

Altamira, Carina Elizabeth

Valdiviezo, Mabel Beatriz

Clima social escolar "fortaleciendo vínculos para más y mejores aprendizajes"

**Tesis para la obtención del título de grado de
Licenciada en Gestión Educativa**

Director: Robledo, Ángel Marcelo

Co-Directora: Rangone, Claudia Inés

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

Universidad Jesuita

**FACULTAD DE EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Trabajo Final

CLIMA SOCIAL ESCOLAR

“FORTALECIENDO VÍNCULOS PARA MÁS Y MEJORES APRENDIZAJES”

Carina Elizabeth Altamira
Mabel Beatriz Valdiviezo

Docente Titular: Lic. Ángel Robledo

Docente Adjunta: Lic. Claudia Rangone

CÓRDOBA, 2021

**CLIMA SOCIAL ESCOLAR:
“FORTALECIENDO VÍNCULOS PARA MÁS Y MEJORES APRENDIZAJES”.**

A partir de la observación, análisis, interpretación e investigación de las diversas realidades institucionales que presentan los centros educativos, en relación al **clima social escolar**, la convivencia y las relaciones interpersonales, consideramos a estos factores que deben ser tenidos en cuenta para mejorar y/o provocar un verdadero cambio.

Es por ello, que en este trabajo de **investigación** proponemos un análisis de las conceptualizaciones realizadas por diferentes autores sobre las características que definen el **clima escolar**.

El presente trabajo tiene como propósito observar la calidad de relación existente entre los docentes y comunidad de las instituciones educativas, teniendo en cuenta la convivencia, el clima, el temple, la cordialidad, la comunicación, la armonía, el respeto, los valores, el trabajo colaborativo, etc. proyectándose a través de diferentes elementos que beneficien y potencien los aprendizajes de los estudiantes y una gestión de liderazgo centrada en priorizar tanto la comunicación como los espacios y tiempos para el consenso.

Creemos que, para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, es necesario favorecer ciertas condiciones que se vinculan con el buen clima institucional, tanto con una visión interna como externa de la misma.

Analizaremos todas aquellas miradas, acciones, relaciones, entre otros aspectos, que hacen que una escuela se posicione como un centro escolar que aprende de sí mismo, de su manera de relacionarse y reflexionar.

Se propone entonces un recorrido bibliográfico nacional e internacional que permita ampliar la mirada sobre este entramado de relaciones de los diferentes actores escolares.

Palabras clave: clima social escolar, calidad, equidad, igualdad, liderazgo, mejora del clima escolar, aprendizaje.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN:.....	4
2. DESARROLLO:.....	6
2.1 METODOLOGÍA.....	6
2.1.1 Origen y concepto del clima social escolar	6
2.1.2 Origen del concepto.....	6
2.1.3 Definición del término clima social escolar	7
2.1.4 Clima institucional.....	9
2.1.5 Clima del aula.....	10
2.2 Características del clima social escolar	13
2.2.1 Conflictos	14
2.2.2 Convivencia.....	15
2.2.3 La Gestión de la convivencia	15
2.2.4 Tipos de convivencia.....	16
2.3 Calidad y eficacia en la educación y formación	17
2.3.1 Conceptos de calidad:.....	17
2.3.2 Componentes de la calidad	19
2.3.3 Factores de la eficacia escolar	20
2.4 La importancia de la gestión en el clima social escolar	21
2.4.1 Definición de gestión.....	22
2.4.2 El liderazgo.....	22
2.4.3 Administración y gestión escolar	22
2.4.4 Gestión escolar y calidad educativa.....	23
2.4.5 Pilares de la educación	24

2.5 La mejora del clima social escolar	24
2.5.1 Mejoramiento del clima escolar	26
2.5.2 Las fases del proceso de cambio	27
2.6. Evaluación del clima social escolar.....	33
3. CONCLUSIÓN	34
4. BIBLIOGRAFÍA	37
5. ANEXOS	42

1. INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo de investigación se realizó tomando como referencia libros y revistas publicados por autores con un marcado recorrido bibliográfico. El ámbito de publicación comprende autores de origen nacional como internacional, que permite ampliar la mirada sobre este entramado de relaciones de los diferentes actores escolares. Los autores sustentan diversas conceptualizaciones que son fundamentales para abordar la temática del **clima social escolar**.

Tomamos este tema como eje general para poder resignificar aspectos fundamentales que se encuentran en el interior de una organización escolar. Esto se realizará en base a estudios y trabajos que son precedentes y se los contextualizará en hechos actuales.

El clima escolar va más allá del concepto, trasciende otras dimensiones que intervienen en la compleja trama de relaciones y son de influencia para muchos aspectos vinculados con lo personal, relacional, contextual, profesional, modos de gestionar, entre otros, que trataremos de analizar y descubrir en el desarrollo del presente trabajo.

Consideramos de gran relevancia conocer las implicancias del clima social escolar, ya que es uno de los factores que se relaciona con los aprendizajes de los estudiantes. Los centros educativos componen una parte importante en la educación, de tal manera que convivir con los estudiantes, las familias y entre docentes es un aspecto fundamental dentro de la temática. Por tal motivo es necesario brindar las destrezas que favorezcan un pleno desarrollo social y personal.

Abordaremos las múltiples dimensiones, implicancias, aspectos, características y condiciones que contribuyen a configurar el clima en las escuelas. Y cómo estos, pueden influir en la mejora de la calidad educativa y en la eficacia de la misma.

Para esto, hemos seleccionado y desarrollado una serie de categorías que nos permiten situarnos, en un primer momento, en las distintas conceptualizaciones de los trabajos analizados. Se realizó en relación a los criterios de los diferentes autores que sustentan el trabajo de investigación.

Nos encontraremos con el **origen del término** y luego con la definición del mismo, continuando con las **características principales** y los **conflictos** más habituales sobre los cuales se desenvuelven los vínculos de las personas, aspectos que configuran el complejo mundo de relaciones e interacciones.

En el siguiente apartado se podrá ver la **convivencia**, los tipos de convivencias que estarían relacionados con el clima escolar y la incidencia sobre los estudiantes. Así como también la **mejora** y el **impacto** como aspectos influyentes dentro de esta categoría de análisis.

A continuación, se hará referencia a la **calidad** y **eficacia** en la educación y formación. Como también así, a las prácticas eficaces del **liderazgo**. Donde se identificarán los diferentes aportes con el propósito de visualizar aquellas acciones que conllevan a generar beneficios para un buen clima institucional.

Cabe destacar que según Leithwood et. al (2006), el liderazgo pedagógico es capaz de influir de forma indirecta o mediada en los aprendizajes de los alumnos, mejorando las condiciones en las que se producen los procesos de enseñanza.

Según Fernando Onetto (2003) el clima escolar permite contar con un indicador de la calidad de vida al interior de las escuelas, de la convivencia. El mismo señala que esta variable permite comprender la escuela no sólo desde las expectativas sociales que se han puesto en ella, sino también desde las esperanzas y necesidades humanas de sus miembros.

La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo, cimentada en la equidad e igualdad de oportunidades.

Se concluye con un espacio dedicado a los **aspectos relacionados con las instituciones educativas**, y cómo estos inciden de manera directa o indirecta en la calidad educativa.

Puesto que el centro escolar es una organización, dentro de su funcionamiento entra en juego, no sólo lo prescripto o establecido formalmente, sino los modos en que las personas se relacionan cotidianamente y los significados e interpretaciones que se van dando a partir de los acontecimientos que ocurren y se manifiestan en esta organización.

El tejido relacional de los centros escolares es complejo, donde se dan relaciones formales e informales. Las primeras son aquellas relaciones establecidas de modo formal y reglado. Las otras ocurren de modo más espontáneo al margen de las estructuras. Pueden ser de diferente índole, las cuales pueden provocar ciertas tensiones: amistades y/o antagonismos entre personas; acercamiento y/o alejamientos entre grupos, identificación de unas personas con otras, etc.

Este trabajo de investigación pretende sistematizar los estudios sobre el clima social escolar, brindando un marco a los esfuerzos por potenciar la gestión de climas escolares que favorezcan el desarrollo de instituciones educativas exitosas en su rol de transmitir conocimientos y formar ciudadanos.

2. DESARROLLO:

2.1 METODOLOGÍA

En el presente trabajo se realizó la investigación de diferentes materiales bibliográficos, como artículos, revistas y libros, referentes al tema **clima social escolar**. Para llevar a cabo esta temática se recurrió a la búsqueda de material provisto por distintos autores que han investigado el tema en profundidad, realizando sus propios aportes y/o complementando anteriores relacionados con la materia.

Las palabras claves para realizar la búsqueda fueron: clima social escolar. De los resultados obtenidos se seleccionaron aquellos artículos que preferentemente hayan sido publicados por autores latinoamericanos, cuya fecha de publicación haya sido en los últimos diez años, en idioma español. Sin embargo, estos criterios pudieron no ser respetados, al incluir autores precursores en la temática que brindan información valiosa para la realización del presente trabajo.

A partir del material encontrado, seleccionamos la información que nos brindarán los criterios, conceptos, características e interrogantes del accionar en los diferentes centros educativos en relación al clima escolar.

Dado que, las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea, y las instituciones escolares son organizaciones complejas, se considera necesario detener nuestra atención en lo que sucede dentro de estas instituciones en particular. Por lo tanto, esto implica realizar un análisis cuidadoso de su mecanismo de funcionamiento.

Para llevar a cabo la presente investigación, en una primera instancia se abordaron cuestiones de definición del **clima social escolar**, donde se señala el clima institucional, y dentro de este, al clima del aula. Seguidamente, se aludió a la convivencia y los tipos de convivencia como distintivos. También, se realizó un análisis acerca de la calidad y eficacia en la educación para la formación de las personas. Además, se destacó la importancia de la gestión y su posicionamiento en el liderazgo. Por último, se propuso las mejoras; como también estudios de impacto y evaluación.

2.1.1 Origen y concepto del clima social escolar

2.1.2 Origen del concepto

En cuanto al origen del término, Rodríguez (2004) postula que el desarrollo del concepto de clima escolar tiene como precedente el concepto de “clima organizacional”, resultante del estudio de las organizaciones en el ámbito laboral, a partir de finales de la década del '60 interpretado por Tagiuri & Litwin (1968) y Schneider (1975). Rodríguez (2004) investigó que

este concepto surge como parte del esfuerzo de la psicología social por comprender el comportamiento de las personas en el contexto de las organizaciones, aplicando elementos de la Teoría General de Sistemas. Según este autor, provoca gran interés ya que abre una oportunidad para dar cuenta de fenómenos globales y colectivos desde una concepción holística e integradora.

Posteriormente, Rodríguez propuso una nueva definición de clima organizacional, planteando que este corresponde a las “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2004, p.147). Estas percepciones tienen un gran impacto sobre el comportamiento de los miembros de la institución, teniendo consecuencias en la disposición a participar activa y eficientemente en el desempeño de las labores, influyendo, además, en el grado de compromiso e identificación de los miembros con la institución.

A su vez, Vega et. al (2006) detectaron que en las últimas décadas se ha desarrollado un creciente interés por el estudio del clima organizacional, asociado a su inclusión como indicador de la calidad de la gestión de las organizaciones y, como uno de los elementos básicos para potenciar procesos de mejoramiento al interior de éstas. Estos autores al estudiar el desarrollo del concepto, han dado cuenta de las dificultades y discrepancias para precisar el significado de su construcción.

Luego de identificar el origen del término, podemos determinar el **clima social escolar** es la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que se establecen y se dan en el contexto escolar. Por lo que, a continuación, se presentarán los distintos conceptos expresados por diferentes autores, para poder lograr un mayor acercamiento al término y observar sus concordancias y diferencias.

2.1.3 Definición del término clima social escolar

Según Cere, M. (1993), es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos.

En forma más simple, Arón & Milicic (1999) lo definen como la percepción que los miembros de la institución escolar tienen respecto del ambiente en el cual desarrollan sus actividades habituales. Tales percepciones, se basarían en la experiencia que el propio individuo desarrolla en la interacción.

Para ahondar aún más en la definición del término, citamos a Rodríguez (2004) que lo define como un conjunto de características psicosociales específicas de una institución educativa, determinada por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la misma.

Los autores Sammons et. al (1998) definen que factores tales como, el clima de la escuela, entendido como las relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa; la cultura escolar, definida como valores y metas compartidos en el centro y el liderazgo o la participación, son estos relevantes en la convivencia dentro del ámbito institucional.

Galo (2003), define como la integración de una serie de elementos que se refieren a necesidades emocionales satisfechas como: respeto a sí mismo y hacia los demás, crecimiento personal, identidad y autoestima, convivencia satisfactoria, asertividad del docente. También, se refiere a normas de convivencia que permitan relaciones interpersonales de calidad que propicien un ambiente de enseñanza y aprendizaje con eficiencia y seguridad.

Por su parte, Cornejo & Redondo, (2001, p. 6), señalan que el clima social escolar refiere a “la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que (establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan”.

Casassus (2000) sostiene que una de las particularidades en las instituciones educativas, y que permite avistar una complejidad nueva en la temática, es que, a diferencia de la mayoría de las organizaciones, en ellas el destinatario de la finalidad de la organización es a la vez parte de ella: la misión institucional de toda escuela es la formación de personas y estos son los estudiantes.

Víctor Manuel Prado Delgado et al. (2010), citando a Moss & Trikett (1974), refiere que la calidad del ambiente es en base a las percepciones que los habitantes tienen de un determinado ambiente y entre las que figuran distintas dimensiones relacionales. Como también así, el clima institucional hace referencia a las relaciones vinculares que se llevan a cabo dentro del centro escolar, pero que es determinado por sus características de contexto y entorno.

Las relaciones entre los miembros de la organización y el estilo de liderazgo son las variables mayormente consideradas a la hora de identificar el clima social escolar dentro de las instituciones académicas.

Algunas **características principales** del clima organizacional, y compartidas por los autores tales como Rodríguez (2004), Ostroff et. al (2003); Bris (2000), son las siguientes:

- Representa la personalidad de la organización.

- Tiene cierta permanencia en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales.
- A pesar de lo anterior, es sumamente frágil. Es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar, activa y eficientemente, en el desempeño de sus labores.
- Influye sobre el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Sobre él repercuten diferentes variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación y despidos, políticas, etc. Tal como en el punto anterior, el clima de la organización también puede afectar estas variables.

2.1.4 Clima institucional

Como lo ha señalado Santos Guerra (1994a, 1994b), el **clima institucional** es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la **escuela**. Este ambiente incluye aspectos tales como el trato entre los miembros, relaciones interpersonales, comunicación y el estilo de gestión.

Esto pone en evidencia la presencia de tensiones, conflictos, pactos, dinámicas de control, negociaciones, consensos, utilización de estrategias que son algunas de las manifestaciones de la vida micropolítica de los centros escolares.

Es importante desarrollar la cultura institucional, aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas y afectan a esa institución. Además, de las prácticas de los miembros de un establecimiento.

Otro aspecto importante es el *contexto* (urbano-rural), cultura, idioma, situación económica, en el que se desenvuelven los alumnos/as y recurso con los que se cuenta para que los contenidos tengan significado y los estudiantes satisfagan sus necesidades y las de sus comunidades.

Señalamos pues, que dentro de cada institución escolar existe el clima de aula, lo que sucede dentro de la misma no es una tarea fácil debido a su complejidad y a multitud de factores

que influyen: unos relacionados con la organización y el funcionamiento de la clase; las características físicas del aula, contexto físico y social que la rodea; características del docente y del alumnado; la cultura y la interacción social.

2.1.5 Clima del aula:

Para adentrarnos aún más en esta caracterización de climas dentro de un entorno institucional, cabe destacar la presencia del clima dentro del aula. Por lo que Ascorra et. al (2003) lo caracterizan como una dimensión emergente de las relaciones que los alumnos y profesor/es establecen entre sí. A su vez, este se construye mediante un proceso de interacciones entre estos actores, en donde su actuar se despliega conforme a una serie de normas, hábitos, prácticas sociales, entre otros.

Ascorra (2003), sostiene las reflexiones compartidas por estos autores en torno a la educación, Marx, Lenin, Gramsci y Althusser: “El sujeto social acrítico se constituye mediante diversas prácticas sociales, entre las cuales la educativa es ponderada, en el sentido de que su manera de pensar y de actuar, así como los conocimientos acordes a la formación social dominante, son adquiridos y reforzados por las prácticas educativas”. (Buenfil, 1991, p. 134).

Ascorra, Arias & Graff (2003), por su parte, definen el clima del aula como una dimensión emergente de las relaciones provocadas entre alumnos y docentes, cuya interacción lleva a establecer normas y hábitos de comportamientos dentro del aula.

Espadero & Vilches (2018), definen al clima del aula como un aspecto fundamental para el proceso de enseñanza y aprendizaje, desde el papel que el profesorado debe jugar en el aula, en sus diferentes dimensiones, hasta las relaciones que mantiene con su alumnado y las que ayuda a generar entre ellos.

Según Gómez y Mir (2011), el clima del aula es un aspecto importante debe ser un ambiente facilitador del aprendizaje, que debe cuidarse para alcanzar el éxito en las actividades escolares, para ello se deben tener en cuenta cuatro factores:

- Organización del aula.
- Programación de contenidos.
- Relaciones interpersonales.
- Estilo docente.

Estos factores, son los que permitirán alcanzar los objetivos planteados en el proceso educativo, orientados al logro de un buen rendimiento escolar. Dado que se busca preparar estudiantes analíticos, reflexivos, críticos y constructores de su propio aprendizaje.

El clima del aula debe ser:

- **Receptivo:** proporciona al estudiante seguridad y facilita la escucha y el consenso.
- **Abierto:** genera confianza con el docente, y entre estudiantes.
- **Estimulante:** motiva a los estudiantes a encontrar soluciones y afrontar nuevos retos.
- **Colaborador:** facilita posibilidades, medios y recursos para desarrollar habilidades, destrezas y competencias.
- **Participativo:** que le haga sentir miembro del grupo para poder aportar y recibir afecto, estímulo y compañía, sintiéndose parte importante del contexto escolar.
- **Positivo y alegre:** los juicios de valor y críticas serán positivas y optimistas.

El docente debe evitar ser:

- **Excluyente:** rechazar intereses y planteamientos diferentes y preguntas de los estudiantes.
- **Limitador:** es decir, aislar al alumno. que se encierra en sí mismo por ser tímido o por sentirse diferente.
- **Pasivo:** despreocupado y caer en la rutina.
- **Restringido:** que todo lo prohíbe y usa la repetición, como sistema para llenar el tiempo. Diversas investigaciones se han referido a factores que influyen sobre las percepciones de los estudiantes al interior del aula.

Entre ellos estarían:

Aspectos estructurales de la clase:

- Percepción de metodologías educativas y relevancia de lo que se aprende:
Según Ascorra et. al (2003) citando a Arón & Milicic (1999) la secuencia, fluidez, ritmo de la clase, junto con la creatividad, coherencia y sentido con que se construyan las clases, entre otros factores referentes a la organización de ellas, ciertamente afectarán el clima de aula.

Aspectos relacionales al interior del grupo de aula:

- Percepción y expectativas del docente en referencia a sus estudiantes:
El clima de aula se verá influido por las percepciones que tenga el docente respecto a las capacidades, actitudes y comportamientos que presentan los estudiantes.
- Percepción y expectativas de los estudiantes en relación con el docente
- Percepción de los estudiantes sobre sí mismos
- Percepción de la relación docente-estudiante
- Percepción del docente sobre sí mismo

El tipo de percepción que los **estudiantes** tienen del clima escolar según la relación que entablan con el docente serían:

- Percepción de confianza vs. desconfianza en la relación: confidencialidad, apoyo.
- Percepción de justicia vs. injusticia en la relación: se relaciona con el tipo de medidas disciplinarias, notas, atención y manejo de poder que ejerza el docente.
- Valoración vs. descalificación en la relación
- Actitud empática por parte de los docentes y disposición a ayudar: se refiere al tipo de liderazgo que ejerce el docente, el estilo de interacción que establece con los alumnos y el estilo pedagógico característico de su práctica. Docentes comunicativos, expresivos que favorecen el buen clima en el aula y se centran en la persona.
- Percepción del docente frente a las exigencias académicas: los estudiantes valoran una actitud exigente, pero justa. Aceptan las exigencias cuando sienten que lo que el docente les está enseñando es relevante, así como las sanciones cuando sienten que contribuyen a mejorar el aprendizaje
- Estilo pedagógico: actuar basado en una jerarquía de dominio o de actualización, según Arón & Milicic (1999) citando a Eissler (1987).

La jerarquía de dominio está respaldada por la fuerza o por la amenaza, siendo más rígida y autoritaria.

Conforme Arón & Milicic (1999), la jerarquía de actualización se basa en una organización solidaria, más flexible, que favorece la vinculación entre las personas, favoreciendo la actualización de las potencialidades de los miembros de la institución

El tipo de percepción que los **estudiantes** tienen del clima escolar según la relación entre pares:

Relación entre pares:

En un clima escolar positivo la relación entre pares se caracteriza por el compañerismo.

De esta manera podemos ver que el trabajo escolar colaborativo se fundamenta esencialmente en los preceptos vertidos por Lev Semyonovich Vygotsky, donde “El aprendizaje despierta una serie de procesos evolutivos internos capaces de operar sólo cuando el niño está en interacción con las personas de su entorno y en cooperación con algún semejante”. (Ruiz Carrillo, E. & Estrevel Rivera, L., 2010, p. 141).

Teniendo en cuenta los aportes que nos brinda Lev Semyonovich Vygotsky (1979), cuando nos habla de la construcción del conocimiento que es el resultado de interacciones

sociales y del uso del lenguaje, siendo una experiencia compartida (social) más que una experiencia individual. Por lo que resaltamos la importancia de las interrelaciones que se entablan entre los estudiantes y los colegas entre sí.

En el aprendizaje colaborativo se generan ambientes que posibilitan el intercambio de ideas, el desarrollo de habilidades comunicativas y sociales; además el logro de metas se da sólo en cooperación con otros, donde los vínculos y los afectos son esenciales para el logro de los aprendizajes.

2.2 Características del clima social escolar:

El clima de una organización nunca es neutro, siempre impacta, ya sea actuando como favorecedor u obstaculizador del logro de los propósitos institucionales.

Estudios realizados por Howard (1987) citado en Arón & Milicic (1999), caracterizan las escuelas con Clima Social positivo como aquellas donde existe:

- Conocimiento continuo, académico y social: los profesores y alumnos tienen condiciones que les permiten mejorar en forma significativa sus habilidades, conocimiento académico, social y personal.
- Respeto: los profesores y alumnos tienen la sensación de que prevalece una atmósfera de respeto mutuo en la escuela
- Confianza: se cree que lo que el otro hace está bien y lo que dice es verdad.
- Moral alta: profesores y alumnos se sienten bien con lo que está sucediendo en la escuela. Hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.
- Cohesión: la escuela ejerce un alto nivel de atracción sobre sus miembros, prevaleciendo un espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia al sistema.
- Oportunidad de input: los miembros de la institución tienen la posibilidad de involucrarse en las decisiones de la escuela en la medida en que aportan ideas y éstas son tomadas en cuenta.
- Renovación: la escuela es capaz de crecer, desarrollarse y cambiar.
- Cuidado: existe una atmósfera de tipo familiar, en que los profesores se preocupan y se focalizan en las necesidades de los estudiantes junto con trabajar de manera cooperativa en el marco de una organización bien manejada. (Aron & Milicic, 1999, p.32).

Así mismo, Arón & Milicic (1999) agregan:

- Reconocimiento y valoración: por sobre las críticas y el castigo.
- Ambiente físico apropiado.

- Realización de actividades variadas y entretenidas.
- Comunicación respetuosa: entre los actores del sistema educativo prevalece la tendencia a escucharse y valorarse mutuamente, una preocupación y sensibilidad por las necesidades de los demás, apoyo emocional y resolución de conflictos no violenta.
- Cohesión en cuerpo docente: espíritu de equipo en un medio de trabajo entusiasta, agradable, desafiante y con compromiso por desarrollar relaciones positivas con los padres y alumnos. (Arón & Milicic, 1999, p. 32).

Mientras que, por el contrario, los climas escolares negativos u obstaculizadores desarrollados por los actores de la institución, generan estrés, irritación, desgano, depresión, falta de interés y una sensación de agotamiento físico.

Un ambiente con estas características, es fuente de desmotivación, y apatía derivando a una falta de compromiso. Estos aspectos negativos influyen en las interacciones interfiriendo en una resolución de conflictos constructivamente.

2.2.1 Conflictos

Según Vinyamata (2004) el conflicto es definido como lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos.

Por lo tanto, entendemos que el término "conflicto" hace referencia a situaciones donde las personas presentan comportamientos contrarios, diferentes, discrepantes, que ocasionan en determinados momentos cierta violencia verbal o física. El conflicto también puede ser visto como una fuente de posibilidad para el cambio, mejora o innovación.

Según informes del Defensor del Pueblo - UNICEF (2000-2007) sobre violencia escolar en Educación Secundaria Obligatoria.

Los tipos de conflictos más comunes son:

- Maltrato físico: pegar, robar, esconder y romper objetos.
- Maltrato verbal: insultar, poner mote ofensivos, hablar mal de alguien, difundir rumores falsos, amenazar, intimidar.
- Maltrato mixto: se combina la violencia física con la verbal.
- Escasa comunicación entre directivos y docentes
- Trabajo individual y no colectivo

- Falta de comunicación y empatía entre estudiantes
- Falta de respeto por la opinión y propuestas del otro, cordialidad.

Del mismo modo, algunas actitudes violentas en los estudiantes; aún aquellas que pueden ser agresiones verbales; pero no por ser verbales dejan de ser ofensivas, se debe recordar que las palabras pueden herir profundamente los sentimientos de una persona, y más en un niño o adolescente que se encuentra en el desarrollo de su personalidad. La conflictividad manifiesta entre los estudiantes debe ser observada, detectada y mirarla como algo que dificulta la convivencia, y para que exista un ambiente de confianza, el docente debe estar cerca de los estudiantes y de este modo pueda prevenir cualquier problema.

2.2.2 Convivencia

Para el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2011), la convivencia escolar se entiende como un espacio de co-construcción en las relaciones interpersonales de una escuela, entre estudiantes, apoderados, docentes, directivos, no docentes y otros actores que participen e interactúen con ella, donde se promueva el respeto mutuo, la aceptación de la diversidad, cooperación, solidaridad y la resolución asertiva y sin violencia de conflictos. Esto se relaciona con el clima social de la escuela y una serie de variables exógenas, como la familia del estudiante, los medios de comunicación, la comunidad, la sociedad, el sistema educativo y las políticas públicas (Fernández, 2003; Magendzo, Toledo & Rosenfeld, 2004).

2.2.3 La gestión de la convivencia:

El clima de convivencia es fundamental para el desarrollo de la personalidad de los estudiantes. El centro educativo pertenece a la comunidad, no es un ente aislado, por lo que los aprendizajes tienen que estar relacionados con la realidad que vive el estudiante

La falta de un buen clima influye en los estudiantes, lo cual provoca en ellos: desinterés, cansancio, indisciplina, falta de participación y bajas calificaciones

Cuando el docente hace uso de estrategias de aprendizaje basadas en la cooperación, se construyen zonas donde todos los estudiantes encuentran un lugar para crear, se enciende el deseo de: aprender, colaborar, opinar, crear; en lugar de desear que el curso termine lo antes posible. Implementar estrategias, organizar eventos culturales, deportivos y cívicos para reforzar una mejor convivencia estudiantil y la relación con los docentes, con la finalidad de lograr la participación e integración de todos.

El mejoramiento del clima a través de promover el compromiso y responsabilidad por una gestión compartida, trabajo en equipo, fortalecer estructuras, vínculos.

Crear las condiciones para posibilitar los procesos de enseñanza, en la construcción del sujeto que se espera, en una determinada cultura, con equidad y justicia social donde están presentes e involucrados todos los actores sociales y donde se evidencia trabajar cooperativamente, el rol del directivo, con el liderazgo debe estar presente para posibilitar la mejora y el cambio, desarrollar acciones concretas y resolver los conflictos, con confianza, tranquilidad y seguridad.

Como lo expresa Tejeiro (2020) se trata de generar un compromiso que invite al equipo docente a implicarse en una práctica reflexiva para mirar “con otros ojos” el acontecer áulico, y si fuera necesario, construir en forma colectiva, propuestas alternativas, promoviendo así, el trabajo en equipo, el debate, la búsqueda de acuerdos y la coherencia en la actuación profesional.

2.2.4 Tipos de convivencia:

Interactuar con otras personas que son diferentes en muchos aspectos a nosotros mismos es el verdadero reto de la convivencia humana. Por lo cual, se caracterizan diversos tipos de convivencia.

- **Convivencia escolar:** Es la interrelación entre los miembros de un plantel **escolar**, la **cual** incide de manera significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual del alumnado y de las relaciones que establecen entre sí y con el personal docente y directivo.
- **Convivencia social:** La convivencia social consiste en el respeto mutuo entre las personas, las cosas y el medio en el cual vivimos y desarrollamos nuestra actividad diaria. Decimos de la importancia de las leyes para que éstas regulen y garanticen el cumplimiento de esa convivencia social.
- **Convivencia familiar:** Es aquella que se da entre los miembros de una familia.
- **Convivencia ciudadana:** “Es la cualidad que tiene el conjunto de relaciones cotidianas que se dan entre los miembros de una sociedad cuando se armonizan los intereses individuales con los colectivos y por lo tanto los conflictos se desenvuelven de manera constructiva”.
- **Convivencia democrática:** Significa vivir “con” el que piensa distinto o que tiene distinto idioma, cultura, raza, religión en armonía sin que los derechos de una persona avancen sobre los derechos de los demás. Para respetar la convivencia democrática hay una obligación moral y subjetiva, que es la que nos cabe como integrantes del género

humano y que está basada en que todos los seres humanos deben tener un trato igualitario sin importar las diferencias de origen.

- **Convivencia humana:** Es aquella que se vive en toda la raza humana sin tener ningún vínculo de ningún tipo.

El ser humano no es un ser solitario sino todo lo contrario, somos seres sociales. Necesitamos de los demás para vivir mejor y poder desarrollarnos. Sin embargo, estos otros seres a los que necesitamos, son diferentes.

La diversidad es la clave de la humanidad, todos somos humanos y diferentes, esta característica, ésta diferencia es lo que nos alimenta y nos hace crecer como personas, pero también es la diferencia la que provoca el conflicto.

Algunos ejemplos de normas de convivencia escolar:

- Asistir a la escuela puntualmente y con regularidad.
- Acudir a clase con buenas condiciones de higiene y de salud.
- Mantener una actitud correcta entre compañeros y profesores.
- Respetar los derechos y la dignidad de cualquier persona del centro educativo.

A continuación, conceptualizamos la calidad de la educación, como uno de los propósitos que busca instituciones organizadas, gestionadas para el desarrollo vincular entre sus actores sociales en mejora de los procesos educativos.

2.3 Calidad y eficacia en la educación y formación

2.3.1 Conceptos de calidad:

Según Andrés Senlle & Nilda Gutiérrez (2005) la calidad es:

- Un cambio cultural. La introducción de una metodología para gestionar la educación.
- Una aplicación sistemática de modelos ya creados adoptados internacionalmente para gestionar organizaciones.
- Un compromiso de las autoridades con la mejora continua de los procesos educativos.
- Una forma de lograr resultados medibles.
- Un desarrollo social.
- Entender la educación como un proceso continuo durante la vida.

- Reciclaje y reactualización docente en el uso de métodos y sistemas para el tratamiento de las relaciones interpersonales y las interacciones teniendo en cuenta las necesidades de los clientes de la educación.

La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. “Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados” (Mortimore, 2008, p. 2).

Ileana Moreno (2009) expresa que: la calidad en la educación es el pilar fundamental del crecimiento de los pueblos. La capacidad de respuesta de los individuos ante situaciones concretas, su efectividad en la toma de decisiones, su nivel de actividad y su actitud ante situaciones problemáticas, están determinados por la calidad de la educación recibida.

La etimología del término “calidad” se encuentra en el vocablo latino *qualitas– atis*. En el Diccionario General de la Lengua Española se define como “un conjunto de cualidades o propiedades inherentes a algo o alguien” y se hace referencia a la calidad como “superioridad o excelencia, como importancia o gravedad de algo, como lo que tiene más valor, propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. (Ileana Moreno, 2009, p. 8).

El concepto de calidad de la educación está, por tanto, socialmente determinado, surge de las demandas que hace el sistema social a la educación. De esta forma, a lo largo de la historia, han existido diferentes enfoques y formas de definirlo.

Las primeras ideas sobre calidad educativa aparecen en la Grecia Antigua con Platón (427-347 A.C.) y Aristóteles (384-322 A.C.), quienes entendían, según estudios realizados por Cano (1998), que la educación debía estar garantizada por los poderes públicos y hablaban de una educación de calidad para todos los jóvenes de la sociedad (Ileana Moreno, 2009, p. 13).

De la misma forma en que ha evolucionado la calidad, este concepto ha sufrido varias transformaciones en el tiempo, de tal manera que actualmente existen diferentes definiciones emitidas por los estudiosos del tema

Ileana Moreno (2009) citando a Bernal (1992) que asegura:

Es difícil encontrar un concepto de calidad de la educación que sirva a todos los países, a todas las generaciones y modelos de sociedad pues la calidad es siempre un término relativo que admite comparaciones y porque cada nación, de acuerdo con sus requerimientos y expectativas socioeducativas, lo mismo que en el marco de sus

definiciones políticas, concibe su ideal de educación, las normas y el papel que deben jugar los agentes y actores educativos (escuela, docentes, familia, medios de comunicación, etc.), para asegurar su concreción. (Ileana Moreno, 2009, p. 13).

Partiendo de lo que Bernal (1992) dice en cuanto a lo difícil de encontrar una definición de calidad, podríamos agregar algunos criterios de la calidad que son la equidad como igualdad de oportunidades, la relevancia, eficacia y eficiencia.

Además, la calidad es un cambio de cultura organizacional para lograr la eficacia y la eficiencia del acto educativo, tanto públicas como privadas, dan un servicio a las personas, independientemente de la edad.

Para hacer esto posible es necesario desarrollar en los estudiantes las competencias técnicas, conocimientos y habilidades específicas, que les capaciten para actuar e integrarse en la sociedad. se han diseñado algunas competencias, pero han faltado otras básicas para la convivencia, cooperación, colaboración y trabajo en equipo que poco a poco se van implementando en el espíritu escolar.

Los sistemas de calidad están enfocados en crear una dinámica racional de trabajo que aporte satisfacción y beneficios para todos.

La calidad según Blejmar (2005) es un cambio profundo en la manera de pensar que implica hacer las cosas bien, un proceso de transformación en el ser y el hacer, es una mirada que se construye y va cambiando. Que promueva el desarrollo integral del ser humano, con una actitud crítica, creativa y reflexiva, en un sentido de retroalimentación con otros, de los cuales interactúa, adecuándose a las necesidades del contexto y la cultura; de este modo se puede entender la educación como un proceso continuo durante toda la vida.

2.3.2 Componentes de la calidad:

Para Rébola (2002) la calidad en educación es un concepto complejo que incluye, cuando menos, los componentes siguientes son:

- *La relevancia:* Un sistema educativo, para ser de calidad, debe ser capaz de ofrecer a su demanda real y potencial, aprendizajes que resulten relevantes para la vida actual y futura de los educandos y para las necesidades actuales y futuras de la sociedad en la que estos se desenvuelven. La relevancia de los objetivos y de los logros educativos se convierte en el componente esencial de esta manera de entender la calidad de la educación.
- *La eficacia:* Capacidad de un sistema educativo básico de lograr los objetivos (suponiendo que estos son relevantes) con la totalidad de los alumnos que teóricamente

deben cursar el nivel y en el tiempo previsto para ello. Un sistema educativo será más eficaz en la medida en que se acerque a esta finalidad.

- *La equidad*: Ofrecer apoyos diferenciales a los estudiantes a fin de asegurar que los objetivos de la educación se logren, de manera equiparable, para todos. La equidad implica dar más, apoyar más, a los que más lo necesitan. La equidad se verá reflejada en la eficacia.
- *La eficiencia*: Un sistema será de mayor calidad en la medida en que, comparado con otro, logra resultados similares con menores recursos.

En los últimos años se ha puesto en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, básicamente, al control de los procesos, sino que la concepción de la calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base sobre la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

Según Javier Murillo Torrecilla (2005), para incrementar los niveles de calidad y equidad en los sistemas educativos es necesario:

- Conocer y analizar las lecciones aprendidas por la investigación y la práctica en ambos movimientos en todo el mundo.
- Formar especialistas capaces de desarrollar investigaciones, así como de asesorar a docentes, directivos y administradores sobre procesos de cambio en educación.
- Potenciar el intercambio de información entre los investigadores y prácticos que están trabajando sobre esta temática en Iberoamérica.
- Desarrollar estudios e investigaciones, tanto nacionales como internacionales, que nos indiquen qué y cómo cambiar las aulas, los centros y los sistemas educativos para incrementar sus niveles de calidad y equidad.

2.3.3 Factores de la eficacia escolar

Para reconocer la eficacia escolar debemos conocer los factores que la incluyen. Podemos decir según Javier Murillo Torrecilla (2011) que en la eficacia escolar están presentes los siguientes factores: escolares, del aula y asociados al personal docente.

Así, factores fundamentales como son el clima del centro y del aula, liderazgo, metas compartidas, altas expectativas, metodología o trabajo en equipo, aparecen de forma recurrente. Por lo cual en el siguiente cuadro se exponen los factores:

FACTORES DE EFICACIA ESCOLAR		
Factores escolares:	Factores de aula:	Factores asociados al personal docente:
Clima escolar	Clima del aula	Cualificación del docente
Infraestructura	Calidad del aula	Formación continua
Recursos de la escuela	Vinculo maestro-alumno	Estabilidad
Gestión económica del centro	Planificación docente (trabajo en el aula)	Experiencia
Autonomía del centro	Recursos curriculares	Condiciones laborales del profesorado
Trabajo en equipo	Metodología didáctica	Implicación
Planificación	Mecanismos de seguimiento y evaluación del rendimiento del alumno	Relación maestro-alumno
Participación e implicación de la comunidad		Altas expectativas
Metas compartidas		Refuerzo positivo
Liderazgo		

Fuente: elaboración propia.

2.4 La importancia de la gestión en el clima social escolar

Poniendo en consideración que el director debería poseer competencias de liderazgo, el mismo es quien debe conducir la institución teniendo metas y objetivos claros para poder lograr la excelencia y viabilidad.

Según el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2011) por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

Entendiendo que esta es la mayor fortaleza: la colaboración, la ayuda mutua, los vínculos y el clima de trabajo, favorecerían las relaciones entre las personas como así también será propicio para el aprendizaje, siendo de importancia para la gestión en el clima escolar porque es quien tiene a su cargo la conducción de la institución.

2.4.1 Definición de gestión

Para Blejmar (2005) la Gestión significa, en su sentido etimológico, cuidar los intereses ajenos con el mandato de su dueño. El término se remonta al derecho romano e indica que para que haya gestión es necesario que el gestor actúe por cuenta de otro con intención de hacerlo y no creyendo hacerlo en su propio nombre.

Gestionar es manejar, dirigir, conducir, gobernar, entre otros. El director como líder debe ser flexible, competente para utilizar las estrategias de las cuales dispone y así pilotear con éxito la institución en la cual está al frente, es dirigir el rumbo de la escuela a donde se estima es lo mejor para ella, pensando, ideando y posibilitándolo no en soledad, sino en conjunto con colegas, docentes, padres, alumnos, comunidad.

Como lo expresa Tejeiro (2020) los espacios de encuentro con el colectivo docente pueden convertirse en oportunidades para problematizar y desnaturalizar estas prácticas cristalizadas a la luz del propio contexto institucional, a fin de garantizar aprendizajes y trayectorias plenas.

2.4.2 El liderazgo

Bolívar, A. (2015), postula que el liderazgo en la dirección escolar, según las experiencias que se tengan, desempeña un papel fundamental en la puesta en práctica de una Comunidad de Aprendizaje Profesional en una escuela, tales como establecer un clima de confianza, promover la colaboración y el compromiso, facilitar el proceso de cambio de cultura. El liderazgo docente, una práctica reflexiva sobre los datos provenientes de los aprendizajes, compartir datos e información sobre la práctica, responsabilidad compartida por los resultados, son entre otras sus características.

2.4.3 Administración y gestión escolar

Antúnez (2000) distingue la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo.

Los actores directos en los recintos escolares son: directores, profesores, padres de familias y educandos. Los actores indirectos son las personas que contribuyen a lograr los propósitos educativos, es el caso de enfermeras, psicólogos, conferencistas, es decir, todos ellos concebidos como personas interdependientes en el logro de una misma tarea.

Es decir, desarrollar el trabajo en equipo, conjuntar los esfuerzos cooperativos, satisfacer las expectativas, modelar soluciones prácticas a las problemáticas que se presentan, en suma, responder a las necesidades que cada momento y situación presente, a partir del uso de las habilidades técnicas, humanas, de percepción del entorno para plantear y resolver problemas

En este escenario se pueden identificar a los directores (administradores o líderes) de las instituciones escolares como los responsables de organizar, planear e integrar diseño y evaluación del hecho educativo, apoyados siempre en su equipo, pues «dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos» (Fayol, citado por Reyes Ponce 2004, p. 115).

2.4.4 Gestión escolar y calidad educativa

Fernando Javier García Colina (2018): La gestión es el todo, ya que articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación, mientras que la administración es una parte del todo, que tiene que ver con el manejo y uso de los recursos.

La administración se convierte en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

La gestión escolar en estos años ha separado las actividades administrativas de las actividades técnicas, docentes y pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos (administración general). Esta tendencia general y reduccionista de ver el proceso administrativo separado de su contenido educativo, lo tipifica como un modelo rígido de organización que limita la propia concepción de la educación y su dinámica.

Lavín sostiene que “gestionar la calidad en un establecimiento escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permite establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente”. (Lavín, 2002, p. 31).

2.4.5 Pilares de la educación:

Otra de las cuestiones fundamentales que todo buen gestor escolar debe tener en cuenta son los pilares de la educación. Según Delors J. (1996) se identifican de la siguiente manera:

- *Aprender a conocer*: consiste en aprender a comprender el mundo circundante,
- *Aprender a hacer*: Aprender a conocer y aprender a hacer son, en gran medida, indisolubles. Pero el segundo aspecto está más estrechamente vinculado a la cuestión de la formación profesional:
- *Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás*: lograr una mejor educación, que genere una nueva identidad ciudadana, que promueva el conocimiento del otro a través de proyectos y objetivos comunes, donde la tolerancia, empatía y respeto mutuo permitan un conocimiento y reconocimiento sano del otro.
- *Aprender a ser* La educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad.

2.5 La mejora del clima social escolar

La transformación que se busca llevar a cabo debe estar orientada a cambios, que reconozcan la visión o mirada puesta en el problema existente de cada centro. Por lo cual, se vean reflejados en el clima institucional y en ciertas pautas de convivencia y vínculos existentes.

Desde el ámbito de la investigación sobre Mejora de la Eficacia Escolar hemos aprendido cuáles son los elementos que configuran una cultura de mejora en un centro educativo (Murillo, 2012). Los factores que constituyen dicha cultura son:

Murillo (2012), nos dice que los cambios sociales son de gran influencia en el contexto de relaciones y entramado que se dan en los centros escolares. Según el mismo autor estos pueden ser:

- *Cambios sociales*: La recesión económica, el desempleo o las dificultades políticas influyen en los centros educativos. También la globalización o el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha incidido en lo que la sociedad le pide a la escuela. En ese sentido, no debe olvidarse que los padres de los estudiantes representan la influencia de la sociedad de una forma más directa.
- *Visión compartida*: la existencia de una visión compartida por parte del conjunto de la comunidad escolar ofrece la posibilidad de conocer qué escuela se quiere para el futuro y cuáles son los valores que se promueven o se cuestionan. Si, por el contrario, los

centros educativos no tienen una visión clara y consensuada, difícilmente podrán determinar los elementos que no se ajustan a ese futuro y que, por tanto, deberían cambiar o mejorar.

- *Propiedad de la mejora, compromiso y motivación*: existe propiedad de mejora escolar cuando el centro es consciente de que hace falta una mejora, de que hay que asumirla y de que las actividades que se han planificado son las correctas. Resulta complicado lograr la mejora si el centro educativo no siente la necesidad de comenzarla y continuarla. El tema de la propiedad está estrechamente relacionado con los de compromiso y motivación del personal del centro.
- *Dirección escolar*: se ha demostrado que es imprescindible la existencia de un claro liderazgo por parte de una o varias personas para que los esfuerzos de mejora lleguen a buen fin. Lo más frecuente es que sea el director o directora del centro quien lo lidera, pero ello depende de su actitud, del papel que asuma en la escuela y de cómo sea visto por los docentes. La existencia de un directivo comprometido, competente, aceptado por la comunidad, capaz de entusiasmar, y con un estilo de dirección participativo parece un requisito necesario para los procesos de cambio escolar.
- *Organización flexible*: en la medida en que la escuela sea capaz de modificar su organización para adaptarse a los alumnos, a los nuevos requisitos y visiones pedagógicas, será también más fácil que los procesos de cambio sean exitosos.
- *Buena disposición para convertirse en una comunidad profesional de aprendizaje*: un factor fundamental en la cultura escolar es la buena disposición para ser (o seguir siendo) una comunidad profesional de aprendizaje. Los centros que tienen como foco el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad, no solo de los estudiantes, y que aceptan los cambios como algo habitual sentirán la necesidad de mejorar con mayor rapidez. Ello implica la necesidad de un aprendizaje continuo por parte de los docentes.

Parece necesario que se disponga de más tiempo para tareas de planificación, para trabajar con sus compañeros o para su propia formación, así como recursos para desarrollar los trabajos encomendados.

El proceso de cambio no es algo lineal y rígido, sino que también existen algunas fases que deben distinguirse, y que es importante conocer y tener en cuenta para que los acontecimientos se desarrollen adecuadamente. Por supuesto, estas fases, en ocasiones, se solapan parcialmente o se reiteran antes de que el ciclo de mejora llegue a su fin (Murillo, 2012).

2.5.1 Mejoramiento del clima escolar

Por lo que para mejorar el funcionamiento y la gestión del centro basados en las relaciones que se llevan a cabo en el proceso educativo, se deben destacar aspectos tales como el **clima escolar**, el trabajo en equipo, la función directiva, la participación de los estudiantes, la familia y la comunidad.

Habiendo definido que el clima social escolar tiene incidencias significativas en el ámbito escolar, cabe preguntarse qué acciones puede emprender la escuela, es decir, qué cambios puede introducir en su contexto, para producir un “clima” que influya positivamente en los aprendizajes de sus estudiantes.

Entonces, reflexionamos sobre los programas que se presentan, si se implementan a través de diversas modalidades, nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje en el aula, y ciertas actividades de integración social y cultural de la comunidad-escuela, poniendo especial acento en la calidad de las interacciones entre docente-estudiante y entre los estudiantes mismos.

La mejora en la escuela tiene distintas perspectivas según cada autor:

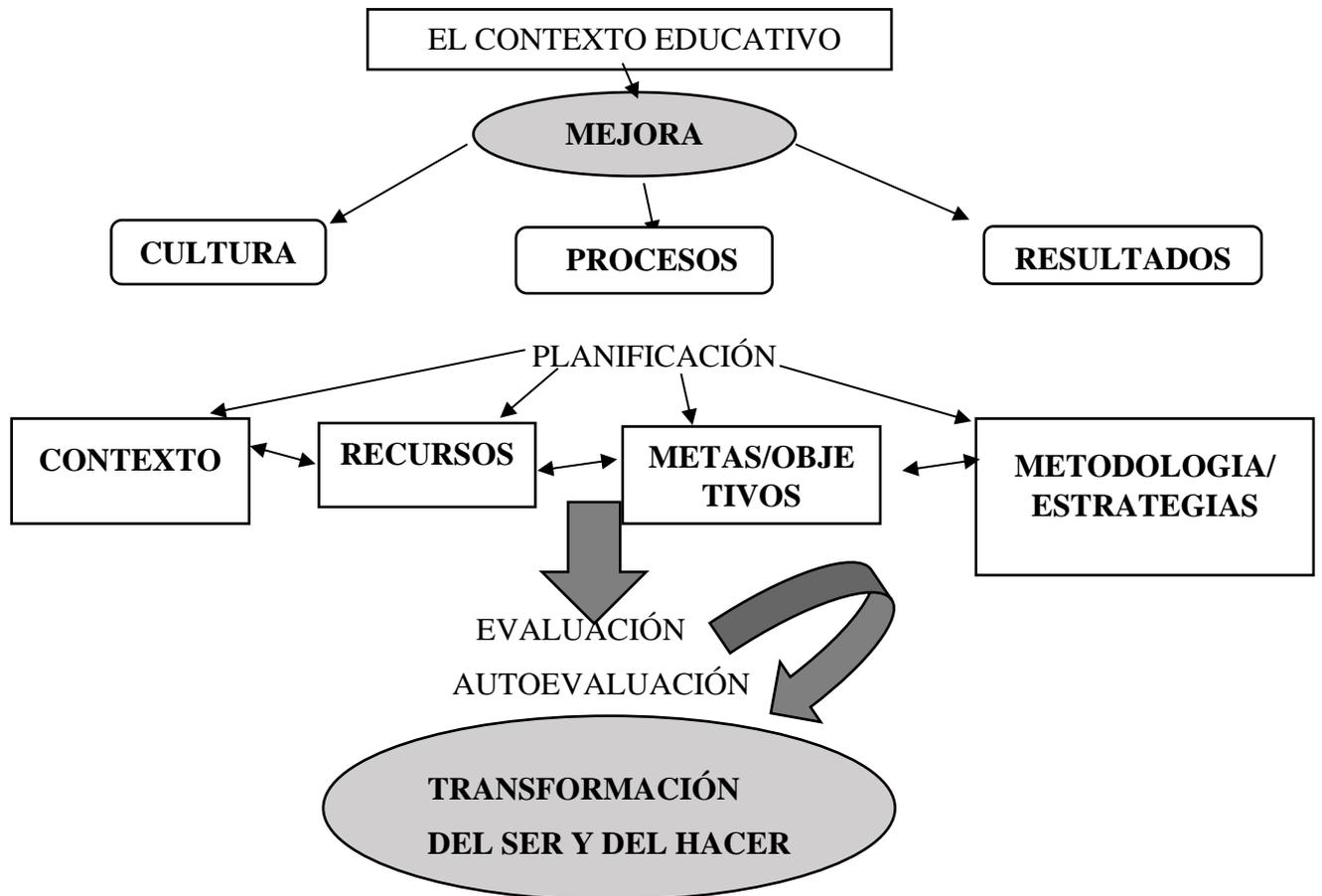
Murillo (2003): Tiene una orientación práctica, donde está liderada por los agentes del centro educativo directivos y docentes que buscan realizar el cambio para la mejora. Existe mejora cuando la escuela es consciente de que falta una mejora, se mira a sí misma, asume y planifica acciones para llevar a cabo dicho cambio.

Tejeiro (2020), plantea que el gran desafío consiste en promover un trabajo en equipo que potencie un proceso de diálogo institucional para reflexionar sobre la tarea educativa, que genere la oportunidad de interactuar, conciliar diferencias, flexibilizar perspectivas, construyendo modos institucionales para mejorar las propias prácticas y que redunde especialmente en beneficio para los estudiantes.

Estas acciones, orientadas al logro de modificaciones dirigidas a incrementar la calidad de la escuela en su conjunto y de sus docentes. La finalidad última debe ser siempre el incrementar el desarrollo integral de los alumnos, pero los esfuerzos de mejora se deben centrar también en los factores tales como el clima escolar, que inciden en las instituciones escolares, debido a que existen problemáticas relacionadas a los vínculos y las relaciones interpersonales.

Y de este modo optimizar los procesos tanto de enseñanza como los de aprendizajes que se desarrollan en las aulas mediante innovaciones en el currículo, y en el comportamiento de cooperación entre docentes que permitan la retroalimentación continua, al igual que la organización del aula.

Esquematisando: EFICACIA ESCOLAR / MEJORA DE LA ESCUELA



Fuente: elaboración propia.

Como lo expresa Javier Murillo Torrecilla (2011), la eficacia escolar es una línea de investigación empírica más preocupada por la teoría que por la práctica, mientras que la mejora es un movimiento de carácter práctico que busca, más que cambiar, conocer el porqué del cambio.

2.5.2 Las fases del proceso de cambio

Según Javier Murillo Torrecilla (2011), las fases del proceso de cambio son las siguientes:

- *Inicio*: el ciclo del proceso de mejora comienza con una fase de valoración de las necesidades. Antes de que un centro educativo pueda comenzar a mejorar, en primer lugar, debe tener claro por qué se requiere una mejora y en qué situación está el centro educativo al inicio. Esta valoración puede ser tanto interna como externa, y puede darse

mediante complejos procesos de evaluación o de reflexión –más informal y flexible– que pueden durar meses.

- *Priorización y selección de áreas de mejora:* tras la valoración es necesario que el centro priorice las necesidades de mejora y seleccione aquellas que primero abordará. En esta fase es muy importante que tal selección se realice de forma consensuada con la comunidad escolar, pues solo si la misma en su conjunto coincide en que el área escogida es de máxima prioridad podrá conseguirse su necesaria implicación.
- *Formulación de objetivos:* en un programa de mejora escolar los objetivos deben formularse en función de lo que se espera lograr para llegar a la meta planteada, en relación al clima institucional, a la convivencia y armonía entre las relaciones de los diversos actores sociales dentro y fuera del ámbito escolar, es así como contribuirá a la mejora de la calidad del centro.
- *Planificación de actividades:* el equipo encargado de la planificación tiene que concretar elementos tales como:

Las estrategias que se van a aplicar.

La determinación de las actividades y su secuencia.

El reparto de tareas y responsabilidades entre otros miembros del centro.

Las instalaciones, medios y recursos necesarios.

Los (posibles) contactos con representantes externos y sus tareas en el centro educativo.

La función y responsabilidades de los estudiantes, las familias y la comunidad en los esfuerzos de mejora.

La manera de evaluar el proceso y los resultados.

La forma de comunicar los resultados de los esfuerzos de mejora a todos los implicados durante y después del proceso de mejora.

- *Ejecución:* esta fase es la más importante del ciclo de mejora
- *Evaluación y reflexión:* el centro docente valora si se han conseguido los objetivos de mejora adecuadamente mediante procedimientos de autoevaluación y, con ello, se plantea la posibilidad de iniciar otro proceso de cambio.
- *Institucionalización:* es el proceso a través del cual los elementos más satisfactorios del proceso de cambio se integran en la dinámica del centro y dejan de convertirse en algo excepcional. Para que tenga éxito, esta fase ha de estar cuidadosamente planificada, así como dotada de recursos y con responsables estables.

Es decir que, los procesos para la mejora escolar deben estar coordinados por el centro educativo. Así lo expresa Tejeiro (2020), en cuanto a la vida escolar, podemos decir que está atravesada por infinidad de tensiones y exigencias; esto implica un proceso de transformación institucional en su conjunto, en términos de reforma, innovación e implementación, centrados en los cambios. Para ello, en esta tensión, se requieren los intercambios, acuerdos y clarificación de los sentidos pedagógicos-didácticos de la práctica y lograr así una educación más igualitaria y equitativa,

La mejor metáfora para significar un “trabajo en red” es la de un tejido. Una tarea colectiva que procura ir ligando procesos, juntando aportes, diseñando recorridos, punto a punto, configurando un tiempo y un espacio para decidir sobre cuestiones sustantivas, propiciando encuentros entre actores institucionales para la definición de prioridades y líneas de acción sostenidas mancomunadamente (Tejeiro, 2020).

Cornejo & Redondo (2001) proponen:

Mejoramiento del clima en relación con los estudiantes:

- Afectividad y relaciones interpersonales de mayor cercanía:

Estas relaciones interpersonales de mayor cercanía contribuirían a mejorar el clima escolar.

- Sentido de pertenencia:

Un buen clima escolar lleva a los miembros del establecimiento educativo a sentirse orgullosos e identificados con la escuela.

- Participación y convivencia:

De esta idea surge consultar a los estudiantes, conocer su opinión respecto a la convivencia, comunicación y dinámicas del aula.

La participación y diálogo entre los estudiantes, con los docentes y con las familias.

- Pertinencia del currículum escolar:

Considerarlos y seleccionarlos de manera significativa para los estudiantes.

Los jóvenes podrían percibir mejor el clima escolar si le encuentran sentido a lo que aprenden y consideran que las materias que les enseñan les serán útiles en su vida cotidiana y su vida en el trabajo.

El docente, debe interesarse en crear ese ambiente agradable donde los estudiantes se sientan parte de los procesos de enseñanza-aprendizaje, exista una convivencia satisfactoria, unión, cooperación entre compañeros.

Desarrollar habilidades sociales como parte esencial para la convivencia en el aula, por lo que refuerzan, compañerismo basado en el respeto, convivencia, tolerancia y escuchar a los demás.

Cada aula cuenta con un grupo de normas de disciplina, como herramienta para la prevención de conflictos dentro del salón. La escuela crea acuerdos escolares de convivencia (AEC), posibilitando un propicio vínculo interpersonal, basado en el respeto mutuo de disciplina y normas. Los AEC que se encuentran especificados en el PEI (Proyecto Educativo Institucional). La Resolución 149/10 plantea que el proyecto de establecer acuerdos normativos de convivencia debe involucrar la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa; partiendo desde el equipo directivo y recorriendo la institución transversalmente, en un proceso real y concreto que posibilite espacios de diálogo, discusión y debate, asumiendo que la convivencia democrática es una condición previa que posibilita el proceso de enseñanza-aprendizaje (Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, 2011).

Nuestros estudiantes son personas en proceso de formación, que merecen ser tratados con afecto, que tienen derecho a expresarse, sentirse apreciados y educarse en un ambiente agradable.

La identidad y autoestima, son necesidades emocionales que tienen que ser promovidas en el aula. Una persona, con alto grado de autoestima, es aquella que se siente orgullosa de ser quien es. La identidad se adquiere en el seno de la familia, de manera que los estudiantes ya la poseen, al iniciar su vida escolar, de ahí, que la escuela juega un papel importante en el fortalecimiento de la identidad y de la autoestima (Cornejo & Redondo, 2001).

El docente debe tener la habilidad de crear un ambiente de autoestima y seguridad en el aula para que los estudiantes asuman retos creativos y cognitivos.

El aspecto físico del aula, también, constituye un determinante que favorece el clima positivo para el trabajo y el aprendizaje, en relación al espacio amplio, mobiliario apropiado, iluminación, ventilación adecuada, organización y estética.

Mejoramiento del clima en relación con los docentes:

Desde el punto de vista de Cornejo & Redondo (2001) el mejoramiento del clima en relación con los docentes, puede ser de la siguiente manera:

- Escuelas donde existe un espacio para participar y donde la participación es valorada y considerada en la toma de decisiones.
- Acompañamiento a los docentes y no docentes, identificando sus buenas prácticas, entregando retroalimentación y reconocimiento (tanto personal como pública) en relación con su quehacer.

- El bienestar personal de los docentes: un Clima de trabajo se ve muy beneficiado por la percepción de que los compañeros se interesan por el bienestar personal y no sólo con sus resultados laborales.

Según Vail (2005), detectar problemas o conflictos al interior del grupo docente que pudiesen afectar el buen Clima. Como en el ejemplo del cuadro anexo.

- Los docentes como profesionales: se espera una constante formación y perfeccionamiento desde una confianza en sus capacidades, y visualizarse como profesionales con potencialidades de crecimiento y reconocimiento, que pueden marcar una diferencia en la escuela.
- Las necesidades de los miembros de una organización es trabajar en un ambiente físico adecuado (Rodríguez, 2004).

Se trata de generar un compromiso que invite al equipo docente a implicarse en una práctica reflexiva para mirar “con otros ojos” el acontecer áulico, y si fuera necesario, construir en forma colectiva, propuestas alternativas, promoviendo así, el trabajo en equipo, el debate, la búsqueda de acuerdos y la coherencia en la actuación profesional.

Raczynski & Muñoz (2005) plantean que un clima de trabajo óptimo donde se desarrolla el docente se caracteriza por un ambiente distendido, de confianza y de aceptación de las ideas divergentes, de la evaluación y de la crítica

Algunas de las características de estos contextos, enunciadas por Arón & Milicic (1999) son:

- Autonomía personal de los docentes, acompañada de un adecuado apoyo de los pares. Percibir que se tiene el suficiente grado de control para decidir qué tareas, cuándo y cómo realizarlas, así como sentir que se cuenta con el apoyo de los compañeros a la hora de llevar a cabo las tareas. Según Llorens et al. (2003), estos constituyen factores centrales que ayudan a los docentes a enfrentar las demandas y desafíos laborales, y contrastar los efectos del estrés.
- Se reconocen los logros y se permite la percepción de autoeficacia.
- Existen espacios que permiten al docente la reflexión sobre sus prácticas pedagógicas.
- Permiten el desarrollo de la creatividad.
- Existe una focalización en las fortalezas y recursos propios.
- Se promueve el auto-cuidado.
- Existen relaciones cooperativas.
- Las relaciones se basan en el respeto mutuo.

- El estilo de relaciones es democrático y de colaboración.
- La resolución de conflictos es en forma consensuada.
- Carga laboral equilibrada que permita el adecuado desarrollo profesional al personal.

Vail (2005), sostiene que este Clima de trabajo en las escuelas se ve favorecido por la existencia de un liderazgo del director centrado en la tarea, pero a la vez comprensivo y empático, interesado por el bienestar de los miembros de la comunidad educativa y abierto a apoyarlos

Junto con ello, García et al. (2003), ha señalado que la gestión eficaz de reuniones y acceso fácil a la información y materiales ejerce un importante rol en la construcción de un clima adecuado

Una investigación realizada por el “Institute for Policy Research” (IPR) de la Universidad de Northwestern, (1998) indicó que en 10 escuelas básicas de Chicago en que el SDP fue implementado, garantizó el éxito académico de los alumnos y el clima escolar mejoró, declinando además los comportamientos sociales considerados “negativos” de los alumnos.

Benninga & Cols (2003), en el marco de un estudio estadounidense, 691 escuelas básicas que postulaban al “premio de escuelas distinguidas de California” en el año 2000, fueron seleccionadas al azar, evaluadas y medidas según su grado de implementación de programas de “educación del carácter” o “programas educativos que promueven un clima educativo favorable”. Los resultados fueron correlacionados con los rankings de distintas pruebas de rendimiento académico (SAT9 y API r) en un período de cuatro años desde 1999 hasta 2002. Se comprobó que las escuelas que implementaban estos programas en forma más “completa” tendieron a tener mayores resultados académicos tanto previo, durante, como durante los dos años posteriores a la postulación al premio

También un grupo de psicólogos alemanes bajo la dirección de Lars Satow (1999) de la Freie Universität de Berlín, realizaría una investigación-intervención en el marco del “Verbund selbstwirksamer Schulen” en que participarían 10 escuelas de todo el país y más de 3000 estudiantes. Cabe destacar que se trataba de escuelas que implementaban programas de innovación en la comunidad escolar. Se demostró, al cabo de tres años, que el clima escolar positivo suscitado, no solamente promovió el rendimiento académico de los estudiantes, sino también el desarrollo de su personalidad. En ese sentido, allí donde los profesores y alumnos lograron mejorar el clima social del aula, aumentó la motivación para el aprendizaje como la autoestima de los últimos. Por otra parte, disminuyeron disposiciones depresivas, el desgano escolar y molestias corporales de todo tipo.

Senlle & Gutiérrez (2005), tuvieron la oportunidad de impartir un seminario sobre la calidad en la educación en la Universidad de León a un selecto grupo de expertos pedagogos, técnicos, maestros y psicopedagogos. Al entrar en el aula percibieron caras entusiasmadas, miradas inteligentes, interés por aprender, pero cuando vieron que los bancos y mesas largas, agrupadas transversalmente y atornilladas al piso, solo permitían a los presentes orientarse al frente, mirándose la nuca, sin posibilidad de mirarse a la cara para entablar la mínima comunicación, ellos pensaron: cuánto se debe caminar todavía en materia educativa.

Nilda Gutiérrez (2005) refuerza esta apreciación recordando que aún hoy existen en las universidades esas aulas «tipo anfiteatros», en las que el profesor está tan alejado de sus alumnos, y los mismos alumnos entre sí, que las posibilidades de diálogo son casi nulas.

2.6. Evaluación del clima social escolar

Según Milicic (2001), el estudio del clima en el contexto escolar ha arrojado resultados que muestran cómo este constructo se relaciona con aspectos tan relevantes como la capacidad de retención de las escuelas, el bienestar y desarrollo socio afectivo de los alumnos, el bienestar de los docentes, el rendimiento y la efectividad escolar, entre otros.

Evaluar el clima social de una organización escolar es fundamental, ya que permite identificar las posibles fuentes que obstaculizan el logro de los objetivos de la institución.

Considerar las fortalezas que se pueden potenciar y las debilidades a ser mejoradas. Como también, las amenazas y oportunidades y a partir de este análisis se debe diseñar un plan de estrategias de cambio que permitan generar un clima social favorecedor del desarrollo personal de los miembros de la comunidad educativa. (Anexo 1).

Para realizar un estudio de clima existen numerosos instrumentos y cuestionarios, entre los cuales agregamos algunos modelos en el apartado anexo, en los que se pregunta a los miembros de la organización respecto de sus percepciones sobre diferentes variables del clima.

Se presentan a continuación algunas variables típicamente presentes en la evaluación del clima de cualquier organización:

- Estructura de la organización:
Aspectos relacionados con el reglamento, normas y exigencias establecidas por la estructura formal de la organización
- Relaciones humanas:
El vínculo, apoyo mutuo y solidaridad, que se produce al interior de la organización. Se refiere, además, a las dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos y que afectan la dinámica relacional entre los miembros de la organización.

- Recursos:
Estos pueden ser internos o externos al centro
- Reconocimiento:
Donde se evalúa el trabajo realizado, los superiores depositan confianza y apoyo.
- Autonomía:
Los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual.

Para la evaluación del clima escolar se tiene en cuenta los aspectos de las relaciones-vínculos: entre los diversos actores sociales; directivos-docentes-docentes; docentes-estudiantes; estudiantes-estudiantes; docentes- padres y comunidad. Con los criterios a evaluar (Anexo 2).

Para finalizar, podemos decir del clima social escolar, es la satisfacción de los actores de la comunidad escolar, que sucede como resultado de la gestión que se realiza de la convivencia en pro del aprendizaje y el buen trato de todos.

Asimismo, la realización de encuestas a los estudiantes, docentes y miembros de las familias tendrían como finalidad efectuar un análisis profundo de la comprensión que tienen sobre el clima escolar, como este puede beneficiar o afectar a la convivencia y por ende en los aprendizajes de los estudiantes (Anexo 3).

La valoración realizada nos puede llevar a determinar, la mejora de calidad necesaria para transformar y cambiar el accionar de los diferentes actores escolares, como así también para organizar procesos de enseñanza y aprendizaje cuidadosamente planificados. (Anexo 4)

3. CONCLUSIÓN:

Luego del recorrido realizado y el análisis de las investigaciones acerca del Clima Social Escolar, podemos concluir que es un concepto amplio que engloba múltiples aspectos, se vinculan el clima con el ambiente total de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores físicos, estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución, por la cual se centre la mirada y el accionar frente a las variadas exigencias que se presentan en la compleja trama de relaciones que se llevan a cabo en las instituciones educativas.

Los centros educativos, componen la parte importante en la educación, de tal manera que convivir con los estudiantes, las familias y entre docentes es relevante y por tal motivo es necesario brindar las destrezas que favorezcan un pleno desarrollo social y personal.

Por lo que, además el trabajo en equipo es muy importante para tener un dialogo eficiente, para compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno al trabajo propuesto y tareas cotidianas.

En la idea de consolidar un clima armonioso institucional, para una convivencia plena, también se debe primar y potenciar el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo, se establece que “la convivencia escolar es fundamental para el establecimiento de relaciones interpersonales armoniosas en una institución educativa que presta un servicio educativo de calidad”.

De este modo, convivir entre toda la comunidad educativa es un reto y un compromiso para lograr una verdadera gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes. Con una mirada puesta en los procesos de monitoreo pedagógico, acompañamiento y evaluación de la práctica docente que también son esenciales para el logro de la enseñanza y el aprendizaje.

Por ello, deben ser concebidos como funciones inherentes a la labor del Directivo comprometido con su liderazgo pedagógico, dentro de la institución y del docente dentro del aula. Consideramos y estamos convencidas que la gestión es “hacer que las cosas sucedan”.

Nicastro (2006), nos habla de visitar la escuela, volver la mirada sobre ella, tendría que ver con encontrar atajos; así, en los caminos ya conocidos, de pronto puede aparecer el sendero poco transitado, que provoca curiosidad, sorpresa y también desilusión y, a pesar de todo, invita a ser transitado para renovar la mirada, el “cómo”, el “qué”, el “desde dónde”, el “para qué”.

Nicastro sostiene encontrar “atajos”, caminos, lleva a pensar que no hay un único camino, una única solución, que se pueden buscar muchas y más opciones, como una oportunidad, para cambiar, renovar, mirar, y no dejar de hacernos preguntas que nos motiven a encontrar esas posibilidades, que nos permitan crecer o equivocarnos y no tener miedo a hacerlo porque de los errores también se aprende.

Existe mejora cuando la escuela es consciente de que falta una mejora, se mira a sí misma, asume y planifica acciones para llevar a cabo dicho cambio.

La vida escolar está atravesada por infinidad de tensiones y exigencias; esto implica un proceso de transformación institucional en su conjunto, en términos de reforma, innovación e implementación, centrados en los cambios. Para ello, en esta tensión, se requieren los intercambios, acuerdos y clarificación de los sentidos pedagógicos-didácticos de la práctica y lograr así una educación más igualitaria y equitativa,

Así lo expresa Tejeiro (2020) “La mejor metáfora para significar un “trabajo en red” es la de un tejido. Una tarea colectiva que procura ir ligando procesos, juntando aportes,

diseñando recorridos, punto a punto, configurando un tiempo y un espacio para decidir sobre cuestiones sustantivas, propiciando encuentros entre actores institucionales para la definición de prioridades y líneas de acción sostenidas mancomunadamente”.

4. BIBLIOGRAFÍA:

- Antúnez, S. (2000). *Organización escolar y acción directiva*. Biblioteca para la actualización del maestro. Ciudad de México: Editorial SEP. Recuperado el 4 de octubre de 2021 de [https://gobiernodeguadalupe.gob.mx/trans2/Bibliografias/01%20Antunes,%20Seraf%C7%F0n,%20\(2004\).%20Organizaci%C7%FCn%20escolar%20y%20acciones%20dir ectivas.pdf](https://gobiernodeguadalupe.gob.mx/trans2/Bibliografias/01%20Antunes,%20Seraf%C7%F0n,%20(2004).%20Organizaci%C7%FCn%20escolar%20y%20acciones%20dir ectivas.pdf)
- Arón, A.M. & Milicic, N. (1999 a). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello. Recuperado el 4 de octubre de 2021 de https://www.academia.edu/6620643/Clima_social_escolar_y_desarrollo_personal_Un_programa_de_mejoramientos
- Arón, A.M. & Milicic, N. (1999 b). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. *Revista Psykhé*, 9(2). 117-123. Recuperado el 3 de octubre de 2021 de <http://www.revistaaisthesis.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20495/16957>
- Ascorra, P., Arias, H. & Graff, C. (2003). La escuela como contexto de contención social y afectiva. *Revista Enfoques Educativos* 5(1). 117-135. Recuperado el 4 de octubre de 2021 de http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/enfoques/07/docs/enfoques_07_2003.pdf
- Becerra, S. (2007 b). *Clima Educativo: Instrumento*. (Proyecto DGI UCT N° 23005-5-02). Dirección General de Investigación de la Universidad Católica de Temuco.
- Benninga, J. S., Berkowitz, M. W., Kuehn, P. & Smith, K. (2003). La relación entre la implementación de la educación del carácter y el rendimiento académico en las escuelas primarias. *Revista de investigación en educación del carácter*, 1 (1). 19–32.
- Bernal, J. B. (1992). Reflexiones en torno al mejoramiento de la calidad de la educación. *Boletín del Proyecto Principal de Educación de América Latina y el Caribe*, 29. 30-43.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Editorial Noveduc.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8 (2), 15-39. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol8-num2/art1.pdf>
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Revistes Catalanes amb Accés Obert*, 27. 103-117.

- Cano (1998). *Evaluación de la Calidad Educativa*. Colección Aula Abierta. Madrid: Editorial La Muralla S.A. Recuperado el 3 de octubre de 2021 de https://www.researchgate.net/publication/44824982_Evaluacion_de_la_calidad_educativa
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/20105_Planeam_y_gest_pol_educ/U2_cassaus_prob_de_la_gest_educ.pdf
- CERE, (1993). *Evaluar el contexto educativo*. Documento de estudio, Ministerio de Educación y Cultura. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
- Cornejo, R. & Redondo, M.J. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. *Revista Última Década*, 15. 11-52. Recuperado el 2 de octubre de 2021 de <https://ultimadecada.uchile.cl/index.php/UD/article/view/56514/59834>
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Los cuatro pilares de la educación*. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Editorial Santillana. Recuperado el 1 de octubre de 2021 de http://innovacioneducativa.uaem.mx:8080/innovacioneducativa/web/Documentos/educacion_tesoro.pdf
- Espadero, I. & Vilches Peña, A. (2018). Clima del aula en la Educación Científica. *Revista: Didáctica de las Ciencias Experimentales y Sociales*, 35. 59- 76. Recuperado el 1 de octubre de 2021 de <https://ojs.uv.es/index.php/dces/article/view/11410/pdf>
- Fernández, I. (2003). *Escuela sin violencia. Resolución de conflictos*. Ciudad de México: Editorial Alfaomega.
- Galo, C. (2003). *El currículo en el aula*. Ciudad de Guatemala: Editorial Piedra Santa.
- García Colina, F. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior* 37(2). Recuperado el 2 de octubre de 2021 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- Gómez Masdevall, M. T. & Mir Costa, V. (2011). *Altas Capacidades en niños y niñas. Detención, identificación e integración en la escuela y en la familia*. Madrid: Editorial Narcea.

- ISO 9000 (2000). *Sistemas de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario*. 1-42. Recuperado el 2 de octubre de 2021 de <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209000-2000%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Justiniano, O. (1984). *Cuestionario para medir clima en organizaciones educativas*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Lavín, S.; Del Solar, S.; Fischer, M. & Ibarra, J. C. (2002). *La Propuesta CIGA: Gestión de Calidad para Instituciones Educativas*. Santiago de Chile: Editorial LOM.
- Madrigal, C. M., Mujica, A. D., Tamarín, C. C., Olave, C. N., & Carrasco, I. B. (2011). Clima social escolar en el aula y vínculo profesor-alumno: Alcances, herramientas de evaluación, y programas de intervención. *Revista electrónica de psicología Iztacala*, 14(3). Recuperado el 7 de octubre de 2021 de <https://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol14num3/Vol14No3Art5.pdf>
- Magendzo, A., Toledo, M. & Rosenfeld, C. (2004). *Intimidación entre estudiantes. Cómo identificarlos y cómo atenderlos*. Santiago de Chile, Editorial LOM.
- Marturet, M.; Bavaresco, P.; Torchio, R.; Íbalo, C.; Calarco, J. (2010). *El trabajo del director y el proyecto de la escuela*. Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado el 1 de octubre de 2021 de <http://repositorio.educacion.gov.ar:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/55726/4%20El%20trabajo%20del%20director%20y%20el%20proyecto%20de%20la%20escuela.pdf.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, Secretaría de Educación, Subsecretaría de Promoción e Igualdad Educativa, Dirección General de Planeamiento e Información Educativa. (2011-2020). Córdoba: *Diseño Curricular de la Educación Inicial*. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/EducacionInicial/DCJ_Inicial-23-02-2018.pdf
- Moreno, I. (2009). *La calidad educativa en la enseñanza universitaria*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. La Habana: Editorial Samuel Feijóo. Recuperado el 1 de octubre de 2021 de <https://1library.co/document/q7wllpoz-la-calidad-educativa-en-la-ensenanza-universitaria.html>
- Mortimore, J. (2008). *Educación y sociedad*. Madrid: Editorial Falcon Hive.

- Murillo, F. J. (2003). El Movimiento teórico-práctico de Mejora de la Escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 1 (2). 1-23. Recuperado el 1 de octubre de 2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55110206.pdf>
- Murillo, F. J. (2005). La investigación en eficacia escolar y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 3 (2). Recuperado el 1 de octubre de 2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55103201.pdf>
- Murillo, F. J. (2011). Mejora de la Eficacia Escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 49-83. Recuperado el 1 de octubre de 2021 de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie55a02.pdf>
- Murillo, F. J. y Krichesky, G. J. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9 (1). 66- 83. Recuperado el 1 de octubre de 2021 de <https://revistas.uam.es/reice/article/view/4718/5152>
- Murillo, F. J. y Krichesky, G. J. (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10 (1). 26-43. Recuperado el 1 de octubre de 2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55123361003.pdf>
- Nicastro, S. (2006). *Revisitar la mirada sobre la escuela. Exploraciones acerca de lo ya sabido*. Buenos Aires: Editorial Homo Sapiens.
- Onetto, F. (2003). *Criterios de intervención en las problemáticas de convivencia escolar*. Santiago de Chile: Maval.
- Prado Delgado, V. M.; Ramírez M., Lucero M. & Ortiz Clavijo M. (2010). Adaptación y Validación de la Escala de Clima Social Escolar. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 10 (2). 1-13. Recuperado el 4 de octubre de 2021 de https://www.researchgate.net/publication/280963904_Adaptacion_y_validacion_de_la_escala_de_clima_social_escolar_CES
- Raczynski, D. & Muñoz, G. (2005). *Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile*. Santiago de Chile: Maval. Recuperado el 4 de octubre de 2021 de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2108/mono-925.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rébola, A. (2002). *Documento sobre Calidad Educativa. En procura de la escuela que queremos*. Santa Fe: Ministerio de Educación de Santa Fe.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. Ciudad de México: Editorial Limusa Noriega. Recuperado el 3 de octubre de 2021 de <https://educativoin insurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Recuperado el 3 de octubre de 2021 de https://www.academia.edu/33429277/LIBRO_DIAGNOSTICO_ORGANIZACIONA_L_DARIO_RODRIGUEZ
- Ruiz Carrillo, E. & Estrevel Rivera, L. (2010). Vigotsky: la escuela y la subjetividad. *Revista Pensamiento Psicológico* 8(15), 135-145. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/801/80115648012.pdf>
- Sammons, P., Hillman J. & Mortimore P. (1998). *Características clave de las Escuelas Efectivas*. Biblioteca para la actualización del maestro. Ciudad de México: Editorial SEP. Recuperado el 3 de octubre de 2021 de https://coleccion.siaeducacion.org/sites/default/files/files/3.-_sammons_caracteristicas.clave_.de_.las_.escuelas.efectivas.pdf
- Santos Guerra, M. A. (1994a). *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*. Granada: Aljibe.
- Santos Guerra, M.A. (1994b). *La evaluación, un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Universidad de Málaga: Aljibe.
- Tejeiro, C. (2020). *Módulo N°1: Antecedentes y orígenes del Nivel Inicial. Cambios, rupturas y continuidades. El Nivel Inicial hoy. Los desafíos de la gestión directiva frente a los escenarios del contexto sociocultural actual*. Gestión Educativa en el Nivel Inicial. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Tejeiro, C. (2020). *Módulo N°2: La transmisión cultural como clave institucional y prioridad de la gestión directiva. La mejora en las condiciones institucionales para la enseñanza y el fortalecimiento de las trayectorias escolares como objeto de trabajo de directivos y docente*. Gestión Educativa en el Nivel Inicial. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Tejeiro, C. (2020). *Módulo N°3: Construyendo vínculos: continuidades y encuentros. Familia y Jardines. La articulación con el Nivel Primario. La relación con la comunidad*. Gestión Educativa en el Nivel Inicial. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.

- UNICEF, Defensor del Pueblo (2007). *Informe sobre violencia escolar: El maltrato entre iguales en la Educación Secundaria Obligatoria*. Comité Español de UNICEF. Madrid: Publicación de la Oficina del Defensor del Pueblo. Recuperado el 4 de octubre de 2021 de <https://www.defensordelpueblo.es/wp-content/uploads/2015/05/2007-01-Violencia-escolar-el-maltrato-entre-iguales-en-la-Educaci%C3%B3n-Secundaria-Obligatoria-1999-2006.pdf>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2). 329-349. Recuperado el 4 de octubre de 2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67920212.pdf>
- Vinyamata, E. (2004). Conflictos armados y conflictología: una mirada a Colombia. *Revista Desafíos*, 10, 169-187. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/view/661/589>

5. ANEXOS:

ANEXO 1.

Instrumento FODA

Herramienta FODA nos permitirá valorar la situación actual y nos ayuda a tomar decisiones estratégicas basadas en factores tanto externos como internos que influyan en el clima escolar.		
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Para el Análisis:

Fortalezas + Oportunidades	= Potencialidades	Líneas de Acción
Debilidades + Oportunidades	= Desafíos	
Fortalezas + Amenazas	= Riesgos	
Debilidades + Amenazas	= Limitaciones	

ANEXO 2.

Instrumentos del clima escolar:

ASPECTOS	ACTORES SOCIALES	CRITERIOS A EVALUAR
Relaciones-vínculos	Relación: directivos-docentes-docentes	<ul style="list-style-type: none"> *Comunicación *Coordinación de tiempos y espacios *Respeto por la opinión y propuestas del otro, cordialidad *Participación en reuniones *Participación en programas y proyectos *Trabajo en equipo de manera interdisciplinaria *Formación continua *Clima de confianza
	Relación: docentes-estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> *Relaciones cotidianas: Vínculo docente-estudiante *Canales de Comunicación *Atender necesidades de los alumnos *Respeto mutuo *Organización de equipos *Coordinación de procesos académicos *Nivel de Motivación y compromiso para el trabajo escolar *Desafío para la mejora (innovación) *Identificación con el ideario de la institución

	Relación: estudiantes-estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> *Formación de vínculos *Comunicación entre pares *Cordialidad *Libertad de expresión *Reconocimiento por el trabajo del otro *Distensión *Trabajo colaborativo
	Relación: docentes-padres y comunidad	<ul style="list-style-type: none"> *Expectativas de la labor docente *Manejo de los conflictos *Canales de Comunicación e información *Participación de la comunidad *Reconocimiento de la labor docente

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 3.

Estas encuestas nos permiten observar cómo se desenvuelve y se desencadenan las cuestiones vinculares y el entramado que se desarrolla entre los diversos actores escolares, dentro de la institución.

Encuesta para docentes:

Escuela:

Relaciones-vínculos:

Relación: directivos-docentes-docentes

Aspectos a observar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Aspectos relacionados con el director:				
El director coordina espacios para la participación en programas y proyectos				
Ejerce un liderazgo democrático, consensuando con los docentes.				
La comunicación busca fortalecer las relaciones interpersonales entre directivo y docentes.				
El director organiza los espacios y tiempos para el desarrollo de las planificaciones en una tarea en equipo de manera interdisciplinaria				
Permite la interacción entre los docentes				
El director muestra formación continua				

El director, observa clases para sostener, orientar, acompañar.				
Las relaciones entre directivo y docentes son cordiales.				
Proporciona un clima de confianza				
Aspectos relacionados entre los docentes:				
Respeto por la opinión y propuestas del otro, cordialidad				
La comunicación entre docentes propicia las relaciones interpersonales.				
El docente desarrolla su clase en base a una planificación realizada en una tarea en equipo.				
Participación en reuniones Participación en programas y proyectos				
El docente, muestra interés en la formación continua				

Fuente: elaboración propia.

Encuesta para alumnos:

Clima del aula:

Escuela:

Relaciones-vínculos:

Relación: docentes-estudiantes

Estudiantes-estudiantes

Aspectos a observar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Aspectos relacionados con el aula:				
El aula está ubicada en un sector silencioso				
La iluminación del aula es adecuada para el aprendizaje de los estudiantes.				
La ubicación de los escritorios responde a fortalecer las relaciones interpersonales entre estudiantes y docente.				
Aspectos relacionados con los alumnos:				
Las normas de comportamientos que se aplican en el aula, fueron consensuadas por estudiantes y docente.				
Existen espacios en las paredes del aula para que los alumnos puedan exponer sus trabajos.				
Existe interacción entre alumnos				
El estudiante, participa en clase para expresar lo que piensa y siente.				
Las relaciones entre alumnos y docente son cordiales.				
Aspectos relacionados con el docente:				

El método que utiliza el docente responde a una metodología activa.				
Las técnicas de aprendizaje que utiliza el docente, favorecen las relaciones interpersonales.				
El docente desarrolla su clase en base a una planificación.				
La comunicación entre docente y estudiantes en el proceso de aprendizaje es efectiva.				
El docente, utiliza la motivación, como medio para despertar la atención en los estudiantes.				
Se realizan actividades dentro y fuera del ámbito escolar y se articula con otras instituciones para fomentar el vínculo social.				

Fuente: elaboración propia.

Encuesta para docentes- familias

Escuela:

Relación: docentes- familia y comunidad

Aspectos a observar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Aspectos relacionados con docente- familia y comunidad				
Los estudiantes se benefician cuando su familia y profesores se comunican				

entre sí en ambas direcciones, ¿esto ocurre?				
La participación de la familia incluye acciones con sus hijos, con padres de otros niños y con la escuela.				
Los programas o talleres que se enseñan incluyen a la familia en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.				
Dada la variedad en su relación con las familias, las escuelas tienden a utilizar diferentes estrategias para involucrarlas en el proceso de aprendizaje de sus hijos				
Las familias comparten pautas, normas y experiencias educativas				
Los docentes poseen mecanismos y canales de comunicación e información con las familias				
Se integran en algunas actividades o proyectos a otras instituciones				
Se participa a organismos en los programas o proyectos educativos del centro.				
Las familias respetan el ideario institucional.				
El docente puede consensuar con la familia para lograr un clima de respeto mutuo				

El directivo está presente en las decisiones del centro				
La institución maneja los conflictos armoniosamente				
Existe un reconocimiento por la labor docente				
Existe un clima institucional de confianza				

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 4.

A través de los siguientes ejemplos, podemos visualizar algunos de los conflictos con los que es posible encontrarse en un centro escolar y que afecta al clima institucional.

Ejemplo n°1:

Relaciones-vínculos:

Relación: directivos-docentes-docentes

Experiencia educativa en la gestión

La directora de un Jardín de Infantes XX que cuenta con cinco salas en total, de las cuales dos son de 4 y tres son de 5 años distribuidas en ambos turnos. Desde hace algún tiempo, se vienen realizando proyectos y propuestas pedagógicas entre pares de la misma sección para intercambiar y fortalecer la tarea, además, de unificar ciertos criterios a llevarse a cabo en igualdad de oportunidades educativas en la propuesta para los estudiantes de la misma institución. En el intento de planificar en conjunto se buscaron estrategias de tiempos compartidos en la escuela, espacios que no alcanzan siempre para resolver las propuestas, y deben resolverse por fuera de la misma y las cuestiones organizativas que esto involucra (la previsión de los espacios, distribución de los tiempos, entre otras cuestiones),

De modo que se percibe un clima de desacuerdo entre las docentes y que las acciones que se realizan cada año reflejan diferencias en relación a la selección de actividades que se llevan a cabo. La directora está convencida de que estas prácticas aisladas a lo largo de estos años no se proyectan en un buen clima institucional, no retroalimenta a los docentes y se ven reflejados en los aprendizajes de los alumnos, pensando que unificar criterios y aprender del otro y con el otro se obtendrán más y mejores resultados.

Por otro lado, en las últimas reuniones compartidas, el equipo de docentes ha manifestado cierta insatisfacción en relación a la falta de aceptación de las ideas que tienen unas docentes por sobre las otras, sosteniendo que las modalidades de trabajo son diferentes y que los aportes que se realizan son también muy diferentes, alegando que esto se debe a docentes más antiguas con docentes menos antiguas. Los padres suelen manifestar estas diferencias haciendo referencia a esto, algunos hacen hincapié

en la “experiencia” de las “más antiguas”.; otros en la innovación y el cambio que puedan observar en las docentes “más jóvenes”.

La directora piensa que se necesita formar un puente de conexión entre los aportes de unas docentes frente a las otras, que el intercambio enriquece, se debe fortalecer los vínculos con estrategias de trabajo colaborativo, un trabajo en equipo pensando en los estudiantes, favoreciendo los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Para ello, ha pensado generar un espacio de reflexión en la reunión que ha pautado con el equipo docente, tanto al finalizar el corriente año, como al comenzar el próximo año lectivo propiciando la evaluación y autoevaluación institucional y de las propias prácticas.

Fuente: elaboración propia.

Experiencia educativa, entre otras, con la cual se debe enfrentar un director:

En la experiencia del relato, se observa la existencia de pares pedagógicos que realizan las planificaciones, en soledad e individualismo, actuando como islas dentro de un mismo contexto, tanto en la selección de tareas, en la planificación como también así, en la ejecución. De modo que no logran realizar acuerdos, para trabajar en conjunto y discutir ideas.

“El gran desafío consiste en promover un trabajo en equipo que potencie un proceso de diálogo institucional para reflexionar sobre la tarea educativa, que genere la oportunidad de interactuar, conciliar diferencias, flexibilizar perspectivas, construyendo modos institucionales para mejorar las propias prácticas y que redunde especialmente en beneficio para los estudiantes”. Tejeiro (2020), p. 10.

Ejemplo n°2:

Experiencia educativa en la gestión de los diferentes niveles

con las familias, con la comunidad

En los diferentes niveles educativos, se visualizan algunas problemáticas y tensiones vinculadas con experiencias educativas, ya sean paseos, excursiones, experiencias al aire libre y la relación con la inseguridad, riesgos, papelería legal, presiones por parte de Las familias y la comunidad. Desde hace algún tiempo, se vienen realizando proyectos y propuestas pedagógicas que buscan fortalecer la tarea, además, de que las experiencias directas son de gran aporte a los aprendizajes significativos. Teniendo en

cuenta ciertos criterios a llevarse a cabo, para propiciar igualdad de oportunidades educativas a través de propuestas en contexto directo, para todos/das los estudiantes de la misma institución. En el intento de planificar en conjunto buscando estrategias de tiempos compartidos dentro y fuera de la escuela. Considerando que algunos espacios escolares no alcanzan siempre para resolver las mismas, siendo necesario ampliar la mirada proporcionando otros espacios significativos, y las cuestiones organizativas que esto involucra (la previsión de los espacios, distribución de los tiempos, recursos, entre otras cuestiones).

De modo que se percibe un clima de desacuerdo de opiniones e ideas entre las docentes y con el directivo, además de las demandas de los padres y la comunidad. Por lo tanto, las acciones que se realizan cada año reflejan diferencias en relación a la selección de actividades que se llevan a cabo. Estamos convencidos de que estas prácticas son más enriquecedoras en el contexto apropiado, ya que en el entorno del aula se ve reflejada una enseñanza- aprendizaje con un paradigma tradicional. A lo largo de estos años esto se proyecta en un clima institucional de tensión, aburrimiento, no retroalimenta a los docentes ni a los estudiantes, pensando que aprender en contexto, del otro y con el otro se obtendrán más y mejores resultados.

Por otro lado, el equipo docente y directivo han manifestado que realizar salidas al aire libre, excursiones, etc., sobre lleva papelería y una gran responsabilidad cívica y personal que no todos desean afrontar. Los padres también discrepan en salidas si salidas no, algunos por la experiencia de aprendizajes que se aporta, otros que no están de acuerdo por temores, miedos, inseguridades, debido a otros sucesos ocurridos en estas situaciones que han sido de público conocimiento a través de los medios de comunicación.

A raíz de todo esto, se puede pensar en un espacio de reflexión, y centrar la viabilidad pautando una organización y coherencia en las experiencias significativas, acciones y todo proceso de enseñanza, trabajando en conjunto con la comunidad y todo lo que ella provee, haciendo partícipes a otras instituciones, y organismos.

En el ejemplo 2. La mejor metáfora para significar un “trabajo en red” es la de un tejido. Una tarea colectiva que procura ir ligando procesos, juntando aportes, diseñando recorridos, punto a punto, configurando un tiempo y un espacio para decidir sobre cuestiones sustantivas, propiciando encuentros entre actores institucionales para la definición de prioridades y líneas de acción sostenidas mancomunadamente.