

Ser directivo ya no es lo que era

Olvídense del director como jefe de la escuela por un momento y piensen en ella o él como alguien tan abofeteado como el maestro por cambios deseados y no deseados; y a menudo incomprensibles. Más aún, piensen en ella o él como la persona supuestamente responsable de dirigir esos mismos Cambios. El cambio es sólo uno más de entre los numerosos asuntos que requieren su atención, y normalmente no el más imperioso. Sin embargo, algunos directores están activamente comprometidos como precursores o facilitadores de mejoras continuadas en sus escuelas.

Michael Fullan

Ser profesional de la educación en el siglo XXI

Ser dirigente y profesional en educación es trabajar en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir lo que habitualmente se separa: ética con eficacia; y es primordialmente, mantener vivo el propósito moral de generar en conjunto aprendizajes para todos.

Quien en estos tiempos se involucra como profesional de la educación, necesita hospedar el deseo de cambiar, así como el saber para realizarlo. Necesita asimismo la paciencia casi infinita y activa para lograrlo. Es asomarse a la incertidumbre, y no ocultarla. Es descubrir en lo cotidiano la pasión por lo que se hace, es decisión, realización, reflexión, enhebrado, sedimentación, evaluación y balance. Gestión y liderazgo articulan las acciones constantes y urgentes, con las prioridades y elecciones de largo plazo cuando de escuelas se trata. Esto implica trabajar en el presente, reconociendo un pasado, pero apuntando a un futuro de mejora sustentable, trabajando por una vida escolar rica y poderosa para formar a todos los estudiantes de la institución.

Si las escuelas son instituciones de enseñanza, habría que preguntarse ¿cómo podrían las escuelas desarrollarse para ser mejor escuela? ¿Qué cambios hacen falta? ¿Quiénes debieran impulsarlas? ¿Podemos pensar que hoy día también las escuelas requieren seguir aprendiendo para afrontar los nuevos problemas y dilemas?

Se requieren aprendizajes de carácter colegiado, realizados en el desarrollo y fragor de la práctica; me refiero a los aprendizajes institucionales que, si bien implican el aprendizaje personal de cada uno de los integrantes que componen el equipo escolar, no se limitan individualmente solo a ellos. Se impone una cultura de trabajo que valore la conciencia, la reflexión, la coherencia, la invención, la creatividad sincera, la resolución de los problemas que se presentan, así como la capacidad de seguir aprendiendo a ser docente de los actuales estudiantes. Y para ello hacen falta tiempos y espacios sistemáticos para orientar la forma de hacer escuela y los valores que la sustentan. En definitiva la convocatoria es poner en marcha en las instituciones una inteligencia ética y compartida.

Pilar Pozner

Influir para avanzar

Influir supone: proporcionar ideas (a menudo inspiradas en las iniciativas del propio grupo) reelaborándolas y presentándolas organizadamente; proporcionar recursos, establecer nexos; coordinar actuaciones; proporcionar ayudas; dinamizar equipos o, también recordar compromisos y velar por que los acuerdos se cumplan. Dicho de otra manera, el propósito esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados a través del trabajo de otras personas.

Serafín Antúnez

La confianza contiene

Para contener la ansiedad de la organización es preciso [un] contenedor interno. La cultura de la confianza y modelos particulares de uso del poder proporcionan este contenedor interno.

R. Storey

Crear vínculos para hacer mejor escuela

Cuando ocurre la fusión. Ésta produce cinco veces más de energía. La fusión es unirse, juntarse, crear vínculos.

Daft, Lengel

Ante los cambios continuar aprendiendo

Para hacer frente al mundo cambiante, cualquier entidad debe adquirir la capacidad de transmutarse y cambiar – de adoptar nuevas habilidades y actitudes-en resumen, la capacidad de aprender.

A. De Gues

El sentido de la dirección de escuelas

El rol de dirección ha ganado en complejidad y exigencia y ha aumentado también en significación para aquellos que aprenden a dirigir el cambio y se encuentran respaldados en su trabajo.

Michael Fullan

¡Basta de incoherencias!

Los directores eficaces combaten la incoherencia.

Bryk

Una visión genera equipo y camino para andar...

Una visión, constituye un “sueño creado mientras estamos despiertos” de un futuro deseado.

Peter Block

La formación docente en el trabajo para desarrollar conocimiento

No gestionamos personas, sino el conocimiento de que son portadoras.

Cristh Argyris

Dedicarnos y no controlar genera compromiso y eficacia

En este clima postmoderno de diversidad, complejidad, indeterminación e inestabilidad, se requieren estrategias de “dedicación” antes que de “control”

Leithwood

Profesionalidad colaborativa

La eficacia del enfoque de mejora de la escuela depende del desarrollo de lo que podría denominarse profesionalidad colaborativa, según la cual los directivos y los profesores adoptan un enfoque de solución de problemas.

Hoyle

Participación y responsabilidad

Los líderes actúan hoy en un contexto de creciente responsabilidad sobre la calidad de la educación en sus escuelas, ante padres, miembros del consejo de gobierno de la escuela, administración local, administración educativa y mundo productivo.

Christopher Day, Carol May, Patrick Whitaker

Se avanza resolviendo problemas, no coleccionado anécdotas

Estimular el reconocimiento de los problemas, paradojas y posibilidades.

Howard Gardner

En dirección de escuelas

Si de algo soy rico es de perplejidades y no de certezas.

Jorge Luis Borges

Liderar la transformación y el compromiso

Cualquier líder que desee ser eficaz debe reconocer, e intentar afrontar de forma realista, las características permanentes del liderazgo.

Howard Gardner

Las escuelas que aprenden no surgen de la nada

Los cambios globales y veloces de los procesos económicos y productivos que inciden actualmente con tanta fuerza en la organización social, en la concepción de mundo y de la vida misma; inciden en la educación y muy precisamente en el sistema educativo y sus instituciones que reciben el embate de estas transformaciones y se encuentran ante el desafío de dar respuesta a la ciudadanía respuesta ante las demandas sociales de ofrecer a las personas una propuesta significativa y adecuada para su vida personal, social y productiva.

A los equipos directivos ante estos nuevos en este escenario se le presentan nuevos retos profesionales; y en el ámbito educativo comienza a considerarse con fuerza el rol clave del establecimiento escolar. Hoy día se asume que es a nivel del establecimiento escolar donde pueden impulsarse innovaciones y calidades, a la vez que es donde es posible evaluar la evolución del sistema mismo, de sus problemáticas y de sus logros. Acompañando estas transformaciones los procesos de reestructuración y formación procuran reorganizar la toma de decisiones de los actores requerirán que directivos y supervisores y docentes aumentan sus espacios de decisión responsable para gestar, impulsar, asesorar aprendizajes potentes y significativos para todos los niños y adolescentes de las instituciones.

Desde esta perspectiva, la transformación de la escolaridad, y la búsqueda de elevar la calidad de la escuela se relaciona directamente con las competencias de sus gestores y líderes pedagógicos: directores y supervisores aparecen más ligadas a la preocupación de hacer evolucionar y desarrollarse alrededor del compromiso con el aprendizaje. Hemos venido afirmando que, valorizar el espacio de la escolaridad y asumir que la escuela es una organización que no da frutos si sólo es administrada, supone refundar el sentido social de la institución educativa, que precisa construir intencionalidades compartidas, desarrollar proyectos de resolución de las problemáticas educativas en las que está enclavada, así como atender el contexto humano. Liderar equipos pedagógicos, incluir a los directivos con toda su capacidad y creatividad a aunar la institución alrededor de esos desafíos, implica un cambio copernicano en la manera de hacer escuela, de concebir la acción de los equipos directivos. Esta concepción requiere de equipos directivos que tengan la capacidad de impulsar y promover centros educativos integrados alrededor del desafío de adecuar su organización y sus procesos pedagógicos a la producción de una vida escolar de calidad para poder producir resultados de aprendizajes de calidad. Este cambio de un paradigma burocrático a un paradigma más abierto al aprendizaje y la construcción de una verdadera comunidad académica, requiere de una metodología y de herramientas que auxilien y sostengan el camino a recorrer. El pasaje de una concepción de planificación estática y alejada de la realidad a una concepción más vital y estratégica que reconozca la realidad social y humana en la que se desarrolla, es fundamental para poder transitarlo; y esto es un Proyecto, una herramienta para transitar y concretar vitales desafíos educativos. Este proyecto tiene que ser abrazado por todo el equipo profesional para hacer escuela y no contar sólo con un documento olvidado en algún lugar de la misma escuela.

Pilar Pozner