



**Congreso Internacional
Pedagogía 2021**
*"ENCUENTRO POR LA UNIDAD
DE LOS EDUCADORES"*
1.ro al 5 de febrero de 2021
Palacio de Convenciones de La Habana, Cuba

El desafío de la gestión Institucional en tiempos de cambios.

El rol del director como garante de que las cosas sucedan: enseñar- aprender.

"Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con los otros se haga del modo más potente posible...."

En este camino, quien gestiona requiere de un instrumento precioso: la palabra, enhebrada en las múltiples conversaciones que definen la calidad dialógica de la escuela."

Bernardo Blejmar.

Introducción:

Reflexionar sobre cuestiones que vemos reflejadas en nuestra institución en el quehacer cotidiano, pero por la vorágine de la rutina no logramos repensar la teoría-práctica.

Tomar distancia y poder analizarlas y vincular la teoría con la práctica es un procedimiento sumamente valioso para poder reinventarnos y mejorar nuestras acciones.

¿Qué es gestionar?

Partimos de la premisa que reza Blejmar cuando expresa que: **“gestionar es hacer que las cosas sucedan”**. Estoy totalmente de acuerdo con su expresión, es momento de pensar qué cosas se hacen para que las cosas sucedan en pro de los alumnos, docentes y la institución.

En nuestra institución estamos convencidos de que para que las cosas sucedan debemos trabajar en equipo. Concebimos que todos formamos parte de un engranaje del cual cada ser es único, pero a su vez imprescindible para que ello suceda. Como manifiesta el autor uno de los mayores temores del gestor institucional es el vacío. Pero son primordiales los mismos para poder pensar. La sabiduría de la dirección es saber hacer y en otras oportunidades es saber no hacer para que otros puedan hacer, crear, proponer y opinar. Allí entra en juego el colectivo docente.

El colectivo docente: trabajo colaborativo.

El trabajo en equipo es el desafío de dejar de ser uno solo contra todo. Claramente, el directivo no puede realizar todo solo. Armar equipos de trabajo es parte fundamental de la gestión. Algunas tareas se organizan mejor de manera individual y no requieren trabajo en equipo. En cambio, otras presentan tal nivel de complejidad que requieren del trabajo colaborativo de diferentes personas. Está en el directivo ser inteligente y tomar la decisión acertada de cuándo emplear una u otra forma.

La experiencia nos demuestra que no necesitamos de clones, porque pensamos en personas con nuestras características y en nuestra línea de acción, ello no es garantía de facilitar el trabajo o la toma de decisiones. La labor en equipo se ve enriquecida con la diversidad.

En nuestra institución un aspecto que potencia lo antes expresado es que un 80% del personal docente es efectivo y estable en su cargo. Por tal razón nuestro colectivo presenta las siguientes características:

- Trabajan con propósitos y metas claras.
- Cada integrante cumple un rol asignado de acuerdo a su grado, pero a su vez forma parte de un ciclo escolar que deberán articular y responder como un bloque dentro del sistema. Compartir las tomas de decisiones y responsabilidades.
- Contamos con un espacio muy valioso de reflexión colectiva, como lo son las salas APRENDER. Ellas nos posibilitan establecer consensos, reglas básicas

de convivencias, pero lo más importante es el desarrollo de habilidades sociales como la escuchar constructiva.

Ello facilita lo que nosotros llamamos las cinco C del trabajo en equipo: comunicación, coordinación, compromiso, confianza y la complementación. Ellas son la clave para crear contextos fértiles en lo que concierne a lo emocional, intelectual, temporales e infraestructura.

Para potenciar esa “fertilidad” debemos luchar contra un mandato cultural que establece que las críticas muchas veces no son miradas constructivas, en donde se cargan de críticas o exacerban lo negativo. Tratamos de hacerlo bien y estar bien es nuestro desafío actual. Para ello la retroalimentación es fundamental en estas situaciones.

Ejecutar este tipo de acciones nos ha llevado algunas cuestiones importantes como las que detallaré a continuación:

- Delegar implica reconocer la capacidad del otro, construir confianza y reducir el estrés.
- Delegar significa tiempo que el directivo puede destinar a enfocarse en proyectos a largo plazo. El directivo que no delega o que lo hace de manera ineficiente, emplea muchas horas a la semana para realizar tareas de baja prioridad y se sobrecarga de trabajo, promoviendo su propia desorganización. Por ello es importante crear un equipo de trabajo efectivo y responsable.
- Los sentimientos posesivos sobre el trabajo son negativos e improductivos.
- Retener ‘tareas menores’ impide el desarrollo de una gestión efectiva.
- Trabaja para que tus colaboradores cuenten con suficiente autoridad para desempeñarse con autonomía.
- Entre otras tantas que ya forman parte natural de nuestro quehacer como colectivo docente. Ellas son las más evidentes premisas que tomamos en cuenta a la hora de explicar nuestra experiencia.

Se trata de que nuestra gestión genere nuevos posibles.

Emociones parte del consenso colectivo.

Finalmente, otro aspecto que Blejman desarrolla y es pilar de nuestra institución educativa es crear capital emocional.

Ese capital será fundamental para crear un clima de baja tensión. Un ambiente saludable de trabajo donde se genere en el otro el deseo por permanecer allí y formar parte de ese colectivo. Es el ambiente que se genera dentro de la institución a partir de la convivencia de sus colaboradores y que repercute en las relaciones personales y profesionales, la gente hace al lugar.

Las instituciones que basan sus estrategias en desarrollar y motivar a su colectivo son las que obtienen mayores logros. Esa es la premisa de nuestra institución, todos estamos en la misma sintonía, no generar ruidos en la comunicación. Expresar como me siento, lo que quiero y lo que pienso.

Un buen clima institucional logra una mejora en la calidad de enseñanza en la escuela y, a la vez, docentes más comprometidos y motivados.

Personalmente considero que el reconocimiento es fundamental porque redobla la apuesta del colaborador. Es por ese motivo que debemos poner el reconocimiento en nuestra lista de prioridades diarias.

Esa valoración genera sostener y mejorar el desempeño profesional. Para ello nos es necesarios realizar grandes esfuerzos, actos o expresiones. En las cosas simples del quehacer educativo, ejemplo, recordar fechas importantes (cumpleaños - día del maestro- aniversario de la institución) crear una memoria fotográfica anual, reconocimiento de su trabajo frente a sus alumnos o padres, entre tantas otras. Pequeña grandes acciones que colman al colectivo en general.

Por ello parafraseando a Blejmar cuando habla de que las instituciones por más próximas en el espacio estén pueden tener características totalmente diversas que las hace distinguir una de otra y ello es por la gestión que se realiza con cada una de ellas. El director junto a su colectivo hacen de esa institución un lugar único.

Porque cada institución está impregnada con su historia, sus actores y su cultura que es la que ha impartido las familias que también son un eslabón fundamental.

Para culminar con las ideas expresadas es importante resaltar que lograr un clima institucional positivo se genera si logramos el respeto, la preocupación auténtica por cada actor, la generación de oportunidades de crecimiento, la innovación, la confianza y el establecimiento de lazos de pertenencia.

Todo lo expresado anteriormente está en constante intersección entre los desafíos y tensiones inherentes a la gestión escolar.

Uno como gestor no puede dejar de lado ningunos de los aspectos mencionados ya que estaríamos cometiendo serias omisiones a nuestra labor como constructores de escuela.

Educación y política:

Como lo expresa Southwell la educación es **“un acto político y tampoco es ajena a la política”**. Punto en común entre ambos autores.

Blejmar nos habla de que existen tres dimensiones en la gestión. A continuación, se detallarán las mismas:

- Dimensión cultural que implica los componentes que caracterizan a la sociedad como lo es la televisión, la violencia, miseria, la música, las redes todo ello entra a la escuela gestionando más allá de los programas educativos.
- Dimensión de las políticas públicas educativas. Ellas pueden bloquear o posibilitar el desarrollo de procesos de transformación en el acto de educar. Juegan un doble rol de perturbar o facilitar procesos.
- Dimensión de la calidad y consistencia de los educadores y del equipo directivo. Hay escuelas muy cercanas en distancias pero muy diferentes según el equipo que la esté gestionando.

Mi meta como gestor es hacer distinguir, hacer la diferencia con las demás instituciones educativas. Por ello se debe trabajar para ser de nuestro centro un lugar de oportunidades a cada uno de nuestros actores.

No es menor el punto de encuentro entre los autores. Ambos coinciden en la **distinción** (palabra clave en el discurso de Blejmar) de los términos: **lo político y la política** (Southwell).

Para dicha distinción centramos la atención en Southwell. Ella expresa que el término política tiene que ver con la previsión, planificación, institucionalización. Todo lo vinculado con lo predecible y pensado. Es lo que no escapa de nuestra visión y control.

Mientras que distingue a lo político como lo divergente, lo no planificado, lo no predecible, lo que no se piensa con antelación.

Ambos términos los podemos vincular con la educación. Nuestro quehacer cotidiano está transversalizado por la planificación, organización y previsión de las situaciones. Pero es real que cotidianamente se nos presentan interrupciones, cosas que no estaban pensadas y allí está la habilidad del gestor de tomar las decisiones adecuadas para hacer frente y brindar respuestas al hecho. Por ello la importancia de delegar en otros actores responsabilidades menores a fin de que el director tenga el tiempo y la disponibilidad de tomar esos casos imprevistos y tratarlos con la responsabilidad y compromiso necesario.

Lo que irrumpe puede ser la familia, los alumnos o del propio colectivo docente. Por ser ellos parte activa de nuestra institución no puede ser tratado como temas menores o con liviandad.

Además, lo político tiene otra dimensión que debemos tener presente que tiene que ver con los dilemas y con las decisiones que vamos a tomar y las consecuencias que va a generar.

El director todo el tiempo está tramitando dilemas y las decisiones que tomamos no son inocuas. Es un terreno de plena tensión. Por ello se habla que en esos imprevistos que se nos plantean a diario hay un accionar político.

Muchas veces nos enfrentamos a los problemas hay un trabajo pedagógico y nos constituimos como sujetos políticos- pedagógicos.

Planificar- prever:

Southwell plantea la planificación estratégica que realiza el director en la cual trata de prever todos los casos y situaciones posibles que se pueden dar dentro de la institución educativa. Pero como mencionamos con anterioridad hay situaciones, planteos que quedan por fuera de la planificado.

La realidad institucional me lleva muchas veces a entender que mi previsión inicial no comprende toda la realidad que me rodea. Existen situaciones que se escapan de la planificación pero las debemos tomar, incluir y atender.

Esas situaciones muchas veces las rotulamos como “conflictos”, vocablo que en educación siempre nos lleva a darle una connotación negativa, problemática, etc. Sin embargo debemos pensar que las instituciones educativas están para ello: para tratar,

mediar y hacerse cargo del mismo. A su vez deberíamos trabajar para la resolución del conflicto de manera interinstitucional. Establecer redes de trabajo y contención.

Aquello que se expresa como natural que el rol del director es en solitario no debería ser así. La capacidad del mismo debería de tejer redes para facilitar el trabajo. No es tarea fácil pero está en cada uno en aprender a gestionar con el otro para avanzar en clave de colectivo.

Otro aspecto clave para el éxito en la gestión es el lenguaje como mediador, la autora expresa que es el mediador de la cultura, valores y costumbres de la sociedad en su conjunto. Es el vehículo para comprender al otro.

La buena comunicación:

La comunicación pareciera ser una de las habilidades más importantes de la vida.

Por lo tanto, si el director no sabe comunicarse bien con todos los integrantes de la institución, el trabajo diario le resultará muy complicado. Lo primordial es la empatía en la comunicación con su colectivo.

En nuestra institución es una premisa base el que al comunicarnos debemos expresarnos con certeza de lo que se quiere decir, emitir el mensaje de manera clara y concisa, sin rodeos y asegurarnos de que el otro entendió el mensaje. Es una forma de garantizarnos el éxito de la comunicación.

Para desarrollar dichas habilidades en nuestro colectivo se han realizado talleres a nivel colectivo docente con una psicóloga para trabajar la inteligencia emocional.

Dicho trabajo se basa en los cinco elementos de inteligencia emocional, (Goleman Daniel, 1996).

Estas son las capacidades son:

- Reconocer las propias emociones para moderarlas de manera consciente.
- Saber manejar las propias emociones para no caer en comportamientos desubicados.
- Utilizar el potencial existente para disfrutar aprendiendo pese a los errores.
- Lograr la empatía.
- Crear relaciones sociales.

Empoderamiento de los estudiantes:

Este año 2020 sentimos y vivimos en primera línea ese cambio profundo de la virtualidad, semipresencialidad y presencialidad.

Los adultos referentes tuvimos que acompañar, mediar, enseñar y aprender entre los alumnos y las TIC. Nos enfrentamos al reconocer que ellas son productoras de nuevos lenguajes, saberes, experiencias y conocimientos.

Nos enfrentamos a la dualidad: consumo digital- pienso, falsa oposición. Si bien la institución es un espacio para pensar se debe tomar las TIC como una herramienta transformadora, es un recurso y una oportunidad para generar nuevos aprendizajes y maneras de vincularnos.

Ahora llevando ello a los docentes de nuestra institución nos encontramos con referentes muy potentes en ese campo y el desafío es motivarlos y convocarlos para proyectos en los cuales sean reproductores del conocimiento. Una buena estrategia es la enseñanza entre pares.

Podríamos aplicar la siguiente fórmula: **DP= C + A + E**

El desarrollo profesional (**DP**) ocurre cuando después de una capacitación (**C**) se aplica lo aprendido (**A**) que es la bajada al aula y se evalúa la implementación (**E**) que es cuestionarse ¿lo volvería a hacer de la misma manera? ¿Cambiaría algo?

Con esta fórmula no se termina el pienso sino que el director debe visualizar cuáles son las necesidades profesionales del colectivo y las institucionales. Para poder combinar la teoría y la práctica, para finalmente realizar la metacognición del hecho.

Conclusión: Repensando el rol.

El “buen” director necesita repensar la educación y reinventarse cotidianamente.

Además de mantener las cuestiones básicas funcionando, pensar, planificar y re diseñar su institución de manera constante necesita ser una persona cálida, con buenas intenciones para delimitar su camino y ser capaz de visualizar lo que le resta sin olvidar el camino recorrido.

A diario cuestionarse en qué quiere convertir su institución pero qué labor desarrolla para lograrlo.

Otro aspecto no menor es diseñar programas de estudio actualizados para el alumno de hoy que no es el mismo de ayer. Brindarles herramientas cognitivas sino herramientas de vida. La escuela es el centro de aprendizaje de habilidades cognitivas y socioemocionales por excelencia. Habilidades para el siglo XXI.

Reflexión personal:

El desafío está en convertir y mantener a los mejores docentes y conformar equipos de trabajo que llevan a la institución a los estándares más altos.

Sin olvidar que la gestión directiva no es un concurso de popularidad. Mi propósito es que los docentes nos elijan para trabajar por lo que le aportamos y la propuesta que implementamos a nivel institucional para ser la distinción con los demás.

Referencias bibliográficas:

- Materiales audiovisuales proporcionados por la organización del curso.

Mag. Bernardo Blejmar. Video I. Jueves 30 de junio de 2016.
<https://www.youtube.com/watch?v=Fpw8zX073N4>

Mag. Bernardo Blejmar. Video II. Jueves 30 de junio de 2016.
<https://www.youtube.com/watch?v=IQqh5ppWdB8>

Mag. Bernardo Blejmar. Video III. Jueves 30 de junio de 2016.
<https://www.youtube.com/watch?v=rK69Osh-SnM&list=PL3IPwJSpI90o5ZjciIcvulodoKO4QRcaz&index=3>

Diálogo entre Mag: Alejandra Capocasale y Dra: Myriam Southwell. Año 2019.

<https://www.youtube.com/watch?v=23Bm-7e8acE&feature=youtu.be>

- Lewin, Laura. (2015). Gestión educativa en acción. Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente. Buenos Aires. Argentina. Editorial Noveduc.
- Blejmar, Bernardo. (2005) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias actitudinales y dispositivos para diseñar instituciones educativas. Buenos Aires. Argentina. Editorial Noveduc.

Datos personales:

Viviana Lilián Vidal Navas.
República Oriental del Uruguay.

Tel: 094 456 665

ceipvivianavidal@gmail.com