

Fortalecer mis habilidades

Habilidades de Liderazgo

Habilidades de liderazgo

Más de una vez se observa que escuelas en el mismo barrio, que comparten casi el mismo entorno, la misma población, niveles de ingreso y similares posibilidades de financiamiento, tienen resultados absolutamente dispares y miradas antagónicas sobre sus causas. En la escuela A todos los problemas están puestos en el afuera escolar y en la B nada de lo que ocurre pareciera quedar por fuera de la capacidad de influencia, o al menos de intento de acción, de la escuela.

La diferencia entre esas escuelas se debe, en parte, a la capacidad de liderazgo. El liderazgo es esa capacidad de iniciar, continuar y sostener un proyecto, más allá de las circunstancias. Los líderes transforman las circunstancias externas de la escuela en procesos vitales de mejora que favorecen a todos los miembros de la comunidad. Si bien cuando pensamos en un líder solemos imaginar una figura única, fuerte, al frente de una organización, cualquier líder, para serlo, necesita un equipo.

Los buenos equipos directivos, en tanto líderes del proyecto educativo, tienen algunas competencias específicas.

a. Un buen equipo directivo amplía el mundo de lo posible

Es condición del liderazgo no resignar la posibilidad de intervención sobre la realidad, por más hostil que aparezca el paisaje. La capacidad de influir sobre las circunstancias (o de actuar a pesar de ellas) es fundamental para hacer que los escenarios cambien y no se vivan como destinos preanunciados. La clave está en la forma de resolver la dicotomía posibilidad/imposibilidad.

Los buenos equipos directivos reconocen el entorno, pero buscan en él las posibilidades. Amplían lo que sí puede hacerse, en lugar de centrarse en lo que falla. Esta capacidad es la primera condición para que la gente siga a una persona y hace que un director pase de ser un líder formal a un líder real.

Es probable que el ejercicio de este liderazgo requiera de varios actores, de miradas convergentes y de trabajo en conjunto. Esta sinergia positiva siempre es iniciada y sostenida por quien lidera el proceso.

Sugerencias para empezar hoy

1. *Definir un rumbo.* ¿A dónde se quiere llegar en cinco años? ¿Cuál es la imagen de escuela soñada? En términos numéricos y a partir de indicadores: ¿qué índices de repitencia, ausentismo (de docentes y alumnos) y de aprobación se busca alcanzar?

El equipo escolar como un todo debe contestar estas preguntas. Es recomendable que las respuestas estén visibles en algún lugar de la escuela (dirección, sala de maestros, patio).

2. *Instalar dinámicas de análisis y acción en las reuniones con docentes.* Cuando las cosas no suceden como se espera la pregunta es: ¿qué podemos hacer para mejorar? La reflexión compartida sobre los problemas ayuda a extender las posibilidades de acción para que la realidad no sea vivida como inamovible. Cuando un docente percibe una realidad como insalvable, es necesario orientarlo para ampliar la mirada: preguntar qué es lo que sí funciona, sopesar opciones de intervención y dialogar hasta llegar a un plan de acción concreto sobre esa realidad.

Es importante no terminar una reunión sin un plan de trabajo, ni comenzar la siguiente sin evaluar cómo funcionó este plan.

b. Un buen equipo directivo tiene el foco en el alumno

La escuela es para los alumnos y no los alumnos para la escuela. La escuela debe dar espacios de participación, hacerse hospitalaria, servir de acompañamiento existencial. Tiene que tener calor de hogar, quizás el tipo de calor que muchos alumnos no han tenido posibilidad de vivir.

El buen director no reniega de la historia de vida de sus alumnos: la asume y se transforma en la cara adulta que permite, junto con su equipo docente, dar respuestas ajustadas a las circunstancias. Incorpora la realidad, la hace parte de su trabajo y en ese proceso empieza a influir y cambiar su entorno.

Una escuela en una pequeña población del interior del país, de muy bajos recursos, comenzó a perder matrícula y a cerrar cursos porque se la veía como la escuela de “los niños con problemas”. El barrio estaba habitado por muchos adultos sin trabajo o con trabajos lábiles. Se inició un éxodo hacia las que se consideraban “escuelas mejores” en barrios vecinos.

La directora decidió hacer de esta mirada social una oportunidad. Primero trabajó con sus docentes sobre el lugar de la inclusión, ahondó en prácticas pedagógicas inclusivas e hizo de lo que se consideraba un defecto, un valor. La solidez con que dieron respuesta a situaciones pedagógicas con alumnos con capacidades diferentes hizo que en el barrio descubrieran que la escuela daba respuestas nuevas a viejos problemas. Poco a poco fue convirtiéndose en una escuela de referencia en la ciudad y el proceso migratorio invirtió su carga, recuperando y hasta ampliando su matrícula inicial.

El foco en el alumno volvió a centrar su gesta, ordenar su práctica y crear una identidad organizacional.

El alumno es el actor principal de la escuela. Es el protagonista, por tanto es necesaria una mirada integral, que tenga en cuenta su entorno y su potencialidad. Los docentes pueden ser bisagras en las biografías de los alumnos. Para ello se necesita una altísima cuota de responsabilidad y descubrir a la persona detrás del rol de alumno.

Los directores tienen que hacer que toda la escuela tenga esta mirada. Que cada docente descubra detrás de la nota, del contenido o la conducta a la persona que habita esas circunstancias.

Sugerencias para empezar hoy

1. Dedicar tiempo de la gestión a los alumnos. Planificar en la agenda semanal tres horas para observar clases y otras tres para conversar con alumnos con materias bajas o que atraviesan alguna dificultad y hacer un plan de trabajo con ellos. Si por alguna razón esas horas se ocupan con alguna emergencia, recuperarlas a la brevedad. Entrevistar individualmente a los alumnos del último año. Dialogar sobre su paso por la escuela, sus planes futuros y acompañar la inserción en el nivel inmediato superior.

2. Promover un pensamiento positivo y colectivo sobre los alumnos. Realizar ateneos donde docentes, equipo de orientación (si lo hay) y equipo directivo analicen y discutan los casos más complejos. Desde todos los enfoques analizar la situación buscando la mejor respuesta para ese alumno. El ateneo tiene que superar el diagnóstico y generar un plan de trabajo para poner en

acción y evaluar en un tiempo pactado por las partes.

3. Revisar la enseñanza a la luz del aprendizaje. Las evaluaciones brindan información valiosa para pensar mejorar la enseñanza. Antes de entregar los boletines o libretas de calificaciones, pedir a los docentes que hagan un plan de trabajo para aquellos alumnos que no lograron aprobar. En conjunto revisar los mecanismos de evaluación utilizados, ver si hay algo en el proceso de enseñanza que pueda revertirse para cambiar la situación del alumno, cruzar la situación escolar con la situación personal, ver qué ocurrió y tomar la responsabilidad de generar estrategias de enseñanza adecuadas para las distintas situaciones.

4. Generar espacios de participación para los alumnos. Reunirse frecuentemente con los alumnos para conversar de temas que los preocupen. Cuando la autoridad de la institución se muestra cercana y brinda espacio para el intercambio de pensamientos y la realización conjunta de acciones, se fortalece el diálogo entre niños o adolescentes y adultos y se enseña a participar con responsabilidad.

c. Un buen equipo directivo pone foco en lo pedagógico

El objetivo principal de la escuela es enseñar. Cuando se pierde este foco, la escuela carece de sentido.

Hacer foco en lo pedagógico es el corazón de la tarea directiva. Sin embargo, en el trabajo cotidiano la mirada se distrae con muchos asuntos urgentes. Esta distracción hacia la emergencia es una enfermedad endémica en la vida de los equipos directivos.

La agenda del equipo directivo debe tener un espacio amplio para la gestión pedagógica. Un tiempo para visitar aulas, asesorar docentes, reformular planes, pensar estrategias para alumnos en dificultad, identificar las causas del bajo rendimiento si lo hay, dar seguimiento al proyecto escolar, etc.

¿Cuántas horas reales se destinan por semana a trabajar sobre lo pedagógico? ¿Cuántas a cuestiones administrativas? ¿Cuántas a resolver cuestiones socio-comunitarias? En el módulo Cómo hacer que el tiempo rinda se brindan sugerencias para observar el uso del tiempo y optimizar el tiempo dedicado a lo pedagógico.

Los alumnos y la enseñanza que reciben son los ejes fundamentales de la escuela. Los buenos equipos directivos trabajan para generar estrategias de enseñanza de acuerdo con sus necesidades y posibilidades. Son el garante

principal del derecho a aprender.

Sugerencias para empezar hoy

Construir criterios comunes de enseñanza. Una mirada común sobre qué y cómo enseñar facilita el aprendizaje. Es recomendable destinar un tiempo a:

- Construir criterios comunes por área. En febrero, durante la planificación, pueden hacerse reuniones por área para acordar el enfoque de enseñanza de cada una.
- Elaborar un formulario de observación de clases que dé cuenta de los puntos pedagógicos más relevantes de cada área. Es útil que los mismos docentes participen de su construcción junto con el equipo directivo, para acordar qué se va a mirar y qué se espera de las clases.
- Dar feedback o realimentación a los docentes siempre que se observe una clase, planificación o evaluación. En el mismo, tener en cuenta logros y puntos de mejora.
- Revisar las planificaciones anuales, mensuales y diarias. Acompañar a los docentes en la elección reflexiva de las estrategias didácticas.
- Mirar con detenimiento las evaluaciones. Observar que sean coherentes con lo trabajado por los alumnos y revisar los instrumentos antes de los exámenes.
- Programar encuentros de formación y de ajuste de la tarea. Fijar reuniones con el equipo docente con la periodicidad que la realidad permita. Lo aconsejable es una vez por mes.
- Planificar la formación durante el mes de febrero. Promover la lectura, el debate y el intercambio de experiencias didácticas.
- Instalar la discusión pedagógica en todos los espacios de la escuela. Que los docentes sean profesionales informados y actualizados de lo que ocurre en el campo de la investigación y la política educativa.

Para conocer más estrategias para acompañar y asesorar la labor pedagógica de los docentes véase el módulo [Cómo acompañar a los docentes](#).

d. Un buen equipo directivo tiene la capacidad de planificar y actuar

La planificación traza un camino posible, ordena esfuerzos y crea equipos. Sin un plan es difícil conseguir resultados: la acción se desordena y los logros no pueden ser seguidos ni replicados.

Tan importante como el plan son las acciones que le dan vida. Sin concreción, la planificación se convierte en letra muerta y se transforma en una desorganización que dice una cosa y hace otra. Para mejorar una escuela no sirven palabras vacías sin correlato en la práctica.

El director vela por la construcción del plan de manera consensuada y por la concreción del mismo durante el año.

Sugerencias para empezar hoy

Los meses de diciembre y febrero son vitales para la planificación. No hay que dejarlos escapar. Es el momento para mirar la escuela y proyectar, con una mirada a la vez creativa y realista. Para hacerlo es importante:

1. Generar un buen diagnóstico. En diciembre se cierra el año. Es momento de recabar datos: cantidad de alumnos que se llevan materias, que abandonaron, que están en riesgo de repetir, etc. También se recomienda hacer encuestas a padres, alumnos y docentes sobre distintos aspectos de la escuela. Esta información permite conocer en profundidad las fortalezas y los aspectos a mejorar para definir un foco de acción.

2. Planificar de manera consensuada. Una vez realizado el diagnóstico el equipo directivo realiza las primeras propuestas del plan, que comparte y termina de construir en conjunto con los docentes. Febrero es el mes clave para ese trabajo. En las primeras reuniones del año el equipo directivo comparte con los docentes las líneas rectoras de trabajo para ese ciclo lectivo.

3. Socializar el plan. Una vez consensuado el plan con los docentes, se presenta a padres y alumnos. Luego se lo coloca en lugares visibles para que todos recuerden los compromisos asumidos durante el año. En cada reunión de docentes, directivos o padres es recomendable volver a revisar los acuerdos del plan de trabajo y repasar las acciones a implementar para concretarlo.

Véase el módulo Quiero mejorar mi escuela para identificar las claves de este proceso de planificación e implementación de proyectos en la escuela.

e. Un buen equipo directivo tiene la capacidad de evaluarse

En el trajín cotidiano, muchas veces las escuelas no registran sus prácticas ni reflexionan sobre sus logros y dificultades. Parecen organizaciones hechas para evaluar a los alumnos, pero la tarea de los adultos queda fuera del alcance de todo juicio. Se pierde así la oportunidad de identificar buenas prácticas y comprender los problemas, sus causas y sus posibles soluciones.

Los buenos equipos directivos buscan instalar mecanismos de evaluación a nivel escuela. Esto permite ajustar la propuesta, mejorar los resultados y redireccionar los planes. La evaluación pone sobre la mesa el error y al mismo tiempo la oportunidad de mejora.

A veces parece que para estar “bien” en la escuela se debe evitar el error. Esto es porque la escuela, como la fábrica, fue creada para que el error fuera puesto en evidencia y castigado. En esa carrera de obstáculos gana el que menos tropieza. La frase “De los errores se aprende” no está incorporada en la práctica escolar. Por el contrario, equivocarse equivale a reprobar, repetir, ser castigado.

Esta mirada sobre el error también se filtra en los roles docente y directivo. Nadie quiere ser evaluado por temor a poner en evidencia sus errores y “perder”. Y así se continúa culpando al entorno, a los padres, a los alumnos y al sistema.

Los buenos equipos directivos entienden el error como una oportunidad de gestión. La identificación de un error, el deseo de superarlo, pueden catalizar una gran unión de fuerzas y voluntades. Por eso garantizan que haya evaluaciones y dan cabida al error, mirándolo de frente, sin miedo ni tapujos, para lograr insertarlo en un plan de mejora.

Un buen equipo directivo publica sus resultados y se responsabiliza por ellos, y ayuda a que todos asuman la parte que les toca. Sin evaluación no hay posibilidad de que esto ocurra. La evaluación modela la mirada sobre la práctica escolar y ayuda a mirar con claridad los actos.

La soberbia no es buena consejera para quien lidera. La humildad es mirar la realidad sin esconderse. La evaluación es la herramienta que permite que esa realidad se ponga de relieve.

La evaluación hace que los errores no se perpetúen, instala la posibilidad de un cambio adecuado en la escuela.

Sugerencias para empezar hoy

La evaluación es una instancia de mejora institucional. Para ello es importante tomar nota de los indicadores que normalmente se producen en la escuela y darse el tiempo para interpretarlos. Las opiniones que no se basan en estos indicadores son solo percepciones, más ligadas a estados interiores que a la realidad. Los indicadores son espejos de la realidad, que permiten abordarla más allá de las percepciones subjetivas.

Veamos un ejemplo:

Una directora de una escuela primaria sostenía que en su escuela trabajaban de manera inclusiva con los alumnos para que pudieran salir adelante. Sin embargo, al ver los indicadores la repitencia llegaba al 50%. Al preguntarle a qué se debía esa cifra no pudo dar respuesta, solo balbuceó algunas ideas vagas, poniendo la responsabilidad afuera. Nunca había visto la realidad a partir de indicadores, se guiaba por su percepción sin profundizar su análisis.

En el módulo Datos como aliados: claves para usarlos se brindan claves para construir, medir e interpretar indicadores dentro de la escuela.

Algunas preguntas a considerar:

- ¿Qué cantidad de alumnos tienen materias bajas por curso?
- ¿Cuáles son los cursos con más alumnos desaprobados? ¿A qué se debe?
- ¿Qué plan se emprendió para mejorar esta situación? ¿Qué resultados tuvo?
- ¿Cuántos repitentes hubo el año anterior?
- ¿Cuántos alumnos abandonaron la escuela? ¿Por qué?
- ¿Cuántas reuniones de padres por disconformidades se han realizado?
- ¿Cuántas capacitaciones se organizaron en el año? ¿Cuántos docentes acudieron?
- ¿Cómo se forman los nuevos maestros que se integran a la institución?
- ¿Se han supervisado planificaciones y realizado observaciones para mejorar la propuesta pedagógica? ¿Cuántas veces? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué proyectos especiales se han organizado institucionalmente? ¿Cuál fue su resultado?

Las respuestas a estas preguntas iluminan la marcha de la gestión. De cada respuesta no satisfactoria parte un plan de trabajo para mejorar la situación. Volver a preguntarse sobre estas cuestiones bimestral o trimestralmente permite observar los cambios producidos y continuar identificando áreas que necesitan apoyo puntual.

Al mando de una magnífica máquina

A dirigir una escuela se aprende. Es un camino sin fin, un proceso. Siempre hay algo que aprender, o al menos oportunidades de volver a pensar sobre lo aprendido. Entre la teoría expuesta y la teoría en uso hay distancias. No basta con saberlo todo, es necesario aplicar lo sabido y volver una y otra vez a revisar la práctica.

Los equipos directivos están en el frente de combate de la gestión. La batalla vale el esfuerzo: la escuela puede ser una magnífica máquina de cambiar vidas. Los buenos equipos directivos cambian historias personales y comunitarias. Solo hace falta no perder aquel impulso, darse cuenta de que esa vocación es un llamado concreto y no una ilusión de tiempos pretéritos.

Que los problemas cotidianos no obnubilen la profunda capacidad de transformación que tiene cada uno de los equipos directivos. ¡Y que cada uno honre su vocación!

Bibliografía

- Aguerrondo, I., Benavides, F. y Pont, B. 2009. "School management and teacher professionalization in Mexico: Context, challenges and preliminary policy orientations". Informe para la OCDE, disponible en www.oecd.org/edu/calidadeducativa.
- Aguerrondo, I. 2008. "La influencia del contexto en la efectividad de la escuela. Consideraciones para el desarrollo profesional docente" en *Revista del RIEE*, n.º 2, RINACE.
- Amarante, A. 1989. *El ejercicio de la función directiva*. Buenos Aires: Editorial Stella.
- Blejmar, B. 2005. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Braslavsky, C. y Tiramonti, G. 1990. *Conducción educativa y calidad de la enseñanza media*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, L. 1994. *Instituciones educativas*. Buenos Aires: Paidós.
- Frigerio, G. (comp). 1996. *De aquí y de allá. Texto sobre la institución educativa y su dirección*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Giannoni, M. (comps). 1997. *Políticas, instituciones y actores en educación*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Gallart, M. A. 2006. *La construcción social de la escuela media. Una aproximación institucional*. Buenos Aires: Editorial Stella y Ediciones La Crujía.

Gvirtz, S. y Podestá, M. (comps). 2007. *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires: Granica.

Palacios, S. 1997. *Participación en la gestión educativa*. Buenos Aires: Santillana.

Poggi, M. 2001. *La formación de directivos de instituciones educativas. Diseño de estrategias*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.

Rivas, A. 2014. *Revivir las aulas*. Buenos Aires: PenguinRandomHouse.

Schlemenson, A., Lejtman, S., González, G., Alfieri, M., Apel, J. y Tomasini, C. 1996. *Organizar y conducir la escuela: reflexiones de cinco directores y un asesor*. Buenos Aires: Paidós.

Watzlawick, P. 1989. *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

Referencia para citado:

Agradecemos especialmente la colaboración de Alfredo Vota para la elaboración de este documento.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Alfredo Vota **¿Qué competencias y habilidades se necesitan para gestionar una escuela?**. OEI, Buenos Aires.