatrick (2004). La elección de dicho modelo se debe a su extendido reconocimiento local e internacional ya que se trata de una teoría ampliamente aceptada y difundida en la formación de profesionales del área de educación, aunque con modalidades de actualización implícitas en la cultura de la evaluación de las instituciones educativas en general. Es pertinente identificar los cuatro modelos de evaluación que propone el autor; reacción, aprendizaje, comportamientos y resultados.

Asumimos a la formación como un proceso que se construye en el marco del aprendizaje colectivo y desde una mirada organizacional, que trasciende el ámbito del aprendizaje particular y la generación individual de conocimientos para su integración social y situacional. Estas consideraciones asimilan el sentido de construir lo que Senge (1992) denomina organizaciones inteligentes, donde *la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto*. Estas consideraciones incorporan un plus de condiciones para pensar integralmente el hecho educativo y nos lleva a reemplazar el pensamiento lineal de causa-efecto por una mirada sistémica, circular de las organizaciones, poniendo el foco en las interrelaciones y en lo particular de los procesos. Gore (2003) introduce que el término capacitación

tiene una fuerte connotación profesional y su esencia estaría ligada a la generación de condiciones propicias para la detección de necesidades de aprendizaje y para la transferencia de lo aprendido al escenario particular del trabajo, en un contexto determinado y en relación con roles o competencias profesionales. Sin embargo, su paradigma educativo entraña un sentido mucho más amplio que el de describir aprendizajes que se logran repitiendo mecánicamente ideas o movimientos. La visión del autor incluye procesos de análisis, discusión y reflexión en torno a la construcción educativa del conocimiento.

La calidad educativa interpela a las organizaciones y a las políticas en lo cotidiano de cada decisión. Al profundizar en el quehacer evaluativo específico de un centro educativo, una de las primeras consideraciones que se plantean es el desafío sobre ¿cómo se evalúa y cómo se logra con ello la calidad esperada? Ante dichos desafíos se abre un campo de interrogantes, que emerge con fuerza y con sentidos consensuados para dar curso al diseño de los sistemas para evaluar, y a la consustanciación de las herramientas y técnicas a implementar. En este sentido, la tarea pone en marcha la puesta en juego de las metodologías que se instrumentarían, y los recursos para promover y construir el modelo de evaluación a medida para cada decisión (Lasida et al., 2018).

Se plantea la revisión (IPE-UNESCO, 2000) de un espacio necesario entre lo organizacional y lo pedagógico, para pensar la gestión desde su integración hacia objetivos estratégicos con eje en la calidad, la equidad, la pertinencia pedagógica y didáctica y la profesionalización de quienes conducen los procesos de aprendizaje.

Estos aspectos conllevan grandes desafíos en el campo de la gestión para articular las decisiones y las acciones con el sentido de evaluación construido desde la cultura misma de las organizaciones educativas, en articulación con la gestión de las políticas institucionales. Dentro de las instituciones educativas, como organizaciones dinámicas, se requieren estrategias de conducción también dinámicas, estrategias que permitan pensar y repensar la forma de conducir la gestión, lo que implica tomar una base de acciones desde los elementos constituyentes de la Institución Educativa, su potencial hacia la innovación y el cambio que le da vida a la formación en la escuela.

Partiendo de diferentes conceptualizaciones y alcances de significación de la Gestión Educativa, se sitúa aquella que adquiere un sentido más amplio trascendiendo las fronteras del sistema educativo, y señalando como responsables del proceso educativo no solamente al Estado y a la Institución Escolar, sino también a la Sociedad. El concepto de gestión en los últimos años se ha ido enriqueciendo, con la aparición de nuevos modos relativos a la forma de gestionar procesos en comunidades de práctica.

Pilar Pozner (2009) define la Gestión como el conjunto de acciones realizadas por el equipo directivo para promover y posibilitar una intencionalidad pedagógica en - con - y para la comunidad educativa. Partiendo de dichos pilares en el modo de conceptualizar la gestión, la autora rescata a la Gestión Educativa Estratégica como una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar. En tal sentido, su planteo considera que ello es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.

Cassasus (2000) define la “Gestión Educativa Estratégica” como una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar. Por lo tanto, trabajar mediante dicho modelo de gestión contribuye a mejorar la condición propia de las prácticas educativas, mientras se potencia la calidad educativa dentro del contexto mismo de una institución. El Modelo Estratégico de Gestión introduce representaciones relacionadas con la construcción en colaboración, con la sistematización, y con las nuevas concepciones de comunicación y nociones de mejora y calidad como ejes estratégicos de dicha construcción.

De acuerdo con Casasus (2000) y Pozner (2009) la “Gestión Educativa Estratégica” tiene como principal objetivo, un trabajo orientado hacia la integración de los actores de la comunidad educativa, fomentando la participación comunitaria para la toma de decisiones favorables, bajo la significación compartida de propósitos que direccionen las acciones hacia la contribución y mejora de la educación.

El presente trabajo se enmarca en la delimitación de las condiciones que propician este modelo dinámico, que requiere de la participación y del compromiso de todos los actores que intervienen, pues, en la medida que exista una seria y consistente intervención, la comunidad se verá inmersa en las implicancias resultantes de todo proceso llevado a cabo. En la presente investigación se retomará la definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPPE) de la UNESCO (2000) que señala al Modelo de Educación Estratégico como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa se integra, en dicho contexto, como las acciones específicas desarrolladas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales. Las referencias consultadas proponen que se trata de un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. En este sentido el concepto se abre a la exploración y explotación de posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático, estableciendo su línea de base como política de gestión desde el sistema para el sistema. El concepto marca – en este sentido - las relaciones, articulaciones e intercambios entre currícula, programas de apoyo y otras acciones que aterrizan como último usuario en la escuela. En este sentido, su especificidad contiene por lo tanto a los tres restantes pues en conjunto forman parte de la esencia constitutiva del sistema educativo.

La “Gestión Estratégica Educativa” pone en marcha un modelo de aprendizaje que se basa en las competencias. Dicho modelo puede influir y orientar la naturaleza de las prácticas en la actualidad, constituyendo de esta manera una relación estrecha entre competencias y gestión.

El “Enfoque Estratégico de la Gestión Escolar” consiste en la delimitación del conjunto de acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión compartidas por el conjunto de actores intervinientes con el propósito de mejorar la calidad educativa. De ello se desprende una clara centralidad en lo pedagógico, rescatando que su esencia resultó postergada en otros modelos.

Enfoque Metodológico

Diseño de la Investigación

El propósito de esta investigación es de tipo cualitativa, siguiendo un diseño fenomenológico (Hernández Sampieri et al, 2018). Dicha selección busca identificar la transformación de la gestión directiva en la institución educativa seleccionada con motivo de la implementación del modelo de gestión estratégica (Farfán Cabrera, 2017). La elaboración del diseño permite construir un marco de referencia orientado hacia la comprensión de la gestión de una institución educativa primaria, desde la perspectiva de la búsqueda de objetivos de calidad.

Este diseño no parte del diseño de una teoría, sino de un cuerpo teórico que da cuenta de sus implicancias en el mundo conocido. Ello presupone considerar un análisis descriptivo con base en las experiencias compartidas y en la interpretación de la diversidad de procesos y estructuras. (Alvarez-Gayou Jurgenson, J. L. ,2003).

El diseño se encuadra en un estudio de caso que busca obtener una comprensión en profundidad de la situación y de su significado para los sujetos de la institución. Dichas consideraciones plantean la realización de descripciones y un análisis intensivo de los distintos escenarios emergentes, como base de la propuesta de diseño (Smith, 1978)

Participantes/ Muestra:

El estudio se lleva a cabo en la institución privada primaria Santa Rita, ubicada en CABA. La escuela fue seleccionada porque a los fines del presente trabajo su identidad se enmarca en un modelo que se caracteriza por una gestión abierta y flexible. Se trabaja con 10 docentes de la institución, como agentes de la muestra. La muestra no probabilística (Ávila Baray, H. L,2006) fue seleccionada teniendo en cuenta el diseño cualitativo (Hernández Sampieri et al, 2014) ya que los sujetos involucrados tienen relación directa con la institución. Cada uno de ellos puede aportar una visión sobre la transformación de la gestión.

Instrumentos/Técnicas de Recolección de Datos.

Durante la recolección de datos se realizaron observaciones del ambiente, se relevaron documentos y se empleó la entrevista semiestructurada y en profundidad. (Maxwell, 2013). Las entrevistas se utilizaron teniendo como base las siguientes categorías: gestión directiva, liderazgo, calidad en educación, modelo de gestión estratégica y de calidad, cultura organizacional. La información se codificó para tener una descripción más completa permitiendo la triangulación (María Mercedes Arias, 1999) de la información recabada para validar los hallazgos resultantes. Estos aspectos permiten “armar” con dicha base, una visión de conjunto que de cuenta de la percepción colectiva sobre las representaciones en torno a la gestión directiva.

Procedimientos.

Cada una de las entrevistas realizada se grabó en formato MP3 y luego se transcribió a texto para permitir su análisis. Se realizó una primera revisión de la información leyendo cada una de las entrevistas y marcando con códigos aquellos elementos que guardaran relación conceptual con las categorías de análisis definidas a priori.

Sistematización de la Información

Se utilizó el programa Atlas Ti para el análisis de las entrevistas. En primera instancia se realizó la revisión de la información leyendo cada una de las entrevistas y marcando con códigos aquellos elementos que guardaran relación conceptual con las categorías de análisis definidas a priori. Se buscó que los códigos fueran transversales a las entrevistas para permitir la comparación e identificación de la información, procurando contar con una estructura mínima de categorías que fuera transversal, pero respetando aquellas afirmaciones que fueran distintivas. La estructura mínima fue construida a partir de las categorías a priori y fueron las siguientes:

- Concepción de la calidad
- Concepción de gestión directiva
- Liderazgo
- Conocimiento sobre modelos de excelencia y calidad
- Cultura organizacional.

Como puede observarse, estos códigos iniciales son bastante amplios por lo cual se realizó una segunda revisión de las entrevistas con el uso del programa Atlas Ti, para desglosar cada una de ellas informando los aspectos relevantes que señalaron los entrevistados. Este procedimiento permitió determinar el conjunto de códigos que se utilizaron en el análisis de las entrevistas intentando nuevamente que fueran transversales para facilitar la comparación e identificación de información. Se fueron haciendo reducciones, Pérez Serrano (1994, p. 302) precisando los niveles descriptivos y las apreciaciones de los entrevistados, clarificando sentidos con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad planteada. Esta investigación no se ha centrado en la acumulación de datos, sino que procuró habilitar la interpretación cualitativa, esto es un análisis en espiral de combinación, obtención y análisis de esos registros de información. La primera categorización apriorística (Elliot, 1990) está configurada por los tópicos construidos antes del proceso de recopilación de la información. Las subcategorías, que van perfilando estas categorías son “emergentes” (Cisterna, 2012) y han surgido a partir del análisis de la propia información de las entrevistas. Esto permitió la asignación de subdimensiones o rasgos a las primeras categorías seleccionadas de forma inductiva.

Resultados

Para la organización metodológica de la presente investigación se tuvieron en cuenta las categorías primarias a partir de la construcción teórica del

marco de referencia con el fin de poder indagar las transformaciones de la gestión directiva en la institución.

Las categorías primarias son: gestión directiva, liderazgo, calidad en educación, modelo de gestión estratégica y de calidad, cultura organizacional.

Las entrevistas en profundidad buscaron indagar sobre las concepciones resultantes de dichas categorías en los entrevistados para percibir de modo integral la visualización de las transformaciones en la gestión directiva de la institución a partir de la implementación de un modelo de gestión estratégico.

Los sujetos seleccionados en la muestra permitieron la triangulación de la información recabada para validar los hallazgos y “armar” una visión de conjunto de la percepción de los docentes de la comunidad educativa sobre los modos de configuración de la gestión directiva.

Para visualizar con más detalle el conjunto de las categorías y su correlato con los elementos implicados en cada categorización realizada y población destinataria, se puede ver la siguiente tabla con una presentación de sus alcances.

Tabla 1. Matriz de categorías

CATEGORÍA	ELEMENTOS IMPLICADOS	POBLACIÓN
Gestión directiva	<ul style="list-style-type: none">● Concepto de gestión directiva.● Procesos de la gestión directiva.● Características.	Docentes

-
- Influencia de la gestión directiva en la cultura organizacional.
 - Transformaciones de la gestión directiva a partir de la implementación del modelo.
 - Prácticas de los directivos asociadas con la calidad.
 - Transformaciones en el PEI.

Liderazgo

- Relaciones de poder.
- Características autoridad y liderazgo de los directivos.
- Proceso de toma de decisiones a partir del modelo.
- Modelo de toma de decisiones de tipo organizacional.
- Líder en las transformaciones dentro de la institución.

Docentes

Calidad en Educación	<ul style="list-style-type: none"> ● Elementos de la calidad. ● Práctica organizativa. ● Medición del nivel de calidad educativa 	Docentes
Modelo de Gestión estratégica y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Concepto de algunos modelos de calidad. ● Características de los modelos de calidad. ● Definición del concepto. ● Características del modelo. ● Metodología del modelo. ● Transformaciones de la institución debido al modelo estratégico 	Docentes
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Transformaciones de la cultura organizacional debido a la implantación del modelo. 	Docentes

-
- Influencia del modelo en las prácticas docentes.

Cada una de las entrevistas realizadas se grabó en formato MP3 y luego se transcribió a texto para permitir su análisis en Atlas Ti. Se realizó una primera revisión de la información leyendo cada una de las entrevistas y marcando con códigos aquellos elementos que guardaran relación conceptual con las categorías de análisis definidas a priori. Se buscó que los códigos fueran transversales a las entrevistas para permitir la comparación e identificación de la información, procurando contar con una estructura mínima de categorías que fuera transversal, pero respetando aquellas afirmaciones que fueran idiosincráticas. Como puede observarse, los códigos iniciales son bastante amplios por lo cual se realizó una segunda revisión de las entrevistas con el uso del programa Atlas Ti, informando los aspectos relevantes que señalaron los entrevistados. Este procedimiento permitió determinar el conjunto de códigos que se utilizaron en el análisis de las entrevistas intentando nuevamente que fueran transversales para facilitar la comparación e identificación de información.

En este punto del análisis se postuló por primera vez la aparición de dos categorías de análisis emergentes basadas en la recurrencia e importancia dada por los entrevistados. La primera de ellas es la *“Socialización institucional del modelo”*, que fue señalada como uno de los grandes aciertos de las prácticas directivas. Los entrevistados indicaron que una de las claves del éxito en la implementación del modelo es el acompañamiento llevado a cabo por medio de la socialización. La segunda se etiquetó como las *“Transformaciones luego de la implementación”*. En esta última categoría se buscó resumir el conjunto de los elementos que han sufrido algún cambio en el funcionamiento institucional luego de la puesta en marcha del modelo.

Es importante aclarar que se evitó inducir algún tipo de respuesta de los entrevistados que evidenciara cambios positivos, y en tal sentido, se trabajó en priorizar que los mismos estén en libertad de señalar cambios que consideraran negativos o perjudiciales. Luego del análisis se respetaron las categorías propuestas a priori pero además se introdujeron dos categorías emergentes.

Gestión Directiva

Los entrevistados – sujetos de la muestra – coinciden en la percepción de que la gestión directiva es un concepto que da cuenta del conjunto de procesos llevados a cabo por la administración institucional, y los mismos procuran un manejo del funcionamiento de la institución educativa y una alineación hacia objetivos previamente fijados. En la naturaleza particular de la labor directiva se plantea la relevancia que adquiere el rol de la directora en la personificación y materialización del concepto de gestión que lleva a cabo. Su función como guía y orientadora del proceso administrativo y estratégico en la institución es fuertemente reconocido y no se presentarían comentarios descalificantes o que insinúen alguna forma de descontento con las condiciones y resultados devenidos de su labor. El procesamiento de los datos refleja que se contaría con canales de participación y de comunicación que evitarían una centralización del poder y una relación altamente jerarquizada, lo que podría impactar en un carácter ineficiente o de baja retroalimentación con el entorno inmediato de trabajo institucional, de confirmarse dicho escenario. En este sentido, muy por el contrario, las fuentes relevadas darían cuenta de un clima democrático en donde se pueden presentar propuestas y alternativas que habrían de resultar escuchadas por la dirección de la institución.

Entre las características que los entrevistados consideran relevantes para la gestión directiva se destacan ejes estratégicos a considerar en el tratamiento del objeto de estudio del presente trabajo:

- La percepción de la gestión directiva desde un claro liderazgo para la comunidad académica que cuenta con apoyo y aprobación.
- Una clara orientación al logro que permita la rápida identificación de resultados producto de la gestión.
- El sentimiento de ser competente para trabajar en equipo, escuchando e integrando las ideas que surjan en la comunidad inmediata.
- La actitud de estar abierto al cambio en los procesos institucionales que permiten la adaptación.

- Las implicancias derivadas de la gestión directiva y el ser consciente que sus integrantes tienen una responsabilidad con toda la institución educativa a la cual se debe responder y atender.
- Las derivaciones resultantes de la construcción del sentido de pertenencia a y por la institución, lo que va requiriendo que la gestión le permita al directivo mantenerse motivado en su cargo.
- Las acciones realizadas por la gestión directiva tienen una influencia en toda la comunidad y puede revalidarse su efecto en la cultura organizacional de la institución.

En la valoración de los entrevistados acerca de las consecuencias más importantes de la gestión, se destacan los siguientes elementos de valor a considerar en el tratamiento del objeto de estudio del presente trabajo:

- La relevancia de manejar el grado de participación e involucramiento que puede existir en la institución.
- La consideración de que la gestión directiva ejercería una influencia directa sobre el grado de comunicación e información que circunda en la institución, por lo cual resultaría sumamente significativa su influencia de poder en la cultura institucional para permitir que los diferentes integrantes de la cultura escolar puedan sentirse responsables del manejo de la información procurando que sea precisa, rápida y que se encuentre al alcance de toda la comunidad.
- La gestión directiva ejercería una influencia directa sobre el modelo de liderazgo que se presentaría en la institución.
- La capacidad de permitir y potenciar la aparición de figuras líderes que representen propuestas y alternativas de mejora.
- La dirección se encontraría obligada en todo momento a buscar la excelencia, por lo cual las evidencias resultantes instalarían la consideración de que el entorno de la institución educativa debe instaurar prácticas organizacionales que permitan y faciliten la formación de los alumnos, por ejemplo, evaluaciones que sirvan de retroalimentación, capacitaciones, búsqueda de condiciones instrumentales y del entorno para la inserción de un escenario abierto al uso de nuevas tecnologías, entre otras.

- Luego de conocer de manera amplia las ideas espontáneas que los entrevistados tenían sobre el imaginario colectivo de la gestión directiva, se procedió a identificar el elemento vivencial que ha significado el mayor cambio luego de la implementación del modelo en la institución. Dicho elemento puede resumirse de manera simple bajo la siguiente consideración relevada: Se ganó en organización.

En este sentido, las expresiones relevadas señalarían que existía algún grado de desorden en los procesos institucionales, pero el modelo instituido habría aportado una manera clara de hacer las cosas que sería experimentado por los miembros de la institución como muy positivo. La gestión directiva habría encontrado en el modelo institucionalizado una manera clara de hacer las cosas y habría realizado acciones adecuadas para su implementación llevando a cabo procesos de socialización que permitan a la comunidad educativa la apropiación de los alcances del modelo y su aplicación progresiva en el contexto institucional.

Liderazgo

En la institución se presentaría un modelo de liderazgo llamado por los entrevistados como abierto y democrático – en su estilo de influencia – lo que favorece la creación de condiciones para la instalación del diálogo y la proposición de nuevas ideas, las cuales resultarían acogidas de buena manera para su implementación. En este contexto de consideraciones, resulta bastante interesante la situación que se presenta en la institución – en torno a la significación del liderazgo - ya que al parecer se cuenta con un líder que recibe un rol estratégico o un papel principal pero no se indicaría una forma de centralización instituida.

Una de las razones que llevan al reconocimiento del liderazgo institucional es la consecución de logros.

Los entrevistados consideran que el liderazgo debe ser asumido por una persona que cuente con características específicas, requeridas en el plano de la comunidad, y dicho perfil respondería a las siguientes consideraciones:

- Ser una persona respetuosa de los demás e íntegra en su actuar.
- Tener la capacidad intelectual necesaria para abordar la dirección de una institución educativa de manera global.

Al analizar las transformaciones que se han dado en el modo de pensar el liderazgo institucional luego de la implementación del modelo, los entrevistados señalarían que el impacto fue relevante, ya que la institución no siempre ha contado con vías de participación para todos sus miembros.

Calidad en educación

Los entrevistados consideran que la significación de la calidad se tiende a asociar con la búsqueda de la mejora constante y con la excelencia.

En materia de educación, los entrevistados coinciden en reflejar que el resultado de la calidad plantea el escenario de una formación humana que permita a los estudiantes sentirse a gusto con el proceso de aprendizaje y adquirir una visión humana del mundo.

Las consideraciones relevadas reflejan que existe un claro empoderamiento del concepto de calidad manejado por el modelo, lo cual resulta en un producto que deviene del importante proceso de socialización institucional que se ha dado para explicar al contexto inmediato en qué consiste el modelo y cuáles son sus implicancias identitarias para la comunidad de agentes; por lo cual, la concepción de calidad se ha transformado luego de la implementación del modelo, a partir de las diferentes transiciones que acompañaron a la institución.

La comunidad considera que después de la implementación se produjo una mejora considerable en la calidad educativa, que se ha traducido en la mejora de los resultados de las evaluaciones internas y externas que permiten determinar el avance de los estudiantes en las asignaturas impartidas. Los resultados académicos han mejorado y se señala como la causa, una mejor organización de los procesos internos que se han adquirido con el modelo implementado de gestión.

La calidad se ha visto además reflejada en la mejora de los contenidos y temáticas impartidas por los docentes. En este sentido se afirma que se fue consolidando una mejor planeación curricular que permite impartir clases distintas y de mejor calidad, y que las mismas tendrían una alta receptividad por parte de los y las alumnos/as. El modelo instrumentado también fomentó la capacitación de los docentes en el marco de la constancia requerida y programada. Este último aspecto es un concepto ampliamente compartido y resaltado por los entrevistados, ya que las respuestas consideran que una de las claves de la mejora en el último tiempo radicaría en la capacitación constante de sus docentes, aspecto que – asimismo – repercute en la motivación por aprender y por ende en la calidad de los resultados académicos.

En términos de calidad, las transformaciones luego de la implementación del modelo tienden a resultar como muy relevantes, y la institución se ha apropiado del discurso de la mejora constante.

Modelo de Gestión estratégica y de calidad

El procesamiento de los datos refleja que los entrevistados conocen el nombre del modelo, y pueden identificar acciones llevadas a cabo por la gestión, las cuales resultarían compatibles con las implicancias y consideraciones del modelo de gestión estratégica.

A la hora de comparar las gestiones se señala que la actual gestión institucional se orientó hacia un trabajo enmarcado en las condiciones de la calidad educativa, mientras que la gestión anterior buscaba únicamente la excelencia formativa, pero sin tener un rumbo marcado. Dicha diferencia tiende a ser percibida como relevante y permitiría señalar una superioridad en la actual gestión. Sobre el modelo implementado habría que resaltar que su aplicación en la institución se reforzó acompañando su desarrollo en el marco de buenas prácticas organizacionales que potenciaron un alcance específico en el ecosistema educativo.

El modelo estratégico tiende a resultar asociado con el imaginario colectivo de una autoevaluación constante. Con base en ello, se experimentan logros luego de su implementación.

Cultura Organizacional

La comunidad educativa entrevistada considera que los impactos en la cultura organizacional han sido muy notorios. Al momento de la realización del trabajo de campo, se cuenta con estudiantes excelentes, profesores comprometidos con su trabajo formativo, estructuras directivas descentralizadas y liderazgo compartido. El análisis de las respuestas de los entrevistados sobre la cultura organizacional es otra clara muestra de que la implementación del modelo de gestión se ha realizado de la mejor manera y sus resultados resultarían pertinentes. Se reconoce un gran avance producto del trabajo realizado con la implementación del modelo y se concibe que dada la filosofía de mejora constante incorporada en el ideal del modelo y del proyecto institucional, se mejorará aún más ya que se han logrado prácticas organizacionales efectivas y eficientes.

Los valores, esencias compartidas, ritos, costumbres y artefactos culturales en las escuelas también influyen en los resultados obtenidos en términos de logros académicos, el desarrollo social y emocional de los estudiantes y la satisfacción de los profesores y del personal de la escuela.

Se observó que las esencias compartidas, como la creencia en la importancia del aprendizaje, la cooperación y el respeto mutuo, influyeron en los efectos relacionados con cultura organizacional.

En resumen, los resultados obtenidos a partir de las entrevistas están estrechamente relacionados con los valores, esencias compartidas, ritos, costumbres y artefactos culturales que se practican en ella. Por lo tanto, es importante que las escuelas consideren cuidadosamente dentro del modelo estratégico su cultura organizacional y trabajen para fomentar los valores y comportamientos que promuevan el éxito académico y personal de los estudiantes.

Categorías Emergentes

Además de los aspectos resultantes del análisis efectuado en el marco de las categorías definidas previamente, aparecieron dos categorías más que son emergentes de los datos recogidos, una de las cuáles pasa a constituirse en una dimensión central de la investigación, tal como se lo precisará en el apartado siguiente, pues de ella se derivarán las demás o pasará a convertirse en central a la hora de determinar las transformaciones de la gestión directiva en la Institución.

Socialización Institucional del Modelo

Una de las prácticas acertadas por parte de la institución educativa que es reconocida por los miembros que fueron entrevistados es la socialización del modelo. En este sentido, se rescata que en el transcurso de las informaciones relevadas, la comunidad educativa recurrió a capacitaciones y guías para permitir a sus agentes la construcción de un modo social de apropiación del modelo a los efectos de que se percibiera colectivamente el conjunto de los beneficios que dichos procesos ofrecían para la institución. La experiencia institucional destaca que dicho accionar se enmarca en una decisión acertada, ya que facilitó la entrada del modelo de gestión a la institución y permitió que se hiciera propio el discurso que sustenta su aplicación: la mejora constante. Los entrevistados dan cuenta que la experiencia de un modelo de calidad no tiende a resultar suficiente por sí misma, si no se acompaña de un trabajo constante.

Con la transformación del modelo de gestión la institución adquirió algo más que una manera de hacer las cosas. Los docentes incorporaron el sentimiento de que deben preocuparse por su mejora constante, capacitarse y transformarse a diario en el modo de implementar y gestionar sus clases y temáticas. Seguidamente, los alumnos se encontrarían comprometidos con el trabajo y con el estudio en busca de la calidad.

Transformaciones en la Cultura Organizacional

Una de las categorías emergentes que surgió luego del análisis realizado es la que refiere particularmente a las transformaciones que devienen luego de la

implementación. Esta categoría puede decirse que sustenta los resultados que se presentan en este trabajo de investigación ya que resume cada uno de los cambios que los entrevistados señalaron como consecuencia del modelo de gestión.

Tratando de resumir y de encontrar los puntos de convergencia en los elementos constitutivos de esta categoría emergente se puede concluir que los cambios producidos pueden integrarse en tres tipologías:

- Cambios en la cultura organizacional
- Cambios en el Clima organizacional
- Sentido de pertenencia por la Institución

La implementación del modelo estratégico de gestión educativa puede llevar a cambios significativos en la cultura organizacional de una institución educativa. Dicho modelo se enfoca en establecer una visión clara, objetivos y metas específicas, y en el uso eficiente de los recursos para lograr dichos objetivos.

Al implementar el referido modelo, se identificaron los siguientes cambios:

- **Colaboración y trabajo en equipo:** El modelo estratégico de gestión educativa fomenta la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos y metas establecidas. Se evidenció una cultura organizacional con un mayor grado de colaboración y comunicación entre los miembros del personal de la institución educativa.
- **Cambios en las prácticas de liderazgo:** la gestión estableció una visión clara, comunicando objetivos y metas, fomentando un ambiente de trabajo en equipo y colaboración.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** se pudo evidenciar en las entrevistas cómo los docentes lograron adaptarse a nuevas propuestas ya que creían en la visión de la gestión.

- **Identidad y propósito compartido:** Al establecer objetivos y metas claras, el modelo estratégico de gestión educativa ayudó a crear una identidad y un propósito compartido entre el personal, generando un mayor sentido de conexión y compromiso con la organización, ya que el personal comenzó a evidenciar el sentimiento de formar parte de una entidad colectiva más grande y significativa.
- **Involucramiento en el proceso de toma de decisiones:** Al involucrar a los miembros del personal en este proceso de toma de decisiones, se les dio la oportunidad de contribuir con sus ideas y perspectivas.

Aportes de la Investigación

En resumen y retomando los supuestos básicos de investigación podemos decir que la institución del presente caso de estudio realizó una transformación de su proceso de gestión implementando un nuevo modelo. Dicho modelo contempló a la gestión directiva en sí misma como así también el universo de la calidad educativa, el liderazgo y la cultura institucional. El modelo actual de gestión se encuadra dentro de un Modelo Estratégico de Gestión. Dicho modelo se viene desarrollando en varias instituciones que desean elevar la calidad educativa y trabajar con los ejes antes mencionados proponiendo una nueva escuela más actual, abierta y dinámica. La Institución objeto de estudio del presente trabajo, a lo largo de su proceso atravesó distintas gestiones que fueron conformando un ideal de escuela diferente, pero que no llegaba a trabajar con toda la totalidad de los ejes requeridos para su posicionamiento estratégico. Como corolario del del trabajo de campo realizado se puede observar la relevancia distintiva de desarrollar un Modelo que trabaje de forma integrada y conjunta las dimensiones resultantes de la gestión estratégica trabajada: gestión directiva, liderazgo, calidad educativa y cultura. De cada una de las dimensiones, en las entrevistas se pudieron rescatar transformaciones positivas que establecen diferencias con la gestión anterior. Entre ellas se puede mencionar el conjunto de transformaciones que da cuenta de un liderazgo con una visión clara pero flexible; ello acompañado de la apertura a la comunidad y a otras escuelas

favoreciendo un intercambio y las capacitaciones constantes, entre otras condiciones transformacionales resultantes.

En las voces de los docentes, puede evidenciarse que la gestión utiliza estrategias para estimular la participación, mostrando fortalezas y debilidades. Se trabaja el sentido de pertinencia mediante el análisis de las potencialidades de cada uno y a través de acuerdos. La manera en que se fortalece el sentido de pertenencia en la institución pasa por entender los objetivos del proyecto escuela. Acerca de la calidad de la educación, los docentes se apropiaron del concepto gracias a la implementación del modelo. En este sentido, los resultados fueron medibles en las pruebas y evaluaciones internas mostrando mejoras en lo académico. En la gestión curricular distintos indicios dan cuenta de que fue positivo el cambio, sobre la base de que la planeación curricular redundó en un carácter más minucioso, con mayor compromiso de los docentes y en busca de la innovación educativa. Un punto muy importante dentro de esta categoría son las capacitaciones a docentes, las cuales abren a dos puntos de anclaje interesantes, primero, que las mismas se instituyen como parte de los incentivos a docentes y segundo, que su identidad procura el mejoramiento de las prácticas.

Resulta muy valioso rescatar el impacto de la aparición de las dos categorías emergentes resultantes de las entrevistas, la socialización institucional del modelo y segundo las transformaciones. En la primera categoría la institución desarrolló un proceso de irradiación y reconocimiento de los aspectos resultantes de tal manera que la apropiación de los conceptos fue más efectiva y rápida. Dichas acciones se enmarcan en un trabajo colectivo de participación activa, en cuyo escenario los docentes orientan su gestión a partir de la tendencia a capacitarse constantemente y mejorar la calidad de su práctica. En los estudiantes, se evidencia el valor vinculante a un mayor compromiso en su quehacer en pro de la calidad individual y de grupo. La segunda categoría, la transformación, hace referencia a la totalidad de los cambios efectuados al momento de la implementación, los cuales por tratarse de asignaciones específicas que repercuten en la gestión tienen gran impacto en los diferentes estamentos de la institución, como por ejemplo la cultura y el clima organizacional, el sentido de pertenencia y la estructuración del currículo.

Como corolario del análisis de esta investigación desarrollada en la Institución Santa Rita se han podido determinar ciertas acciones y procesos claves consistentes con su alineación – en el marco de los objetivos planteados. En este contexto, y pensando particularmente en la aplicación de los aspectos resultantes se generan resultados óptimos que demuestran la eficacia y efectividad del Modelo de gestión implementado. Con sustento en lo expuesto, se presenta este trabajo para la canalización de esfuerzos que permitan la formulación de un paradigma dentro de las instituciones educativas partiendo de la importancia de sistematización de cada una de las gestiones y su alineación con los propósitos específicos tendientes a la valoración de las prácticas.

Discusión

Se elaboran una serie de interpretaciones sustentadas en los autores consultados y en los hallazgos propios de esta investigación, señalando las similitudes y diferencias encontradas. Además, se exponen las conclusiones derivadas de los resultados y la experiencia obtenida.

Me enfocaré en tres aspectos fundamentales. Primero, en los modos resultantes respecto a cómo el modelo estratégico ha incidido en los procesos de la gestión directiva en la institución bajo análisis; segundo, en las transformaciones y la caracterización de los diferentes procesos de la cultura organizacional y la gestión directiva; - y por último -, en la importancia y en los niveles de significación resultantes que se observaron en las transformaciones y en los procesos de socialización del modelo.

Respecto a la primera categoría, la gestión directiva fue influenciada de manera positiva, mostrando el perfil del directivo, como líder, y en dicho contexto, bajo la significación particular de una persona respetuosa, receptiva y dispuesta al cambio, en beneficio de la institución y de la metodología instituida en el marco del modelo.

El referido perfil de directivo no se venía cumpliendo en la institución, de acuerdo con las características arriba expuestas. En este sentido se rescata que para la comunidad educativa tuvo gran relevancia la implementación del modelo

y, su efecto real tendría impacto en la confirmación de la capacidad para dirigir. Dentro de los tipos de administración no se llegó a ningún hallazgo debido a la falta de información sobre la gestión de recursos.

Es pertinente indicar que, en la gestión anterior a la actual, la cultura de procesos sostenía el ideal de que a pesar de tomar decisiones en beneficio de la comunidad sólo se pensaba en alcanzar niveles de calidad estandarizados por las políticas de calidad educativas. El proceso de cambio y la nueva gestión institucional permitió instalar la valoración de que sumado a esos niveles de calidad se complementa el paradigma de trabajo con la búsqueda de la excelencia entendida como una mejora constante y con una retroalimentación de la evaluación institucional que ejercería una notable influencia directa en los ajustes del plan de mejora y en las acciones a ejecutar anualmente. Intrínsecamente la cultura organizacional fue afectada en el entorno transformacional de la institución educativa, dado que sus docentes carecían originalmente del liderazgo requerido y la concepción instalada estaba enmarcada en un modelo de dirección centralizado.

De la segunda categoría basada en las transformaciones, tanto en la caracterización de los diferentes procesos de la cultura organizacional, como en la gestión directiva, surge que es importante resaltar que la institución en su anterior gestión no procuraba una mejora de la educación tendiente a la calidad, por ende, la naturaleza de los cambios resultaría relevante. La figura de líder se acentuó sobre la gestión de la institución, más precisamente sobre la directora pues es en ella es donde se materializa y personifica el concepto de gestión directiva caracterizada como la cabeza sobresaliente, que da las pautas a seguir, que promueve los canales de participación y las vías de comunicación. Aunque su papel tiende a sobresalir en la gestión, su identidad corporativa no suele jerarquizar ni centralizar el poder – desde un sentido autoritario - pues el mismo se evidenciaría en el contexto de un ambiente orientado hacia la toma democrática de decisiones, con apertura hacia una cultura participativa y deliberativa. En este contexto, la variable que presentó un mayor cambio fue la naturaleza misma de la organización. Ello se fundamenta en el hecho de que el modelo aportó una mejor manera de hacer las cosas, utilizando una disciplina más clara y precisa, mostrando una faceta positiva en cuanto a la esencia de la documentación y a la evidencia de los procesos.

En torno a la significación del concepto de calidad de la educación, la comunidad educativa se apropió del sentido implícito del concepto gracias a la implementación del modelo. Los resultados fueron medibles tanto en las evaluaciones internas como externas mostrando mejoras en lo académico.

Un punto muy importante dentro de esta categoría son las capacitaciones a docentes. Dichas capacitaciones presentan dos puntos clave: primero, hacen parte de los incentivos a docentes y segundo, procuran el mejoramiento de sus prácticas.

Para finalizar cabe hacer mención a las dos categorías emergentes resultantes en la investigación: primero, la socialización institucional del modelo y segundo las transformaciones vinculantes. En el primer aspecto la institución desarrolló un proceso de irradiación y reconocimiento de los emergentes del escenario del modelo. Ello fue impactando en un trabajo colectivo de participación activa. El segundo aspecto, resume los alcances derivados de la transformación como marco que hace referencia a la totalidad de los cambios efectuados al momento de la implementación del modelo, los cuales por tratarse de un escenario que se enmarca en la dirección del colegio tienen gran impacto en los diferentes estamentos de la institución, como por ejemplo la cultura organizacional, su clima, el sentido de pertenencia y la estructuración del currículo.

Retomando los supuestos básicos de investigación se resaltan las consideraciones que se enmarcan en el trabajo de Pilar Pozner (2010) incluidos sus alcances en los antecedentes del trabajo, cuando se menciona que el modelo incorporado de gestión busca comprender, organizar y conducir, tanto el sistema educativo como la organización escolar, siendo evidenciado ello en las entrevistas a los docentes.

Como autora del presente trabajo, se plantea en el inicio del mismo, la referencia al Modelo Estratégico que nos permite visualizar el proceso de cambio desde lo educativo, en general, respondiendo a poder rescatar las necesidades de cambio de la realidad, hacia el esquema cambio en la escuela, en vínculo con las necesidades específicas y situadas que se contextualizan en lo particular de la estrategia de cada ámbito educativo.

Bernardo Blejmar, en su libro “Gestionar es hacer que las cosas sucedan” (2005) desarrolla conceptos que se trabajaron a lo largo de esta investigación

con el aporte de varias miradas, por lo que a partir de algunas de sus ideas procuraré, desde el diálogo entre lo que el autor propone y lo producido introducir y rescatar algunos elementos conceptuales de enlace con el presente trabajo que den cuenta del valor estratégico que adopta la gestión educativa en relación a la base de la investigación que se presenta y que se articula con el sentido compartido de las acciones en un contexto de potencialidad para la construcción de valor. En esta línea se plantea “Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con otros se haga del modo más potente posible.” (p. 19)

Conclusión

Desde este acercamiento inicial se vincularon los supuestos de investigación, el modelo orientado desde la acción, tendiente a procurar la construcción de un hacer de manera coordinada con otros, a partir del ideal del trabajo en colaboración para que las metas sean logradas con calidad y en un escenario que integre la misma posibilidad para todos.

Blejmar afirma “La distinción entre un buen director de escuela y los efectos de liderazgo educativo es que el primero es eficiente dentro de lo posible y el segundo crea nuevos posibles, explorando nuevas alternativas frente a los mismos retos”. En este sentido el diálogo procura entender que el liderazgo es una competencia que desde la perspectiva del autor no remite a la significación de un super docente (O UN SUPER DIRECTIVO), sino de un concepto de persona donde la influencia se construye desde rasgos, condiciones, situaciones, y quehaceres particulares enmarcados en el deseo, el esfuerzo, la capacidad y la convicción de gente común dispuesta a explorar territorios no comunes y sentidos de participación en la experiencia construida colectivamente.

He aquí la mirada del autor, con la que acuerdo, y el posicionamiento personal elaborado sobre distintos puntos expuestos, entre los cuales se sitúa el liderazgo, el trabajo comprometido, la capacitación, los desafíos situados, y la idea clara de la necesidad, en lo educativo, de un cambio organizado, articulado, basado en la mejora. “De esto se trata la organización requerida: la calidad de convivencia de un colectivo y los resultados que produce de acuerdo con las metas que se ha fijado”. Enlazando con el párrafo anterior, la visión del modelo

radica en que ese colectivo conviva y se organice para arribar a los mejores resultados desde las metas pensadas, articulando funciones, capacidades, y acciones.

Limitaciones de la Investigación

A lo largo del trabajo se ha desarrollado el impacto y puesta en marcha del modelo de gestión estratégica llevado a cabo por la gestión directiva en una institución. Podemos inferir que los instrumentos seleccionados nos brindan respuestas que tienen íntima relación con los objetivos propuestos, ya que los resultados evidencian el desarrollo e implementación, el buen clima que genera y la capacidad para gestionar, a partir de las competencias alcanzadas.

Se reconoce como limitaciones que, en el estudio, por razones de tiempo, sólo se trabajó con una muestra pequeña de docentes, siendo interesante conocer las opiniones de los distintos actores sociales que participan de la comunidad. Se deja abierta esta línea para futuras investigaciones. Se considera que con una muestra mayor (tanto de participantes que respondan a la encuesta como de directivos entrevistados) se podrían introducir resultados más abiertos y desafiantes.

Otro aspecto a contemplar que resultó una limitación es no abordar la dimensión de recursos, siendo importante contemplarla para un mayor afianzamiento del trabajo realizado en el desarrollo del modelo.

En futuros estudios, cabría considerar la realidad de otras instituciones, por ejemplo, las de gestión estatal, que tienen otras particularidades y otras prioridades; frente a lo cual resultaría conveniente atender un estudio con una población de características más heterogéneas para poder analizar las diferencias que se pudieran encontrar.

Esta investigación plantea en su esencia caminos e interrogantes abiertos para futuras líneas de acción sobre el impacto de los procesos de calidad en las instituciones educativas y – particularmente – para atender si resultan favorables a la hora de la implementación del modelo estratégico.

Referencias Bibliográficas

Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía*. Siglo XXI.

Aguerrondo, I. (2001). *La escuela como organización inteligente*. Editorial Troquel.

Moeller, M., Navarro, M. d., & Castellón, X. (2014). *Gestión Educativa Crítica: Aproximaciones*. Congreso de Investigación Educativa Internacional.

Salas Madriz, F. E. (2003). *La administración educativa y su fundamentación epistemológica*. Revista Educación, 27(1), 9-16.

Aguerrondo, I. (2002). *Cómo planifican las escuelas que innovan*. Papers editores.

UNESCO. (2013). *Situación educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Oficina regional de Educación para América Latina y el Caribe.

Ministerio de Educación de la Nación Argentina. (2001). *Gestión estratégica de escuelas*. Programa Nacional de Gestión Institucional Cuadernillo 2.

Pozner, P. (2000). *Herramientas para la acción de los directivos*. Cuadernos 1, 2, 3 y 4, Ministerio de Educación de la Nación Argentina.

Gil Vásquez, Y. M. (2022). *Importancia de las estrategias pedagógicas en la gestión de la calidad educativa*. Educación Alternativa.

Gonzalez, M., Nieto, J. M., & Portela, A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Pearson Educación.

González, M. T. (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Ediciones Aljibe.

Martinez Miguélez, M. (2003). *Nuevos Paradigmas en la investigación*. Primera edición. Editorial Alfa.

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Editorial Alfa.

Aguerrondo, I. (2010). *La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación*. En Doc. de la OEI.

Kirkpatrick, D. (2004). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa. Paradigma A y B*. UNESCO.

Adams, D. (1993). *Definición de Calidad educativa*. Universidad Nacional de Córdoba.

Sverdlick, I. (1997). *Buscando la calidad educativa*. Crítica Educativa, (2).

Lasida, J., Podestá, M., & Sarasola, M. (2018). *La calidad pedagógica en los centros educativos*. Santillana en el Aula.

Pozner, P. (2009). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Capítulo II. IIPE.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

IIPE-UNESCO. (2000). *La gestión educativa estratégica, en Desafíos de la educación*. Diez módulos destinados

Pérez Serrano, G. (1994) *Investigación cualitativa*. Retos, interrogantes y métodos. La Muralla.

Elliot, J. (1990) *La investigación-acción en educación*. Ed. Morata.

Cisterna, F; (2012). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. Gestión 2000

Anexo

Entrevistas

1. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: **Soy docente de grado en el Instituto Santa Rita. Pude realizar varios cursos de manera online durante la pandemia y por falta de tiempo no logré realizar el profesorado de matemática que tanto hubiese querido hacer.**
- Campos de desempeño laboral: **Actualmente me desempeño como maestra de 7mo grado.**
- Años de experiencia profesional: **14 años.**
- Años de trabajo en la institución educativa: **5 años.**
- Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja) – **Ya fue contestado**

Ahora vamos a las preguntas sobre el tema de la investigación.

¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Es una gestión desde mi punto de vista que busca integrar la voz de todos los participantes. Se fue ajustando a las necesidades de una comunidad que fue creciendo a lo largo de estos años.

¿A qué te referís cuando mencionas “que se fue ajustando”?

Claro... el cambio de gestión se vio reflejado, o sea no fue lo mismo ni para los maestros ni para los alumnos, esta nueva directora es mucho más clara y organizada, por lo que hace que la comunidad sea más ordenada.

¿Me podrás contar un poco más sobre eso?

Esta nueva gestión pudo explicarnos qué es lo que querían lograr, para dónde iban sus objetivos... nos hicieron parte de un nuevo modelo, hasta le pusieron nombre, “Modelo de gestión Estratégico”, te digo que tuve que investigar un poco porque realmente no estaba muy familiarizada con esta nueva idea.

¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por la misma?

Yo creo que se traduce en los proyectos que se dan a lo largo del año y que son institucionales. Asisten muchos padres y tiene una matrícula elevada de

alumnos. Como dije antes creo que intenta integrar la voz de todos por eso los proyectos que se implementan buscan que esas voces se hagan visibles.

¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

Entiendo por calidad educativa no sólo el rendimiento bueno o malo de los alumnos sino también la calidad entendida desde una visión integral, que la escuela cumpla con los requisitos como la equidad, atención a las distintas trayectorias entre otras. Igualmente creo que es una pregunta compleja ya que muchos docentes no saben lo que es la calidad educativa. Acá también se observa las limitaciones que tenemos como docentes porque es un término que se encuentra muy de moda por decirlo de alguna manera, pero no creo que todos los docentes estén en condiciones de responderla.

¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

Mira... yo particularmente observo que se presta mayor atención a las trayectorias de los alumnos, hay más acompañamiento y brindan una mano con aquellos alumnos que no llegan a los contenidos pedidos.

¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

Cuando asumió la gestión se hizo en una Emi un relevamiento de lo que pensábamos los docentes que esta gestión debía atender. Pudimos dar sugerencias y aportar nuestras miradas. También creo que hay docentes a los cuales no les interesa participar, por mi parte creo que la escuela se hace en el aula y que nuestra voz debe ser escuchada. Si me preguntas por el rumbo que sigue la gestión creo que está claro para los docentes.

2. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: **Docente de grado. Diplomada en Alfabetización**
- Campos de desempeño laboral: **Grado**

- Años de experiencia profesional: **7 años**
- Años de trabajo en la institución educativa: **7 años. Comencé en la escuela cuando estaba haciendo el profesorado. Además, soy exalumna de la escuela.**
- Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja). **Soy maestra de 2do grado y doy todas las materias.**

Ahora vamos a las preguntas sobre el tema de la investigación.

¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Calificaría la gestión directiva satisfactoria, completa y abarcativa de diferentes aristas que hacen a la labor educativa. Cercana en el vínculo con los alumnos de una manera que ellos perciben la dirección como un lugar de confianza y seguridad, muchas veces más que el aula con sus docentes. En el vínculo con los docentes cordial y amigable. El interés por incluir mucho a las familias y tener un grupo de madres colaboradoras que favorezcan el vínculo constante familia-escuela.

¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por la misma?

Yo sentí que la gestión es más organizada, faltaba precisión no sé cómo explicarte ... hoy hablamos de logros de los alumnos que pueden evidenciar excelentes resultados académicos. Vivo por el barrio, soy exalumna y docente de la institución y escuché comentarios en el barrio de cómo se transformó la escuela a partir esta nueva gestión. Al ser más abierta, convoca a la comunidad y eso suma. Por ejemplo, para la fiesta de Santa Rita se hizo una Kermese en la calle y participamos todos, hasta el club que está en la otra cuadra.

¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

El proceso de calidad educativa, se percibe dentro de una propuesta amplia y siempre intentando dar lo mejor que se pueda al otro. Los nuevos ingresantes

siempre destacan el rol de contención de la escuela dentro de las ofertas del barrio. La mirada empática, contenedora además del nivel académico.

¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

Hay grandes modificaciones. El foco en realizar proyectos y actividades por fuera de la escuela que enriquezcan, se hicieron presentes. Darle la posibilidad a cada alumno de transitar su proceso de aprendizaje cómodo, de acuerdo a sus posibilidades y necesidades es prioridad en la escuela.

La relación estrecha y continua con las familias.

¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

Participé del PEI, me lo solicitó el representante legal. Las capacitaciones de los docentes también es un punto a favor, está buenísimo que la escuela nos convoque a capacitaciones dentro del horario escolar. Esto no pasaba antes. Como te dije antes, estoy muy familiarizada con el término calidad educativa porque no hace tanto que terminé el profesorado, trabajar en una escuela dónde los directivos puedan apuntar a esto y encima puedan explicar qué es la calidad, para qué sirve, que quieren lograr, porque desean que sea de esa forma ... me parece buenísimo y es lo que busco como maestra de una institución.

3. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: **Docente de grado.**
- Campos de desempeño laboral: **Grado**
- Años de experiencia profesional: **16 años**
- Años de trabajo en la institución educativa: **10 años.**

- Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja). **Soy maestra de 4to grado.**

1 ¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Considero que la gestión llevada a cabo por mi institución es eficaz ya q los directivos son conscientes de las necesidades, recursos, tiempos que se necesitan para llevar acabo la tarea de preparar a nuestros estudiantes para el futuro que les tocará vivir y afrontar. En pocas palabras se busca prepararlos para la vida. Es importante la toma de decisiones para modificar ciertos quehaceres, guiándonos en la búsqueda de nuevo desafíos brindando así el espacio al dialogo, la comunicación el acompañamiento.

2. ¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por

la misma?

Esta dirección fue buscando nuevos procesos de enseñanza -aprendizaje, incluyendo espacios de interacción didáctica que nos permita cuestionar, reflexionar y nos invite a lograr los objetivos propuestos. También sobre la marcha fue evaluando cada paso que fue dando y muchas veces fue necesario hacer modificaciones.

3 ¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

Siempre fomentando y trabajando en equipo, poniendo la mirada en los estudiantes. La calidad educativa nos permite diseñar e implementar estrategias de mejora y evaluar los procesos de enseñanza aprendizaje. Cada cambio de

gestión produce un movimiento en toda institución, el mismo puede ser positivo o no.

4. ¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

En mi institución este cambio no produjo resistencia, ni temor, al contrario, toda la comunidad aceptó esta transición como una buena señal de cambio. Surgieron nuevas posturas, nos adaptamos al entorno rápidamente, se plantearon nuevos objetivos. Se propusieron nuevos métodos y estrategias que permitieron ordenar y facilitar el trabajo diario. Fue importante actualizar las prácticas docentes, terminar con esas clases poco motivadoras y tan lejanas a la realidad. Se abrieron espacios de consultas y dialogo en donde se intercambiaron ideas, fue importante escucharse y aprender del otro, se comparten experiencias.

5. ¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

Los espacios de mejora institucional nos permitieron trabajar con el PEI, se hizo una pre-lectura de ahí en más empezamos a proponer ideas para actualizarlo y hacerlo partícipe de la vida escolar

4. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: **Docente de grado.**
- Campos de desempeño laboral: **Grado**
- Años de experiencia profesional: **18 años**

- Años de trabajo en la institución educativa: **12 años.**
- Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja). **Soy maestra de 6to grado.**

1 ¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Realmente yo me siento muy cómoda trabajando con la gestión actual, la directora es abierta y muy humana, favorece el trato y respeto hacia todos, sin olvidarse del rol que ocupa. Hace muchos años que ejerzo y sigo eligiendo esta escuela para trabajar. Primero por ser una comunidad que quiero mucho y segundo porque veo que las decisiones que se toman en relación a los cambios de gestión son correctos y hacen que me sienta partícipe.

2. ¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por

la misma?

Yo creo que las autoevaluaciones constantes que incorporó esta gestión llevan a mejores resultados. Las reuniones de equipo para coordinar un trabajo junto a nosotros los docentes y sentir que tus propuestas son escuchadas es gratificantes. Eso repercute en mejores resultados, logros tanto para los docentes como para los alumnos.

3 ¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

El proceso de calidad se logró con las capacitaciones que realizamos para ello. Nada es al azar, acá estás hablando de una gestión y docentes que se preparan para impartir clases y una dirección que plantea un objetivo claro y lo exterioriza. Busca una calidad integral del alumnado... no me acuerdo exacta la fecha pero

casi al año de haber asumido como nueva gestión la directora realizó una capacitación en servicio sobre calidad educativa impartida por la UNTREF. Hasta nos cubrían en las horas de clases para que podamos asistir.

4. ¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

Yo te diría un mejor clima de trabajo. Cuando un docente sabe lo que tiene que hacer, hay comunicación fluida con la dirección y el equipo de trabajo ves que van todos para el mismo lado sentís que los cambios son positivos en todo sentido. Eso a mi entender son una de las mayores transformaciones.

5. ¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

Creo que un poco antes lo respondí, participamos en capacitaciones. Volvimos a ser parte de la escuela. Me acuerdo que una reunión de personal la nueva directora sacó una libreta y nos dictaba. Todos copiábamos como alumnos. Hasta que ella misma freno y dijo ... porque todos aceptan lo que estoy diciendo ... ahí empezamos a entender que ella quería saber nuestras opiniones, que nos quería escuchar. Imaginate que yo pasé por muchas direcciones, pero esa dinámica que implementó jamás la había realizado. La directora es muy cálida, es buena escuchando, pero también sabe poner límites cuando es necesario. Es una excelente conducción.

5. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: ***Docente de grado. Diplomada en Ciencias Sociales***

- Campos de desempeño laboral: **Grado**
- Años de experiencia profesional: **19 años**
- Años de trabajo en la institución educativa: **10 años.**

Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja). **Soy maestra de 3er grado**

1 ¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Estoy cómoda, hace bastantes años que trabajo en la escuela. Creo que la sigo eligiendo porque me han ayudado mucho. Tengo una historia familiar difícil y siempre encontré apoyo por parte de la institución.

2. ¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por

la misma?

Creo que la gestión actual cuenta con el beneficio de tener un plantel docente consolidado de muchos años y con mucha trayectoria. No fue fácil cuando llegaron, nadie objetó nada, pero mirábamos con lupa. Nos sorprendió para bien, nuevos planes, más comunicación y organización, calidez, pero entendiendo que hay límites. Es una gestión que tiene claro que quiere y de la manera que lo quiere.

3 ¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

No estaba familiarizada con el término, hace muchísimos años que hice el profesorado y todo cambió, pero fui perfeccionándome, aunque me hubiese gustado hacerlo más. Por eso cuando propusieron que las capacitaciones iban a ser en horas de clases, no podía creerlo y más en mi situación que no puedo ausentarme de mi casa. Ahí hablamos de calidad, de objetivos, de nuevas propuestas creo que el proceso que se está llevando a cabo en la institución responde en todas las aristas a un proceso de calidad, explicitado, buscado y acompañado por todos los docentes.

4. ¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

El acompañamiento es 100 veces mayor, en las reuniones de equipo los directivos te dan pautas, te ayudan. También propusieron que otros compañeros presencien las clases de los demás. Es un sistema de rotación para enriquecernos unos de otros. Eso me pareció fabuloso, nunca lo había implementado y a mí me ayudó mucho.

5. ¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

Hablamos del proyecto educativo de la escuela en la última reunión que tuvimos. Todos evaluamos todo y además nos autoevaluamos, al docente muchas veces le cuesta aceptar la crítica, pero las prácticas novedosas que implementa esta gestión dan ganas de acompañar.

6. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: ***Docente de grado. Actualmente estoy cursando una actualización en matemática en Azul formaciones.***
- Campos de desempeño laboral: ***Grado***
- Años de experiencia profesional: ***3 años***
- Años de trabajo en la institución educativa: ***3 años.***

Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja). ***Soy maestra de 1er grado***

1 ¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Estoy cómoda, hace bastantes años que trabajo en la escuela. Creo que la sigo eligiendo porque me han ayudado mucho. Tengo una historia familiar difícil y siempre encontré apoyo por parte de la institución.

2. ¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por

la misma?

Creo que la gestión actual cuenta con el beneficio de tener un plantel docente consolidado de muchos años y con mucha trayectoria. No fue fácil cuando llegaron, nadie objetó nada, pero mirábamos con lupa. Nos sorprendió para bien, nuevos planes, más comunicación y organización, calidez, pero entendiendo que hay límites. Es una gestión que tiene claro que quiere y de la manera que lo quiere.

3 ¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

No estaba familiarizada con el término, hace muchísimos años que hice el profesorado y todo cambió, pero fui perfeccionándome, aunque me hubiese gustado hacerlo más. Por eso cuando propusieron que las capacitaciones iban a ser en horas de clases, no podía creerlo y más en mi situación que no puedo ausentarme de mi casa. Ahí hablamos de calidad, de objetivos, de nuevas propuestas creo que el proceso que se está llevando a cabo en la institución responde en todas las aristas a un proceso de calidad, explicitado, buscado y acompañado por todos los docentes.

5. ¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

El acompañamiento es 100 veces mayor, en las reuniones de equipo los directivos te dan pautas, te ayudan. También propusieron que otros compañeros presencien las clases de los demás. Es un sistema de rotación para enriquecernos unos de otros. Eso me pareció fabuloso, nunca lo había implementado y a mí me ayudó mucho.

5. ¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

Hablamos del proyecto educativo de la escuela en la última reunión que tuvimos. Todos evaluamos todo y además nos autoevaluamos, al docente muchas veces le cuesta aceptar la crítica, pero las prácticas novedosas que implementa esta gestión dan ganas de acompañar.

7. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: **Docente de grado. Licenciatura en ESI**
- Campos de desempeño laboral: **Grado**
- Años de experiencia profesional: **10 años**
- Años de trabajo en la institución educativa: **8 años.**

Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja). **Soy maestra de 5to grado**

1 ¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Estoy cómoda, hace bastantes años que trabajo en la escuela. Creo que la sigo eligiendo porque me han ayudado mucho. Tengo una historia familiar difícil y siempre encontré apoyo por parte de la institución.

2. ¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por

la misma?

Creo que la gestión actual cuenta con el beneficio de tener un plantel docente consolidado de muchos años y con mucha trayectoria. No fue fácil cuando llegaron, nadie objetó nada, pero mirábamos con lupa. Nos sorprendió para bien, nuevos planes, más comunicación y organización, calidez, pero entendiendo que hay límites. Es una gestión que tiene claro que quiere y de la manera que lo quiere.

3 ¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

No estaba familiarizada con el término, hace muchísimos años que hice el profesorado y todo cambió, pero fui perfeccionándome, aunque me hubiese gustado hacerlo más. Por eso cuando propusieron que las capacitaciones iban a ser en horas de clases, no podía creerlo y más en mi situación que no puedo ausentarme de mi casa. Ahí hablamos de calidad, de objetivos, de nuevas

propuestas creo que el proceso que se está llevando a cabo en la institución responde en todas las aristas a un proceso de calidad, explicitado, buscado y acompañado por todos los docentes.

6. ¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

El acompañamiento es 100 veces mayor, en las reuniones de equipo los directivos te dan pautas, te ayudan. También propusieron que otros compañeros presencien las clases de los demás. Es un sistema de rotación para enriquecernos unos de otros. Eso me pareció fabuloso, nunca lo había implementado y a mí me ayudó mucho.

5. ¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

Hablamos del proyecto educativo de la escuela en la última reunión que tuvimos. Todos evaluamos todo y además nos autoevaluamos, al docente muchas veces le cuesta aceptar la crítica, pero las prácticas novedosas que implementa esta gestión dan ganas de acompañar.

8. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: ***Docente de grado. Profesora de Lengua y Literatura***
- Campos de desempeño laboral: ***Grado***
- Años de experiencia profesional: ***17 años***
- Años de trabajo en la institución educativa: ***10 años.***

Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja). ***Soy maestra de 7mo grado. Realizo la articulación con secundaria.***

1 ¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Mi calificación es muy favorable, teniendo en cuenta que la gestión directiva se describe en relación al clima laboral, de organización y gobierno de la misma. Además de los saberes pedagógicos y los manejos administrativos.

2. ¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por

la misma?

Los logros en este caso los relaciono con el cambio de módulo de la gestión. Su visión es global y al mismo tiempo personalizada en cuanto a los actores de la organización. Al ser proactiva tiene más fortalezas que debilidades.

3 ¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

El proceso centrado en la enseñanza, tal como lo solicitan los mismos diseños curriculares, está relacionado tanto con el educando como con el educador. Nos brindaron en diferentes encuentros de perfeccionamiento herramientas para fortalecer acciones metacognitivas en nuestras clases, de tal manera el objeto de conocimiento se acercara más al sujeto de una forma más apropiada, y así, elevar el nivel académico y conductual de los alumnos. Por eso en principio hablé de un cambio de perspectiva, una nueva visión centrada en el alumno. Esta siempre se manifiesta como un logro centrándose en la trayectoria escolar.

4. ¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

Creo que los contesté en las preguntas anteriores, lo más significativo para mí fue la incorporación de un nuevo modelo de gestión.

5. ¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

La elaboración del PEI fue una construcción de todos. Durante el proceso esta gestión nos puso al tanto de todo, por ejemplo, de nuevas reglamentaciones y empaparnos de la Ley de Educación, luego trabajamos teniendo en cuenta la misión de nuestra escuela para contemple la idiosincrasia propia. Los directivos sé que estuvieron realizando un trabajo de campo en la institución para poder rearmar el PEI según sus objetivos. Cuando me preguntas por la Ley de educación que antes mencioné, creo que sin duda contempla la calidad educativa.

9. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: ***Docente de grado.***
- Campos de desempeño laboral: ***Actualmente auxiliar de 1er grado***
- Años de experiencia profesional: ***19 años***
- Años de trabajo en la institución educativa: ***18 años.***

Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja). ***Actualmente estoy trabajando como auxiliar de primer grado ya que tuve que pedir cambio de funciones a raíz de una lesión provocada por el Covid.***

1 ¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Me siento muy conforme con la gestión, se respetan las situaciones de docentes y alumnos. Además, creo que sin duda al ser una escuela integradora la visión es mucho más amplia. Me refiero a que la nueva gestión que comenzó pudo dar un vuelco importante a este tema que nos tenía a todos preocupados.

2. ¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por

la misma?

La visión de la gestión directiva de la institución y sus logros son llevados a la práctica teniendo en consideración que es un trabajo día a día, los cambios se

ven paulatinamente, y desde que asumió esta gestión fueron grandes avances que se hicieron y todos positivos.

3 ¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

El proceso de calidad educativa en la institución avanzó de una manera favorable, año tras año la misma fue evolucionando y adoptando una forma de educación mucho más beneficiosa para el alumnado y docentes. Se pudieron articular y sincronizar las necesidades de los alumnos con sus tiempos de aprendizaje. Esto fue un logro de esta gestión, ya que la gestión anterior no se centraba en estas nuevas visiones.

4. ¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

Cuando hablé de integración creo que en la pregunta de arriba hacía referencia a que si bien la escuela siempre contó con alumnos integrados no había un equipo conformado y articulado de trabajo. Esta nueva gestión hizo hincapié en trabajar con coordinadores de áreas, coordinadores de integración que son intermediarios ante la dirección.

5. ¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

Las transformaciones que se dieron siempre fueron comunicadas, si hay algo que no falta en la escuela es la comunicación, bien dirigida. Las reuniones, el libro de actas, mails, zoom utilizaron todos los medios para que seamos partícipes. Creo que nací en esta escuela y con suerte podré jubilarme en ella, trato de ser objetiva, pero tengo mucho amor a la institución. Desde que estoy cada avance fue festejado por mí, y muchas veces por tener tanta antigüedad en la escuela me llamó el representante legal para conocer mi opinión, todos se maneja con prudencia y respeto y esta nueva gestión vino como anillo al dedo.

10. Por favor suministre la siguiente información que busca identificar sus aportes en la presente investigación:

- Formación profesional: pregrado y posgrados: **Docente de grado.**

- Campos de desempeño laboral: **Grado**
- Años de experiencia profesional: **8 años**
- Años de trabajo en la institución educativa: **2 años.**

Funciones principales desempeñadas por usted en la institución (materias que enseña, responsabilidades, grados en los que trabaja). **Docente de 2do grado**

1 ¿Cómo califica usted la gestión directiva de la institución Santa Rita?

Esta gestión fue la que me tomó para incorporarme a la institución. El primer año fue suplente y luego logré mi titularidad. Puedo compararla con otras gestiones de otras escuelas que trabajé y te voy a decir que se trabaja súper cómodo, relajado es extraño pero tienen mucha calidez humana.

2. ¿De qué manera se articulan la visión de la gestión directiva y los logros alcanzados por

la misma?

Puedo decirte que cuando hice la entrevista me plantearon de entrada cuáles eran sus objetivos, me dijeron que era una nueva gestión que arrancaba pero que tenían objetivos claros y un nuevo modelo para trabajar. Es una gestión activa y flexible. Muy comunicativa. Yo veo muchos logros, el clima de trabajo es hermoso y el nivel de los alumnos es muy bueno.

3 ¿Cómo concibe el proceso de calidad educativa en la institución?

La calidad en la escuela está puesta desde el día uno cuando trazan objetivos claros de lo que desean como gestión y cómo debemos implementarlos. Me da la sensación de que los docentes no venían acostumbrados a esta forma de trabajo, la calidad educativa se ve reflejada también en el excelente intercambio que tenemos con la comunidad de padres y con otras escuelas. Los intercambios que hicimos o el abrir las puertas de escuela por la noche para que cada grado tenga un día especial fomenta que los docentes se comprometan y los alumnos también.

4. ¿Qué transformaciones se dieron a partir del cambio de gestión directiva?

Actividades fuera de la escuela que unieron al plantel. Yo hace poco que entré y justo arrancaba la gestión, cómo que venimos afianzándonos juntas, la directora es una genia, muy suelta pero firme.

5. ¿De qué manera la gestión directiva lo hizo partícipe de las transformaciones que se dieron con relación a los objetivos de calidad propuestos? ¿Pudieron participar del PEI?

Si, con los coordinadores de equipo llegan las notificaciones, pero siempre la directora está presente. Pero no de una forma invasiva sino como presencia que genera tranquilidad.

Consentimiento

Me ha sido explicado que los miembros de la Facultad de de UFLO Universidad, desean conocer Es por esta razón que se está realizando un trabajo de investigación cuya finalidad es conocer e indagar sobre Mi participación en la investigación consiste en responder con sinceridad a la administración de los cuestionarios que se me entregarán a continuación.

La participación es voluntaria y en cualquier momento puedo dejar sin efecto la presente autorización, retirándome del presente acto.

Se me ha dicho que mis respuestas u opiniones serán confidenciales y sólo de conocimiento para el equipo de investigación, resguardando mi privacidad y los resultados no serán ligados a mi información que se coloca al pie del presente consentimiento.

Asimismo, se me ha explicado que los resultados globales de la investigación serán presentados en la Facultad y que podrán ser expuestos también en congresos y/o publicados en revistas científicas preservándose siempre mi identidad, conforme a la ley 25.326

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que en caso de que tenga alguna pregunta acerca del estudio o sobre mis derechos a participar en el mismo

Red Atlas Ti

