

El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa

Pilar Pozner, PhD.

REDES - Buenos Aires (Argentina)

La Doctora Pozner realizó estudios de licenciatura y profesorado en Educación, en la Universidad de Buenos Aires. Así mismo, estudió en la Universidad Iberoamericana de México una maestría en Educación y en la actualidad cursa su doctorado en el Colegio de México.

Desde hace más de diez años ha venido trabajando en el fortalecimiento de la gestión Institucional, en la formación de equipos directivos y supervisores para el desarrollo de competencias específicas en la gestión y el liderazgo escolar. Igualmente, ha trabajado en la capacitación de cuadros superiores en sistemas educativos descentralizados

Actualmente, la doctora Pozner es consultora de la Organización de los Estados Americanos, OEA y de REDES, para la organización y administración de redes escolares en Argentina.

Muy buenos días, me siento muy honrada por esta convocatoria, por esta posibilidad de participar en este proceso, que viene siendo un largo trabajo y un apoyo a la evolución del sistema educativo.

Así que señora ministra, funcionarios, viceministra, grupo organizador, colegas, señoras directoras, señores directores, rectores, docentes, me resulta muy emotivo trabajar con ustedes; estar comunicada con el resto del país me parece una demostración de la evolución que va alcanzando el sistema educativo. Trabajar en red es trabajar multiplicando espacios e interacciones de saberes; es permitir la confluencia de saberes y resonancias.

Mi trayectoria, para que se comprenda desde dónde hablo, incluye más de 27 años ligada a la formación de equipos directivos y equipos de supervisión; a veces equipos de las secretarías de educación, funcionarios, o ministros de educación.

Sin duda, los contextos de hacer escuela no son los mismos que en el siglo XIX ni en siglo XX, y esto nos convoca también a pensar cómo aprenden las escuelas; enseñar hoy implica seguir aprendiendo.

Hoy no hay posibilidad de hacer escuela si nosotros no seguimos aprendiendo y esto me parece un valor fundamental para comenzar esta charla, esta ponencia, esta búsqueda de encontrar en este público, la resonancia sobre cuestiones que muy posiblemente ya hacen.



Ministerio de Educación de la Nación



El Directivo Docente como Líder

Mucho de lo que voy a hablar seguramente ustedes lo concretan, lo que pasa es que a veces, todavía, no tiene nombre. Aún no se ha identificado de una manera, que le permita saber cuánto más habría que ponerlo en funcionamiento y cuánto no.

En este tiempo que tenemos para compartir, voy a tratar de hacer mucho hincapié en un tema que tiene que ver con los equipos directivos, con los grupos que están al frente de las instituciones educativas, ya que éstas, son el corazón del sistema. Lo primero que quiero decir es que abogo por una hipótesis, una premisa de trabajo, que tiene que ver con que el enfoque administrativo de la educación está obsoleto. Sirvió en algunos tiempos, en sistemas educativos más sencillos, en instancias menos complejas, pero ya estamos en el siglo XXI y la acción directiva hoy está ligada al liderazgo.

Gestión y liderazgo son dos aspectos de las prácticas directivas que complementan, que se complementan entre sí y que vamos a tratar de ver y analizar por qué es importante en este momento de tantos cambios, de turbulencia, de transformaciones, de crisis, que progresa. Hay que ver cómo pensar la escuela y apuntalar los procesos en los que ustedes están inmersos: proyectos institucionales, proyectos de mejora continua. Sin embargo, a veces nos queda una sensación que algunos no le aportan a la escuela, no se suman al cambio, no siempre tenemos la capacidad de generar compromiso. Pero, ¿cómo hacemos para mover el talento y el compromiso?, a lo mejor está relacionado con otras maneras de trabajar.

Sin duda, estamos viviendo un momento en el que el cambio es muy significativo y esto lo tenemos que asumir, como dice Michel Godet: “Queremos un mundo que cambie, con nosotros, sin nosotros o contra nosotros” Esta es una opción no sólo de los equipos directivos y docentes, es una opción de vida, es una opción en la que cada persona se convierte, se propone o se decide ser protagonista en este sistema educativo o dejar que la vida pase y no hacer nada.

Esto es una convocatoria a pensar con relación a nuestra actitud frente a los cambios; hacia el cambio que

requiere la escuela para ser pertinente y sabia y formar a los niños de este siglo. Muy probablemente, dice un autor de manera provocadora: “tendríamos muy buenas escuelas si estuviéramos en 1960”, pero el problema de hoy, es cómo atendemos los problemas del siglo XXI, ese es nuestro problema. Estrictamente es ¿cómo hacemos para ver esos problemas, atenderlos y resolverlos en una cultura de trabajo más colaborativa?

Cuando digo una cultura de trabajo más colaborativa, no estoy diciendo que no haga falta el aporte individual, sino que al aporte individual le va a hacer falta trabajo colegiado para poder avanzar en un camino de resultados más claros y con procesos éticos bien interesantes, que de verdad contribuyan a formar la subjetividad de los niños, sus saberes, su competencia para estar a tono con el siglo XXI, con sus requerimientos como personas, como ciudadanos, como trabajadores, como profesionales. Es decir, que lo que estamos buscando es una escuela focalizada en los niños y adolescentes, una escuela más ética, más sensible y más inteligente, sin olvidar que la inteligencia implica sensibilidad para percatarse quién es el otro.

En educación aplicar recetas no alcanza. En educación la antigüedad no da sabiduría, sólo el aprendizaje con conciencia da sabiduría. Por eso, tenemos que involucrarnos en aprender todos juntos para habilitar este movimiento y esta revolución educativa que requieren nuestros estudiantes; porque es la única forma que tenemos de atraer el futuro que tenemos, si no el futuro se construye solo.

Estamos en la búsqueda de dejar de hacer equilibrios solos, como un equilibrista de circo, y tratar de ser docentes como podamos, tratando de resolver problemas casi imposibles. La complejidad de alguna manera implica que necesitamos de los otros para atender las dificultades que se le presentan a la escuela hoy. Un docente ¿puede resolver las problemáticas de la formación en la convivencia en la escuela?, ¿puede resolver dificultades ligadas a la comprensión de los problemas que tenemos hoy, problemas de



culturas de trabajo y de trabajo en equipo? Los directivos y los docentes se movilizan y trabajan todos los días en una cultura de trabajo.

Ser directivo, ser rector, implica conformar un equipo de movilización de la escuela haciendo gestión y liderazgo; implica incluir la sensibilidad para movilizar, para empujar a las personas, quienes portan una cultura de trabajo que hemos construido desde el viejo modelo burocrático tan opresivo, tan controlador y tan obtuso a veces, que condujo a revolucionar el sistema educativo. Me gustaría trabajar con ustedes y compartir la posibilidad de obstruir cierto legado de ese modelo burocrático, que a veces coarta la posibilidad de aportar y de revertir ciertas situaciones en las escuelas.

¿Qué vamos a ver juntos?, les propongo esta hoja de ruta. Quiero convocarlos a pensar qué significa gobernabilidad pedagógica en las escuelas en un momento de tanta turbulencia y cambio, qué significa hoy ser directivo de escuelas. Liderazgo no tiene nada que ver con el carisma, no tiene nada que ver con el encanto. No, cuando hablo de liderazgo de los equipos directivos, de los rectores, estoy hablando de la responsabilidad que les cabe de no soslayar las prácticas del liderazgo, no estoy hablando que son los únicos líderes en una institución, porque la responsabilidad de gestión y liderazgo del sistema educativo, no recae sólo en los equipos directivos de las escuelas, recae en todo el sistema, en el ámbito nacional, en la secretaría de educación.

Pero dado que ya venimos avanzando en los últimos 20 años en rescatar la importancia y la relevancia de los equipos directivos y el nivel protagónico que tienen para marcar un sello de calidad, lo que se llama el “efecto establecimiento”, según como trabaje con sus docentes, se avanza más o menos, pero esto lo desarrollaremos luego. Por ahora, les propongo pensar en liderazgo y en lo que vamos a ver ligado al desarrollo profesional dentro de las instituciones, a pensar en cómo cuidar el talento, cómo generar compromiso, y esto tiene que ver sin duda con la comprensión.

Quisiera sugerir algunas estrategias para pensar de dónde puede surgir la energía para cambiar. Me gustaría ver cuáles son las prácticas de liderazgo que están dando sustento a la transformación de las culturas de trabajo, que posibilitan lograr los PEI en el aula, que habilitan a los planes de mejora continua, para alcanzar los logros que se plantean; deseo pensar junto con ustedes si un solo estilo de liderazgo alcanza para mover una institución o si se requiere algo más; en definitiva, me gustaría charlar un poco sobre los directivos, para poder pensar las instituciones como un todo.

Quisiera citar un autor que ha aportado mucho al tema de liderazgo, como es Michael Fulan, un autor de una riqueza impresionante por su cercanía con las instituciones educativas, con el cambio, con los directores, con los supervisores: “liderar una cultura, significa crear una cultura de cambio, no sólo una estructura. No significa adoptar una innovación tras otra, significa generar la capacidad de buscar, de valorar de manera crítica y de incorporar selectivamente nuevas ideas y prácticas todo el tiempo, dentro y fuera de la organización”.

Reculturizar la escuela implica un trabajo duro e intensivo, no es sólo un tema de creatividad, toma tiempo y en realidad nunca acaba. Por eso los líderes necesitan energía, entusiasmo y esperanza; requieren entender el proceso de cambio, desarrollar relaciones, crear y compartir conocimiento; como lo que estamos haciendo en este mismo espacio y generar coherencia.

En cuanto a la coherencia, voy a colocar un ejemplo gráfico: una institución que tiene lo mismo que la del lado: tiene fines, personas, procesos, objetivos. Una tiene claridad hacia dónde va y lo comparte con los equipos directivos y docentes. Pero cuando la incoherencia reina, vamos a encontrar seguramente lo mismo, aunque los resultados y los procesos van a ser distintos, porque personas, fines y objetivos van a estar durmiendo en un proyecto en dirección y las personas haciendo lo que pueden, tomando decisiones todo el tiempo. Porque hay algo que tenemos que



El Directivo Docente como Líder

asumir los actores del sistema educativo: los docentes están tomando decisiones todo el tiempo.

Por eso el tema y problema, es cómo hacer para tomar decisiones consensuadas y orientadas hacia los mismos logros, fines, metas y con una ética de desempeño docente y profesional que dé garantías con respecto hacia dónde vamos y lograrlo. No es que la gente no tome decisiones, el problema es que a veces no saben que están tomando decisiones porque toda la vida se la pasan tomando la misma decisión, por ejemplo, en temas de evaluación.

Un docente prefigura un sistema de evaluación y cree que no está eligiendo porque hace mucho que lo estableció así, no ve opciones. Pero no es así, todo el tiempo los docentes y los directivos estamos tomando decisiones, es importante asumirlas y saber que tenemos que reorientar la toma de decisiones hacia el lugar y el horizonte de futuro que queremos prefigurar y lograr. Este es un tema importante, no es que no haya una red de toma de decisiones, lo que pasa es que está ocupada de una manera no coherente con lo que queremos lograr; hay que habilitar una red de toma de decisiones que nos permita avanzar.

La gestión estratégica es el punto que está en el medio de la gestión educativa o gestión escolar. Cuando hablo de gestión educativa hablo de gestión en el nivel macro, y he tratado de construir un concepto asociado con la escuela, que se llama: gestión escolar. Las dos están relacionadas, pero esta última, implica todo el tiempo toma de decisiones con mucha capacidad de reflexión; requiere que no sólo el equipo directivo tome decisiones, sino que sea capaz de comunicar al equipo docente y generar el acompañamiento necesario para movilizar la institución en un horizonte de mejoramiento.

Así pues, toma de decisiones, reflexión y liderazgo son tres prácticas de equipos directivos sustantivas. Si me olvido de la reflexión y tomo una decisión urgente, puedo estar tomando una decisión equivocada porque no tuve tiempo de reflexionar, de es-

tudiar, de informarme. Como equipo directivo, puedo estar tomando una decisión en la que lo urgente, borre el mediano y largo plazo.

Las escuelas no se hacen escuela como una sumatoria, las escuelas se hacen escuelas en el mediano y largo plazo; de hecho, en muchas de las escuelas donde ustedes trabajan los niños llegan a los tres o cuatro años y en algunas salen a los 17; en algunas entran a los cuatro o cinco años y salen a los 12 o 13 años; eso es corto plazo, es instantáneo, no es largísimo plazo. La variable tiempo es muy relevante en la formación de los equipos directivos, los equipos de supervisión y acompañamiento de las escuelas.

No hemos estado formados desde el comienzo, en estas cuestiones básicas: para poder ver una institución como una totalidad. Si la gestión ha servido de algo en estos años 25 años de estar hablando del tema, es que nos ha permitido ver, a quienes estamos dentro del sistema educativo, para qué hacemos lo que hacemos. No sólo cómo lo hacemos, sino ver la totalidad de la institución. No como una sumatoria de aulas, sino, como una totalidad y eso en sí mismo ha sido muy sanador, muy profesional, para los equipos directivos y los docentes.

Sinceramente, las formaciones iniciales de nuestros docentes y directivos deberían incorporar la lectura de la escuela como una totalidad y no que un docente se forme para trabajar sólo en un aula; la verdad es que ningún docente trabaja sólo en aulas, siempre lo hace en interacción con otros, siempre trabaja en interacción con familias, con niños, y sin embargo este aspecto en la formación inicial es bastante débil.

Lo que quiero argumentar es que para avanzar con profesionalismo y horizonte de crecimiento en las escuelas que se ocupan de los niños y de los jóvenes hacen falta dos aspectos de las acciones directivas: gestión y liderazgo.

A lo largo de nuestra larga vida profesional hemos participado en muchas reformas, ¿dónde ha estado el punto débil de las reformas? Aún en las del grado escolar, no sólo en las del nivel macro, hemos tratado de decirle a



los docentes lo que se va a hacer; en la década de 1960 se cambiaban los libros curriculares, después se cambiaba otra cosa, después otra; es decir, se partía de una premisa: el que está más arriba en la jerarquía diseña y los que están más abajo ejecutan y hacen.

Esto ocurrió a lo largo de la historia del sistema educativo y obturó: el para qué vamos a cambiar, qué es lo que no funciona, es decir, qué es lo que no está dando resultado. Y esta obturación de esta comprensión cerró la posibilidad de la participación y el compromiso de los docentes. Cuando se hace una reforma cerrada nadie se puede involucrar, simplemente participa o la ejecuta, si la comprende. Pero ese formato de reformas y transformación llevó más que nada a generar una gran coraza entre el cambio y no un involucramiento con el cambio.

Entonces tenemos que revisar este modelo que está impreso en el imaginario de los equipos directivos y lo que tenemos que lograr, es que el imaginario nos permita acercarnos, movilizarnos, más a la cultura del trabajo en pos de trabajar por las metas y los resultados que nos proponemos, junto con las decisiones de la política macro, intermedia e institucional, para poder avanzar en la formación de niños y jóvenes.

Aquí hacen falta sin duda equipos directivos que tengan un fin ético, lo que significa incidir positivamente en la formación y en la vida escolar de niños y jóvenes.

¿Cómo se cambia, cuál es el imaginario del cambio? Para ello hay que actuar con ética, tener voluntad de cambio, contribuir a generar más relaciones e interrelaciones dentro y fuera de la institución, crear y compartir conocimiento, generar y otorgar coherencia; estos cinco principios son de Michael Fula, esto es lo que nos va a permitir mejores resultados positivos y menores resultados negativos. Si no hay comprensión respecto a dónde estamos y a dónde queremos llegar, no hay posibilidad de involucrarse, no es por compra de un mandato que se pueden hacer y generar cambios.

Es decir, hay una cuestión fundamental: estoy hablando de gobernabilidad pedagógica. Mi voluntad profesional es volver a trabajar para que los equipos directivos se ocupen de la gobernabilidad pedagógica de las instituciones y que el resto del sistema educativo, se ocupe de liberarlos de una cantidad de papeleo, para poder volver a este rol y a esta función: acompañar a sus docentes y hacer seguimiento; porque en silencio y sin interacción no se aprende en las escuelas.

La gestión escolar y la gestión de equipos directivos tienen que ver con esto, con focalizar a la escuela en el aprendizaje de los estudiantes; tiene que ver con influir positivamente en la vida de los estudiantes, no es sólo que pasen por un currículo y se lleven una carpeta de notas. No, cuando influimos positivamente en la vida de los estudiantes hay cambios reales, por eso la gestión implica una política educativa en el ámbito institucional, y para ello, hay que tener mucha conciencia, mucha reflexión sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Gestión implica no sólo disciplina, gestión escolar es en realidad eso que hacen los directivos e implica siempre una tensión entre ética y eficacia. No basta con ser eficaz, también la decisión tiene que ser ética; no basta con administrar la escuela, hay que gobernarla con criterios claros pedagógicos; no basta con el conocimiento teórico, porque ningún libro les va a decir lo que tienen que hacer para los casos que se les presenta en cada una de las escuelas; hace falta estudiar el conocimiento teórico, pero también hace falta recuperar un conocimiento que viene de la práctica, que tiene que ver con los problemas que se nos presentan.

Es tan complejo el trabajo de hoy de los equipos directivos, porque están todo el tiempo tomando decisiones sobre estas cuestiones relevantes del mundo educativo; por eso la educación de los niños y jóvenes se resuelve en gran medida dentro de las escuelas. Hay otros niveles de tensión, aunque ésta no siempre es negativa, porque gestión implica estar viendo el pasado, pero construyendo futuro todo el tiempo. Esto quiere decir, que todo el tiempo tiene que permanecer y cambiar permanentemente.



El Directivo Docente como Líder

Pero si ustedes se fijan, liderazgo también implica una movida de tensión entre distintos puntos, que nos permiten posicionarnos como equipo directivo. Porque estoy hablando de la responsabilidad de los equipos directivos en este momento. Estoy hablando de liderazgo como responsabilidad de los equipos directivos, no porque sean los únicos líderes, porque los docentes y los mismos estudiantes también están pensando el presente y futuro, en cómo construir futuro en este sistema educativo y cómo se forma una escuela con un futuro posible, en un horizonte de mejoramiento. Y también estamos en un horizonte en el que hay que establecer qué tiene que cambiar y qué tiene que permanecer, qué es lo que da resultado todavía.

En este sentido, el liderazgo se apuntala mucho más en una perspectiva de mejoramiento, en una visión de futuro compartida; el liderazgo tiene que ver con las culturas de trabajo y tiene que ver con el momento actual del mundo, porque el mundo antes cambiaba lentamente y no había tantas turbulencias y conmociones, que nos hacen sentirnos conmovidos como sujetos, como personas, como profesionales, como docentes, tanto que casi siempre nos tenemos que volver a preguntar cómo hacemos para generar mundo educativo hoy, y en este sentido, tenemos que pensar cómo sumamos a los docentes, cómo nos sumamos nosotros a una cultura de cambio para generar mejoras.

En este sentido, liderazgo tiene que ver con los procesos y el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. El liderazgo está ligado a un tipo de comunicación especial, necesaria en los procesos de gestión de los equipos directivos que convocan a los docentes a mejorar.

Es una comunicación ligada a generar comprensión, sentido, propósito, pasión e imaginación para mover lo que estamos haciendo; y cuando digo imaginación estoy hablando de un proceso cognitivo, la creatividad es un proceso cognitivo pensado aún dentro de nuestro campo profesional.

La gestión está más ligada a la estrategia que a una solución, en la autoridad; asumir el puesto, la responsabilidad, las obligaciones, los resultados, las actuaciones, el presente, la racionalidad y complementariamente el liderazgo, está mucho más ligado a pensar la cultura de trabajo para lograr lo que se quiere lograr en el proyecto y en el plan de mejora. ¿Cómo está la cultura de mi escuela?, ¿cómo está la cultura de estos equipos?, ¿cómo es mi cultura de transformación?, ¿estoy pensando en los obstáculos que tienen?, ¿qué tengo que hacer para lograrlo? y ¿cómo movilizar esa cultura para avanzar?

Estoy pensando en influencia, en dejar el control y avanzar en la delegación de procesos interactivos para darle mayor responsabilidad a quienes pueden más, y menos objetivos, menos relevancia, a quienes todavía están en formación, y así sucesivamente. Se trata de armar un equipo todos juntos para avanzar.

Gestión tiene que ver con saber cuál es el horizonte de cambio, de sueños, con dejar atrás la cultura del déficit. Esto quiere decir, no sólo mirar en el modelo burocrático todo lo que falta, sino encontrar el potencial, el talento que se está moviendo y establecer cómo lo puedo sostener y movilizar. Gestión tiene que ver con futuro, intuición y perspectivas.

¿De dónde sale la energía del cambio?, esto tiene que ver con liderazgo. El liderazgo reconoce lo que hay, pero cuestiona el estado de las cosas; es un directivo (cuando digo un directivo no hablo de una persona hablo de un equipo) que tiene la capacidad de ver la realidad; en ese sentido, liderazgo cuestiona el estado de las cosas, inspira, genera aprendizaje, da oportunidades para aprender desde donde están, desde la escuela misma, para resolver lo que se les presente. La llave del liderazgo se denomina la tensión creativa.

Todos estamos acostumbrados, desde esta tradición burocrática, a pensar que la gente no quiere cambiar y a relacionar el cambio con el miedo. Yo quiero hacer otra propuesta, por lo menos como hipótesis del trabajo. ¿Qué es lo que mueve a la gente?, ¿qué es lo que nos mueve a cada uno de



nosotros: el miedo o la aspiración? Cuando nos quedamos estancados es porque tenemos miedo, nos paralizamos; cuando tenemos una chispa de aspiración de cambiar, de movilizarnos, de ir para adelante, nos tenemos fe, estudiamos, nos preparamos; hay una aspiración que se empieza a movilizar.

Saber usar esa energía es lo que ayuda a movilizar a los equipos dentro de las escuelas. ¿Y de dónde sale esa energía?, básicamente de saber muy bien lo que ocurre, no lo que a mí me parece, sino conocer los datos, establecer cuáles son nuestras fortalezas, nuestras debilidades y pensar cuál es el horizonte de mejoramiento. Entre este punto A y este horizonte de mejoramiento tenemos la posibilidad de movilizar una energía de trabajo para salir del miedo y entrar en la aspiración.

La potencia de este principio de tensión creativa está en no quedarnos en el lamento, en el anecdotario, en la cultura del no podemos, sino en conocer exactamente la realidad, problematizarla y plantear un horizonte de mejoramiento. La realidad sería el punto uno, la visión de futuro y el horizonte de mejoramiento sería el punto dos. Cuando se puede plantear esto al interior de la institución y se hace metodológicamente, lo que genera es una brecha de insatisfacción, no de anecdotario.

Si somos capaces de movilizar metodológica y estratégicamente esto, lo que se habilita es una brecha de insatisfacción y lo que se habilita es la posibilidad de acción humana de asumir la responsabilidad por los resultados. Cuando se plantea esta situación, puedo involucrarme como persona, como profesional, a trabajar por las metas planificadas juntos. Si no se da dicho proceso, lo van a vivir como algo exterior a su desarrollo profesional y no se van a involucrar ni con participación, compromiso o con la búsqueda de su propio talento, para aportar a la resolución de este problema.

En ese sentido, es muy importante mirar el estado de las cosas en un horizonte de mejoramiento. Eso implica plantear la realidad insatisfactoria, no un anecdotario de

quejas; son dos cosas muy distintas. Plantear una visión de futuro para tratar de modificar lo que ocurre, estimular la responsabilidad de los protagonistas, ponerlo en práctica, observar, dialogar mucho sobre las consecuencias y los impactos, volver a reajustar y sin duda continuar, continuar y continuar en este proceso.

Porque tal vez esta idea que tenemos del cambio es una línea recta y es lo que peor tenemos como imaginario; tal vez los procesos de cambio son una espiral que va creciendo como un circuito de aprendizaje, que cada vez va aprendiendo, desaprendiendo y va aprendiendo otra vez más.

En ese sentido, me gustaría que reflexionáramos más sobre la forma como los seres humanos nos hemos imaginado el cambio. Piensen en los meandros de los ríos, ¿van en línea recta? Nunca, ellos se mueven de otra manera; pensemos en todos los espacios de la naturaleza, todas las líneas de la naturaleza, no van en línea recta, pero llegan a su destino; imagínemos, por ejemplo, el espiral del ADN.

El liderazgo no tiene que ver con ser simpático, ni con el carisma, no tiene que ver con el dedito que marca el rumbo, ya no es el viejo liderazgo que tenía que ver con ese capitán de caballería que decía el que iba adelante. En estos momentos, es un poco más parecido, si pudiéramos ponerle alguna forma visual, a un Indiana Jones, quien en equipo, va tratando de descubrir cuáles son los misterios y los problemas que tiene que resolver; y para eso, aprende, otros idiomas, a ver lo que no se puede ver, integra gente a su equipo, inventa artefactos para resolverlo, propone planes de mejoramiento. Es decir, una lógica del liderazgo mucho más ligada a la acción colectiva. El liderazgo es intencional, no es casual, nadie hace liderazgo como equipo directivo si no se lo propone, y para esto, hay que estudiar, hay que ser responsable.

El liderazgo no es casual, él es inclusivo y participativo; busca ser interactivo y nunca es solitario; es persuasivo, busca motivar, incitar y hace procesos de inducción; es comunicación clara y proactiva; instala la tensión creativa entre lo que hay y lo que podría haber, no se queda en la queja;

El Directivo Docente como Líder

tiene sentido de premura; no es sólo un atributo que unas personas tienen, es una competencia que se puede estudiar y formar. El liderazgo es una competencia de los equipos directivos y de los equipos de gestión en los sistemas educativos. Es siempre situacional, específico, de acuerdo con lo que ocurre en la institución y cuestiona lo que ocurre.

Decimos que el liderazgo es necesario, porque son prácticas de trabajo; significa: inspirar la necesidad de generar transformaciones, sin esperar que venga la transformación; es necesario asumir la inspiración de esta posibilidad para generar grandes modificaciones; las transformaciones vienen solas pero no alcanzan para los cambios que queremos lograr. Es necesario generar una visión de futuro, un horizonte de mejoramiento porque si no, no se entiende a donde vamos.

Comuniquemos todo el tiempo esa visión de futuro, no crean que con una vez alcanza; piensen cuántas veces un docente les dice a los niños no hables, no hagas esto, piensen cuántas veces les decimos a nuestros hijos a lo largo de su crianza lávate los dientes cuando te vayas a dormir, haz esto, haz lo otro, ¿qué estamos haciendo?, comunicando lo que es relevante todo el tiempo y sabemos que una vez no basta. Cuántos tenemos niños, jóvenes de 15 años y todavía les seguimos diciendo algunas cuestiones básicas hasta que las dejamos instaladas como hábitos, como actitudes.

El liderazgo requiere comunicar todo el tiempo el horizonte de mejoramiento, no se les olvide, no es obvio y si no ¿para qué estarían los equipos directivos en las instituciones? Dirían algunos que para marcar un horizonte de mejoramiento, de prácticas constructivas y de movilización del propio profesor.

Habilitar el trabajo en equipo, con esto quiero decir: generar equipo, dar lugar a que se constituya y sostenerlo.

Si estamos avanzando en el cambio, brindar orientación porque si se empezó un proyecto institucional, un plan de

mejora, el primer mes no es igual al segundo, al tercero y al cuarto. Hay que dar insumos y reajustar, porque si la gente no trabaja en los primeros meses en los procesos de transformación, después no sigue, porque no tiene la retroalimentación necesaria para ver donde se movió y eso obtura el talento y el compromiso.

Consolide todo el tiempo el avance de las transformaciones. Si no tuviéramos equipos directivos diciéndonos en qué avanzamos, compartiéndolo con otros, siempre vamos a creer que estamos en el mismo lugar y no es cierto. Requerimos avanzar en el sistema educativo, saber en qué hemos avanzado y por último actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento. ¿Por qué hay poca narrativa docente?, porque no nos tomamos este trabajo. ¿Por qué hay poca escritura docente?, porque no nos tomamos este trabajo, y esta no es una responsabilidad sólo de los equipos directivos, sino de todos los dirigentes del sistema educativo. Necesitamos estos procesos para dar cuenta de qué hacemos en el aula, en las escuelas.

Normalmente cada persona tiene un estilo de liderazgo, se ha estudiado mucho este tema desde Goleman y otros. Una persona no alcanza a tener un solo estilo de liderazgo a lo largo del tiempo en una sola institución y no todas las instituciones requieren todo el tiempo. El mismo estilo de liderazgo. Entonces necesitamos reconocer un abanico de posibilidades de liderazgo para saber cuál es más adecuado en un momento o en una situación.

El estilo coercitivo es el que demanda conformidad todo el tiempo, a veces hace falta pero no todo el tiempo. El otro es el estilo afiliativo, señoras directoras, señores directores, cuidado, este es el que más reina en nuestros sistemas educativos, buscan crear mucha armonía y vínculos emocionales pero nos olvidamos de los niños y el aprendizaje y del mandato social que tenemos como institución; puede servir en un momento, puede servir en una coyuntura, pero si lo mantienen siempre están evadiendo su autoridad simbólica y profesional. El estilo democrático se da a través de la participación, aunque no es suficiente.



Vinculo en internet:
Vea las guías de Pilar Pozner

Pilar Pozner

Está el autoritario, no el que tiene autoridad, porque con esto no quiero abolir la autoridad, un equipo directivo responsable tiene que mantener la responsabilidad con la institución, otra cosa es el autoritarismo. Establece estándares tan exigentes de actuación que moviliza a las personas muchas veces en su propia dirección y no en la dirección del desarrollo institucional o de los niños.

Y el último es por el que yo más abogo, el formativo, el transformador, que implica el democrático, pero avanza más porque genera en su propio equipo la capacidad de pensar cómo mejorar las prácticas, cómo generar futuro, escucha al que ve de otra manera, pero avanza y focaliza en la formación de los estudiantes, ese para mi manera de ver es el mejor estilo de liderazgo, es el que genera y estimula procesos de transformación en las instituciones.

¡Gracias!



Gestión educativa



Vol. 14 No. 1

Nota: las preguntas realizadas por el público a la doctora Pilar Pozner relacionadas con su intervención en el Foro, y las respuestas a las mismas, se encuentran en la sección del Panel No.1.



Vinculo en internet:
Vea más información de Pilar Pozner