

REPORTAJES

"La tarea del directivo consiste muchas veces en promover la construcción de acuerdos."

Serafín Antúnez

A lo largo de todo este año, desde Zona Dirección, hemos analizado la gestión directiva bajo un modelo de escuela transformador. A modo de balance, en este número quisimos contar con la opinión de un capacitador de directivos, el especialista español Serafín Antúnez.

Serafín Antúnez es profesor del Departamento de Didáctica y Organización Educativa de la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Barcelona. Ha participado en múltiples programas de capacitación de profesores, directivos, supervisores y planificadores educativos en Europa y América. Zona Dirección dialogó con él durante su última visita a la Argentina.

Gestión innovadora

Zona Dirección: ¿Cuáles deberían ser las funciones del equipo directivo en un proceso de transformación?

Serafín Antúnez: Cualquier proceso de innovación requiere ser alimentado por todos los que están en la organización. Requiere de personas que constituyan equipos y participen: éstas son condiciones imprescindibles. Los que deben alentar el cambio son los equipos directivos porque por el lugar que ocupan en la organización, tienen una visión más general de los problemas y la posibilidad de efectuar niveles de análisis diferentes del que tiene un docente recluido en su aula. Por lo tanto, para que exista una gestión transformadora, a la vez de haber un motor externo que la ayude, que la facilite, tiene que haber un motor interno que la impulse, y desde luego ése tienen que ser las personas que están en la dirección. Formar para impulsar los cambios supone capacitar a esas personas en principios como son: el análisis, la diagnosis, la planificación, el consenso.

Z.D.: Dentro de este cambio y de esta capacitación, ¿cuáles son las nuevas tareas, los nuevos roles a asumir?

S.A.: Cuando hablamos de la naturaleza del trabajo directivo, múltiples estudios coinciden en indicar que es una tarea que se desempeña desarrollando muchas funciones, en períodos cortos, sometidos a múltiples interrupciones, usando casi siempre como herramienta de trabajo, la palabra. Si analizamos esa tarea se puede agrupar en una serie de roles que hacen a todo proceso de cambio: el de evaluador, el de negociador, el de director de sí mismo, el de representante de los intereses del grupo.

Z.D.: ¿Cómo es la relación de ese directivo con los docentes de la escuela?

S.A.: Sería deseable que el directivo fuera cada vez más una persona que colabora en la formación y el desarrollo profesional de las personas que están a su cargo. Siempre decimos que un líder pedagógico es la persona que ayuda a su plantel a desarrollarse personal y profesionalmente. Éste desde luego sí que sería un rol; un rol que junto con

otro, "el del emprendedor", serían complementos a los que mencioné anteriormente.

Liderazgo pedagógico

Z.D.: ¿Cuáles serían los justificativos para este cambio de modelo? ¿Por qué es necesario fomentar lo pedagógico, dejando de lado lo burocrático-administrativo?

S.A.: La razón es que la actividad central de una escuela debe ser la pedagógica. Generalmente cuando analizamos una organización miramos cuáles son sus actividades centrales y las complementarias. La actividad central de una institución que fabrica automóviles, pues será ésa, y ahí habrá que centrarse. A menudo se ha olvidado que la actividad central de una institución educativa es promover procesos de enseñanza y aprendizaje, y le hemos dicho a los directivos que se dediquen no a la actividad central sino a la subsidiaria, que es la vida administrativa, la vida burocrática, la vida económica. Para que haya una verdadera gestión pedagógico-participativa, necesitamos de directivos que ejerzan un verdadero liderazgo pedagógico.

Z.D.: ¿Cómo cree usted que debería encarar el directivo la resistencia que puede traer este proceso de cambio?

S.A.: Existen múltiples estrategias para vencer las resistencias a los cambios, entre ellas, poner énfasis en los procesos de información, en los procesos de comunicación. Además, plantear propuestas creíbles: las personas se resisten menos a los cambios si ven que lo que se les propone es creíble, en la medida en que sea factible, y acompañado por personas que tienen credibilidad personal. También vencer la resistencia al cambio implica formar, dar instrumentos a las personas para que se puedan ver y desempeñar de forma positiva, constructiva, en la tarea que se les encomienda.

Z.D.: ¿Qué consejos le daría usted a los directivos en tanto mediadores de distintas posturas? ¿Cómo hace para destrabar discusiones "encajonadas"?

S.A.: Tratar de alcanzar consensos en aspectos en que las personas en disenso tengan alguna aproximación, es decir: la tarea del directivo consiste muchas veces en promover la construcción de acuerdos entre personas, y a menudo se fracasa porque se quiere el mejor acuerdo de todos los posibles, o se va a la negociación con expectativas demasiado altas. Se trata de personas, de ideologías, de actitudes, y muchas veces los procesos de construcción de acuerdos se abortan. Por ejemplo, entre personas con fuerte disenso a lo mejor en lo que discrepan es en la forma de acercarse a la misma finalidad; tal vez dos personas que nos parecen situadas en posiciones extremas comparten valores (respeto) y principios (solidaridad). En este caso deberíamos aproximarnos en las posturas a través de estos valores que sí seguramente comparten. Y tal vez, si nos fijamos solamente en las formas, en el procedimiento, en la operativización, sí que encontraremos más dificultad de consenso. Ese encajonamiento tiene que ver con falta de habilidad en la metodología de trabajo a la hora de la discusión, y sobre todo en un afán por entrar en una dinámica, no de negociar sino de ganar o perder, y eso no es negociar.

Z.D.: Al hablar de consensos nos referimos a una gestión más participativa, a una cultura colaborativa, pero ¿cómo vence el directivo la llamada "colegialidad artificial"?

S.A.: Desde luego implicando a las personas a la hora de participar, no sólo cuando hay que ponerse a operar, a trabajar y a poner los brazos, sino contando con ellos desde el principio. Es decir, esa colegialidad artificial no existirá si yo llamo a participar a

las personas en el momento en que se diseña la tarea que vamos a hacer. A menudo lo que ocurre es que se cuenta con las personas únicamente para ejecutar lo que otros planificaron, para involucrarlos en procesos que ellos no diseñaron. Esa colegialidad artificial se produce cuando el sujeto se siente poco vinculado con la definición de metas, y se contó con él sólo para utilizar la fuerza de su trabajo, sus brazos y tal vez no su inteligencia.

Mediación directiva

Z.D.: ¿Cuáles son los ejes de la tarea del directivo como mediador en la búsqueda de consensos?

S.A.: Principalmente, debe potenciar procesos de comunicación e información donde los mensajes sean claros y sirvan de refuerzo para los objetivos a alcanzar. La mediación será más eficaz si está presidida por los principios de sinceridad, transparencia, uso democrático de la información y coherencia con los valores que se quieren promover.

Prodymes II

Más de 600 escuelas secundarias están participando en la primera etapa del PRODYMES II (Programa de Descentralización y Mejoramiento de la Educación Secundaria-Polimodal-II). Ésta es una iniciativa más del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación para incorporar recursos materiales y para capacitar a los directivos y docentes para su utilización. Mediante el PRODYMES II las escuelas se fortalecen desde lo institucional (optimización pedagógica de los recursos que se asignan) a través de un trabajo con supervisores y directivos. Además, se asiste a los docentes para el uso de los recursos en el aula y en laboratorios tecnológicos. Esta capacitación funciona con modalidades presenciales, no presenciales y multimediales. En un mediano plazo se aumentará el número de escuelas participantes, quedando bajo la órbita del Ministerio nacional y de los organismos provinciales y de la ciudad de Buenos Aires, la selección de las instituciones a incluir en la próxima fase del programa.

Para seguir leyendo

Los siguientes libros forman parte del material de la Biblioteca Profesional Docente, que recibirán próximamente los directivos de las distintas escuelas del país:

- "La organización escolar. Práctica y fundamentos", de Serafín Antúnez y Joaquín Gairín, Editorial Grao, Barcelona, 1996.
- "El directivo como gestor de aprendizajes escolares", de Pilar Pozner de Weimberg, Editorial Aique, Buenos Aires, 1997.