



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE POSTGRADO**

Diseño de un modelo de gestión escolar orientado al mejoramiento de los resultados de la Escuela Agroecológica de Pirque, en sus diversos ámbitos de gestión.

AFE para optar al grado de Magister en gestión educacional

DANIA NAVIA QUINTANILLA

Profesora directora: Verónica Gallegos Araya

RESUMEN:

El objetivo de la presente AFE es proponer un modelo de gestión escolar que posibilite el fortalecimiento de los procesos organizacionales de la Escuela Agroecológica de Pirque para mejorar sus resultados en los diversos ámbitos de gestión. Mediante un método de investigación de estudio de caso, con un enfoque investigativo mixto, se realizó un diagnóstico de la gestión escolar, se definieron las orientaciones estratégicas del establecimiento y se identificaron modelos de gestión, teóricos y empíricos, que pudiesen ser aplicables a la organización escolar en estudio, desde la perspectiva de sus orientaciones estratégicas y su diagnóstico.

Como resultado, se propone para la organización en estudio, el modelo de gestión escolar “un buen lugar para ser y crecer”, que está sustentado teóricamente en el modelo de dirección por valores de García y Shimon (1997), el concepto de Eutopía, acuñado por Tomás Moro (1516), el modelo de gestión escolar integral propuesto por López y Gallegos (2018) y las orientaciones estratégicas de la Escuela Agroecológica de Pirque.

Palabras claves: Gestión escolar, modelos de gestión escolar, organización eutópica, dirección por valores.

***A ti Amanda ...Los sueños se cumplen,
no dejes de trabajar en ellos.***

Agradecimientos

Agradezco a cada una de las personas que hacen de la Escuela Agroecológica de Pirque una eutopía, un buen lugar posible...

Agradezco el valioso apoyo de Fundación Origen, a Mary Anne Müller, Elisa Ulloa y Roberto Miranda, les agradezco su confianza en mi trabajo.

Agradezco a mis profesoras y profesores del programa de Magister en gestión educacional, especialmente a mi directora de AFE Verónica Gallegos Araya, por guiar generosamente este proyecto, agradezco su voluntad para compartir material pedagógico, experiencias y conocimientos.

Agradezco a mi madre y hermana por cuidar y amar a mi hija como si fuese propia y por regalarme ese tiempo necesario para crecer profesionalmente.

A mi compañero Rodrigo por escoltarme en este camino, en todos los caminos.

A todas ellas y ellos, mi sincera gratitud.

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.-Fundamentación de la necesidad de elaborar una propuesta	3
1.2.-Pregunta de investigación.....	6
1.3.- Objetivo general.....	6
1.4.-Objetivos específicos	6
CAPITULO 2: ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	7
CAPITULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO.....	12
3.1.- Metodología	12
3.1.1.-Enfoque: mixto	12
3.1.2.-Método de investigación: estudio de caso	14
3.2.- La organización educativa y sus docentes	14
3.3.- Instrumentos de investigación.....	16
3.3.1.-Entrevista semiestructurada.....	16
3.3.2.-Cuestionario.....	17
3.3.3.-Análisis de documentos	17
3.5.-Relación entre temas e indicadores por dimensión	20
3.6.- Validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados.....	24
3.7.- Planificación de las actividades a realizar.....	25
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN	26
4.1.- Análisis de datos.....	26
4.1.1.- Variables demográficas	26
4.1.2.- Variables en estudio	28
4.1.2.1.- Dimensión: Liderazgo	28
4.1.2.2.- Dimensión Gestión de personas	32
4.1.2.3.- Dimensión Gestión de recursos.....	36
4.1.2.4.- Dimensión Planificación y control de la gestión	39
4.1.2.5.- Dimensión Relación con el entorno	43
4.1.2.6.- Dimensión Gestión del aprendizaje	46

4.1.2.7.- Dimensión justicia organizacional	49
4.1.2.8.- Dimensión Confianza Organizacional	51
4.1.2.- Análisis de creencias	52
4.1.2.1.- Percepción general	52
4.1.2.1.1.-Creencias con mayor arraigo de acuerdo a la percepción general	53
4.1.2.1.2.-Creencia con menor arraigo de acuerdo a la percepción general.....	54
4.1.2.2.- Afirmaciones con mayor y menor arraigo por dimensión	55
4.1.2.2.1.-Dimensión liderazgo: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo.....	55
4.1.2.2.2.-Dimensión Gestión de personas: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo.....	56
4.1.2.2.3.-Dimensión Gestión de recursos: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo.....	57
4.1.2.2.4.-Dimensión planificación y control de la gestión: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo	58
4.1.2.2.5.-Dimensión Relación con el entorno: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo.....	59
4.1.2.2.6.-Dimensión Gestión del aprendizaje: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo.....	60
4.1.2.2.7.-Dimensión Justicia organizacional: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo.....	61
4.1.2.2.8.-Dimensión Confianza organizacional: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo.....	62
4.1.2.3.- Frecuencia de respuestas.....	63
4.1.2.3.1.- Frecuencia de respuestas: Percepción general.....	63
4.1.2.3.2.- Frecuencia de respuestas: Por dimensiones	64
4.1.2.4.- Grado de arraigo de creencias.....	64
4.2.- Análisis de información	65
4.2.1.-Entrevista	65
4.3.-Análisis de información proveniente de fuentes secundarias	76
4.3.1.-Proyecto Educativo institucional	76
4.3.2.-Modelos de gestión	82
4.3.2.1.-Modelo de gestión escolar SACGE.....	82

4.3.2.2.-Modelo Integral de Gestión Escolar	83
4.3.2.3.-Modelo de Gestión Escolar para la Mejora Educativa	84
4.3.2.4.-Modelo Colaborativo de Gestión Escolar para la Innovación Pedagógica en la escuela	85
CAPÍTULO 5: LA PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN EDUCACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN.....	87
5.1.- Sustento teórico: Paradigma en torno al que se desarrolla el modelo	87
5.1.1.-Dirección por valores	87
5.1.2.- Organizaciones eutópicas.....	90
5.2.3.-Modelo de gestión escolar integral	92
5.1.4.- Orientaciones estratégicas de la organización.....	93
5.2.- Componentes del modelo propuesto	93
5.3.-Diseño gráfico del modelo	97
5.4.-Relaciones principales entre los componentes del modelo	102
5.5.-Relación entre el modelo propuesto y los lineamientos estratégicos de la organización en estudio	103
CONCLUSIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA	108

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de las variables en estudio.....	18
Tabla 2: Relación entre temas e indicadores por dimensión	20
Tabla 3: Planificación de las actividades a realizar	25
Tabla 1: Percepción general.....	53
Tabla 2: Creencia más arraigada en percepción general	54
Tabla 3: Creencia menos arraigada en valoración general	55
Tabla 4: afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión liderazgo	56
Tabla 5: Afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión Gestión de personas.....	57
Tabla 6: Afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión Gestión de recursos.....	58
Tabla 7: Afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión Planificación y control de la gestión	59
Tabla 8: Afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión Relación con el entorno	60
Tabla 9: Afirmaciones con mayor y menor arraigo de la dimensión Gestión del aprendizaje.....	61
Tabla 10: Afirmaciones con mayor y menor arraigo de la dimensión Justicia organizacional	62
Tabla 11: Afirmaciones con mayor y menor arraigo de la dimensión Confianza Organizacional	63
Tabla 1: Frecuencia de respuestas (en general)	64
Tabla 2: Frecuencia de respuestas (por dimensión)	64
Tabla 3: Grado de arraigo de las creencias	65

Índice de gráficos

Gráfico 1: Edad	26
Gráfico 2: Género.....	27
Gráfico 3: Experiencia docente	27
Gráfico 4: Cargo en el establecimiento	27
Gráfico 5: Esfuerzo por el logro de objetivos.....	28
Gráfico 6: Procesos de liderazgo distribuido.	29
Gráfico 7: Detección y desarrollo del liderazgo	30
Gráfico 8: Autonomía para tomar decisiones.	30
Gráfico 9: Disposición para realizar cambios tendientes a mejorar los resultados.31	
Gráfico 10: Visión de futuro.	32
Gráfico 11: Confianza en la dirección de la escuela.....	32
Gráfico 12: Bienestar de los trabajadores.	33
Gráfico 13: Compromiso con la organización.....	33
Gráfico 14: Reconocimiento de logros	34
Gráfico 15: Motivación laboral	34
Gráfico 16: Capacitación de los trabajadores.....	35
Gráfico 17: Trabajo en equipo	36
Gráfico 18: Administración de recursos.....	36
Gráfico 19: Supervisión del estado de los recursos.	37
Gráfico 20: Gestión de recursos externos	38
Gráfico 21: Revisión de procesos de las áreas de gestión.....	38
Gráfico 22: Uso adecuado de recursos.	39
Gráfico 23: Planificación de la gestión escolar.	40
Gráfico 24: Control de la gestión escolar	40
Gráfico 25: Evaluación de la gestión escolar.....	41
Gráfico 26: Retroalimentación sobre el cumplimiento de planes.....	42
Gráfico 27: Rendición de cuentas	42
Gráfico 28: Análisis de situaciones problemáticas y oportunidades de mejora.	43
Gráfico 29: Relaciones interpersonales.....	44

Gráfico 30: Participación de padres y apoderados.....	44
Gráfico 31: Influencia del entorno en la gestión escolar.....	45
Gráfico 32: Contexto y gestión escolar.....	46
Gráfico 33: Implementación de prácticas innovadoras de gestión.	46
Gráfico 34: Retroalimentación de prácticas pedagógicas.	47
Gráfico 35: Enfoque del modelo educativo.....	47
Gráfico 36: Acciones para mejorar el aprendizaje.....	48
Gráfico 37: Reflexión pedagógica	48
Gráfico 39: Objetividad en la toma de decisiones.	50
Gráfico 40: Información sobre las decisiones laborales.	50
Gráfico N° 41: Confianza en el equipo directivo.....	51
Gráfico N° 42: Instancias de comunicación.....	52

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de gestión escolar SACGE	83
Figura 2: Modelo Integral de Gestión Escolar	84
Figura 3: Modelo de Gestión Escolar para la Mejora Educativa.....	85
Figura 4: Modelo Colaborativo de Gestión Escolar para la Innovación Pedagógica en la escuela	86
Figura 1: Modelo de gestión escolar: Un buen lugar para ser y crecer	99
Figura 2: Modelo de gestión escolar un buen lugar para ser y crecer, una mirada hacia el interior de la organización	100
Figura número 3: Núcleo del modelo Un buen lugar para ser y crecer	101

Índice de anexos

Anexo 1: Modelo de gestión escolar SACGE	111
Anexo 2: Modelo EFQM.	112
Anexo 3: Modelo de Gestión Escolar Integral	113

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene lugar en el contexto de la Escuela Agroecológica de Pirque, un establecimiento educacional particular subvencionado de enseñanza media técnico profesional agropecuario, mixto y gratuito. Actualmente tiene una matrícula de 375 jóvenes de entre 14 y 18 años, distribuidos en 10 cursos de los 4 niveles de Enseñanza Media. Según JUNAEB su índice de Vulnerabilidad Escolar es 88,1%. La dotación docente es de 20 profesores/as a cargo de las áreas básicas y de especialidad. El equipo directivo está conformado por 8 profesionales en los cargos de dirección y asistencia de dirección, inspectoría general, orientación, coordinación pedagógica, coordinación PIE y coordinación área técnica

Diseñar y proponer un modelo de gestión escolar que posibilite el fortalecimiento de los procesos organizacionales de la Escuela Agroecológica de Pirque para mejorar sus resultados en los diversos ámbitos de gestión es lo que motiva la presente AFE.

En un primer capítulo se presenta el problema de investigación, se fundamenta la necesidad de elaborar una propuesta y se plantean los objetivos que responden a la pregunta de investigación ¿Qué modelo de gestión escolar resulta pertinente al fortalecimiento de los procesos organizacionales de la Escuela Agroecológica de Pirque, para mejorar sus resultados en los diversos ámbitos de gestión?

En el capítulo 2, se enmarca teóricamente la investigación, se revisan las definiciones de gestión organizacional, la evolución que ha tenido el concepto y se contextualiza en el ámbito educacional.

En el capítulo 3 se da a conocer el contexto de la investigación: las características de la organización educativa y sus docentes y se presenta el diseño metodológico

de la investigación, los instrumentos que se utilizaron y su validez y confiabilidad, se operacionalizan las variables, y se informa la planificación de las actividades realizadas.

En el cuarto capítulo se analizan los datos e información obtenida a partir de los instrumentos aplicados. Se exponen los resultados de las variables demográficas, dimensiones en estudio y análisis de creencias en base a los datos proporcionados por el cuestionario. Se examina la información obtenida de las entrevistas, el proyecto educativo institucional y la bibliografía consultada alusiva a modelos de gestión utilizados por otras organizaciones educativas.

En el capítulo 5 se comunica la propuesta del modelo de gestión escolar para la organización en estudio, su diseño gráfico, el sustento que lo respalda teóricamente, los paradigmas en torno a los que se desarrolla el modelo, las relaciones principales entre sus componentes y la relación con los lineamientos estratégicos de la organización.

Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación, las implicancias prácticas para la organización en estudio, las limitaciones de la investigación y los argumentos precursores para futuras AFE.

CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.-Fundamentación de la necesidad de elaborar una propuesta

Quienes trabajan en escuelas con subvención estatal se ven enfrentados diariamente a una gran cantidad de tareas burocráticas “... *se pueden comprobar más de dos mil trescientas exigencias que recaen sobre las escuelas, contenidas en 18 leyes, siete decretos con fuerza de ley, 60 decretos y reglamentos y cuatro circulares distintas...*” (El Mercurio, 2018)

Responder a ellas no solo exige mayor desgaste burocrático, sino también desenfocarse de tareas directamente relacionadas con el funcionamiento interno del establecimiento, como el aprendizaje y la convivencia escolar.

Sin embargo, es necesario hacer frente a estas exigencias, para ello los equipos de gestión deben organizarse de tal manera que puedan responder a la tramitación administrativa requerida a nivel macro (nuevas normativas legales, el surgimiento de una pandemia, entre otras) y que además les permita enfocarse en el trabajo que se relaciona directamente con los miembros de la comunidad educativa y mantener su estabilidad.

Las organizaciones educativas se caracterizan por ser sistemas en permanente transformación en respuesta a su búsqueda de estabilidad por estar constantemente adaptándose a los requerimientos del entorno. Esta característica produce un dinamismo interno a propósito de las necesidades de cambio, generando resistencias que deben ser gestionadas para llevar a la organización al estado deseado. (López y Gallegos, 2019:32)

El concepto de gestión como un área de conocimiento estructurado comienza a utilizarse en el ámbito empresarial a mediados del siglo XX. A partir de ese entonces

el término se ha incorporado en diferentes rubros, entre ellos en la educación experimentando una evolución en la praxis, desde abocarse a tareas exclusivamente administrativas de mantención hasta ser concebida como una herramienta de transformación activa.

La gestión, por tanto, implica, para las organizaciones educativas, un recurso de mayor riqueza, puesto que, a diferencia de la administración, la gestión está asociada a la eficacia organizacional en constante búsqueda de la excelencia o calidad.

Es decir, en un escenario de una institución educativa altamente exigida por las emergentes demandas de distintas índoles que recaen en la escuela, surge la necesidad de una mayor efectividad en la gestión escolar. En este escenario, es necesario no sólo asegurar que los instrumentos de diagnóstico de la gestión escolar sean los adecuados, sino, además, utilizar otras herramientas conducentes a su mejoramiento, ya que no basta con realizar un buen diagnóstico, si no se incorporan instrumentos que permitan optimizarla (Barrientos y Taracena, 2008)

A partir de la revisión bibliográfica y de los contenidos tratados en diferentes módulos del presente programa de magister, se desprende que uno de los instrumentos que permiten optimizar la gestión en el establecimiento dice relación con el diseño e incorporación de un modelo de gestión escolar, puesto que, dicho modelo aportará a visualizar con claridad sus orientaciones estratégicas y el uso de sus recursos.

Los modelos de gestión, por tanto, se presentan como un recurso útil para desarrollar una buena gestión en las escuelas, pues para que la institución, con todas las complejidades y demandas que tiene, funcione de la manera deseada, cada miembro debe conocer sus funciones y visualizar que sus objetivos avancen coherentemente con los de la institución, solo así las variables asociadas a la gestión se articularán permitiendo que la escuela fortalezca sus procesos

organizacionales tendientes a mejorar sus resultados en sus diversos ámbitos de desempeño.

La Escuela Agroecológica de Pirque no cuenta con un modelo de gestión escolar que contribuya a fortalecer sus procesos organizacionales.

Para sintetizar, las organizaciones educativas son sistemas complejos, en permanente transformación por estar constantemente adaptándose a los requerimientos del entorno, para que la adaptación al cambio sea posible y la escuela mantenga su marcha anhelada, es necesario transitar del modelo clásico de administración escolar, cuyos principios conllevan a una estructura de trabajo desacoplada a una gestión escolar que articule lo pedagógico con el ámbito organizacional.

Según la literatura consultada, los autores concuerdan en la importancia de una buena gestión para el éxito de las organizaciones educativas, pues diversas son las variables que en ella se articulan, el liderazgo, la gestión del aprendizaje, de la convivencia, del tiempo y recursos, entre otros, los que finalmente influyen en la calidad de la educación.

Se hace ineludible, que las organizaciones educativas diseñen e implementen un modelo de gestión, que oriente los objetivos que cada escuela se plantee, la fortalezca para afrontar las demandas que en ella recaen y que engrane y articule organizacionalmente las funciones y atribuciones de las personas encargadas de su gestión.

Dado que la escuela Agroecológica de Pirque no cuenta con un modelo de gestión que imprima el sello de su gestión escolar, que defina sus directrices y oriente el uso de sus recursos, se diseñará un modelo de gestión escolar, que fortalezca sus procesos organizacionales para mejorar los resultados obtenidos en sus diversos ámbitos de gestión.

1.2.-Pregunta de investigación

¿Qué modelo de gestión escolar resulta pertinente al fortalecimiento de los procesos organizacionales de la Escuela Agroecológica de Pirque, para mejorar sus resultados en los diversos ámbitos de gestión?

1.3.- Objetivo general

Proponer un modelo de gestión escolar que posibilite el fortalecimiento de los procesos organizacionales de la Escuela Agroecológica de Pirque para mejorar sus resultados en los diversos ámbitos de gestión.

1.4.-Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la gestión escolar que se desarrolla en la Escuela agroecológica de Pirque.
2. Definir las orientaciones estratégicas de la organización escolar en estudio.
3. Identificar modelos de gestión escolar, teóricos y empíricos, que puedan ser aplicables a la organización escolar en estudio, desde la perspectiva de sus orientaciones estratégicas y su diagnóstico.
4. Diseñar, en base a los antecedentes teóricos y empíricos, un modelo de gestión escolar para la Escuela Agroecológica de Pirque.

CAPITULO 2: ANTECEDENTES TEÓRICOS:

El concepto de gestión, en la literatura especializada, se relaciona con el término “management”, de origen anglosajón, cuya traducción al castellano involucra las nociones de "dirección", "organización", "gerencia". Es un término que abarca varias dimensiones, pero muy específicamente una: la participación, la consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos.

Su uso es bastante reciente en el lenguaje administrativo, pues comienza a utilizarse en el ámbito empresarial a mediados del siglo XX asociado a labores de mantención y control. En la actualidad, sin embargo, es necesario hacer una distinción con lo únicamente administrativo, otorgándole un valor superior, relacionándolo a la efectividad, en constante búsqueda de la excelencia y calidad organizacional, es decir, la gestión surge del desarrollo o evolución natural de la relegada administración.

Según Gairín (1999) la administración referencia a la acción de administrar, de cuidar los bienes de una persona o institución, mientras que la gestión está fundamentalmente relacionada con la actividad de actuación, pudiendo ser aplicada a la distribución de funciones o a los procesos de coordinación.

En palabras de Cruzata y Rodríguez (2016:3). “La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas”

A partir de las orientaciones o formas de concebir los procesos de gestión, existen diversos enfoques.

Enfoque centrado en la movilización de recursos “La generación y mantención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”. Cassasus (2000:4)

Enfoque centrado en la interacción de los miembros de una organización “La capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”, “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”. Argyris y Schon (1978)

Enfoque centrado en el aprendizaje Geuss (1998) “Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”

Gestión en el contexto educacional:

A partir de lo anterior, se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos, bajo esa premisa se desprende que las escuelas no son la excepción y al igual que en el contexto empresarial, la “gestión” en el ámbito educativo progresivamente ha sustituido el concepto de “administración escolar”, introduciendo una reestructuración en el funcionamiento de los establecimientos asociado al cambio educativo, ya que requiere alejarse del paradigma burocrático de una marcada separación entre lo administrativo y pedagógico y reconsiderar el aprendizaje de los estudiantes como eje articulador.

En el ámbito pedagógico el desarrollo de una buena gestión se convierte en un factor esencial, puesto que involucra variables que de manera directa o indirecta afectan la calidad de la enseñanza que reciben los estudiantes (Gento,2002)

En lo práctico, mientras que la administración escolar tiene baja presencia de lo pedagógico, con un fuerte énfasis en las rutinas, desarrolla trabajos aislados y

fragmentados, presenta estructuras organizacionales cerradas a la innovación y su autoridad mantiene un trato impersonal y fiscalizador, la gestión escolar posee como eje central lo pedagógico, desarrolla habilidades para tratar con lo complejo, potencia el trabajo en equipo, presenta apertura al aprendizaje y a la innovación y su cultura organizacional es cohesionada y con una visión de futuro. (Pozner, 2003)

Es necesario transitar de la administración a la gestión en las instituciones educativas si se quieren derribar las barreras de disociación entre lo pedagógico y lo organizacional y construir una gestión integrada que permita avanzar en alcanzar los objetivos de la educación chilena actual: calidad y equidad.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

Diversos autores, en el contexto nacional e internacional, definen el concepto de gestión escolar.

Para López y Gallegos (2019), “La gestión escolar se concibe como la expresión de la voluntad consciente de los actores de la comunidad educativa, para realizar acciones tendientes a producir cambios sustanciales en los aprendizajes de los estudiantes y en las dimensiones de socialización e integración social que favorece la educación. Por lo tanto, la gestión educacional se piensa como una labor de complejidad creciente, que requiere de profesionales especializados con capacidad de impulsar y liderar organizaciones en un contexto sociocultural e institucionalmente complejo y demandante”

Según Gento Palacios (2002) “su importancia radica en el efecto que esta tiene sobre el clima laboral, el liderazgo, y la forma de conducir la organización en el ámbito de la gestión de personas, la planificación del tiempo y los recursos, en definitiva, sobre la calidad de los procesos educativos”

La gestión escolar surge como un valioso instrumento que le permite a la escuela organizarse entorno a sus objetivos, actores (alumnos, docentes, padres) y a sus recursos: infraestructura, materiales, equipamiento, entre otros (Gvirtz y De Podestá, 2010)

Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (2000), revisan investigaciones en el ámbito nacional e internacional sobre los factores que inciden en una adecuada gestión escolar en escuelas exitosas, a partir de dicho estudio se concluye que en ambos contextos se presentan como elementos comunes de escuelas efectivas el sentido de metas compartidas, compromiso con el aprendizaje del estudiante, un liderazgo efectivo y presente del director(a) del establecimiento, un clima de trabajo colaborativo, fortalecimiento de la relaciona familia- escuela y sobre todo una actitud positiva y altas expectativas frente a las posibilidades de logros de sus estudiantes.

A partir de las definiciones mencionadas, es posible inferir que los autores coinciden en que la gestión escolar:

- Implica un trabajo colectivo orientado por un fuerte compromiso de los actores involucrados.
- Se trata de una labor compleja, puesto que involucra que la organización esté constantemente adaptándose a cambios y exigencias provenientes de distintos ámbitos del sistema escolar.
- Implica conjugar varias dimensiones asociadas a la gestión (liderazgo, gestión de personas, gestión de recursos, otras)
- El eje principal debe ser el aprendizaje de los/as estudiantes y la calidad de los procesos educativos.

Para realizar una apropiada gestión de las escuelas, se propone contar con modelos de gestión, entendiendo por éstos los esquemas o representaciones gráficas (sustentadas teórica y empíricamente) mediante las cuales se llevan a cabo los procesos organizacionales en el establecimiento.

Son muchos los autores que presentan su clasificación de modelos de gestión escolar. Borrell (1988), en su estudio titulado reflexiones sobre la gestión escolar, expone los postulados de algunos de ellos. Así, Bolman y Deal (1984) consideran las instituciones escolares según las perspectivas personalística, racional y de poder. Theodossin (1982) explica la gestión escolar a partir del ambiente, la estructura organizacional, la interacción del grupo y la individual. Ellstrom (1983) sugiere cuatro modelos organizacionales: racional, político, sistema social y anárquico. Cuthbert (1984) nos presenta cinco: analítico-racional, pragmático-racional, ambiguo y fenomenológico. Bush (1986) considera cinco: formal, democrático, político, subjetivo y ambiguo.

La importancia de estos marcos teóricos es que permiten entender los comportamientos organizacionales. Estos modelos no son estables, es decir, pueden seguir un ciclo evolutivo.

A partir de los argumentos planteados con anterioridad, la gestión escolar se concibe como un instrumento de gran valor que le permite a la escuela organizarse conforme a sus objetivos, valores y recursos, y es ante éstos, que debe tomar una importante decisión, que se relaciona con el modelo de gestión en el que se sostendrá, ya que dicha decisión aportará a visualizar las orientaciones estratégicas compartidas por sus miembros.

Una decisión que debe tomar la organización educativa se relaciona con el modelo de gestión en el cual se sustentará, ya que esta opción metodológica no solo imprimirá el sello a la gestión, sino que también contribuirá a diseñar las directrices y orientará el uso de los recursos en el corto mediano y largo plazo (López y Gallegos, 2019: 54

CAPITULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1.- Metodología

3.1.1.-Enfoque: mixto

El proyecto se abordará, en términos metodológicos, desde un enfoque mixto, también conocido como multi-método, en el que se vincularán datos cuantitativos con análisis e interpretación de información cualitativa (Bericat, 1998).

Cualitativo:

Se recopilará y analizará la información obtenida a través de recursos propios de este enfoque: entrevista semiestructurada y análisis de documentos.

Cuantitativo:

Se aplicará un cuestionario tipo Likert, propuesto por López y Gallegos (2019), al universo de docentes del establecimiento, que medirá su percepción respecto de las distintas dimensiones asociadas a la gestión escolar.

Desde ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo) se considerarán las dimensiones extraídas desde el modelo de gestión escolar de López y Gallegos (2019), éstas son:

Liderazgo

Gestión de personas

Planificación y control de gestión

Gestión de recursos

Relación con el entorno

Gestión del aprendizaje

Justicia organizacional

Confianza organizacional

Las dimensiones a considerar fueron seleccionadas a partir de la revisión bibliográfica y estudio de diferentes modelos de gestión. Se seleccionaron tres modelos para su análisis: modelo EFQM, modelo SACGE y modelo de gestión escolar de López y Gallegos.

Modelo SACGE: este modelo, que comprende las dimensiones de convivencia escolar, liderazgo, gestión curricular, recursos y resultados, se descarta como referencia puesto que, no involucra la relación de la organización educativa con el entorno, abocándose a una gestión interna de la escuela como un organismo aislado con fuerte énfasis en los resultados. *“Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación inciden en la generación de resultados del establecimiento”* (agencia de la calidad de la educación, 2020). Ver anexo 1

Modelo EFQM: se descarta, puesto que se trata de un modelo de gestión de nace desde el ámbito empresarial y es adaptado al contexto educativo, por lo tanto, no acopia las particularidades propias de este contexto (Pérez-Juste, López, Peralta y Municio, 2000). Ver anexo 2

Modelo López y Gallegos: se considerará este modelo como referencia, puesto que, además de incluir dimensiones comunes con otros modelos de gestión, incorpora un componente nuevo, una dimensión directamente relacionada con la comunidad, la relación de la escuela con su entorno. Según Casassus (2000), cada nuevo marco conceptual no invalida al anterior, pero genera una acumulación teórica e instrumental. Ver anexo 3

3.1.2.-Método de investigación: estudio de caso

Se trata de una investigación que, mediante una metodología mixta, analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008)

En los estudios de caso el investigador intenta comprender al sujeto o grupo desde una perspectiva holística, en su contexto, interpretando el significado que tiene para él o ellos un determinado aspecto de la realidad, en este caso el objetivo es realizar un diagnóstico de la gestión escolar e identificar las orientaciones estratégicas de la organización en estudio.

A partir de la interrogante ¿Qué modelo de gestión escolar resulta pertinente al fortalecimiento de los procesos organizacionales de la Escuela Agroecológica de Pirque, para mejorar sus resultados en los diversos ámbitos de gestión? se plantea utilizar una metodología de estudio de caso, puesto que se requiere entender en profundidad las dinámicas dadas en la comunidad educativa, con el propósito de plantear un diseño de un modelo de gestión escolar acorde a las características y necesidades de esa organización en particular.

3.2.- La organización educativa y sus docentes

La Escuela Agroecológica de Pirque está ubicada en la comuna del mismo nombre, al sur oriente de la Región Metropolitana y colinda con las comunas de Puente Alto, San José de Maipo y Buin. Es un establecimiento particular subvencionado, técnico profesional agrícola, gratuito y mixto. Esta escuela, fue fundada en el año 1991, y estuvo bajo el alero institucional de Fundación Rodelillo hasta el 2004, año en el que nace Fundación Educacional Origen con el propósito de ser la entidad sostenedora de este establecimiento. En la actualidad tiene una matrícula de 375

estudiantes, distribuidos en tres cursos de NM1, tres cursos de NM2, dos cursos de NM3 y 2 cursos de NM4.

Su misión es formar jóvenes en un sistema educativo holístico para que alcancen su pleno potencial humano y lo pongan al servicio de su medio natural y su comunidad.

De orientación religiosa laica, cuenta con convenio de programa de integración escolar PIE, y un currículum flexible, que incorpora entre sus asignaturas las clases de religiones comparadas, taller de ecología interior (TEI) y Taller de actividades agropecuarias.

Entre sus actividades pedagógicas innovadoras destaca el proyecto mi huerto mi alimento/soberanía alimentaria, que consiste en que los/as estudiantes produzcan sus propios alimentos en sus hogares y comunidad, aplicando los contenidos de agroecología adquiridos en el establecimiento.

La dotación docente es de 20 profesores/as que imparten asignaturas de las áreas básicas y de especialidad. Sus características demográficas son; 7 de género femenino y 13 masculino, según rango etario; 4 de ellos tienen menos de 31 años, 10 de ellos entre 31 y 40 años, 3 entre 41 y 50 años, 1 entre 51 y 60 años y 2 con más de 60 años de edad.

El equipo directivo está conformado por 8 profesionales en los cargos de dirección y asistencia de dirección, inspección general, orientación, coordinación pedagógica, coordinación PIE y coordinación área técnica, cuenta, además, con 2 asistentes de la educación.

3.3.- Instrumentos de investigación

Las técnicas a utilizar, además de ser atingentes a los objetivos del proyecto, fueron consideradas por su viabilidad considerando la contingencia sanitaria. Estas técnicas fueron realizadas vía remota.

Fuentes de información:

Primarias: Entrevista semiestructurada, cuestionario tipo Likert.

Secundarias: Orientaciones estratégicas PEI, revisión de literatura.

3.3.1.-Entrevista semiestructurada:

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández- Sampieri, 2004).

En este tipo de entrevistas el investigador estimula el juego dialógico para recabar el máximo de información a partir de un cuestionario semiestructurado, de preguntas abiertas y flexibles. La información se expresa en respuestas verbales y no verbales de los entrevistados. (Canales, 2006)

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a informantes claves del equipo de gestión. Estas entrevistas constituyeron un diagnóstico de la gestión escolar de la organización en estudio.

Las preguntas estuvieron relacionadas con dimensiones de la gestión escolar extraídas del modelo de gestión escolar propuesto por López y Gallegos (2018).

Se incorporó, además, un ejercicio de prospección en la que los informantes proyectaron sus visiones respecto al tema en cuestión, a través de preguntas guías. Este ejercicio con la finalidad de que sirva de insumo para el posterior diseño del modelo de gestión escolar.

3.3.2.-Cuestionario:

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández Sampieri, 2004)

El cuestionario escala Likert que se utilizó, es un instrumento validado para evaluar la percepción que una comunidad educativa tiene del modelo de gestión escolar imperante en la organización. Propuesto por López y Gallegos (2018)

3.3.3.-Análisis de documentos:

El análisis de contenidos es una herramienta de gran utilidad basada en el análisis y la interpretación de fuentes documentales.

El objetivo es conocer no sólo lo que se transmite literalmente, sino todo aquello que pueda influir o condicionar el mensaje implícitamente (Guix, 2008)

Se revisó y analizó en profundidad el proyecto educativo institucional, con la finalidad de proponer un modelo de gestión escolar acorde a las orientaciones estratégicas de la organización, contenidas en dicho documento.

Se estudiaron propuestas de modelos de gestión escolar, aplicados en otros contextos educativos, con la finalidad de rescatar los elementos que puedan ser aplicables al modelo de la organización educacional en estudio.

3.4.- Operacionalización de las variables en estudio

Se operacionalizan las variables en estudio, que corresponden a las dimensiones de: liderazgo, gestión de personas, gestión de recursos, planificación y control de la

gestión, relación con el entorno, gestión del aprendizaje, justicia organizacional y confianza organizacional. (ver tabla 1)

Tabla 1: Operacionalización de las variables en estudio

Gestión educacional	
Definición: Proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo.	
Dimensión	Temas asociados a esta dimensión
<p>Liderazgo</p> <p>Definición: Proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.</p>	<p>1.- Esfuerzo por el logro de objetivos. 2.- Procesos de liderazgo distribuido 3.- Acciones para la detección y el desarrollo del liderazgo 4.-Autonomía en la toma de decisiones 5.- Disposición para realizar cambios tendientes a mejorar los resultados del establecimiento. 6.- Visión de desarrollo a largo plazo</p>
<p>Gestión de personas</p> <p>Definición: La administración de las relaciones que se establecen entre los trabajadores y la organización.</p>	<p>1.- Confianza en la dirección de la escuela 2.-Bienestar de los trabajadores 3.-Compromiso con la organización 4.-Reconocimiento de logros. 5.-Motivación por el trabajo y el logro de objetivos de la escuela. 6.- Capacitación para mejorar el desempeño 7.- Trabajo en equipo</p>
<p>Gestión de recursos</p> <p>Definición: La implementación eficiente y eficaz de los recursos de una organización.</p>	<p>1.-Adecuada administración de recursos 2.- Supervisión del estado de los recursos 3.-Gestión de recursos externos a la organización 4.- Revisión de procesos de las áreas de gestión 5.-Cuidado y uso adecuado de recursos.</p>

<p>Planificación y control de la gestión</p> <p>Definición: Enfoque sistemático y formalizado para el desarrollo de fases importantes de la administración de una organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Proceso de planificación de la gestión escolar. 2.- Control de la gestión escolar 3.- Definición de responsabilidades y evaluación de lo planificado. 4.- Retroalimentación sobre el cumplimiento de planes 5.-Rendición de cuentas de resultados de la gestión escolar
<p>Relación con el entorno</p> <p>Definición: Interacción con el conjunto de elementos, factores y acontecimiento de diversa índole, que configura el contexto dónde se desarrolla una persona o una comunidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- análisis de situaciones problemáticas y oportunidades de mejora 2.- preocupación por el mantenimiento de una relación cordial y colaborativa 3.- Participación de padres y apoderados 4.-Evaluación de factores externos y su efecto en la gestión escolar 5.- Consideración del contexto socio cultural y socioeconómico en la gestión escolar
<p>Gestión del aprendizaje</p> <p>Definición: Los procesos y mecanismos que permiten la generación de conocimiento en los estudiantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Implementación de prácticas innovadoras 2.-Retroalimentación de prácticas pedagógicas 3.-Foco del modelo educativo 4.-Acciones para mejorar el aprendizaje 5.-Espacios de reflexión pedagógica
<p>Justicia organizacional</p> <p>Definición: Las percepciones que los trabajadores tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Carga laboral justa 2.-Argumentación objetiva para la toma de decisiones 3.-Información clara de las decisiones laborales
<p>Confianza Organizacional</p> <p>Definición: La voluntad de los trabajadores a ser vulnerables a las acciones de su organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Confianza en el equipo directivo 2.- Instancias de comunicación y expresión.

Fuente: elaboración propia

3.5.-Relación entre temas e indicadores por dimensión

En la tabla número 2 se establecen las relaciones entre los temas y los indicadores de las variables: liderazgo, gestión de personas, gestión de recursos, planificación y control de la gestión, relación con el entorno, gestión del aprendizaje, justicia organizacional y confianza organizacional.

Tabla 2: Relación entre temas e indicadores por dimensión

Dimensiones	Temas	Indicadores
Liderazgo	1.Esfuerzo por el logro de objetivos	1.-Todos los miembros del equipo de gestión se esfuerzan en/por lograr los objetivos de la escuela
	2.- Procesos de liderazgo distribuido	2.-El director suma a los profesores y otros profesionales de la comunidad educativa a procesos de liderazgo
	3.- Acciones para la detección y el desarrollo del liderazgo	3.-El equipo de gestión se preocupa de realizar acciones para detectar y desarrollar el liderazgo de sus miembros.
	4.-Autonomía en la toma de decisiones	4.-Tenemos suficiente autonomía para tomar decisiones en nuestro ámbito de gestión
	5.- Disposición para realizar cambios tendientes a mejorar los resultados	5.-El equipo directivo está dispuesto a realizar los cambios que sean necesarios para mejorar los resultados del establecimiento en todos los ámbitos de la gestión
	6.- Visión de desarrollo a largo plazo	6.-Los miembros del equipo de gestión tienen una visión de largo plazo para el desarrollo de la escuela
Gestión de personas	1.- Confianza en la dirección de la escuela	1.-Tenemos confianza en quienes dirigen esta escuela porque son personas competentes, respetuosas y consecuentes entre lo que dicen y hacen

	2.-Bienestar de los trabajadores	2.-En la escuela se preocupan por el bienestar de todos los que trabajamos aquí
	3.-Compromiso con la organización	3.-Me siento comprometido(a) con la escuela
	4.-Reconocimiento de logros.	4.-En esta escuela se preocupan por reconocer los logros individuales, de equipos y organizacionales
	5.-Motivación por el trabajo y el logro de objetivos	5.-Me siento motivado(a) a realizar un buen trabajo para ayudar a lograr los objetivos de la escuela
	6.- Capacitación para mejorar el desempeño	6.-En esta escuela hay preocupación porque nos capacitemos y desarrollemos para mejorar nuestro desempeño
	7.- Trabajo en equipo	7.-El trabajo en equipo nos caracteriza como escuela, es la forma en que hacemos las cosas
Gestión de recursos	1.-Administración de recursos	1.-Los recursos provenientes de diversos fondos, distintos a la subvención normal, que son asignados a la escuela son bien administrados por quienes la dirigen
	2.- Supervisión del estado de los recursos	2.-Constantemente se está supervisando el estado del equipamiento y la infraestructura, stock de insumos y suministro de los servicios básicos (luz, agua, gas, etc.) requeridos para la realización normal de las actividades.
	3.-Gestión de recursos externos a la organización	3.-La Dirección gestiona activa y permanentemente, con distintas personas y organizaciones, convenios, proyectos y soluciones a sus necesidades, que no puede resolver con los recursos que administra.
	4.- Revisión de procesos de las áreas de gestión	4.-Constantemente se están revisando los procesos de todas las áreas de gestión de la escuela para detectar los errores que tienen e introducir mejoras (curricular, administrativa, recursos humanos, convivencia, planificación, relación con padres y apoderados, etc.)

	5.-Cuidado y uso adecuado de recursos.	5.-Todos nos preocupamos por cuidar los recursos materiales, de equipamiento, infraestructura y servicios básicos, que tiene la escuela y darles el mejor uso posible
Planificación y control de la gestión	1.-Proceso de planificación de la gestión escolar.	1.-Anualmente se desarrolla un proceso participativo de planificación de la gestión del colegio, en todos sus ámbitos, que incluye diversas definiciones estratégicas y que son analizadas y difundidas a toda la comunidad educativa (visión, misión, valores, objetivos estratégicos, planes y programas, etc.)
	2.- Control de la gestión escolar	2.-La gestión de todos los ámbitos de la escuela, se controla periódicamente a través de diversos indicadores e instrumentos de control (presupuestos, supervisión, reuniones de trabajo, análisis comparativo entre lo planificado y ejecutado, adopción de medidas correctivas, auditorias, etc.)
	3.- Definición de responsabilidades y evaluación de lo planificado.	3.-La escuela tiene definidas las responsabilidades de las personas y cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del cumplimiento de lo planificado
	4.- Retroalimentación sobre el cumplimiento de planes	4.-Los responsables del cumplimiento de los distintos planes en la escuela, reciben periódicamente retroalimentación sobre su ejecución, avance y oportunidades de mejora
	5.-Rendición de cuentas de resultados de la gestión escolar	5.-La dirección ha establecido cada cuánto tiempo y bajo qué modalidad rendirá cuenta pública de los resultados de su gestión y del uso eficiente de los recursos, al sostenedor, a la comunidad educativa, padres y apoderados.
Relación con el entorno	1.- análisis de situaciones problemáticas y oportunidades de mejora	1.-Todos los reclamos (de parte de estudiantes, profesores, otros profesionales y personal del establecimientos, padres y apoderados, DAEM, Municipio), en cualquier ámbito de la gestión y los

		problemas que se originan en el establecimiento son analizados por el equipo directivo y las personas involucradas para detectar oportunidades de mejora
	2.- preocupación por el mantenimiento de una relación cordial y colaborativa	2.-La Dirección se preocupa por mantener una relación cordial y de colaboración con todos los miembros de la comunidad educativa
	3.- Participación de padres y apoderados	3.-Los padres y apoderados participan activamente en las actividades del colegio y están integrados a la gestión
	4.-Evaluación de factores externos y su efecto en la gestión escolar	4.-El equipo directivo evalúa los cambios en el entorno y el impacto que podrían tener en la gestión del colegio, anticipando posibles escenarios y las formas de enfrentarlos
	5.- Consideración del contexto socio cultural y socioeconómico en la gestión escolar	5.-El contexto económico, social y cultural en que funciona la escuela, es considerado como un elemento relevante en su gestión
Gestión del aprendizaje	1.-Implementación de prácticas innovadoras	1.-Los miembros del equipo de gestión me animan a probar nuevas prácticas en el aula para mejorar el aprendizaje
	2.-Retroalimentación de prácticas pedagógicas	2.-Los profesores están constantemente recibiendo retroalimentación que les permite mejorar su desempeño en el aula
	3.-Enfoque del modelo educativo	3.-El modelo educativo de la escuela está centrado en los estudiantes, en el desarrollo de sus capacidades y valores en todas sus dimensiones
	4.-Acciones para mejorar el aprendizaje	4.-En la escuela estamos permanentemente realizando acciones tendientes a producir cambios sustanciales para mejorar el aprendizaje de los estudiantes
	5.-Espacios de reflexión pedagógica	5.-En la escuela se generan los espacios para el intercambio de experiencias y prácticas educativas para favorecer el aprendizaje de los estudiantes

justicia organizacional	1.-Carga laboral justa	1.-Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa
	2.-Argumentación objetiva para la toma de decisiones	2.-Para tomar decisiones de trabajo, mi director reúne información exacta y completa
	3.-Información clara de las decisiones laborales	3.-Mi director explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo
Confianza organizacional	1.-Confianza en el equipo directivo	1.-En este colegio, los profesores tenemos una enorme confianza en el equipo de gestión y en la dirección
	2.- Instancias de comunicación y expresión.	2.-En esta organización podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas

Fuente: elaboración propia

3.6.- Validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados

La confiabilidad y validez de la información recopilada está dada por la triangulación interna de las técnicas empleadas en el proyecto: entrevista semiestructurada, cuestionario y análisis de documentación (Goetz y Lecompte, 1988).

El cuestionario utilizado (López y Gallegos 2018) es un instrumento validado para evaluar la valoración de las variables asociadas a la gestión escolar, dicha validación fue realizada mediante un diseño instrumental con muestreo no probabilístico transversal. Sus resultados fueron ítems fuertemente relacionados con el constructo medido, alta consistencia interna, evidencias de validez de contenido y constructo.

La validación del modelo a proponer, se espera obtener mediante dos instancias: presentación de la propuesta a directivos y docentes de la organización en estudio y mediante la revisión y sanción de dos expertos teóricos.

3.7.- Planificación de las actividades a realizar

En la tabla 3 se proyecta la planificación del esquema de trabajo de la investigación, acorde a los objetivos planteados.

Tabla 3: Planificación de las actividades a realizar

Objetivo	Actividad
Realizar un diagnóstico de la gestión escolar que se desarrolla en la Escuela agroecológica de Pirque.	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicar cuestionario -Realizar entrevista semiestructurada -Analizar de información y datos resultantes -Elaborar diagnóstico
Definir las orientaciones estratégicas de la organización escolar en estudio.	-Analizar proyecto educativo institucional
Identificar modelos de gestión escolar, teóricos y empíricos, que puedan ser aplicables a la organización escolar en estudio, desde la perspectiva de sus orientaciones estratégicas y su diagnóstico.	-Revisar literatura especializada.
Diseñar, en base a los antecedentes teóricos y empíricos, un modelo de gestión escolar para la Escuela Agroecológica de Pirque.	-Diseñar propuesta de modelo de gestión escolar

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN

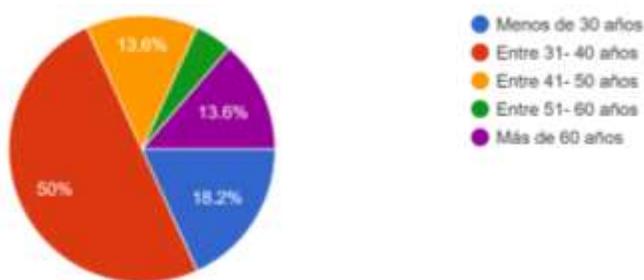
4.1.- Análisis de datos

Se exponen los datos obtenidos del cuestionario escala Likert aplicado al universo de docentes y docentes-directivos de la Escuela Agroecológica de Pirque, utilizado para evaluar la percepción que la institución tiene del modelo de gestión escolar imperante en la organización (fuente: López y Gallegos, 2018). Los gráficos que a continuación se presentan corresponden a los resultados de las variables demográficas y de cada una de las aseveraciones de las variables en estudio.

4.1.1.- Variables demográficas

Los gráficos número 1,2,3 y 4 muestran las variables demográficas de edad, género, experiencia docente y cargo en el establecimiento respectivamente.

Gráfico 1: Edad



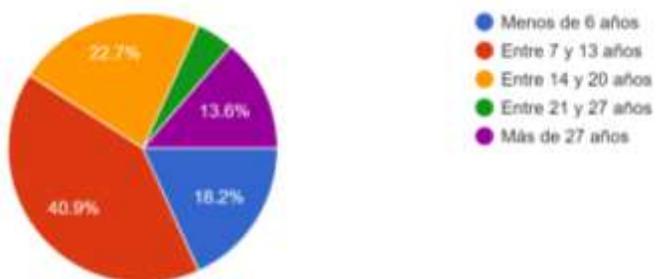
Fuente: elaboración propia

Gráfico 2: Género



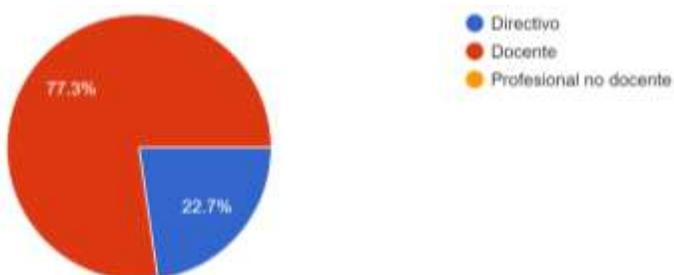
Fuente: elaboración propia

Gráfico 3: Experiencia docente



Fuente: elaboración propia

Gráfico 4: Cargo en el establecimiento



Fuente: elaboración propia

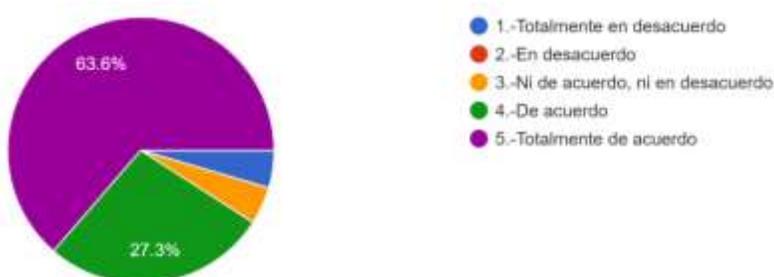
4.1.2.- Variables en estudio

Se exhiben los resultados de afirmaciones asociadas a las dimensiones de liderazgo, gestión de personas, gestión de recursos, planificación y control de la gestión, relación con el entorno, gestión del aprendizaje, justicia organizacional y confianza organizacional.

4.1.2.1.- Dimensión: Liderazgo: Los gráficos 5, 6, 7, 8, 9 y 10 muestran los resultados de la dimensión liderazgo.

Con respecto al tema esfuerzo por el logro de objetivos, un 63% de los docentes consultados considera que están totalmente de acuerdo con que todos los miembros del equipo de gestión se esfuerzan en y por lograr los objetivos de la escuela, un 27% está de acuerdo con la afirmación, un 4,5 % considera que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 4,5 % está totalmente en desacuerdo. (ver gráfico 5)

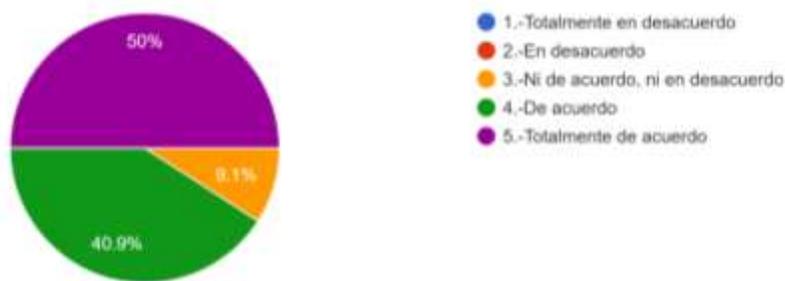
Gráfico 5: Esfuerzo por el logro de objetivos



Fuente: Elaboración propia

En torno al tema *procesos de liderazgo distribuido*, se plantea la afirmación *El director suma a los profesores y otros profesionales de la comunidad educativa a procesos de liderazgo*, un 50% de los docentes señala estar totalmente de acuerdo, un 40,9 % dice estar de acuerdo y un 9,1 % se inclina por la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 6)

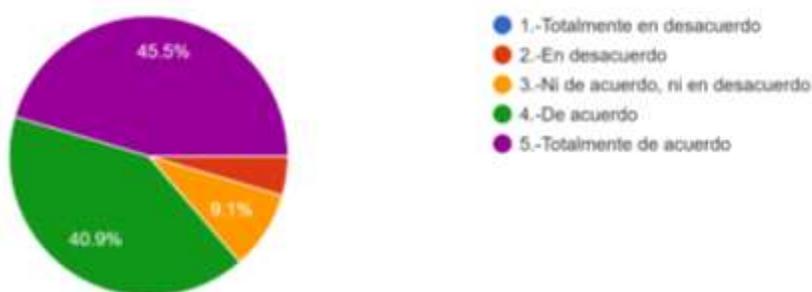
Gráfico 6: Procesos de liderazgo distribuido.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la *detección y desarrollo del liderazgo*, el 45,5 % de los docentes considera que *el equipo de gestión se preocupa de realizar acciones para detectar y desarrollar el liderazgo de sus miembros*, manifestando estar totalmente de acuerdo con la afirmación, un 40,9 % dice estar de acuerdo, un 9,1% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 4,5% está en desacuerdo. (ver gráfico 7)

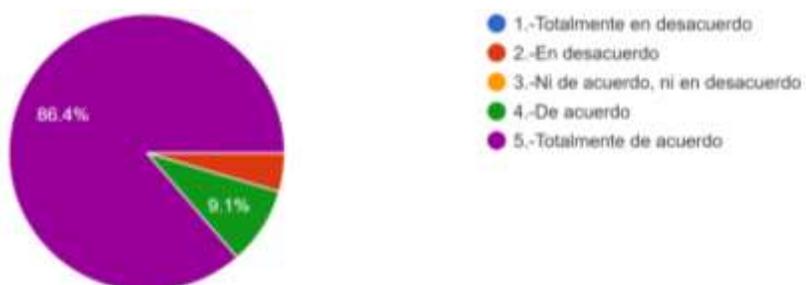
Gráfico 7: Detección y desarrollo del liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la *autonomía profesional*, un 86,4% de los docentes está totalmente de acuerdo con *que tienen suficiente autonomía para tomar decisiones el ámbito de gestión*, un 9,1% está de acuerdo y un 4,5% manifiesta estar en desacuerdo. (ver gráfico 8)

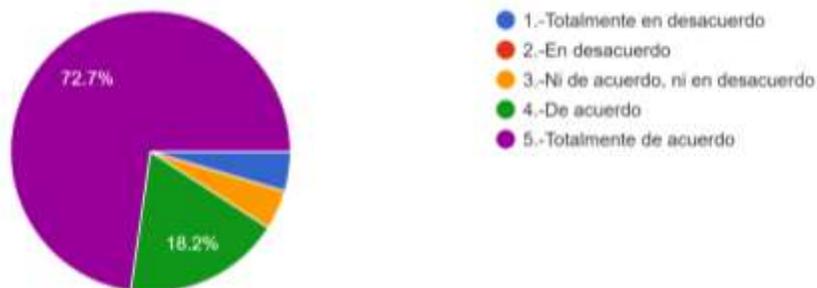
Gráfico 8: Autonomía para tomar decisiones.



Fuente: Elaboración propia

En relación a la *disposición para realizar cambios tendientes a mejorar los resultados*, un 72,7% de los profesores está totalmente de acuerdo con que *el equipo directivo está dispuesto a realizar los cambios que sean necesarios para mejorar los resultados del establecimiento en todos los ámbitos de la gestión*, un 18,2% está de acuerdo, un 4,5% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que un 4,5% está totalmente en desacuerdo. (ver gráfico 9)

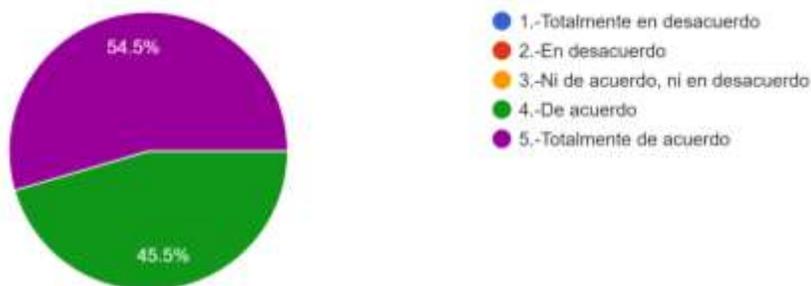
Gráfico 9: Disposición para realizar cambios tendientes a mejorar los resultados.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la temática *visión de futuro*, se observa un equilibrio entre las respuestas de los docentes inclinándose por los niveles más altos de valoración, un 54,5% dice estar muy de acuerdo con que *los miembros del equipo de gestión tienen una visión de largo plazo para el desarrollo de la escuela* y un 45,5% señala estar de acuerdo con la afirmación. (ver gráfico 10)

Gráfico 10: Visión de futuro.

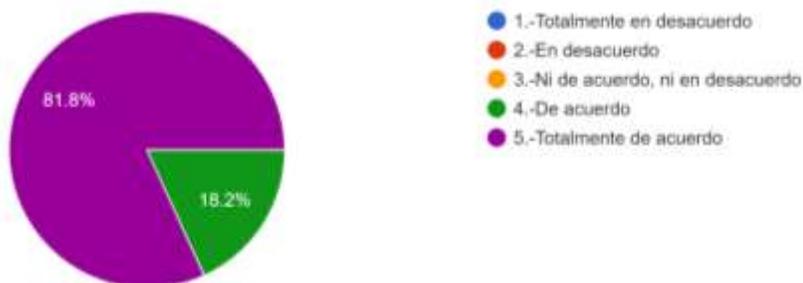


Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2.- Dimensión Gestión de personas: Los gráficos 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 exhiben los resultados de cada una de las aseveraciones de la dimensión gestión de personas.

En relación al tema *confianza en la dirección de la organización*, los docentes señalan *tener confianza en quienes dirigen la escuela porque son personas competentes, respetuosas y consecuentes entre lo que dicen y hacen*, un 81,8% está totalmente de acuerdo y un 18,2% dice estar de acuerdo. (ver gráfico 11)

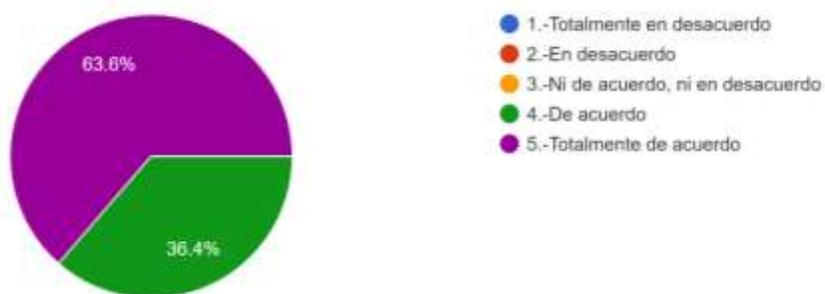
Gráfico 11: Confianza en la dirección de la escuela.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico siguiente muestra la percepción de los docentes respecto del *bienestar de los trabajadores*, un 63% está totalmente de acuerdo con que *en la escuela se preocupan por el bienestar de todos los que trabajan ahí* y un 36,4% dice estar de acuerdo con la misma afirmación. (ver gráfico 12)

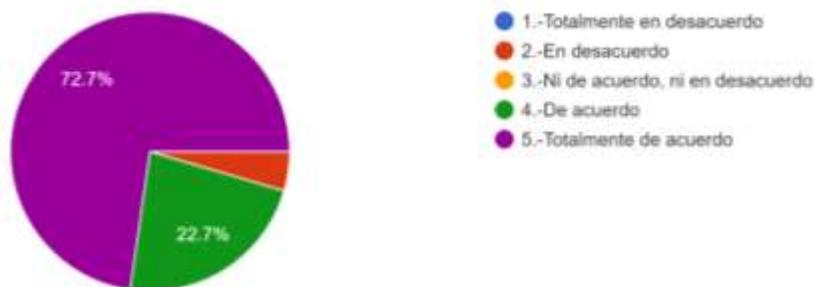
Gráfico 12: Bienestar de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la temática *compromiso con la organización*, un 72,7% de los docentes está totalmente de acuerdo con que *se sienten comprometidos con la escuela*, un 22,7% señala estar de acuerdo con la afirmación, mientras un 4,5 % señala estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 13)

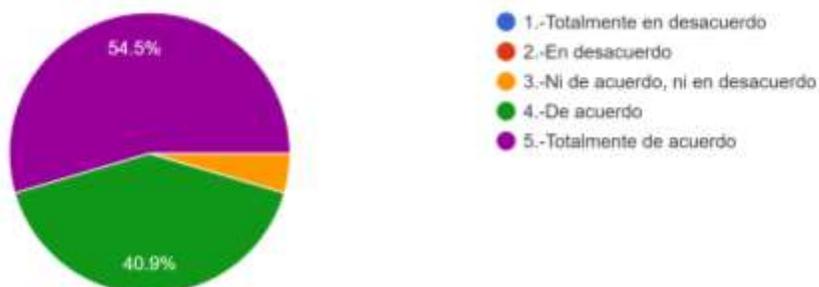
Gráfico 13: Compromiso con la organización.



Fuente: Elaboración propia

En el tema *reconocimiento de logros*, se plantea la aseveración *en esta escuela se preocupan por reconocer los logros individuales, de equipos y organizacionales*, un 54,5 % de los docentes señala estar totalmente de acuerdo con la afirmación, un 40,9% dice estar de acuerdo y un 4,5% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 14)

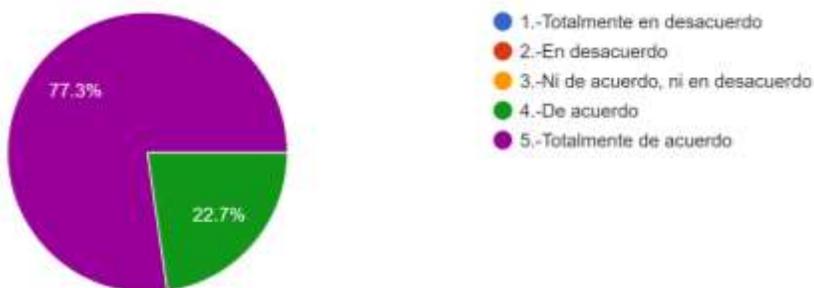
Gráfico 14: Reconocimiento de logros



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la temática *motivación laboral*, un 77,3 dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación *Me siento motivado(a) a realizar un buen trabajo para ayudar a lograr los objetivos de la escuela*, en esa misma línea de valoración, un 22,7 % expresa estar de acuerdo. (ver gráfico 15)

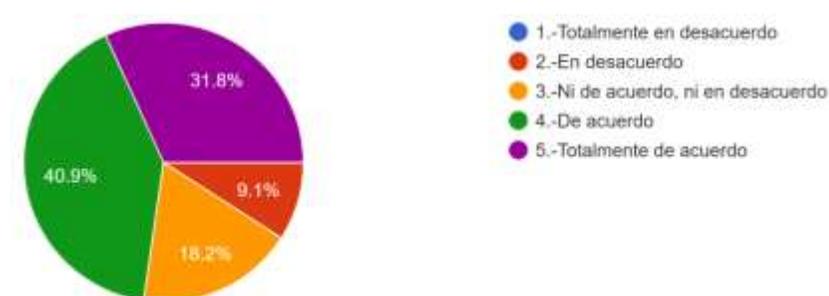
Gráfico 15: Motivación laboral



Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra los resultados del tema *capacitación de los trabajadores*, ante la afirmación *en esta escuela hay preocupación porque nos capacitemos y desarrollemos para mejorar nuestro desempeño*, un 31,8% dice estar totalmente de acuerdo, un 40,9 % señala estar de acuerdo, un 18% se inclina por la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 9,1% manifiesta estar en desacuerdo. (ver gráfico 16)

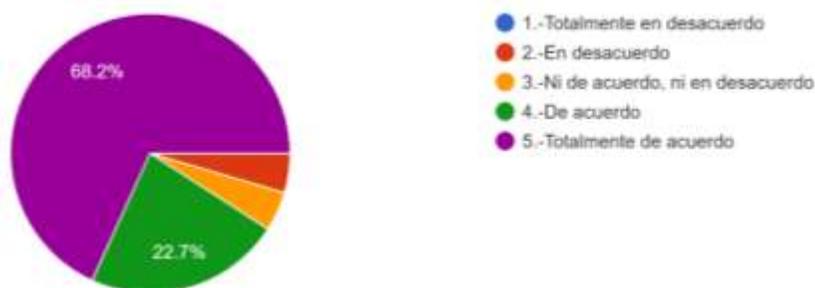
Gráfico 16: Capacitación de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia

En relación al tema *trabajo en equipo*, se plantea la aseveración: *el trabajo en equipo nos caracteriza como escuela, es la forma en que hacemos las cosas*, los resultados indican que un 68,2% de los docentes señala estar totalmente de acuerdo, un 22,7% dice estar de acuerdo, un 4,5% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 4,5% manifiesta estar en desacuerdo. (Ver gráfico 17)

Gráfico 17: Trabajo en equipo

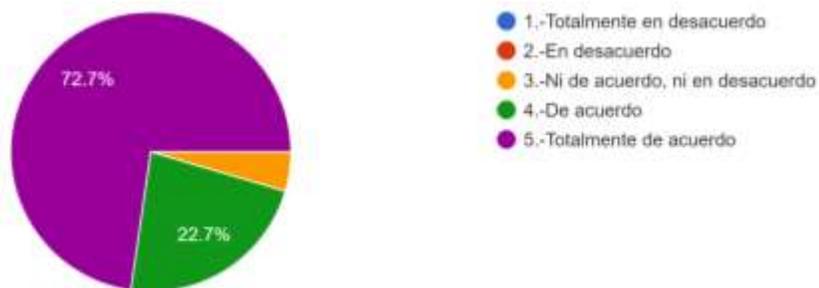


Fuente: Elaboración propia

4.1.2.3.- Dimensión Gestión de recursos: Los gráficos 18, 19, 20, 21 y 22 muestran los resultados de cada una de las aseveraciones de la dimensión gestión de recursos.

Respecto de la *administración de recursos*, un 72,7% de los docentes considera que está totalmente de acuerdo con que *los recursos provenientes de diversos fondos, distintos a la subvención normal, que son asignados a la escuela son bien administrados por quienes la dirigen*, 22,7 % está de acuerdo y un 4,5% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 18)

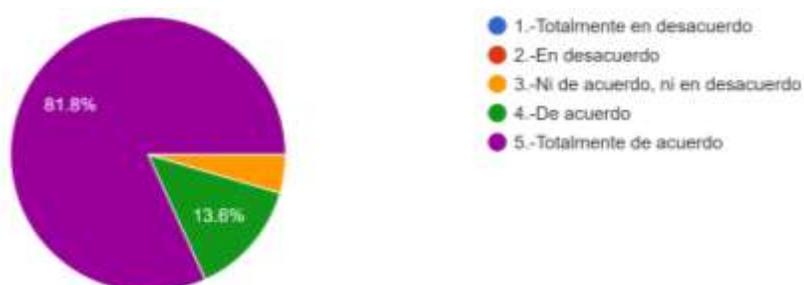
Gráfico 18: Administración de recursos.



Fuente: Elaboración propia

En torno al tema *supervisión del estado de los recursos*, se plantea la afirmación: *constantemente se está supervisando el estado del equipamiento y la infraestructura, stock de insumos y suministro de los servicios básicos (luz, agua, gas, etc.) requeridos para la realización normal de las actividades*, como resultado, un 81,8% está totalmente de acuerdo, un 13,6% señala estar de acuerdo y un 4,5% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 19)

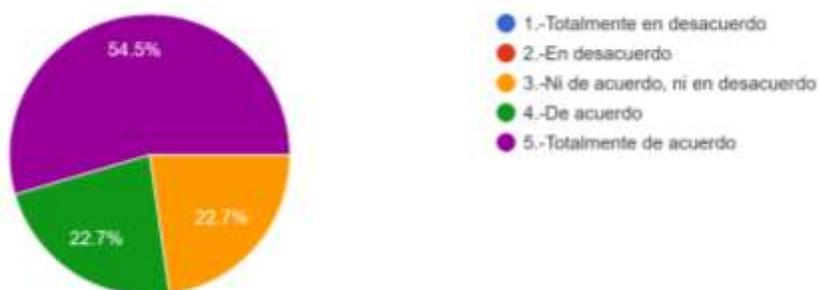
Gráfico 19: Supervisión del estado de los recursos.



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la temática *gestión de recursos externos*, un 54,5% de los docentes señala estar totalmente de acuerdo con que *la Dirección gestiona activa y permanentemente, con distintas personas y organizaciones, convenios, proyectos y soluciones a sus necesidades, que no puede resolver con los recursos que administra*, un 22,7% dice estar de acuerdo y un 22,7% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 20)

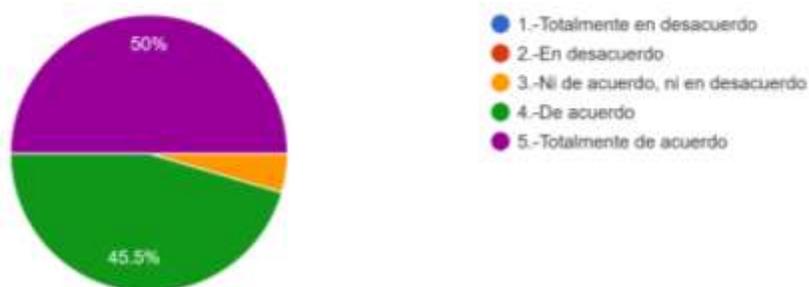
Gráfico 20: Gestión de recursos externos



Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de la *revisión de procesos de gestión*, un 50% de los profesores señala estar totalmente de acuerdo con la afirmación *Constantemente se están revisando los procesos de todas las áreas de gestión de la escuela para detectar los errores que tienen e introducir mejoras (curricular, administrativa, recursos humanos, convivencia, planificación, relación con padres y apoderados, etc.)*, un 45,5% señala estar de acuerdo y un 4,5% dice estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 21)

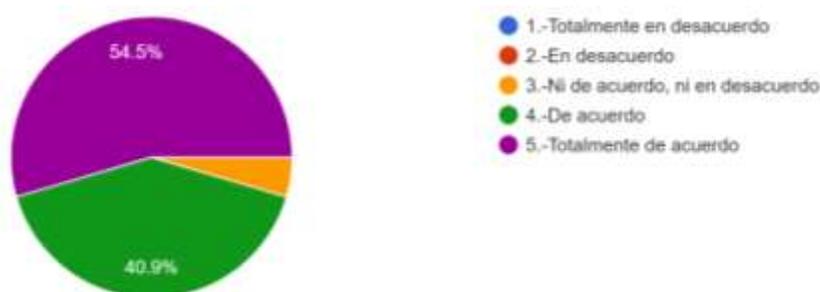
Gráfico 21: Revisión de procesos de las áreas de gestión



Fuente: Elaboración propia

En el tema *uso adecuado de recursos*, un 54,5% dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación *todos nos preocupamos por cuidar los recursos materiales, de equipamiento, infraestructura y servicios básicos, que tiene la escuela y darles el mejor uso posible*, un 40,9% señala estar de acuerdo y un 4,5% dice estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (Ver gráfico 22)

Gráfico 22: Uso adecuado de recursos.



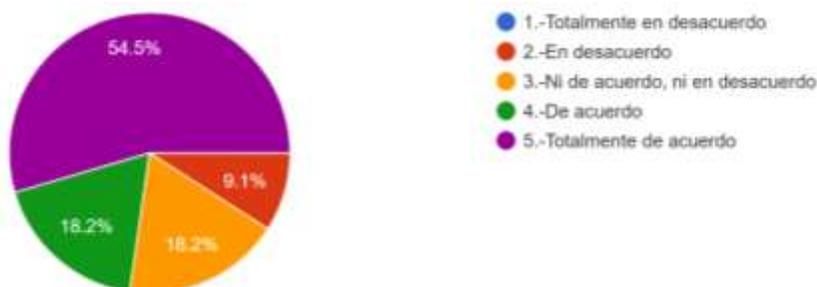
Fuente: Elaboración propia

4.1.2.4.- Dimensión Planificación y control de la gestión: Los gráficos 23, 24, 25, 26 y 27 muestran los resultados de cada una de las aseveraciones de la dimensión gestión de recursos.

En el ámbito de *planificación de la gestión*, se plantea la afirmación *Anualmente se desarrolla un proceso participativo de planificación de la gestión del colegio, en todos sus ámbitos, que incluye diversas definiciones estratégicas y que son analizadas y difundidas a toda la comunidad educativa (visión, misión, valores, objetivos estratégicos, planes y programas, etc.)*, los resultados fueron: un 54,5% de los docentes dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación, un 18,2% señala

estar de acuerdo, un 18,2% ni en acuerdo, ni en desacuerdo y un 9,1% expresa estar en desacuerdo.(ver gráfico 23)

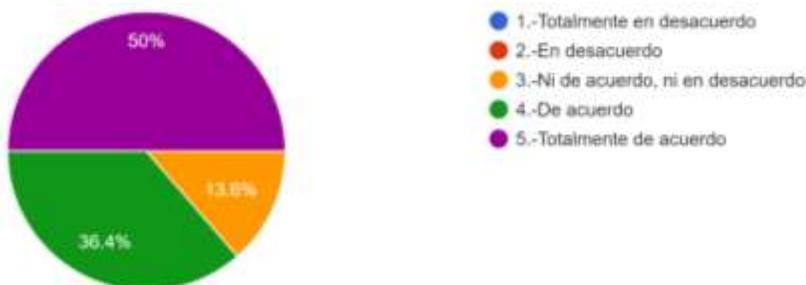
Gráfico 23: Planificación de la gestión escolar.



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la temática *control de la gestión*, un 50% de los docentes dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación *la gestión de todos los ámbitos de la escuela, se controla periódicamente a través de diversos indicadores e instrumentos de control (presupuestos, supervisión, reuniones de trabajo, análisis comparativo entre lo planificado y ejecutado, adopción de medidas correctivas, auditorias, etc.)*, un 36,4% señala estar de acuerdo y un 13,6% dice estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 24)

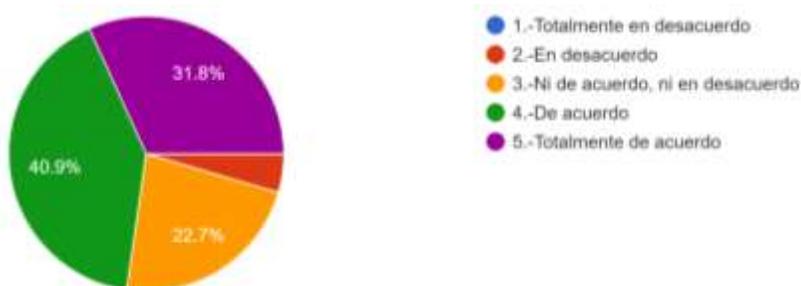
Gráfico 24: Control de la gestión escolar



Fuente: Elaboración propia

En torno a la temática *evaluación de la gestión*, un 31,8% señala estar totalmente de acuerdo con la aseveración *la escuela tiene definidas las responsabilidades de las personas y cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del cumplimiento de lo planificado*, un 40,9% señala estar de acuerdo, un 22,7% afirma estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 4,5% manifiesta estar en desacuerdo. (ver gráfico 25)

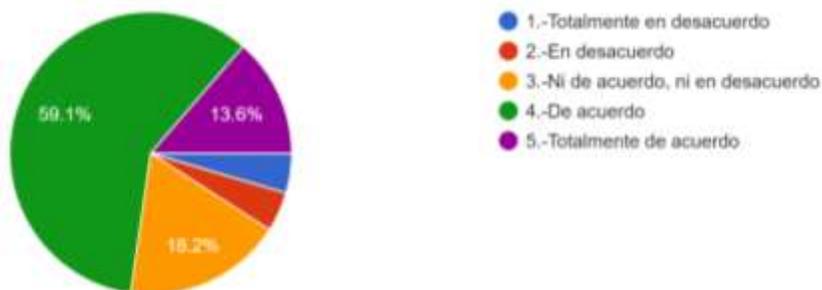
Gráfico 25: Evaluación de la gestión escolar



Fuente: Elaboración propia

En torno a la *retroalimentación sobre el cumplimiento de planes*, un 59,1% de los profesores está de acuerdo con que *los responsables del cumplimiento de los distintos planes en la escuela, reciben periódicamente retroalimentación sobre su ejecución, avance y oportunidades de mejora*, un 18,2% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 13,6% señala que está totalmente de acuerdo, un 4,5% en desacuerdo y un 4,5% totalmente en desacuerdo. (ver gráfico 26)

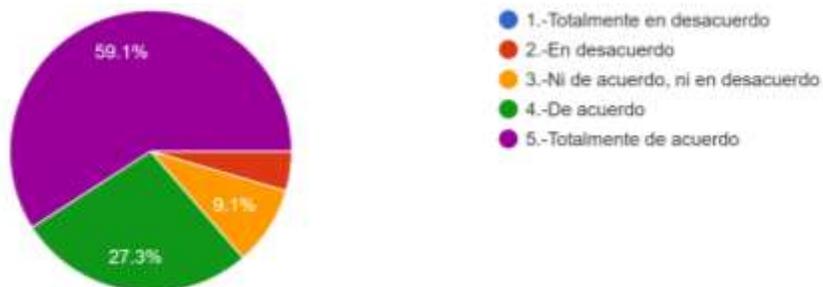
Gráfico 26: Retroalimentación sobre el cumplimiento de planes.



Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra los resultados del tema *rendición de cuentas*, ante la afirmación *la dirección ha establecido cada cuánto tiempo y bajo qué modalidad rendirá cuenta pública de los resultados de su gestión y del uso eficiente de los recursos, al sostenedor, a la comunidad educativa, padres y apoderados*, un 59,1% de los docentes señala estar totalmente de acuerdo, un 27,3% dice estar de acuerdo, un 9,1% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 4,5 está en desacuerdo. (ver gráfico 27)

Gráfico 27: Rendición de cuentas

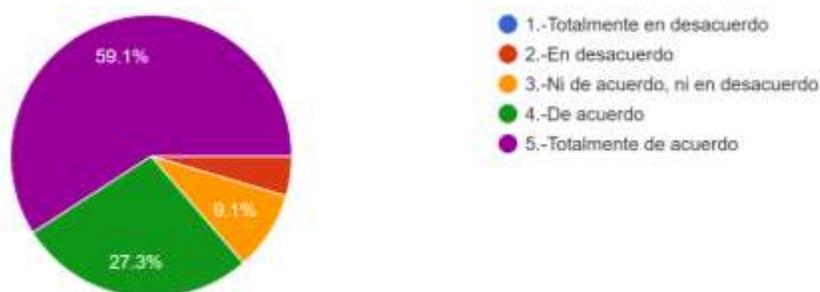


Fuente: Elaboración propia

4.1.2.5.- Dimensión Relación con el entorno: Los gráficos 28, 29, 20, 31 y 32 muestran los resultados de cada una de las aseveraciones de la dimensión relación con el entorno.

Relativo al tema *análisis de situaciones problemáticas y oportunidades de mejora*, un 59,1% de los profesores está totalmente de acuerdo con la afirmación *todos los reclamos (de parte de estudiantes, profesores, otros profesionales y personal del establecimientos, padres y apoderados, DAEM, Municipio), en cualquier ámbito de la gestión y los problemas que se originan en el establecimiento son analizados por el equipo directivo y las personas involucradas para detectar oportunidades de mejora*, un 27,3% señala estar de acuerdo, un 9,1% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 4,5% expresa estar en desacuerdo. (ver gráfico 28)

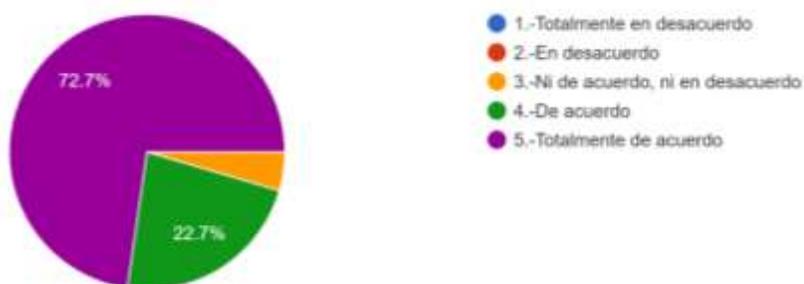
Gráfico 28: Análisis de situaciones problemáticas y oportunidades de mejora.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tema *relaciones interpersonales*, se observa que un 72,7% de los docentes señala estar totalmente de acuerdo con la aseveración *la Dirección se preocupa por mantener una relación cordial y de colaboración con todos los miembros de la comunidad educativa*, un 22,7% dice estar de acuerdo y un 4,5% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 29)

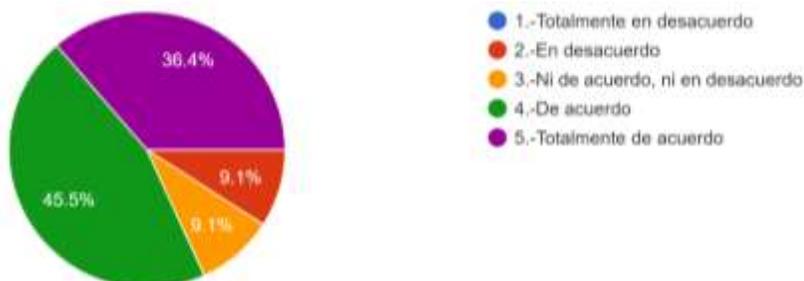
Gráfico 29: Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de la *participación de padres y apoderados*, un 45,5% de los docentes señala estar de acuerdo con que *los padres y apoderados participan activamente en las actividades del colegio y están integrados a la gestión*, un 36,4% dice estar totalmente de acuerdo, un 9,1% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 9,1% en desacuerdo. (ver gráfico 30)

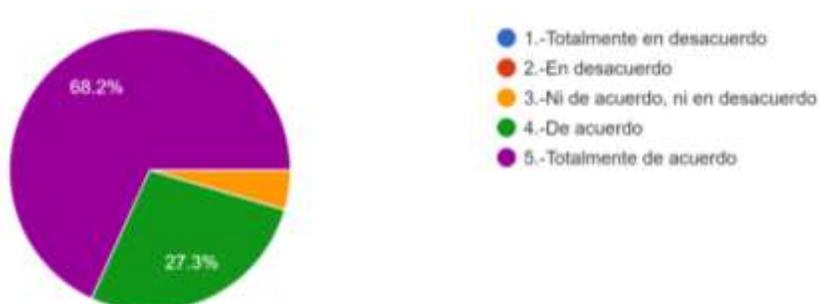
Gráfico 30: Participación de padres y apoderados



Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra los resultados del tema *influencia del entorno en la gestión escolar*, ante la afirmación *el equipo directivo evalúa los cambios en el entorno y el impacto que podrían tener en la gestión del colegio, anticipando posibles escenarios y las formas de enfrentarlos*, un 68,2% de los profesores dice estar totalmente de acuerdo, un 27,3% señala estar de acuerdo y un 4,5% expresa estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 31)

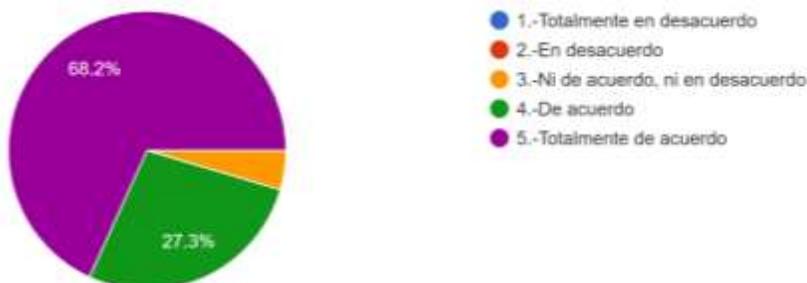
Gráfico 31: Influencia del entorno en la gestión escolar.



Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de *contexto y gestión escolar*, un 68,2% de los docentes señala estar totalmente de acuerdo con la afirmación *el contexto económico, social y cultural en que funciona la escuela, es considerado como un elemento relevante en su gestión*, un 27,3% dice estar de acuerdo y un 4,5% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 32)

Gráfico 32: Contexto y gestión escolar

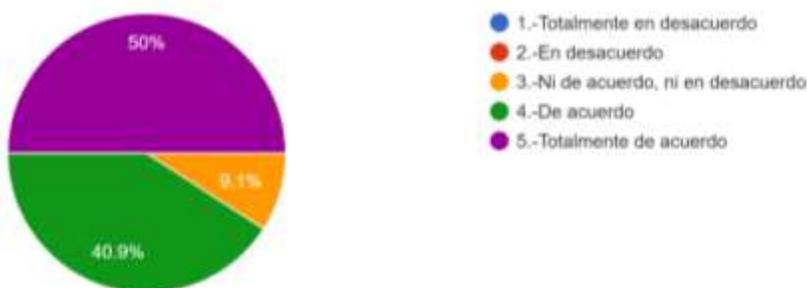


Fuente: Elaboración propia

4.1.2.6.- Dimensión Gestión del aprendizaje: Los gráficos 33, 34, 35, 36 y 37 muestran los resultados cada una de las aseveraciones de la dimensión gestión del aprendizaje

El siguiente gráfico muestra los resultados de la temática *implementación de prácticas innovadoras de gestión*, se consultó sobre la apreciación de la afirmación *los miembros del equipo de gestión me animan a probar nuevas prácticas en el aula para mejorar el aprendizaje*, un 50% de los docentes dice estar totalmente de acuerdo con lo planteado, un 40,9% señala estar de acuerdo y un 9,1% expresa estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 33)

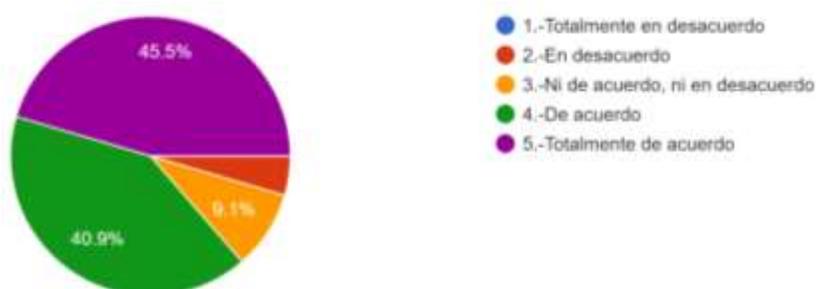
Gráfico 33: Implementación de prácticas innovadoras de gestión.



Fuente: Elaboración propia

Sobre la temática *retroalimentación de prácticas pedagógicas*, un 45,5% de los docentes consultados señala estar totalmente de acuerdo con la afirmación *los profesores están constantemente recibiendo retroalimentación que les permite mejorar su desempeño en el aula*, un 40,9% dice estar de acuerdo, un 9,1% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 4,5% manifiesta estar en desacuerdo.

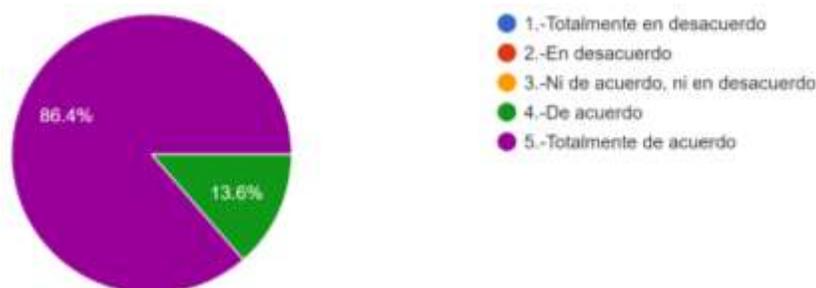
Gráfico 34: Retroalimentación de prácticas pedagógicas.



Fuente: Elaboración propia

Respecto al tema *enfoque del modelo educativo*, un 86,4% de los docentes dice estar totalmente de acuerdo con la aseveración *el modelo educativo de la escuela está centrado en los estudiantes, en el desarrollo de sus capacidades y valores en todas sus dimensiones*, mientras un 13,6% señala estar de acuerdo. (ver gráfico 35)

Gráfico 35: Enfoque del modelo educativo



Fuente: Elaboración propia

En torno al tema *acciones para mejorar el aprendizaje*, se planteó la afirmación *en la escuela estamos permanentemente realizando acciones tendientes a producir cambios sustanciales para mejorar el aprendizaje de los estudiantes*, los resultados fueron: un 72,7% de los docentes consultados señala estar totalmente de acuerdo con la afirmación y un 27,3% manifiesta estar de acuerdo. (ver gráfico 36)

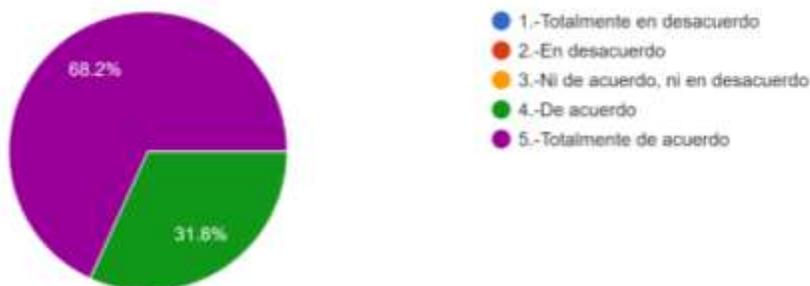
Gráfico 36: Acciones para mejorar el aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico expone los resultados del tema *reflexión pedagógica*, un 68,2% de los docentes consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación *en la escuela se generan los espacios para el intercambio de experiencias y prácticas educativas para favorecer el aprendizaje de los estudiantes*, un 31,8% señala estar de acuerdo con lo planteado. (ver gráfico 37)

Gráfico 37: Reflexión pedagógica

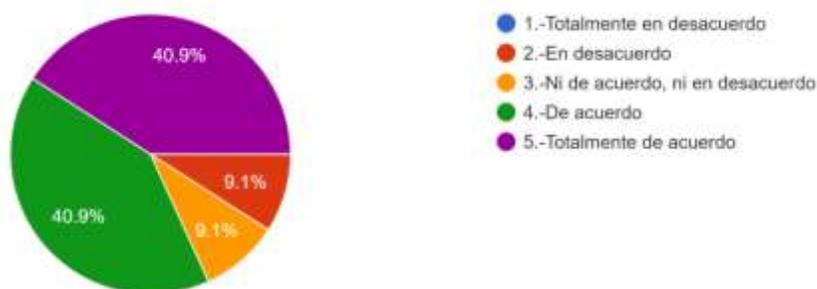


Fuente: Elaboración propia

4.1.2.7.- Dimensión justicia organizacional: Los gráficos 38, 39 y 40 muestran los resultados de cada una de las aseveraciones de la dimensión justicia organizacional.

En relación al tema *carga laboral justa*, un 40,9% de los docentes está totalmente de acuerdo con la afirmación *yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa*, con el mismo porcentaje un grupo de consultados está de acuerdo con la aseveración, un 9,1% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 9,1% dice estar en desacuerdo. (ver gráfico 38)

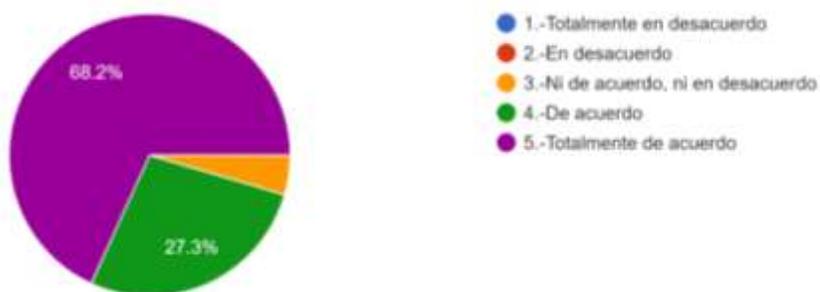
Gráfico 38: Carga laboral justa



Fuente: Elaboración propia

Respecto del tema *objetividad en la toma de decisiones*, un 68,2% de los docentes consultados señala estar totalmente de acuerdo con la afirmación *para tomar decisiones de trabajo, mi director reúne información exacta y completa*, un 27,3% dice estar de acuerdo y un 4,5% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 39)

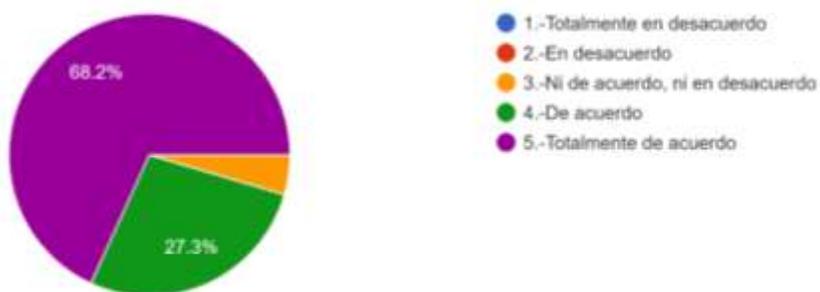
Gráfico 39: Objetividad en la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra los resultados en torno a la temática *información sobre las decisiones laborales*, ante la afirmación *mi director explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo*, un 68,2% de los docentes consultados señala estar totalmente de acuerdo, un 27,3% dice estar de acuerdo y un 4,5% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (ver gráfico 40)

Gráfico 40: Información sobre las decisiones laborales.

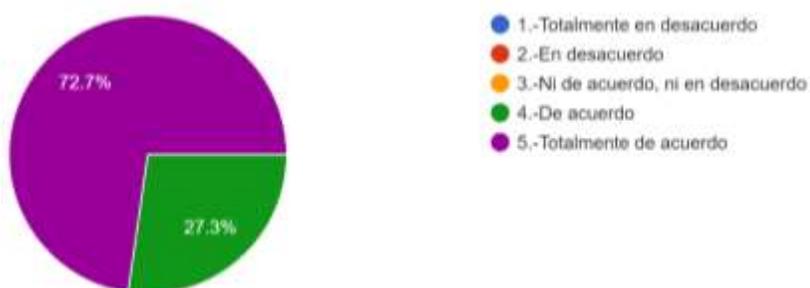


Fuente: Elaboración propia

4.1.2.8.- Dimensión Confianza Organizacional: Los gráficos número 41 y 42 muestran los resultados correspondientes a cada una de las aseveraciones de la dimensión confianza organizacional.

En torno a la temática *confianza en el equipo directivo* se plantea la afirmación en este colegio, *los profesores tenemos una enorme confianza en el equipo de gestión y en la dirección*, los resultados fueron: un 72,7% de los docentes consultados señala estar totalmente de acuerdo y un 27,3% se inclina por la opción de acuerdo. (ver gráfico 41)

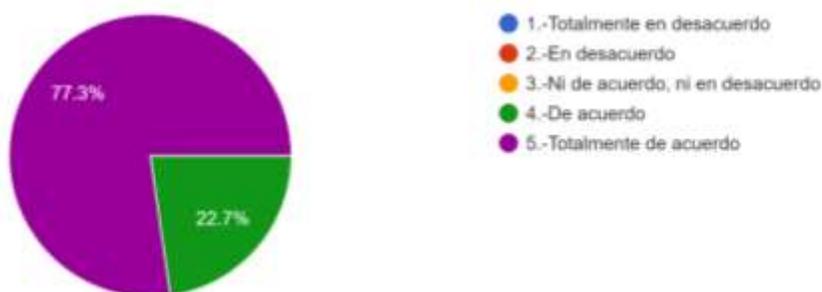
Gráfico N° 41: Confianza en el equipo directivo.



Fuente: Elaboración propia

Respecto del tema *instancias de comunicación*, un 77,3% de los docentes consultados señala estar totalmente de acuerdo con la afirmación *en esta organización podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas*, y un 22,7% dice estar de acuerdo. (ver gráfico 42)

Gráfico N° 42: Instancias de comunicación.



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.- Análisis de creencias

Se analiza el grado de arraigo de las creencias asociadas a cada de las variables en estudio, desde una percepción general y por dimensión.

4.1.2.1.- Percepción general

Se observa que los docentes consideran que la escuela efectivamente responde al modelo de gestión aplicado. Los resultados de las distintas dimensiones son bastante homogéneos, a excepción de la dimensión planificación y control de la gestión que obtiene una diferencia de 0,3 puntos por debajo del promedio (ver tabla 1)

Tabla 1: Percepción general

Promedios	Liderazgo	Gestión de personas	Gestión de recursos	Planificación y control de la gestión	Relación con el entorno	Gestión del aprendizaje	Justicia organizacional	Confianza Organizacional
Por dimensión	4,5	4,5	4,5	4,1	4,4	4,5	4,4	4,5
Total	4,4							

Fuente: elaboración propia

4.1.2.1.1.-Creencias con mayor arraigo de acuerdo a la percepción general

Las creencias más arraigadas se obtienen en las aseveraciones de tres de las dimensiones: gestión de personas (Tenemos confianza en quienes dirigen esta escuela porque son personas competentes, respetuosas y consecuentes entre lo que dicen y hacen), gestión de recursos (Constantemente se está supervisando el estado del equipamiento y la infraestructura, stock de insumos y suministro de los servicios básicos (luz, agua, gas, etc.) requeridos para la realización normal de las actividades) y gestión del aprendizaje (El modelo educativo de la escuela está centrado en los estudiantes, en el desarrollo de sus capacidades y valores en todas sus dimensiones). En los tres casos el promedio obtenido es de 4,8 puntos. (ver tabla 2)

Tabla 2: Creencia más arraigada en percepción general

Dimensión	Gestión de personas	Gestión de recursos	Gestión del aprendizaje
Aseveración	1.-Tenemos confianza en quienes dirigen esta escuela porque son personas competentes, respetuosas y consecuentes entre lo que dicen y hacen	2.-Constantemente se está supervisando el estado del equipamiento y la infraestructura, stock de insumos y suministro de los servicios básicos (luz, agua, gas, etc.) requeridos para la realización normal de las actividades.	3.-El modelo educativo de la escuela está centrado en los estudiantes, en el desarrollo de sus capacidades y valores en todas sus dimensiones
Promedio	4,8	4,8	4,8

Fuente: elaboración propia

4.1.2.1.2.-Creencia con menor arraigo de acuerdo a la percepción general

La tabla número 3 muestra la creencia menos arraigada, en el resultado general del cuestionario, que corresponde a la dimensión Planificación y control de la gestión, con la aseveración “Los responsables del cumplimiento de los distintos planes en la escuela, reciben periódicamente retroalimentación sobre su ejecución, avance y oportunidades de mejora”. El promedio obtenido es 3,8 puntos.

Tabla 3: Creencia menos arraigada en valoración general

Dimensión	Planificación y control de la gestión
Aseveración	4.-Los responsables del cumplimiento de los distintos planes en la escuela, reciben periódicamente retroalimentación sobre su ejecución, avance y oportunidades de mejora
Promedio	3,8

Fuente: elaboración propia

4.1.2.2.- Afirmaciones con mayor y menor arraigo por dimensión

Las tablas 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 muestran las creencias con mayor y menor arraigo por dimensión.

4.1.2.2.1.-Dimensión liderazgo: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo

En la dimensión Liderazgo las creencias más arraigadas corresponden a las afirmaciones “Tenemos suficiente autonomía para tomar decisiones en nuestro ámbito de gestión” y “El equipo directivo está dispuesto a realizar los cambios que sean necesarios para mejorar los resultados del establecimiento en todos los ámbitos de la gestión”, ambas promediando 4,7 puntos. Mientras que la creencia menos arraigada atañe a la aseveración: El equipo de gestión se preocupa de realizar acciones para detectar y desarrollar el liderazgo de sus miembros, con un promedio de 4,3 puntos. (ver tabla 4)

Tabla 4: afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión liderazgo

Dimensión: liderazgo	
Más arraigada	Menos arraigada
4.-Tenemos suficiente autonomía para tomar decisiones en nuestro ámbito de gestión	3.-El equipo de gestión se preocupa de realizar acciones para detectar y desarrollar el liderazgo de sus miembros.
Promedio: 4,7	Promedio: 4,3
5.-El equipo directivo está dispuesto a realizar los cambios que sean necesarios para mejorar los resultados del establecimiento en todos los ámbitos de la gestión	
Promedio: 4,7	

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.2.-Dimensión Gestión de personas: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo

Con respecto a la dimensión Gestión de personas, la afirmación con mayor arraigo corresponde a “Tenemos confianza en quienes dirigen esta escuela porque son personas competentes, respetuosas y consecuentes entre lo que dicen y hacen”, cuyo promedio es 4,8 puntos, mientras que es considerada como la afirmación menos arraigada “En esta escuela hay preocupación porque nos capacitemos y desarrollemos para mejorar nuestro desempeño” obteniendo un promedio de 4,0 puntos. (ver tabla 5)

Tabla 5: Afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión Gestión de personas.

Dimensión: Gestión de personas	
Más arraigada	Menos arraigada
1.-Tenemos confianza en quienes dirigen esta escuela porque son personas competentes, respetuosas y consecuentes entre lo que dicen y hacen	6.-En esta escuela hay preocupación porque nos capacitemos y desarrollemos para mejorar nuestro desempeño
Promedio: 4,8	Promedio: 4,0

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.3.-Dimensión Gestión de recursos: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo

Según apreciación de los docentes de la organización, la aseveración más arraigada en la dimensión Gestión de recursos es “Constantemente se está supervisando el estado del equipamiento y la infraestructura, stock de insumos y suministro de los servicios básicos (luz, agua, gas, etc.) requeridos para la realización normal de las actividades”, mientras que la con menor arraigo en la misma dimensión corresponde a “La Dirección gestiona activa y permanentemente, con distintas personas y organizaciones, convenios, proyectos y soluciones a sus necesidades, que no puede resolver con los recursos que administra”, con promedios de 4,8 y 4,3 puntos respectivamente. (ver tabla 6)

Tabla 6: Afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos	
Más arraigada	Menos arraigada
2.-Constantemente se está supervisando el estado del equipamiento y la infraestructura, stock de insumos y suministro de los servicios básicos (luz, agua, gas, etc.) requeridos para la realización normal de las actividades.	3.-La Dirección gestiona activa y permanentemente, con distintas personas y organizaciones, convenios, proyectos y soluciones a sus necesidades, que no puede resolver con los recursos que administra.
Promedio: 4,8	Promedio: 4,3

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.4.-Dimensión planificación y control de la gestión: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo

Respecto de la dimensión Planificación y control de la gestión, la creencia con mayor arraigo es “La dirección ha establecido cada cuánto tiempo y bajo qué modalidad rendirá cuenta pública de los resultados de su gestión y del uso eficiente de los recursos, al sostenedor, a la comunidad educativa, padres y apoderados”, con un promedio de 4,5 puntos. En cuanto a la creencia menos arraigada corresponde a la aseveración “Los responsables del cumplimiento de los distintos planes en la escuela, reciben periódicamente retroalimentación sobre su ejecución, avance y oportunidades de mejora”, cuyo promedio es 3,8 puntos. (ver tabla 7)

Tabla 7: Afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión Planificación y control de la gestión

Dimensión: Planificación y control de la gestión	
Más arraigada	Menos arraigada
5.-La dirección ha establecido cada cuánto tiempo y bajo qué modalidad rendirá cuenta pública de los resultados de su gestión y del uso eficiente de los recursos, al sostenedor, a la comunidad educativa, padres y apoderados.	4.-Los responsables del cumplimiento de los distintos planes en la escuela, reciben periódicamente retroalimentación sobre su ejecución, avance y oportunidades de mejora
Promedio: 4,5	Promedio: 3,8

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.5.-Dimensión Relación con el entorno: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo

En la dimensión Relación con el entorno, la aseveración percibida como la más arraigada corresponde a “El equipo directivo evalúa los cambios en el entorno y el impacto que podrían tener en la gestión del colegio, anticipando posibles escenarios y las formas de enfrentarlos”, obteniendo un promedio de 4,6 puntos. Se percibe como la creencia menos arraigada, la afirmación “Los padres y apoderados participan activamente en las actividades del colegio y están integrados a la gestión”, con un promedio de 4,1 puntos. (ver tabla 8)

Tabla 8: Afirmaciones con mayor y menor arraigo en la dimensión Relación con el entorno

Dimensión: Relación con el entorno	
Más arraigada	Menos arraigada
4.-El equipo directivo evalúa los cambios en el entorno y el impacto que podrían tener en la gestión del colegio, anticipando posibles escenarios y las formas de enfrentarlos	3.-Los padres y apoderados participan activamente en las actividades del colegio y están integrados a la gestión
Promedio: 4,6	Promedio: 4,1
5.-El contexto económico, social y cultural en que funciona la escuela, es considerado como un elemento relevante en su gestión	
Promedio: 4,6	

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.6.-Dimensión Gestión del aprendizaje: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo

Respecto de la dimensión Gestión del aprendizaje, la creencia considerada como la más arraigada es “El modelo educativo de la escuela está centrado en los estudiantes, en el desarrollo de sus capacidades y valores en todas sus dimensiones” con una puntuación de 4,8, mientras que la considerada con menor arraigo es “Los profesores están constantemente recibiendo retroalimentación que les permite mejorar su desempeño en el aula”, con un promedio 4,2 puntos. (ver tabla 9)

Tabla 9: Afirmaciones con mayor y menor arraigo de la dimensión Gestión del aprendizaje.

Dimensión: Gestión del aprendizaje	
Más arraigada	Menos arraigada
3.-El modelo educativo de la escuela está centrado en los estudiantes, en el desarrollo de sus capacidades y valores en todas sus dimensiones	2.-Los profesores están constantemente recibiendo retroalimentación que les permite mejorar su desempeño en el aula
Promedio: 4,8	Promedio: 4,2

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.7.-Dimensión Justicia organizacional: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo

En la dimensión Justicia organizacional, las creencias más arraigadas, según la percepción de los docentes de la organización, son “Para tomar decisiones de trabajo, mi director reúne información exacta y completa” y “Mi director explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo”, promediando 4,6 puntos. Respecto de la creencia con menor arraigo corresponde a “Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa” con una puntuación de 4,0. (ver tabla 10)

Tabla 10: Afirmaciones con mayor y menor arraigo de la dimensión Justicia organizacional

Dimensión: justicia organizacional	
Más arraigada	Menos arraigada
2.-Para tomar decisiones de trabajo, mi director reúne información exacta y completa	1.-Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa
Promedio: 4,6	Promedio: 4,0
3.-Mi director explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo	
Promedio: 4,6	

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.8.-Dimensión Confianza organizacional: Afirmaciones con mayor y menor grado de arraigo

En relación a la dimensión Confianza Organizacional, no es posible establecer una relación de mayor y menor arraigo, ya que las aseveraciones involucradas obtienen la misma puntuación “En este colegio, los profesores tenemos una enorme confianza en el equipo de gestión y en la dirección” y “En esta organización podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas” promedian 4,5 puntos. (ver tabla 11)

Tabla 11: Afirmaciones con mayor y menor arraigo de la dimensión Confianza Organizacional

Dimensión: Confianza Organizacional
1.-En este colegio, los profesores tenemos una enorme confianza en el equipo de gestión y en la dirección
Promedio: 4,5
2.-En esta organización podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas
Promedio: 4,5

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.3.- Frecuencia de respuestas

Se analiza la cantidad de veces en que se repiten las diferentes alternativas en las respuestas de los docentes de la organización en estudio.

Alternativa 1: Totalmente en desacuerdo

Alternativa 2: En desacuerdo

Alternativa 3: No de cuerdo, ni en desacuerdo

Alternativa 4: De acuerdo

Alternativa 5: Totalmente de acuerdo

4.1.2.3.1.- Frecuencia de respuestas: Percepción general

La percepción de los docentes está concentrada en la alternativa “totalmente de acuerdo”, ya que el 62, 53 % de los profesores eligieron este nivel de calificación en las afirmaciones presentadas. (ver tabla 1)

Tabla 1: Frecuencia de respuestas (en general)

	Alternativas %				
	1	2	3	4	5
Total	0,12	1	6,26	30,07	62,53

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.3.2.- Frecuencia de respuestas: Por dimensiones

La dimensión que concentra la mayor cantidad de respuestas en el nivel de percepción más alto “totalmente de acuerdo” es confianza organizacional, con un 76,19% (ver tabla 2)

Tabla 2: Frecuencia de respuestas (por dimensión)

Dimensión	Alternativas %				
	1	2	3	4	5
Liderazgo	0,79	0,79	3,17	30,95	64,28
Gestión de personas	0	0,68	4,08	29,25	65,98
Gestión de recursos	0	0	7,61	26,66	65,71
Planificación y control de la gestión	0	1,9	17,14	38,09	42,85
Relación con el entorno	0	0,95	5,71	29,52	63,8
Gestión del aprendizaje	0	0,95	3,8	29,52	65,71
Justicia organizacional	0	3,17	6,34	28,57	61,9
Confianza Organizacional	0	0	0	23,8	76,19

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.4.- Grado de arraigo de creencias

Según percepción del equipo docente de la organización en estudio, se observa que existe un alto grado de arraigo de las creencias (62,65%), un 31,07% de las creencias se encuentran en tránsito y un 6,26 en descontextualización. (ver tabla 3)

Tabla 3: Grado de arraigo de las creencias

Creencias arraigadas	62,65
Creencias en tránsito	31,07
Descontextualización	6,26

Fuente: elaboración propia.

4.2.- Análisis de información

4.2.1.-Entrevista

Se realizó una entrevista semiestructurada a tres integrantes del equipo directivo, con la finalidad de indagar en el diagnóstico de la gestión de la unidad en estudio y proyectar dimensiones o áreas a incluir en un futuro modelo de gestión escolar.

Las interrogantes guía fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es su percepción del nivel de desarrollo o estado en que se encuentra la Escuela Agroecológica de Pirque respecto de las siguientes dimensiones de la gestión escolar? (dimensiones: liderazgo, gestión de personas, planificación y control de la gestión, gestión de recursos, relación con el entorno, gestión del aprendizaje, justicia organizacional, confianza organizacional)
2. De estas dimensiones de la gestión escolar ¿cuál o cuáles cree usted que son prioritarias en la escuela? ¿por qué? (dimensiones: liderazgo, gestión de personas, planificación y control de la gestión, gestión de recursos, relación con el entorno, gestión del aprendizaje, justicia organizacional, confianza organizacional)

3. ¿Hay alguna dimensión o área dentro de la gestión escolar que no haya nombrado?

Resultados:

Respecto de la primera interrogante, en la dimensión liderazgo, los informantes coinciden en que se trata de un proceso que se ha ido expandiendo con los años, desde un liderazgo más bien centralizado a uno más orgánico, distribuido y sustentable, dando mayor poder de decisión a los/as profesores/as y a todos los estamentos en cada uno de sus ámbitos de gestión.

“Ha sido un proceso lento, puesto que no todos tienen las mismas nociones de liderazgo, liderazgo como mandar es lo más asociado, sin embargo, es una dimensión que con el paso del tiempo se ha ido fortaleciendo” (informante 1)

“nos dan insumos y orientaciones para liderar, a cada uno desde nuestra función (...) yo encuentro que la escuela trata de desarrollarlo en todos los actores relevantes” (informante 2)

“la palabra liderazgo inmediatamente la puedo encasillar en el equipo directivo, que de cierta forma lidera y nos da confianza al resto de los docentes y a todos los miembros de la comunidad educativa”. (informante 3)

“identifican las habilidades que puede tener cada uno para poder hacerse cargo y llevar ese liderazgo de buena manera” (informante 2)

Con respecto a la dimensión gestión de personas, los entrevistados consideran que se ha ido fortaleciendo, sin embargo, falta institucionalizar algunas prácticas y que más actores se involucren en esta dimensión de la gestión escolar, ya que no es una tarea que le compete exclusivamente al equipo directivo.

“yo encuentro que ha sido un avance que se involucren otras personas, más allá de los directivos, en la selección de personas, que entrevisten, por ejemplo, que entreguen cuál es su evaluación, cuál es su percepción, que ellos hablen entre pares, antes que un profesor sea contratado, yo creo que

eso también se ha ido fortaleciendo, sí hay que hacerlo más sistemático”
(Informante 2)

“también como el liderazgo se ha ido como desarrollando más, falta si, una cosa que se llama más institucionalizada, es decir, que se involucren más en la gestión de personas” (informante 1)

Refieren que se trata de un proceso complejo, que implica reconocer al individuo no solo como trabajador, sino como ser humano social multidimensional, considerando principalmente su dimensión emocional.

“se involucran sus necesidades, sus emociones, principalmente sus emociones, porque yo estoy muy permeado por esta comprensión de que los sujetos son sujetos sociales multidimensionales, entonces como estoy tan permeado por eso, entiendo que es importante la dimensión emocional de las personas, sus necesidades como prácticas, como de tiempos, etc. y al reconocer esa complejidad, el proceso se hace más complejo” (informante 1)

Se observa, además, que los entrevistados relacionan la dimensión de gestión de personas con la noción de organización y distribución del trabajo.

“yo lo veo más que nada con la organización que tiene la escuela, ya sea como por ejemplo en los núcleos, en las asignaturas, en los módulos de trabajo y eso también permite un trabajo colaborativo entre los profesores”
(informante 3)

“se consideran estos talentos que podemos tener, para poder distribuir el trabajo o los quehaceres pedagógicos”. (informante 2)

Con respecto a la dimensión planificación y control de gestión, los informantes perciben que se trata de una dimensión altamente desarrollada en la escuela, puesto que las prácticas relacionadas con ésta, están constantemente revisándose y mejorando.

“lo percibo bien, cada una de las actividades u objetivos que se quieren lograr en la escuela en cuanto al aprendizaje, a los valores, se hace muy bien planificadas y se controlan continuamente” (informante 2)

“bien desarrollada, creo que constantemente estamos buscando el mejor instrumento o que todos nos retroalimentemos del trabajo del otro para la planificación y para tener este control en las distintas áreas de la gestión” (informante 3)

Se destaca entre las prácticas más efectivas de esta dimensión las reuniones diarias de equipo de gestión, las que permitían evaluar y planificar los objetivos propuestos en los distintos ámbitos de la gestión escolar, en el corto, mediano y largo plazo.

“(…), las reuniones diarias de equipo, creo que habían sido muy buenas, hasta antes de la pandemia, porque permitían ir revisando las acciones y las actividades e ir evaluando y corrigiendo en el minuto, porque la planificación en los colegios tiene que ser muy flexible” (informante 1)

“tenemos reuniones en cuanto al tema de la planificación, el control que existe en la escuela, hay una comunicación constante con los miembros del equipo directivo, no juega un factor sorpresa, siempre hay una planificación, la cual después se conversa en los consejos de profesores” (Informante 3)

Uno de los entrevistados manifiesta su rechazo por la palabra control asociándolo a la desconfianza y al control punitivo en el que se han visto involucradas las escuelas en los últimos años.

“porque eso lo vinculo más como al rendir cuentas, como que el acento que se ha puesto en el control de la gestión le ha quitado niveles de confianza a las personas y a los profesionales”, ante la pregunta ¿qué palabra pondría en su lugar? *“supervisión, acompañamiento, pero no control, control es una palabra que a mí personalmente me suena, así como a algo que es punitivo y definitivamente me suena a desconfianza”* (Informante 1)

En cuanto a la dimensión gestión de recursos, los entrevistados informan que, de manera directamente proporcional, en la medida en que la comunidad ha comprendido mejor el tema de la conservación y optimización de los recursos esta dimensión ha ido mejorando.

“yo creo que en la medida en que los profesores, los apoderados, los mismos alumnos han ido entendiendo de que los recursos son limitados, de que existen, pero de que son limitados y como se va decidiendo, como se deciden éstos en virtud de sus necesidades, yo creo que esa gestión se ha ido mejorando” (informante 1)

“(…) yo creo que eso también los alumnos lo han ido entendiendo harto, porque cada vez se gastan menos recursos en mantención, yo me fijo en el costo que significa mantener los baños, que cada vez es menor” (Informante 1)

“cada vez como que se ha ido tomando más conciencia de que los recursos existen, pero que son limitados y que son itemizados, es decir, no porque lleguen recursos se pueden invertir en cualquier cosa, los recursos que son para mantención tienen que ser para mantención, los recursos que son para materiales tienen que ser en materiales y así, yo creo que los profesores en general y los apoderados también han ido aprendiendo o internalizando esto de que los recursos están disponibles, pero que tienen ciertas limitaciones” (Informante 2)

Por otra parte, perciben que la administración de los recursos está adecuadamente distribuida y que las decisiones relativas a este ítem son informadas a la comunidad.

“creo que está bien distribuido el tema de la administración de las distintas áreas de la gestión de recursos, porque la escuela es bien grande, son distintas áreas que cada responsable de estos recursos tiene que administrar y cada una de estas va a repercutir también en el trabajo del otro, entonces por ejemplo tenemos que ver insumos, por ejemplo tecnológicos, es importante que estos insumos tengan una mantención que es trascendental para que estén en buen estado para que sean utilizados en los momentos que se requiere” (Informante 2)

“si bien hay alguien que va a apretar el botón para decidir cuanta plata se va a poner aquí o cuanta allá, pero siempre se media con una explicación, con una descripción de lo que sucede, de lo que se quiere, de lo que se necesita” (Informante 3)

Los entrevistados refuerzan la idea de que el foco central para dirigir las decisiones en esta dimensión son los estudiantes y su beneficio directo e indirecto.

“Acá yo siempre me detengo un poco y voy a poner un ejemplo que he dicho en varios lugares, tiene que ver con que ésta es la única escuela donde yo he visto que realmente la gestión de recursos es utilizada para los estudiantes” (Informante 3)

“siempre se busca la mejor opción de recursos para entregarla a nuestro centro que son los estudiantes”. (Informante 2)

Con respecto a la dimensión relación con el entorno, los entrevistados coinciden que está bien desarrollada y la vinculan directamente con el área de la especialidad que imparten, con el servicio que puedan presentar los estudiantes, junto a sus docentes guías, desde sus conocimientos técnicos.

“En relación a esa dimensión, creo que, por ejemplo, si nos vamos al área técnica en específico, está muy desarrollada en el sentido de que se trabaja con las personas que son de la comuna de Pirque y que a su vez requieren muchas veces el trabajo que los estudiantes puedan hacer para también el desarrollo de sus empresas o microempresas” (Informante 2)

“yo percibo de que estamos abiertos a la comunidad, a ayudar a la comunidad, más que como escuela yo diría que como fundación, como de asistirlos, de ayudar de colaborar, en fin, pero yo creo que eso es más como desde la fundación, desde la dirección ejecutiva más que desde la escuela, nosotros más bien como que nuestra relación con el entorno es ir a lugares donde los alumnos realizan prácticas y eso yo creo que ha estado bien” (Informante 1)

En cuanto a la dimensión gestión del aprendizaje, los informantes lo consideran un proceso en desarrollo creciente y de aprendizaje permanente, el liderazgo pedagógico y autonomía profesional docente están a la base de esta dimensión.

“yo creo que este ha sido un proceso de aprendizaje para los profesores, el que ellos son responsables del aprendizaje de los alumnos, no es el jefe técnico, ni es el director, su gestión de primera línea es como los profesores van adquiriendo mayor autonomía y hacerse cargo de los resultados que están teniendo sus alumnos y en ese sentido yo creo que los profesores han ido como asumiendo ese rol, ese liderazgo pedagógico” (Informante 1)

“han ido tomando decisiones dentro de un marco de flexibilidad que se les ha dado y toman, en mi percepción, las mejores decisiones que puedan tomar” (Informante 3)

“cada vez nos preguntan menos cuando hay ciertos resultados y uno dice bueno y qué hago, cada vez nos preguntan menos, yo en ese sentido lo percibo, como que cuando las cosas no están bien, ellos mismos tratan de corregirlo y de gestionar mejor, lo veo con el PIE también, que es un equipo bastante empoderado en ese sentido, sobre todo con la coordinadora” (Informante 1)

Refuerzan el discurso del foco central en los/as estudiantes, en la generación de acciones que los beneficien pedagógicamente.

“Creo que estamos constantemente generando acciones que beneficien a nuestros estudiantes y el mejor desarrollo de sus aprendizajes” (Informante 2)

“siempre estamos pensando en las necesidades educativas que puedan tener cada uno de nuestros alumnos para poder apoyar pedagógicamente en lo que ellos requieran” (Informante 3)

En la dimensión justicia organizacional, su percepción de desarrollo es alta según los entrevistados, la comunicación es un factor fundamental de esta dimensión y observan que los miembros de la comunidad educativa distinguen que existe una intención por equilibrar las cargas horarias y de trabajo.

“Creo que hay bastante justicia organizacional, en cuanto a que a pesar de que hay alguien que tiene que tomar las decisiones, ya sea el director, las coordinadoras o el coordinador de núcleo, etc., pero siempre tomando en cuenta la opinión o la explicación también a los demás de por qué se está tomando tal decisión, ya sea para seleccionar o redirigir algún puesto o una función o labor dentro del equipo, yo siento que siempre está ahí la conversación, no es que se llegue y se tome una decisión sin tener en cuenta la percepción del involucrado” (Informante 2)

“La justicia organizacional, yo creo que efectivamente, si hablamos de la carga horaria y de las responsabilidades que tiene cada uno, yo considero que está bien organizado” (Informante 3)

“yo creo que también en eso hemos avanzado harto, si bien no se logra, porque de repente nos cambian el currículum y hay más horas de historia, menos de esto otro, eso también como que desbalancea un poco lo que uno había planeado en términos de contratación de personas” (Informante 1)

“(…) de un tiempo a esta parte nosotros hemos tratado de avanzar en que eso sea equilibrado, la carga de trabajo, de tratar de simplificarle las cosas a los profesores, de no llenarlos de papeles y cosas por el estilo y en ese sentido se ha generado como un equipo de apoyo bastante importante para la gestión de los profesores, por ejemplo, ahora no tienen que andar juntando plata para una salida pedagógica, de que si necesitan algún material allí está” (Informante 1)

“yo creo que se hace un esfuerzo en que las cargas horarias de los profesores sean equilibradas, en términos en que la cantidad de horas ojalá que estén cercanas al 60%, ojalá 50% destinado a las clases y las otras destinadas a las otras muchas actividades que tienen que desarrollar los profesores, yo creo que hay una tendencia en eso y pienso que los profesores lo perciben bien, como algo positivo”. (Informante 1)

Con respecto a la dimensión confianza organizacional los informantes refieren un alto nivel de confianza en la organización desde todos los actores de la comunidad educativa: apoderados, estudiantes y profesores.

“yo creo que los profesores en general, los apoderados tienen un alto grado de confianza, confían en que el colegio va a ser lo posible para que su hijo aprenda y eso se notó especialmente el año pasado, en que al final, cuando tuvimos esa cantidad de repitentes, nadie dijo nada, porque de alguna manera percibieron que se había hecho todo lo que estaba en nuestras manos para sacarlos adelante, yo creo que confían en la organización” (Informante 1)

“Los profesores confían en la organización, los apoderados y los alumnos, yo creo que hay un alto nivel de confianza, así lo percibo” (Informante 2)

“siento que existe esa confianza para la conversación, para llegar al equipo directivo o al director, que no se da en otras escuelas, si bien yo no tengo mucha experiencia, lo viví tal vez como alumna en práctica he escuchado a varios de mis colegas que lo han mencionado mucho y hasta los apoderados también lo mencionan en las reuniones, entonces siento que esta confianza se da en todo ámbito, no da la opción para que hayan dudas o mal

entendidos, confían en que se está haciendo el trabajo y que somos capaces de hacerlo bien” (Informante 3)

“(…) La confianza, yo creo que es maravillosa, parto de la base de la flexibilidad pedagógica, también un concepto que para mí fue nuevo cuando llegué a la escuela, a veces uno se pierde con esta confianza o con esta flexibilidad, porque generalmente estamos acostumbrado a algo estructurado, con fechas, con plazos, con cantidad de evaluaciones, con planificaciones, sin embargo el tema de la confianza es fundamental, porque permite que uno también vaya creciendo profesionalmente en el rubro en que se desempeña” (Informante 3)

En relación a la segunda interrogante: de estas dimensiones de la gestión escolar ¿cuál o cuáles cree usted que son prioritarias en la escuela? ¿por qué?

Los entrevistados coincidieron en tres dimensiones: liderazgo, gestión del aprendizaje y confianza organizacional.

Con respecto al liderazgo, consideran que es una dimensión a la que se le da énfasis en el establecimiento, un liderazgo distribuido con autonomía pedagógica, destacan la confianza como base para asumir dicho liderazgo desde la función de cada profesional.

“yo creo que en primer lugar el tema del liderazgo, es una dimensión que se le da bastante importancia y se refuerza la idea de liderazgo, pero con autonomía y responsabilidad, de asumir nuevos retos de liderar, de hacerse cargo, más allá de traspasar una tarea, de darles espacios de libertad a los profesores para que ellos puedan tomar una u otra decisión, pero muy dialogadamente, yo lo noto”. (Informante 1)

“porque para poder llegar a lograr todos los objetivos que se tienen como escuela, es importante que las funciones estén bien distribuidas, no se puede abracar tanto o dejar tanta responsabilidad en una o dos personas, sino es importante también que otras personas lideren ciertos procesos, como lo dice nuestro director, esto ayuda a que nos haga más sentido a todos lo que se está haciendo. Que haya un liderazgo más distribuido”. (Informante 2)

“recuerdo la lectura que hicimos del liderazgo sostenible, yo creo que cuando existe un buen líder, existen las personas que después pueden seguir

liderando su propia dimensión o su propio departamento, hay un ejemplo de sabiduría, de experiencia y de respeto con el resto, yo creo que al menos el director de la escuela yo no lo considero “el jefe” sino que un buen líder y permite que todos nos podamos desenvolver, tener confianza, desenvolvernos de la mejor forma posible, yo creo que eso es súper fundamental, que no exista alguien autoritario, sino que exista un buen líder” (Informante 3)

La segunda coincidencia se produce en la gestión del aprendizaje, se reconoce al estudiantado como el centro principal del establecimiento, su aprendizaje como eje articulador de la gestión escolar, es decir, que puedan aprender con lo mejor que puedan brindarle como organización. No se encuentra exenta la presión por los resultados, la percepción es que a las escuelas se les exige rendir cuentas principalmente por esta dimensión.

“yo creo que otro elemento importante es la gestión del aprendizaje, porque de qué sirve el liderazgo pedagógico, la confianza organizacional, si en definitiva lo que importa y el centro de la organización es el aprendizaje de los alumnos, ósea de qué manera nosotros gestionamos todos los elementos de este sistema para que los alumnos puedan aprender, para que puedan aprender con lo mejor que podamos entregarles en términos de recursos, con el mejor espacio posible, dentro de un clima de buena convivencia, etc. y en ese sentido el aprendizaje también ha ampliado su concepto, ya no es solamente el aprendizaje cognitivo-académico, sino que valoramos internamente la multidimensionalidad del aprendizaje, que tiene que ver con la convivencia, con el respeto, los valores. No hay que poner el mes del valor, por ejemplo, porque está ahí presente” (Informante 1)

“Gestión del aprendizaje, porque siento que tiene que ver directamente con el desarrollo de nuestros estudiantes, ya sea dentro o fuera del aula” (Informante 2)

“lamentablemente estamos insertos en un sistema que nos exige calificaciones, nos exige la nota, por lo tanto, si existe una buena gestión del aprendizaje, si existe una buena comunicación, con los profesores, con los estudiantes, con los apoderados, podemos tener buenos resultados también” (Informante 3)

La tercera coincidencia se produce en la dimensión confianza organizacional, ligada principalmente a la comunicación y a la transparencia, se percibe altamente valorada por profesores/as y estudiantes, se reconoce como un elemento fundamental en la satisfacción laboral docente.

“porque la confianza organizacional, en la medida en que hay mayor confianza en la organización, hay menos preguntas, hay más información disponible, hay menos pega administrativa, a mayor confianza hay que estar mostrando menos evidencia, porque va de la mano con la comunicación, con la transparencia, se trabaja más tranquilo” (Informante 2)

“si pasa algo, por algo será, es porque algo sucedió, si un profesor no llegó, algo le habrá pasado, entonces también hay una suerte de regulación social en eso, porque se conversa más entre los pares, entonces también hay una regulación sobre eso, para que nadie se salga de los límites que haga perder esa confianza y en el caso de los alumnos también, hay una interpelación y ellos nos dicen” (Informante 1)

“es fundamental para sentirse seguros, para sentirse cómodos en un lugar y se relaciona con el tema del liderazgo, el tener un director que sea líder y que nos permita tener todas estas instancias para poder conversar, para darnos la autonomía que necesitamos, yo creo que también eso es prioridad” (Informante 3)

Con respecto a la tercera pregunta: ¿Hay alguna dimensión o área dentro de la gestión escolar que no haya nombrado?

Dos de los entrevistados reseñan que no se incluyó un área vinculada a las relaciones interpersonales y el bienestar emocional de los trabajadores.

“La convivencia escolar, ya sea netamente dirigida a los estudiantes y también del ambiente laboral, a las relaciones o a la resolución de conflictos” (Informante 2)

“El bienestar socioemocional, es decir la preocupación y la ocupación por que las personas se sientan bien y estén bien socioemocionalmente. Una persona que está bien emocionalmente, equilibrada, que vive tranquila, va a hacer bien su trabajo y lo va a hacer de la mejor manera posible. Pero al igual

que en otras dimensiones estamos involucrados todos, es decir no es una responsabilidad de uno o de dos, sino de todos” (Informante 1)

Un tercer entrevistado considera que no hay otras áreas o dimensiones que integrar

“Yo considero que están todas, insisto que una se relaciona con otras y ya sería como detallar aún más las grandes dimensiones que están ahí” (Informante 3)

4.3.-Análisis de información proveniente de fuentes secundarias

Resulta importante decodificar los símbolos que sostienen la institución, puesto que, entender e interpretar este conjunto de significados contribuirá a que se proponga un modelo de gestión coherente y con sentido para la organización en estudio.

4.3.1.-Proyecto Educativo institucional

Se analiza en profundidad el documento que expone el Proyecto educativo Institucional (en adelante PEI) de la Escuela Agroecológica de Pirque (en adelante EAP).

Para efectos de la futura elaboración del modelo de gestión se enfatiza el análisis de la misión y visión del establecimiento, sus sellos y valores institucionales y la organización de la unidad administrativa y de gestión.

El establecimiento plantea como visión institucional “desarrollar un modelo de educación sustentable, integrador y holístico donde su comunidad educativa aprende y cada uno de sus integrantes desarrolla su pleno potencial como ser humano”.

De lo anterior se desprende la visión del ser humano como sujeto de derecho a recibir una educación de la más alta calidad posible, dicha educación planteada de

manera integral en la medida en que abarca todas sus áreas de desarrollo humano, con un fuerte énfasis en la convivencia en comunidad.

La visión institucional fue construida sobre la base de cuatro principios orientadores:

a) Una educación que sea culturalmente aceptable

Una educación culturalmente aceptable es una educación que se nutre de los aportes de los integrantes de la comunidad, de sus creencias, ritos, valores, visiones de mundo, para construir algo en común: una cultura escolar donde todos y todas aportan con lo suyo.

b) Una educación que sea socialmente justa

Una educación socialmente justa es una educación que se hace cargo de las diferencias y desigualdades de base; que no solo alimenta a las nuevas generaciones con el bagaje cultural existente, sino que las nutre y anima a participar del desarrollo social de su comunidad, estimula la integración social: da a cada quien lo que necesita para su pleno desarrollo, estimula el pleno potencial que hay en cada niño, niña y joven.

c) Una educación que sea ecológicamente sana

Una educación ecológicamente sana es respetuosa con el medio social y su riqueza, ve en la diversidad un principio de equilibrio para el ecosistema escolar. Se opone al monocultivo, donde todos los niños, niñas y jóvenes "se deben comportar igual" porque se cree que son todos iguales. Una educación ecológicamente sana no depreda el medio social, ni poda o desarraiga a sus individuos, sino que los estimula a comprenderse en su diversidad y aceptar sus diferencias sin resquemores ni violencia. individuos, sino que los estimula a

comprenderse en su diversidad y aceptar sus diferencias sin resentimientos ni violencia.

d) Una educación que sea económicamente sustentable

Una educación económicamente viable no "gasta recursos", sino que invierte en estimular el pleno potencial de los niños, niñas y jóvenes. Al ser los recursos siempre escasos, éstos deben optimizarse invirtiéndolos en aquellos procesos, insumos, equipamiento o infraestructura con sentido o finalidad pedagógica, que apalanquen e impacten al máximo los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Como misión institucional, el establecimiento plantea “Desarrollar el pleno potencial de cada uno de nuestros los alumnos y alumnas de manera integrada e integral en un contexto educativo estimulante y que desafíe el querer aprender”. La misión institucional, por tanto, refiere a la construcción permanente de un espacio educativo con actores que comprometen sus acciones con el fin de que cada alumno y alumna desarrolle su pleno potencial.

Esta misión institucional es orientada por las siguientes premisas:

a) La Escuela como espacio de reflexión permanente de su quehacer educativo.

Esto involucra un reflexionar sobre su acción educativa, desde su organización administrativa, hasta las formas en que sus actores (docentes, estudiantes y apoderados) conviven y se relacionan. “Esta reflexividad es la que genera metacognición institucional y permite la mejora permanente de sus procesos y dispositivos educativos”.

b) El diálogo horizontal al interior de la Escuela.

La institución concibe esta orientación como la base de interacción humana en la convivencia escolar. “Con esto nos referimos al establecimiento del diálogo holístico, es decir, un diálogo que conecte a los sujetos entre sí y estén atentos a descubrir la verdad del otro”.

c) Una escuela culturalmente aceptable y socialmente justa

Es decir, una escuela que aprecia la diversidad y halla en ella un potencial para fundar aceptación y tolerancia al interior del establecimiento “donde no se discrimine por cuestiones sociales ni culturales a sus estudiantes, pues lo que importa no son sus categorías marginales, sino su esencia como ser humano”

d) Un liderazgo pedagógico que equilibra la exigencia en las tareas profesionales de los equipos de trabajo, con la construcción de relaciones humanas cordiales, respetuosas y simbióticas de los y las integrantes de estos equipos.

Esta orientación se resume en la intención de construir un espacio en el que todos los profesionales de la educación se sientan agrados de trabajar y desde ese confort se desplieguen de la mejor manera posible sus competencias pedagógicas “Entendemos que sólo en un ambiente cordial, tolerante y generador de vínculos humanos, basado en una comunicación horizontal-holística y en donde todos se sientan perteneciendo a un grupo humano y participando de una tarea común con el debido respeto por la individualidad, es posible la alta exigencia en la labor sin menoscabo de los intereses de convivencia y promoción humana”.

e) El desarrollo de la autonomía crítica de los docentes.

Esto implica que los docentes no estén restringidos en sus libertades profesionales. “No es posible construir una comunidad educativa y articular su currículum escolar si los y las docentes no se posesionan de su rol con autonomía crítica y

responsabilidad, esto es, asumiendo su libertad humana sobre la base de su autorreflexión”

Lo sellos institucionales son:

a) Formación técnico profesional agroecológica:

Los estudiantes egresan con un título nivel medio de formación agropecuaria, mención agrícola, el sello está en un claro “énfasis en la agroecología y la sustentabilidad de los procesos productivos no degradantes ni contaminantes”

b) Educación para la paz y la sustentabilidad:

Es decir, respetar la diversidad social y cultural, donde los conflictos ofrecen una oportunidad de aprendizaje para convivir mejor “los conflictos y tensiones se abordan y resuelven de manera pacífica”.

c) Excelencia educativa:

Este sello se plantea lograrlo a partir de una comunidad escolar socialmente construida, donde se respete el espacio de participación de sus integrantes, puesto que esto “asegura que cada uno de sus estudiantes aprenda y desarrolle su pleno potencial”.

Valores institucionales

Fundación Educacional Origen, ente sostenedor del establecimiento “es una institución que tiene como misión potenciar y densificar la calidad y la equidad de la educación, promoviendo el desarrollo sustentable y comunitario desde una perspectiva holística. Los valores institucionales son valores humanos”.

Consecuentemente con la premisa planteada, la misión de la Escuela Agroecológica de Pirque se sustenta en los siguientes valores:

a) La Ecuanimidad.

La Ecuanimidad hace referencia a la igualdad entre las personas, una igualdad que respeta las diferencias. “Los seres humanos somos iguales en dignidad y diferentes en nuestras formas de pensar, de sentir y de concebir la vida. Ser ecuánimes es sentir profundamente que todos y todas somos dignos de recibir una buena educación, y de tener a nuestro alcance lo esencial para vivir con amor y compasivamente”

b) La Compasión.

Ser compasivos es dirigir las acciones propias para que los demás dejen de sufrir. “Ser compasivos exige de nosotros/as valor, fuerza, decisión y compromiso con nuestro prójimo/a; ser compasivos exige comunicarnos efectiva y afectivamente con los demás”.

c) El Amor.

La institución entiende el amor como el deseo profundo de que el prójimo sea feliz. “Cuando deseamos que en este lugar esté presente el amor y lo declaramos como un valor compartido, estamos deseando que cada uno de nosotros sienta, en lo más profundo, el anhelo de que la felicidad sea en nuestras vidas y en nuestras relaciones personales”.

d) El Regocijo.

Básicamente se plantea el regocijo como el antónimo de la envidia “regocijo es felicidad sostenible; es el deseo profundo de alegrarme y de alegrarnos por el mérito, la prosperidad y bienaventuranza del otro; es el gozo que siento cuando mi prójimo es feliz”.

Unidad administrativa y de gestión

En términos organizativos, la Escuela Agroecológica de Pirque es una unidad administrativa y de gestión de Fundación Educacional Origen. Esta unidad de gestión la componen la Dirección, la Coordinación Pedagógica, la Coordinación del Programa de integración Escolar (PIE) y la Coordinación de Especialidad. Estos cuatro estamentos componen el Equipo de Gestión Directiva.

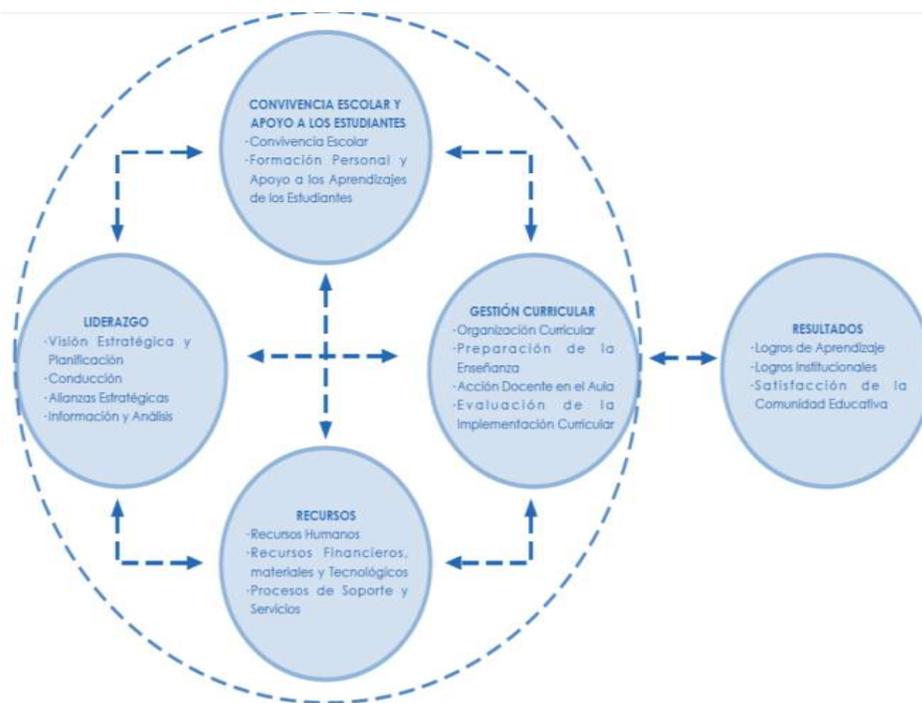
Este equipo tiene a su cargo la conducción académica, formativa, administrativa y financiera de la EAP. Este Equipo es responsable de desarrollar el Proyecto Educativo en todos sus aspectos.

4.3.2.-Modelos de gestión

Se revisan y analizan distintos modelos de gestión escolar, que puedan ser aplicables a la organización escolar en estudio, desde la perspectiva de sus orientaciones estratégicas y su diagnóstico.

4.3.2.1.-Modelo de gestión escolar SACGE (sistema de aseguramiento de la calidad en gestión escolar): De este modelo se rescata la dimensión “Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes”, que se desglosa en convivencia escolar y formación personal y apoyo a los aprendizajes de los estudiantes, puesto que resultan coherentes a la misión y dos de los sellos de la organización en estudio, relacionados con excelencia educativa y convivencia pacífica (ver figura 1).

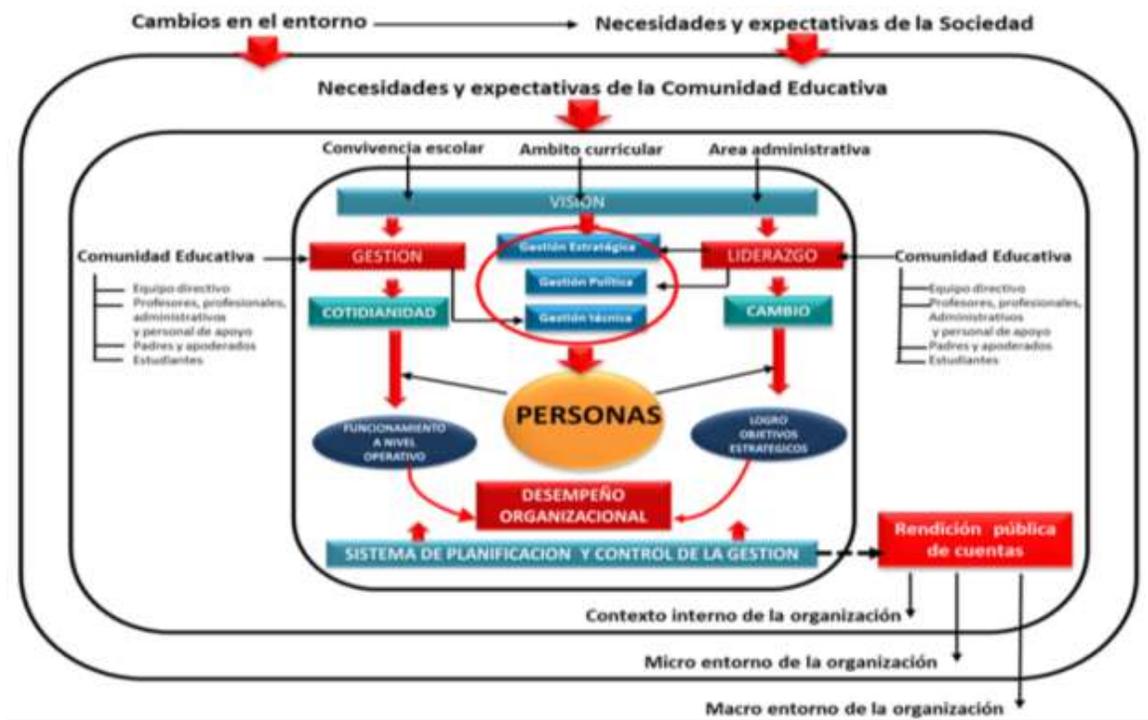
Figura 1: Modelo de gestión escolar SACGE



Fuente: Agencia de la calidad de la educación, Ministerio de Educación, Chile.

4.3.2.2.-Modelo Integral de Gestión Escolar propuesto por López y Gallegos (2018): de este modelo se rescatan, las dimensiones asociadas a la gestión escolar, en función del diagnóstico realizado, en el que se concluye que el modelo de gestión imperante en la organización en estudio responde al modelo de gestión integral, y los componentes macro y micro entorno, puesto que se trata de elementos que de alguna manera afectan la gestión al interior de la organización, por lo tanto responden a la problemática planteada, es decir, a la necesidad de responder a esos requerimientos del entorno sin que eso genere mayores desequilibrios en la organización (ver figura 2)

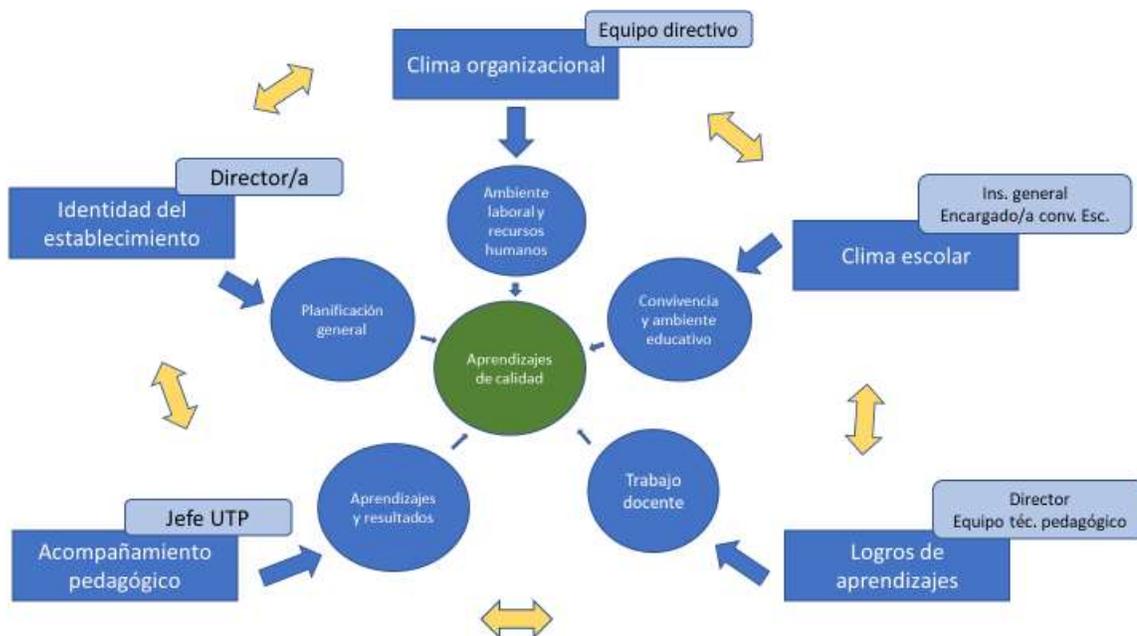
Figura 2: Modelo Integral de Gestión Escolar



Fuente: López, P. y Gallegos, V. (2018). *Gestión de organizaciones educativas*.

4.3.2.3.-Modelo de Gestión Escolar para la Mejora Educativa - Nivel de Secundaria (Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León/México): En concordancia a las orientaciones estratégicas de la organización, se rescatan las dimensiones “convivencia escolar” y “mejora de los aprendizajes” (ver figura 3)

Figura 4: Modelo Colaborativo de Gestión Escolar para la Innovación Pedagógica en la escuela



Fuente: Boletín virtual-octubre-vol 5, Universidad de los Lagos, Chile.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN EDUCACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN

5.1.- Sustento teórico: Paradigma en torno al que se desarrolla el modelo

Se propone un modelo de gestión eutópica para la organización en estudio, que está sustentado teóricamente en el modelo de dirección por valores de García y Shimon (1997), el concepto de Eutopía, acuñado por Tomás Moro (1516), el modelo de gestión escolar integral propuesto por López y Gallegos (2018) y las orientaciones estratégicas de la Escuela Agroecológica de Pirque.

5.1.1.-Dirección por valores

El término dirección por valores (en adelante DpV) en el ámbito empresarial comienza a utilizarse en el año 1997 en Barcelona, por los docentes Salvador García y Shimon Dolan, mismo año en que lo hicieron Ken Blanchard y Michael O'connor en Estados Unidos.

La dirección por valores pretende que los trabajadores se sientan cómodos y orgullosos de formar parte de una organización responsable y ética. De esta forma, los empleados incrementan su grado de pertenencia a la organización y su trabajo es más productivo.

A lo largo de la historia, todas las organizaciones se han regido por valores, la iglesia, las mafias, las empresas, las escuelas. Cualquier proyecto humano se gestiona coherentemente a sus valores o sus propias reglas de funcionamiento.

“En ocasiones, los valores organizativos son explícitamente declarados; en otras, la mayoría, flotan en el ambiente o, técnicamente hablando, en el «clima organizacional». Y, en todo caso, no siempre hay una estrecha coherencia entre los valores que se declaran y los que realmente se observan

y respiran en la cultura del día a día, constituyendo así el verdadero capital axiológico o patrimonio de valores acumulados a lo largo del tiempo” (García, 2011:4)

Según el mismo autor, la DpV es una herramienta de liderazgo y gestión, útil para cimentar el alma de la empresa, aquella que inspira y da armonía al conjunto de acciones del «cuerpo» de la empresa, que está constituido por su capital, su imagen, sus estructuras, sus procesos, sus tecnologías y sus productos. Un alma sin cuerpo es un fantasma, pero un cuerpo sin alma es un cadáver.

La utilidad de la DpV como herramienta estratégica básicamente tiene tres finalidades prácticas:

1. Simplificar: Enfrentar la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los ámbitos de la empresa, ya que, en este aspecto, tener unos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente para tolerar y asumir creativamente dicha complejidad e incertidumbre
2. Orientar: en una herramienta útil para conducir la visión estratégica hacia dónde se debe conducir la empresa.
3. Comprometer: la DpV aumenta el compromiso por el trabajo bien hecho, en la medida en que los/las empleados/as responden a la responsabilidad social de la organización.

Acorde a la problematización planteada en la presente AFE, la Dirección por valores surge para dar respuesta a la creciente necesidad de gestionar un mayor grado de complejidad y de eficiencia en las organizaciones, derogando así la dirección por

instrucciones y la dirección por objetivos, pues en un contexto en el que constantemente se presentan cambios inesperados y como consecuencia un ambiente de incertidumbre, confusión, disgregación y burocracia, es necesario una rápida adaptación humana, para ello los fines y principios con sentido compartido, la confianza, flexibilidad, creatividad/innovación, simplificación estructural y normativa, autoorganización, participación/colaboración y la búsqueda de bienestar ético y emocional, son fundamentales para asegurar la sustentabilidad de la misma.

En definitiva, la dirección por instrucciones y la dirección por objetivos no participativas que todavía impregnan intensamente el pensamiento organizativo son ya mecanismos obsoletos para enfrentarse flexiblemente y aprender a sobrevivir.

Para la elaboración del modelo de gestión para la Escuela Agroecológica de Pirque se tomaron cuatro elementos principales que son propios de la Dirección por Valores:

1. Usuarios con mayor criterio y capacidad de decisión: La DpV reconoce que los modelos mecanicistas, orientados a la producción masiva, ya están totalmente desfasados, lo que hace necesario enfoques productivos cada vez más adhocráticos (según el cliente y la situación).
2. Profesionales creativos y con libertad responsable: la DpV considera la evolución de empleados sumisos (operarios) a profesionales creativos y con libertad responsable, entendiendo que la libertad resulta esencial para llegar a adquirir grados de responsabilidad.
3. Líderes facilitadores, potenciadores: La DpV propone desarrollar un estilo de liderazgo que facilite que las cosas se realicen, que supere la predisposición punitiva de control.

4. Evolución de la estructura rígida tipo militar descendiente hacia otras configuraciones potenciadoras del talento y de la creatividad ascendiente: puesto que, la reducción del número de niveles jerárquicos y el desarrollo de equipos de trabajo o redes descentralizadas se asocia a una mayor eficiencia organizacional

De acuerdo con los cuatro principios mencionados, el modelo de gestión que se propone incluye: Estudiantes con características y necesidades educativas diversas, profesores que tienen autonomía y responsabilidad pedagógica, un equipo directivo que apoya y provee (facilita) y una organización orgánica no jerárquica.

En síntesis, la finalidad de incorporar los valores de la organización en su modelo de gestión escolar es generar una mayor cohesión organizacional, con el propósito de que repercuta en una mejora en los resultados de sus diferentes ámbitos de gestión, es una oportunidad estratégica para construir/mantener una organización sana, plenamente legitimada y sostenible en el tiempo, más allá de las innovaciones que la afecten. Metafóricamente hablando, se trata de mantener encendido el fuego axiológico en torno al cual se reúne la tribu para poder preservar.

5.1.2.- Organizaciones eutópicas

La palabra *eutopía* proviene de las expresiones latinas *eu* y *topos*, que significan *bueno* y *lugar* respectivamente. Eutopía, por tanto, representa *un buen lugar* y, a diferencia de la utopía, éste es un lugar alcanzable, es decir, *un buen lugar posible*.

Una organización eutópica busca equilibrar lo económico, lo ético y lo emocional, argumentando que las condiciones y el ambiente de trabajo influyen en el desempeño exitoso de la misma.

En un escenario laboral eutópico se orienta a la creación de vínculos y espacios saludables, en los que se puede trabajar confortablemente, resultando un lugar idóneo para invertir tiempo de trabajo.

La gestión de las organizaciones eutópicas se sustenta en lo que se conoce como Dirección por valores (Término profundizado anteriormente). Los liderazgos eutópicos están orientados a la construcción de la confianza, en primer lugar, en sí mismo, considerando que la autoconfianza es el punto de partida para construir confianza de equipo.

Farías (2014), en su modelo convergente en la gestión eutópica de los recursos humanos, incluye tres factores esenciales *persona* (necesidades básicas y de autorrealización), *personaje* (rol prescripto por la organización que será ocupado por alguien con la competencia necesaria) y *personalidad* (constante individual que determina un perfil relacional-adaptativo e interactivo con los otros y el entorno). Todos estos factores se conjugan para enfrentarse a la *situación* (contingencia multideterminada)

Las organizaciones eutópicas reconocen la integralidad del trabajador, tratar sólo con el *personaje* sin considerar las otras dimensiones probablemente desencadenaría dificultades comunicativas y fracaso en el equipo.

En el modelo de gestión escolar para la escuela Agroecológica de Pirque se propone como aspecto nuclear *el buen lugar* que involucra dimensiones para que estudiantes y sus familias, docentes y la comunidad en general puedan *ser y crecer*, en este buen lugar se reconoce a cada persona de manera holística, en su derecho a ser diverso y ser respetado/a en esa diversidad.

5.2.3.-Modelo de gestión escolar integral

El modelo de gestión escolar integral, propuesto por los doctores Pablo López y Verónica Gallegos en el año 2018, tiene un carácter esencialmente integrador, puesto que ensambla en la gestión los niveles macro y micro del entorno que rodean la escuela, con su nivel interno.

El modelo presenta las siguientes características integradoras:

- a) Ámbitos de gestión curricular con gestión escolar
- b) Considera a la comunidad educativa como un actor relevante y parte del contexto interno de la organización.
- c) Concibe a la gestión en su rol de enfrentar la cotidianidad con el liderazgo para realizar los cambios necesarios en la organización.
- d) Propone desarrollar la gestión de las organizaciones en tres planos: estratégico, técnico y político.
- e) Sustenta la gestión en un sistema de planificación y control que recibe lineamientos del ámbito estratégico, los operativiza y emite información relevante al sistema para la toma de decisiones.
- f) Considera a las personas, sus competencias y relaciones a través del trabajo en equipo como núcleo del modelo de gestión.

A partir de este modelo, se incluyeron en la propuesta las dimensiones de gestión escolar: liderazgo, gestión de personas, gestión de recursos, planificación y control de la gestión, relación con el entorno, gestión del aprendizaje, justicia organizacional y confianza organizacional. Se incluyen, puesto que, a partir de los resultados del diagnóstico realizado mediante la aplicación del cuestionario, se observa que los docentes consideran que la escuela efectivamente responde al modelo de gestión escolar integral.

Además, dentro de la estructura del modelo propuesto se incluyen los ámbitos macro y micro entorno, puesto que se atribuye que los factores externos influyen en las dinámicas internas de organización educativa.

5.1.4.- Orientaciones estratégicas de la organización

Las definiciones estratégicas son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización. La orientación estratégica es considerada una parte importante de la cultura organizacional (Hunt y Morgan, 1995)

Desde el proyecto educativo institucional del establecimiento se extraen las siguientes orientaciones estratégicas de la organización en estudio: valores, misión, sellos y visión, con el propósito de diseñar un modelo de gestión escolar con enfoque axiológico.

5.2.- Componentes del modelo propuesto

El modelo de gestión escolar que se propone para la organización en estudio está compuesto por los siguientes elementos:

1. Macro entorno
2. Micro entorno
3. Valores
4. Misión
5. Sellos
6. Visión
7. Gestión interna
8. Núcleo eutópico

1.-Macro entorno: El macro entorno, está conformado por las variables no controlables de; contexto histórico-cultural, políticas públicas regulatorias,

necesidades y expectativas de la sociedad, pandemia (cambios en modalidad de enseñanza), tecnología y ecología.

Este componente se incluye en el modelo propuesto, ya que se considera que la organización es un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y la dinámica del entorno deben constituir una unidad dialéctica inseparable.

2.-Micro entorno: el micro entorno o variables semi-controlables está compuesto por; lineamientos de fundación origen, contexto familiar de estudiantes, contexto comunal y políticas públicas de financiamiento (fondos SEP, Pro-retención, otros).

Se considera el micro entorno en el modelo que se propone, puesto que contempla el ambiente externo más cercano a la organización y sus condiciones inciden y determinan la formulación de estrategias que se posicionan en el funcionamiento interno de la misma.

3.-Valores: El modelo se estructura dentro de los valores institucionales de; amor, regocijo, ecuanimidad y compasión.

Se incluye, puesto que la influencia de los valores institucionales es decisiva en la formación de la cultura de su organización, estos representan el marco de acción orientador, es decir, son el fundamento sobre el cual se realizan las elecciones del qué hacer en el ámbito de la gestión escolar interna.

4.-Misión: se incluye la misión del establecimiento “Desarrollar el pleno potencial de cada uno de nuestros los alumnos y alumnas de manera integrada e integral en un contexto educativo estimulante y que desafíe el querer aprender”

Exponer el propósito, fin o razón de ser de la organización en el modelo propuesto, se realiza con la finalidad de afianzar el “sentido de misión”, es decir, un sentido de trascendencia fundamentado en una misión común.

5.-Sellos: Incorporados como base de la misión institucional se consideran los sellos de la organización; formación técnico profesional agroecológica, educación para la paz y la sustentabilidad y excelencia educativa.

En la propuesta de modelo de gestión escolar, se incluyen los sellos de la organización, con la finalidad de complementar la misión institucional, estos elementos la definen en un desglose más detallado y la contextualizan.

6.-Visión: El modelo contiene la visión del establecimiento, que consiste en “Desarrollar un modelo de educación sustentable, integrador y holístico donde su comunidad educativa aprende y cada uno de sus integrantes desarrolla su pleno potencial como ser humano”.

Bajo la fundamentación de que el eje articulador de la gestión escolar debe ser el ámbito pedagógico, se incluye la visión, puesto que señala el modelo educativo que se pretende alcanzar, es decir, refleja las motivaciones ideológicas que conducen el trabajo en la organización en términos de enseñanza-aprendizaje.

7.-Gestión interna: Se considera la confianza como base de la gestión interna, un equipo directivo que provee y apoya a unos docentes que cuentan con autonomía y responsabilidad pedagógica, además se incorporan ocho dimensiones de gestión escolar: liderazgo distribuido, gestión del equipo humano, gestión de recursos, planificación y acompañamiento de la gestión, relación con la comunidad, gestión del aprendizaje, justicia organizacional y bienestar socioemocional de los trabajadores.

La dimensión confianza organizacional se incluye en el modelo en un plano principal, puesto que es el valor nuclear de la dirección por valores y se considera desde una perspectiva consciente, es decir, una confianza lúcida.

Murillo, J. A. (2012) hace la distinción entre confianza ciega y confianza lúcida, “La confianza ciega es confianza pasiva. Es la simple espera de que el otro no dañe o al menos no lo haga voluntariamente”, mientras que, “La confianza lúcida es activa porque es una relación. No descansa en una relación, sino que es ella misma una relación, es decir, un contexto o espacio de luz que permite el encuentro y el reconocimiento mutuo”.

La gestión interna de la organización se incorpora al modelo propuesto, ya que se trata del mecanismo que se engrana para encargarse empíricamente de las actividades, procesos y funcionamiento del modelo, en pro del objetivo propuesto, es decir, de mejorar sus resultados en los diferentes ámbitos de gestión. Es la unidad encargada de planificar, implantar las acciones y evaluar los resultados en función de esa mejora permanente.

8.Núcleo: Basado en el paradigma eutópico el núcleo del modelo es *un buen lugar para ser y crecer*, involucra a los actores; estudiantes junto a sus respectivas familias, docentes y la comunidad. Implica, ser diversos, autónomos y responsables y crecer aprendiendo y conviviendo juntos.

Este buen lugar contempla una educación que se nutre de los aportes de todos los integrantes de su comunidad, de sus creencias, sus valores, visiones de mundo, para construir algo en común: una cultura escolar donde todos y todas aportan con lo suyo, este aporte colectivo crea un equilibrio en el sistema escolar, que fortalece a la organización y la prepara para enfrentar cambios e innovaciones de su entorno, en este buen lugar están incluidos todos los estamentos de la comunidad, pero concebidos desde una perspectiva de participación comunitaria y sana convivencia,

entendiendo que solo así se puede construir una escuela cohesionada que invierte en estimular el pleno potencial de su capital máspreciado, sus estudiantes, acoge y cuida a su miembros y es capaz de trascender en el tiempo.

Desde la cultura escolar de la organización, este buen lugar contempla la visión de una *organización ecológicamente sana*, es decir, que es respetuosa con el medio social y su riqueza, ve en la diversidad un principio de equilibrio para el ecosistema escolar. Se opone al monocultivo, donde todos los niños, niñas y jóvenes *se deben comportar igual* porque se cree que son todos iguales. Una educación ecológicamente sana que no depreda el medio social, ni poda o desarraiga a sus individuos, sino que los estimula a comprenderse en su diversidad y aceptar sus diferencias sin resquemores ni violencia.

Se incluye en la propuesta, puesto que le da sentido a la orientación eutópica del modelo, define las características de ese buen lugar, es decir del espacio saludable y con condiciones favorables, que trae consigo un factor motivacional importante para cada una de las personas que conviven en ese ambiente, puesto que se infiere que la conducta organizacional del individuo derivará de la interacción entre los miembros con la representación que tienen de la organización. En términos prácticos, la organización debe representar para cada integrante un buen lugar para: ser (desarrollo individual) y crecer en la interacción con otros (desarrollo colectivo).

El modelo descrito se muestra en las figuras número 1, 2 y 3.

5.3.-Diseño gráfico del modelo

Las imágenes que a continuación se presentan, corresponden a:

Figura 1: La gráfica muestra la propuesta de modelo de gestión escolar con todos sus componentes:

VARIABLES NO CONTROLABLES
VARIABLES SEMI CONTROLABLES
VARIABLES CONTROLABLES

Figura 2: La gráfica muestra los componentes del modelo desde la perspectiva de sus variables controlables (al interior de la organización).

Figura 3: La gráfica muestra los componentes del núcleo del modelo propuesto.

Figura 1: Modelo de gestión escolar: Un buen lugar para ser y crecer.

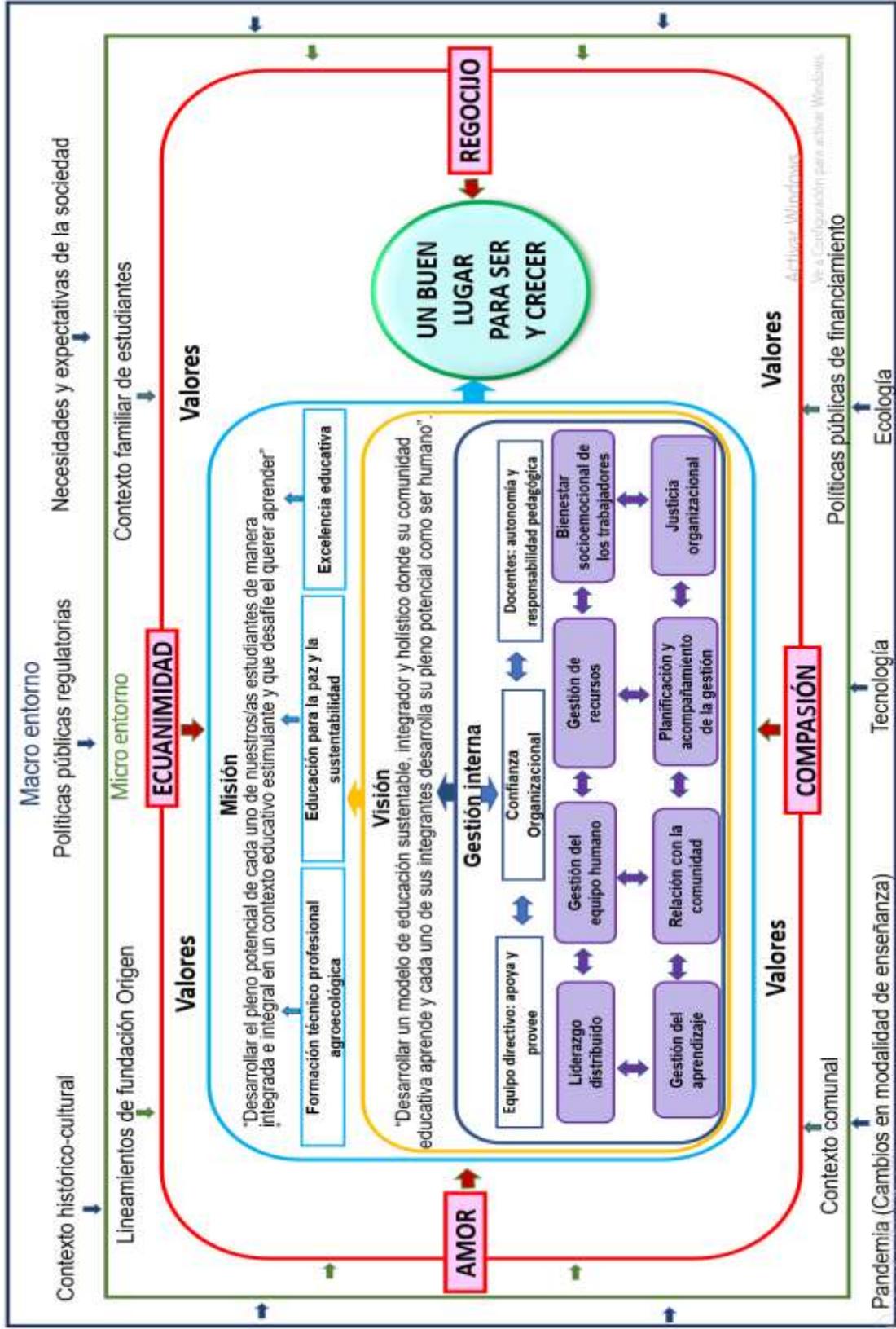


Figura 2: Modelo de gestión escolar un buen lugar para ser y crecer, una mirada hacia el interior de la organización.

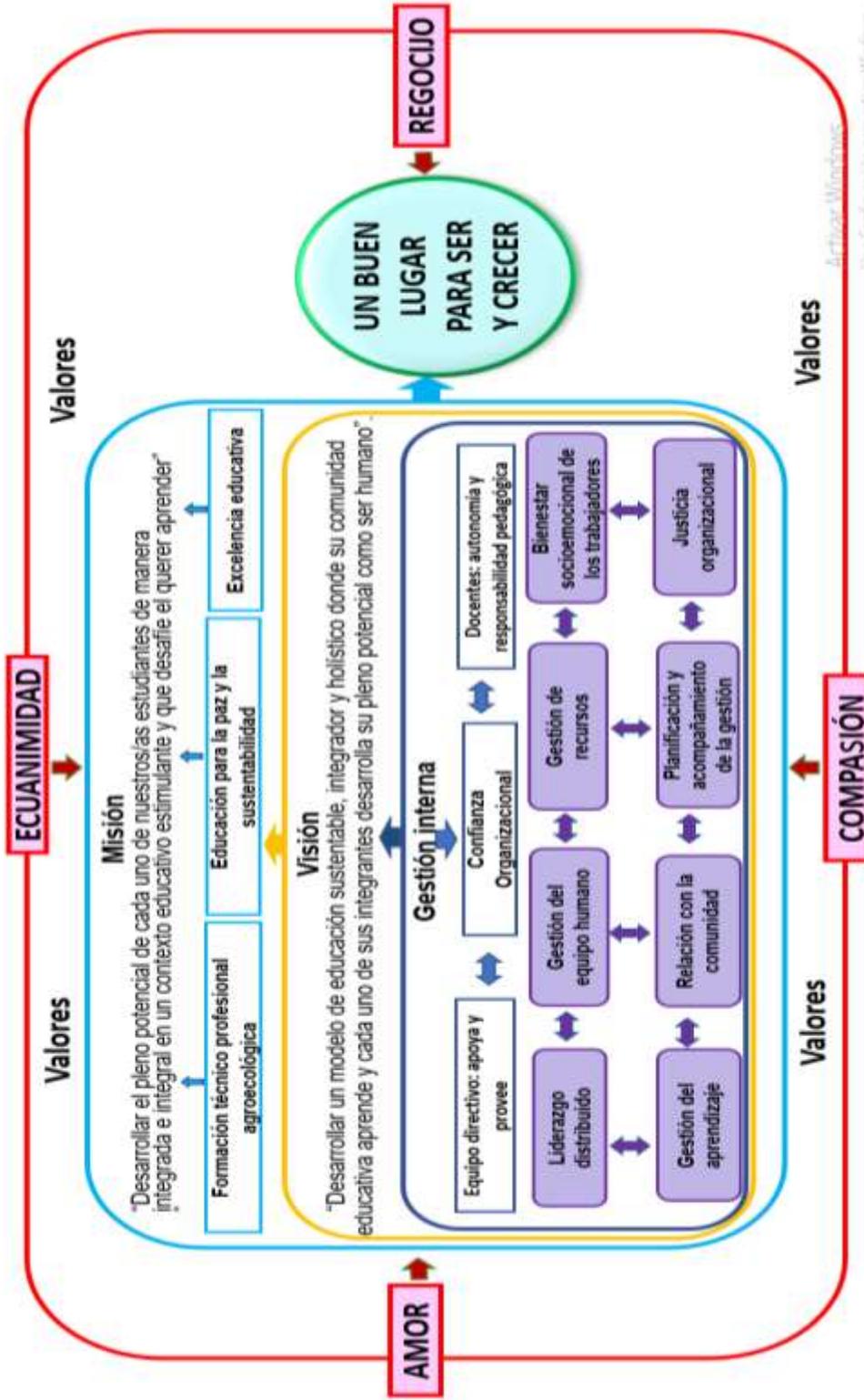
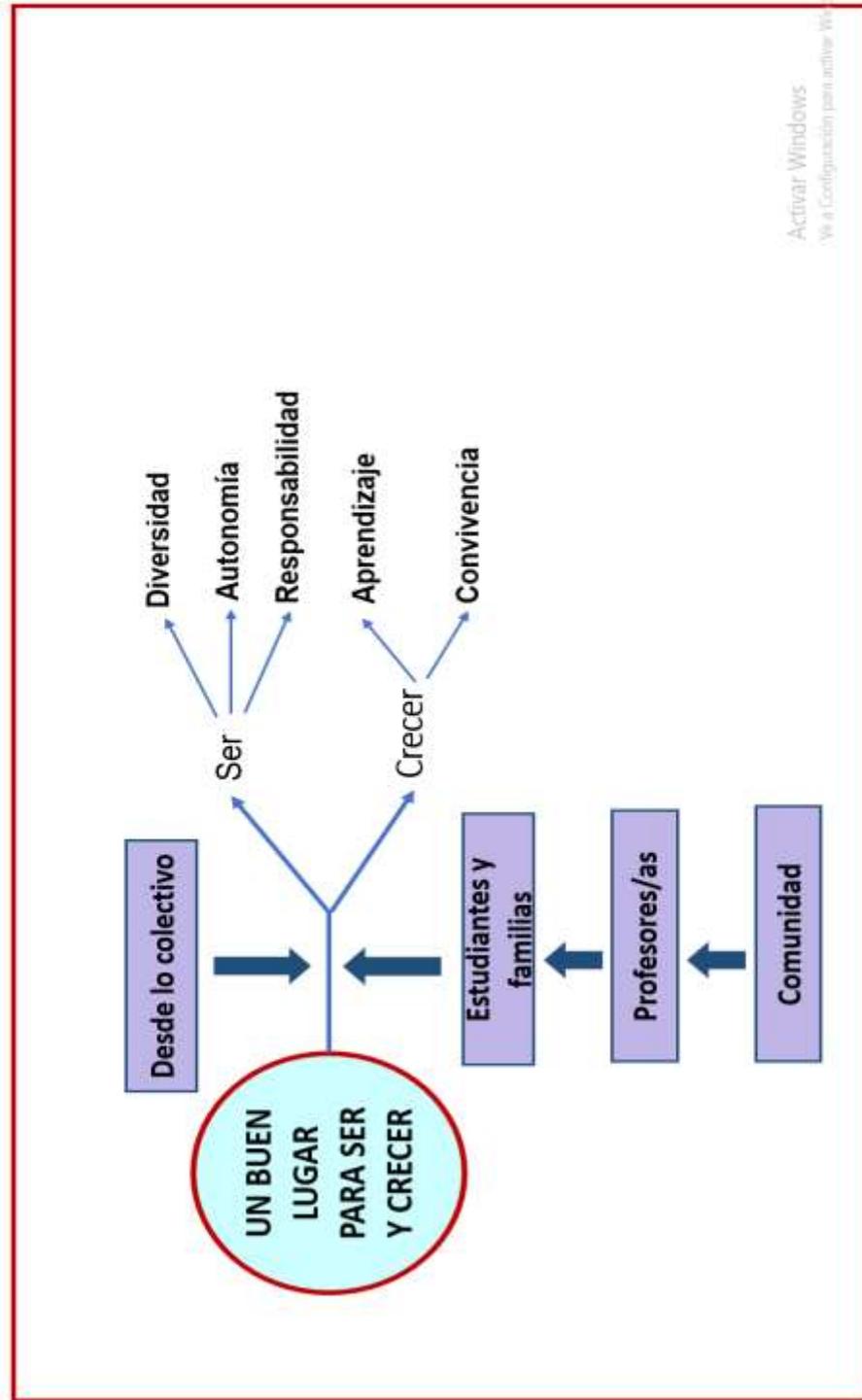


Figura número 3: Núcleo del modelo *Un buen lugar para ser y crecer*



5.4.-Relaciones principales entre los componentes del modelo

La relación de componentes será descrita de manera inductiva, desde los elementos externos de la organización hasta su núcleo.

El macro entorno está compuesto de variables no controlables, estas variables existen fuera de la organización, pero influyen directamente en las decisiones de la gestión interna, por lo mismo, en el modelo, están ubicadas en una zona externa pero direccionada hacia el interior de la organización.

En un segundo nivel del modelo están ubicadas las variables semi controlables o micro entorno, éstas, si bien también están ubicadas en un contexto externo, pueden ser de alguna manera afectadas por la organización.

En un tercer nivel hacia el centro del modelo se encuentran los componentes internos del establecimiento, este nivel está delimitado por los valores del establecimiento que enmarcan y orientan las decisiones en el ámbito de la gestión.

Adentrándose a la gestión interna se ubica la misión institucional, ésta marca la finalidad de la organización, su razón de ser y pone de manifiesto su identidad, está sostenida por los tres sellos del establecimiento, estos últimos la sitúan y respaldan.

A continuación, se incorpora la visión del establecimiento, que señala el modelo educativo que se pretende alcanzar, por lo tanto, influye directamente en la gestión interna de la organización, ya que orienta sus decisiones estratégicas.

La gestión interna de la organización, se encuentra ubicada al interior de todos los componentes del modelo mencionados, la base de esta gestión es la confianza, se mencionan las funciones del equipo directivo y los docentes (quienes también se

relacionan en torno a dicha confianza) y las variables asociadas a la gestión se interrelacionan, ninguna es independiente.

Finalmente, y como elemento nuclear del modelo eutópico que se propone, se encuentran los elementos que definen a este buen lugar, se desprenden las variables relacionadas a “ser” y a “crecer” y los actores involucrados en este deseo realizable de participación cohesionada orientado a mejorar los resultados de la Escuela Agroecológica de Pirque en sus diferentes ámbitos de gestión escolar en “un buen lugar para ser y crecer”

5.5.-Relación entre el modelo propuesto y los lineamientos estratégicos de la organización en estudio

El modelo rescata la esencia axiológica de la organización, sus valores, misión, visión y sellos y los expone visualmente para orientar de manera compartida las acciones concernientes a la gestión escolar.

Proponer un modelo de gestión escolar vinculado a la Dirección por valores resulta coherente al PEI del establecimiento, en el que se declara que “Todos los dispositivos y estrategias que se implementen deben ser orientados por la excelencia y los valores institucionales”.

En el modelo propuesto, los valores institucionales (definidos por la organización como valores humanos), por lo tanto, delimitan las acciones al interior de la organización. El amor, entendido como el deseo profundo de que mi prójimo sea feliz, la compasión, concebida como direccionar las acciones propias para que los demás dejen de sufrir, el regocijo, definido como el deseo profundo de alegrarse por el mérito, la prosperidad y bienaventuranza del otro, y la ecuanimidad, que hace referencia a la igualdad entre las personas respetando sus diferencias, constituyen el marco orientador del modelo.

Relacionado con la aspiración de generar un compromiso compartido, propio de la Dirección por valores, se incorpora en el modelo de gestión la misión del establecimiento, que refiere a la construcción permanente de un espacio educativo con actores que comprometen sus acciones con el fin de que cada alumno y alumna desarrolle su pleno potencial.

En esta misma línea, el modelo incluye la visión institucional, de la que se desprende la visión del ser humano como sujeto de derecho a recibir una educación de la más alta calidad posible, dicha educación planteada de manera integral en la medida en que abarca todas sus áreas de desarrollo humano, con un fuerte énfasis en la convivencia en comunidad

A partir de los lineamientos estratégicos de la institución “Entendemos que sólo en un ambiente cordial, tolerante y generador de vínculos humanos, basado en una comunicación horizontal-holística y en donde todos se sientan perteneciendo a un grupo humano y participando de una tarea común con el debido respeto por la individualidad, es posible la alta exigencia en la labor sin menoscabo de los intereses de convivencia y promoción humana” se definieron las variables relacionadas con el “buen lugar” y los actores involucrados.

CONCLUSIONES

Sin necesidad de indagar en rebuscados ejemplos, pienso en la situación sanitaria actual y en la problemática de motivó esta AFE, un factor externo a las organizaciones educativas, que sin dudas ejerció su influencia en ellas, las problematizó y las desestabilizó, ante tal contexto rápidamente tuvieron que adaptarse, cambiar de modalidad de enseñanza desde una presencial a una totalmente digital, autocapacitarse para dictar clases online, buscar maneras para conectar a sus estudiantes y desplegar todos los dispositivos de gestión para responder a ese nuevo requerimiento, pienso en la cantidad de dimensiones que se conjugaron y engranaron organizacionalmente. Una organización desacoplada, con un fuerte énfasis en las rutinas, cuyos integrantes desarrollan trabajos aislados, con estructuras organizacionales cerradas a la innovación, probablemente fracasó en la tarea de la continuidad educativa en el nuevo escenario, mientras que una escuela que mantuvo su eje central en lo pedagógico, que potenció el trabajo en equipo, que presentó apertura al aprendizaje y a la innovación y su cultura organizacional es cohesionada y con una visión de futuro, es altamente probable que resulte victoriosa de esta situación.

Mediante este claro ejemplo, se infiere la necesidad contar con un modelo de gestión, ya que las exigencias del macro entorno demandan un cambio importante en la orientación organizativa.

A través de la propuesta del modelo de gestión escolar “un buen lugar para ser y crecer” se espera influir en la cultura organizativa, fortaleciendo el desarrollo de una organización, que conjugue lo organizativo con lo valórico, es decir que no solo establezca variables asociadas a la gestión y la forma como éstas se relacionan, sino que, realce aspectos casi nunca explicitados claramente, ya que muchas veces descansan en el documento del proyecto educativo, pero que tienen una gran influencia en el resultado y en la eficacia de la actividad organizativa... sus valores compartidos.

Se concluye que la noción de “comunitario o colectivo” podría resumir los argumentos planteados en el derrotero del diseño del modelo de gestión escolar “Un buen lugar para ser y crecer”, puesto que, hace alusión al conjunto de acciones organizacionales que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades a desarrollar, una cultura escolar de compromiso y cooperación desde lo colectivo.

Como implicancias prácticas para la organización en estudio, se espera favorecer el fortalecimiento de los procesos organizacionales de la Escuela Agroecológica de Pirque para mejorar sus resultados en los diversos ámbitos de gestión. Se espera responder a la problemática planteada, fortaleciendo el engranaje organizacional del establecimiento, con la finalidad de que esté adecuadamente preparado para innovar conforme a los requerimientos externos a la organización. Se espera que la implementación del modelo de gestión sea útil para consolidar un equipo de trabajo cohesionado y respetuoso de la diversidad de sus miembros, que reconozca en esa diversidad un recurso de incalculable valor en cuanto otorga equilibrio a la comunidad, que sea capaz de trabajar con la orientación clara de favorecer el aprendizaje integral de sus estudiantes y que comparta sus valores y orientaciones estratégicas.

Las limitaciones principales de la investigación estuvieron dadas por el contexto de pandemia, la riqueza de la información que se percibe desde las interacciones de los distintos actores en el del ámbito de la gestión escolar en una modalidad de trabajo presencial, como observadora participante no pudo ser desarrollada, lo que hubiese permitido un aporte importante para la AFE, así mismo se presentaron dificultades para aplicar instrumentos, debido al acotado tiempo disponible de los informantes, característica que resulta propia de esta modalidad de trabajo.

En una futura AFE, un objetivo ambicioso, que podría resultar de bastante valor para la organización, sería evaluar la implementación del modelo de gestión

escolar diseñado, lo anterior con el propósito de una mejora continua en los procesos organizacionales del establecimiento, favoreciendo el desempeño de la organización en sus diferentes ámbitos de gestión.

Finalmente, expreso mi deseo genuino de contribuir en que todos sus integrantes encuentren en la Escuela Agroecológica de Pirque un buen lugar para ser y crecer.

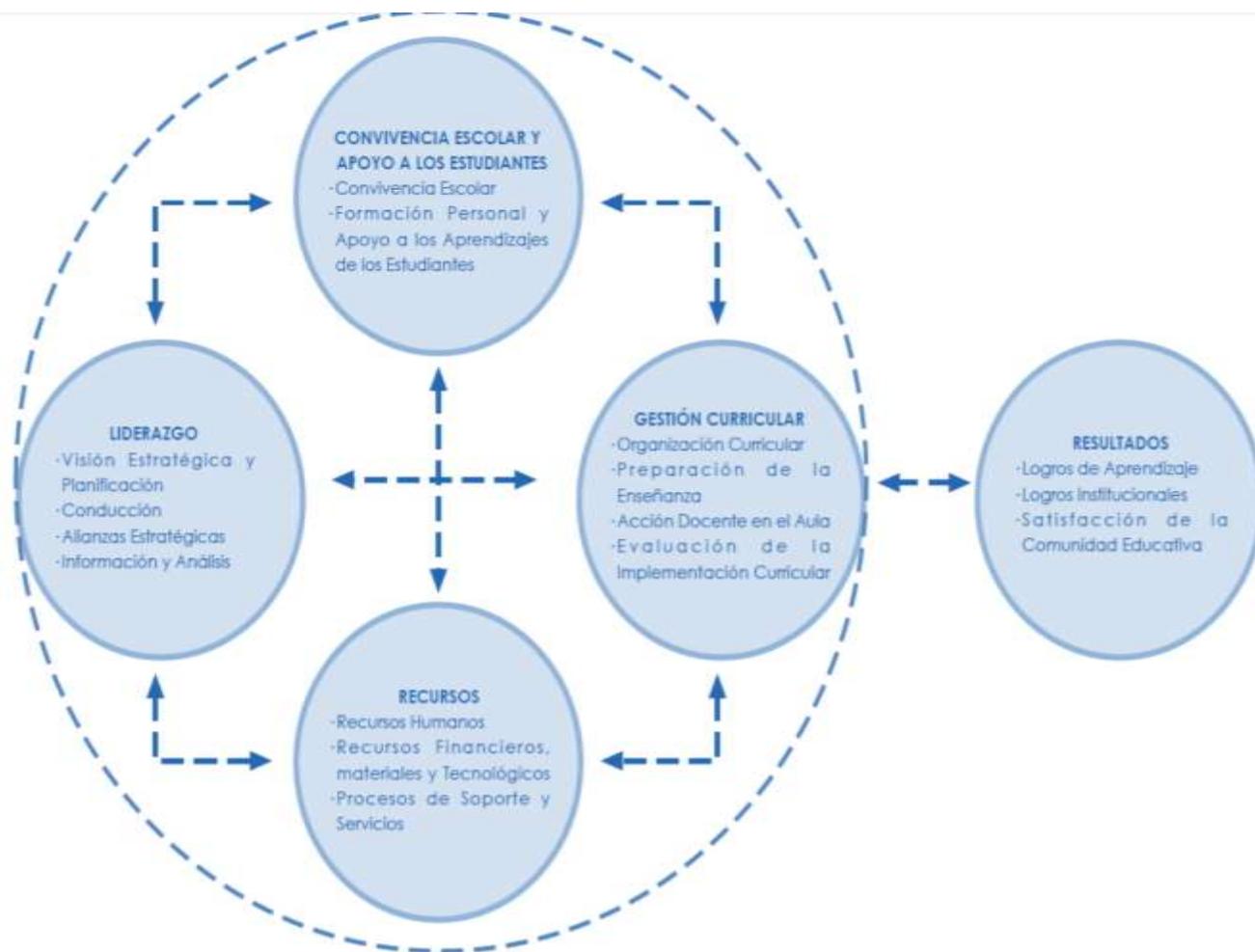
BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de calidad de la educación (30 de agosto de 2020).
<https://www.agenciaeducacion.cl>
- Alonso, L., Cappelletti, G., Giovannini, M., Jacobovich, J., Savransky, N., (2007), *El camino de eutopía, la aventura de la transformación educativa*. Revista Tecnología y comunicación educativa. ILCE. Enero-junio.
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O., Vizcarra, R. (2000), *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. Revista Paideia, 29, pp 15-43.
- Barrientos, A. y Taracena, E. (2008), *La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria*. Revista mexicana de investigación educativa, 113-141.
- Bericat E., (1998). *La Integración de los Métodos Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Social, Significado y Medida. (1ª Edición)*. Barcelona, España: Ariel S.A.
- Borreal, N.(1988). *Reflexiones sobre la gestión escolar*. Revista de educación, número 286.pp 183-191.
- Botero, C. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. Políticas de desarrollo de educación superior. Agosto-diciembre de 2007.pp 17-31. Editorial UNESCO
- Bravo, M., Verdugo, S. (2007), *Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza*. REICE, vol 5, N° 1.
- Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago de LOM ediciones, Santiago. 219.
- Casassus, J. (2000), *Problemas de gestión en América latina*. En Congreso Nacional REDUC, Satiago.

- Cruzata, A. y Rodríguez, I. (2016). *La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas*. Artículos originales, 2016.
- Díez, E. (2016), *módulo 1: introducción a la organización escolar*. Universidad de León.
- Eutopia desenvolupament y web (08 de junio de 2021)
<https://eutopia.cat/es/eutopia-desarrollo-web/>
- Farias, A. (2014). *El “modelo convergente” en la gestión eutópica de los RRHH: relevancia de la “personalidad competente” en la evaluación final del desempeño*. Revista científica internacional. Vol. 1, número 1, 2014.
- Gairín, J. (1999), *La organización texto y contexto*. Madrid: La Muralla.
- García, S. (2011). *Dirección por valores (DpV)*. Universitat de Barcelona. Fundació IL3-UB, 2011.
- Geertz, Clifford (1973). *La interpretación de las culturas*. Editorial Gedisa S.A., 1ª edición, 12ª reimpresión, Barcelona 2003.
- Gento Palacios, S. (2002). *instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla
- Gibb, A. (1997). Focus group. *Social Research Update*, 5 (2), 1-8. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html - 23k
- Goetz, J. P. y Lecompte (1988) *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Ediciones Morata, S.A., Madrid.
- Hernández R., Fernández C., Baptista M., (2010). *Metodología de la Investigación (5ª Edición)*. Ciudad de México, México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Joan Guix, O. (2008). El análisis de contenidos: ¿qué nos están diciendo?. *Revista de calidad asistencial*. Vol. 23.1.

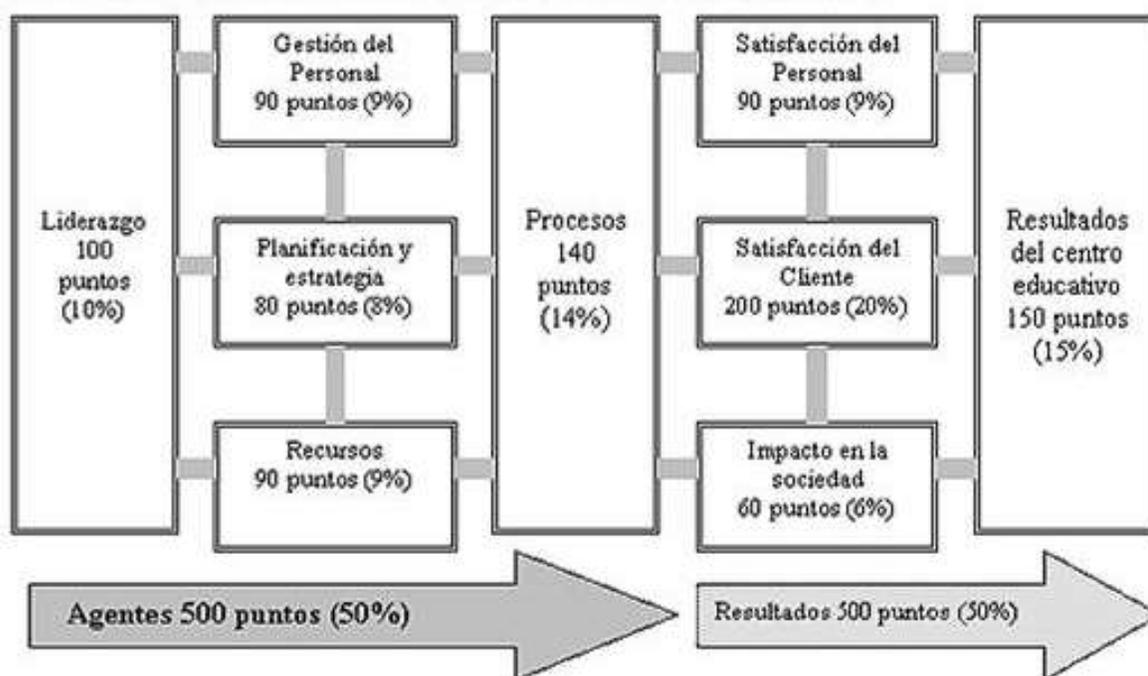
- Kotter, J. (2005). "Lo que de verdad hacer los líderes" en los clásicos de HBR.
- López, P. y Gallegos, V. (2019). *Gestión de organizaciones educativas, una mirada desde el liderazgo distribuido*. Primera edición, Ril editores.
- Ministerio de Educación Chile (02 de junio de 2021). <http://www.mineduc.cl>
- Pérez-Juste, R., López, F., Peralta, M y Municio, P. (2000), *Hacia una educación de calidad, gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid: Narcea.
- Pérez-Ruiz, A. (2014). "enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano". Educ. Educ 17
- Pozner, P. (2000). "Gestión educativa estratégica, diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa" UNESCO
- Rodríguez, N. (2000), *Gestión escolar y calidad de la enseñanza*. EDUCERE, vol.4, N° 10.
- TRISSA strategy consulting. (20 de agosto de 2020). <http://www.trissa.com.mx>)

Anexo 1: Modelo de gestión escolar SACGE (sistema de aseguramiento de la calidad en gestión escolar)



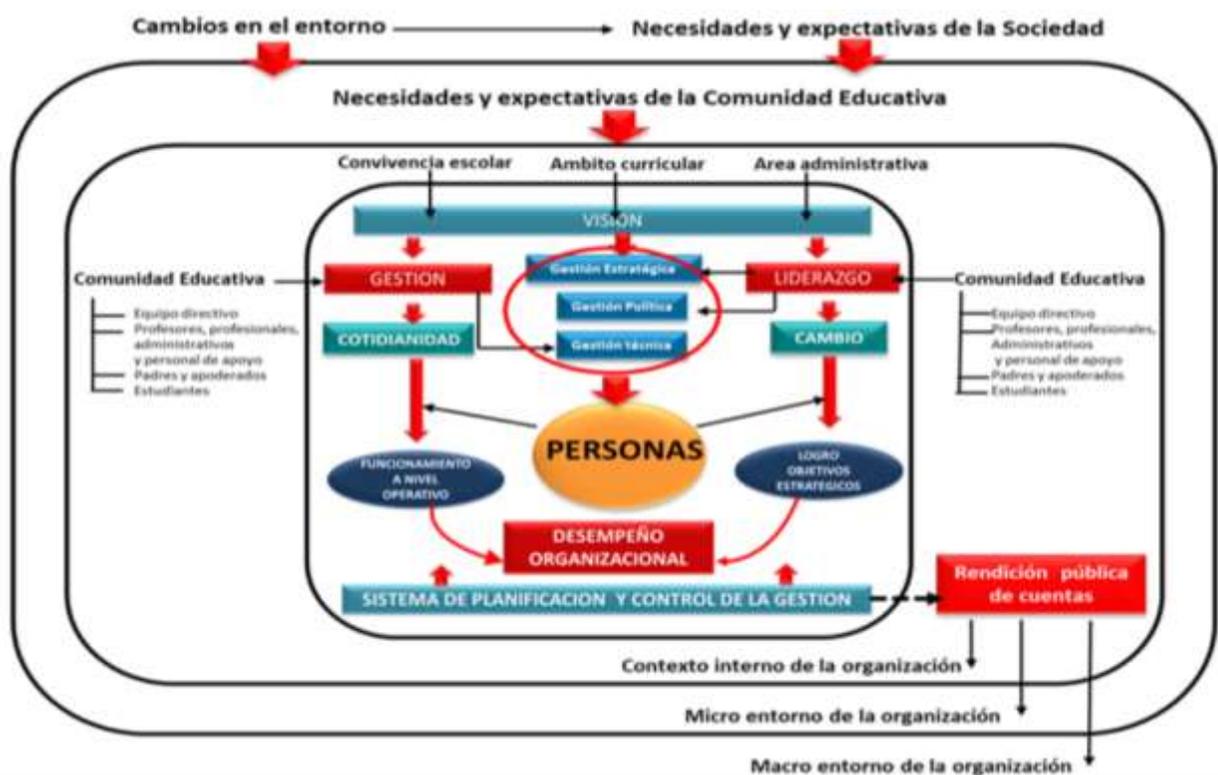
Fuente: <https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/modelo-de-calidad-del-gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>

Anexo 2: EFQM: Modelo Europeo de gestión, adaptado a la educación por el Ministerio de Educación y cultura de España para su aplicación en los centros educativos públicos.



Fuente: <http://www.efqm.es>

Anexo 3: Modelo de gestión educativa propuesto por López y Gallegos (2018)



Fuente: López, P. y Gallegos, V. (2019). *Gestión de organizaciones educativas, una mirada desde el liderazgo distribuido*. Primera edición, Ril editores.