DIRECTORES
que Hacen Escuela

Organización
de Estados
Iberoamericanos
Para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Fortalecer mis habilidades

El rol del equipo directivo

Gestionar la escuela: hacer que el aprendizaje suceda

La función principal del equipo directivo es gestionar su escuela. Pero ¿qué es gestionar?

Existen varias definiciones de gestión. Por ejemplo:
“Administrar eficientemente.”
“Racionalizar las tareas.”
“Buscar previsibilidad en los resultados.”
“El medio para buscar el control mediante indicadores formales.”

Al analizar estas definiciones se observa que todas tienen una característica común: consideran la gestión como un hecho neutro, puramente técnico. Todas están relacionadas con la eficiencia y la eficacia, son definiciones que provienen en su mayoría de ambientes muy diferentes a la escuela, como empresas u organizaciones. Esto es así porque la gestión proviene del área de la administración y los educadores "la tomamos prestada”, con todo lo que ello implica.

Pero las escuelas tienen características propias, distintas de las de otras organizaciones. Siguiendo a Antúnez y Gairín (2003), la escuela:

- *Posee una cultura no uniforme*: concentra la cultura de los maestros, cada uno con su historia y trayectoria escolar, la cultura de los alumnos, y la de las familias.
- *Tiene una articulación débil.* Basta pensar en las dificultades que enfrenta un alumno para pasar del nivel inicial al primario, y del primario al secundario, y los reclamos que muchas veces le hace cada nivel al anterior.
- *Es vulnerable al contexto*. El entorno social, económico y político afecta a toda la comunidad educativa.
- *Es compleja y multidimensional.* Trabaja con personas, busca formarlas. Su “producto” no es un bien material sino ciudadanos y ciudadanas.
- *Tiene personal inestable.* Muchas veces no depende de la voluntad de quienes trabajan en una escuela quedarse en ella o irse, sino del sistema.
- *Carece de tiempos específicos para la gestión.* La atención a demandas múltiples y cambiantes y la complejidad del día a día quitan tiempo a pensar en el largo plazo, evaluar el rumbo y pensar cómo organizar y gestionar mejor la escuela.

Los dos últimos puntos son los que probablemente más diferencian a una escuela de una empresa. El personal rota muchas veces sin depender de la voluntad del docente o del directivo. Simplemente por falta de titularizaciones, muchos docentes deben dejar la escuela donde trabajan, aun cuando han construido cierta pertenencia, se sienten cómodos y han formado equipos.
Además, en las escuelas no existen los tiempos específicos para la gestión. Mientras que una empresa dispone de tiempos para revisar sus estrategias, analizar los indicadores y evaluar sus acciones, en las escuelas siempre se corre detrás de lo urgente, y esto muchas veces quita tiempo a lo importante. Por eso, la pregunta que surge cuando se proponen nuevos estilos de gestión es: ¿cuándo?
Al ser tan claras las diferencias entre la escuela y otras organizaciones, cabe preguntarse ¿qué de esto es posible trasladar a la escuela? Más allá de las diferencias, hay mucho por aprender de otras organizaciones:

a) En las escuelas es común guiarse por lo inmediato, y que quede poco tiempo para pensar hacia dónde ir en el mediano plazo. Esto es justamente algo que la gestión señala: *la necesidad de trabajar en base al ciclo información-reflexión-acción*. Para tomar decisiones es necesario tener información. La evidencia empírica acerca de un problema o situación, y no solo las intuiciones o percepciones, permite actuar con fundamento y propósito. A la vez, es necesario ser lo suficientemente flexible y sensible para hacer ajustes sobre la marcha, en función de lo que vaya pasa
b) Es importante *fijar metas medibles,* sin temor a "deshumanizar la escuela". Y si bien es importante mantener una mirada personalizada, es necesario definir metas para abordar los problemas institucionales que preocupan, conocer la situación presente y saber en qué dirección avanzar, en función de un diagnóstico.
c) Por último, es necesario *hacer foco***,** sobre todo dada la multiplicidad de tareas que el equipo directivo debe abordaren simultáneo. Hacer foco no implica mirar un solo aspecto y descuidar el resto. Implica aprender a priorizar*,* a mirar la realidad y detectar los puntos débiles para trabajar en ellos. Para lograr mejores resultados es fundamental jerarquizar los problemas. Pretender solucionar todo al mismo tiempo puede resultar, en el caso más favorable, solo en mejoras parciales y superficiales, y en la situación más desfavorable, en mucho desgaste y pocos resultados.

Por todo esto es valioso tomar el aporte de otras disciplinas, sin perder de vista la especificidad de la escuela. Habrá algunas herramientas que sirvan tal como se presentan, otras que deberán ajustarse a las necesidades propias, y otras para descartar. Como sucede con cualquier caja de herramientas.

Pero además de las definiciones anteriores de gestión, hay muchas otras elaboradas por educadores. Estas trascienden la mirada neutral del primer grupo de definiciones y agregan un componente político; ya no se entiende a la gestión solo como algo técnico, sino como un hecho político, que incluye conflictos, poder, resistencias, recursos y personas. Al mismo tiempo, incorpora el componente clave y específico de la gestión escolar: la dimensión pedagógica.

> “La gestión escolar, el trabajo de director y también el de supervisor, se centra en hacer de la escuela un proyecto y gestar su mejora. Es un asunto complejo y multidimensional. Se requiere un *saber hacer*, un *poder hacer* y un *querer hacer* que no pueden agotarse en una actuación meramente técnica o de operatividad básicamente política sino que, incluyendo las dimensiones técnica y política, se plantea la gestión escolar como una práctica crítica y profundamente vital cuyo sentido último es *hacer de una escuela una buena escuela*”.
> (Romero, 2008)

La gestión sucede así dentro del escenario de la posibilidad. Transforma lo dado en “nuevos posibles”. Siguiendo a Blejmar, gestionar es:
“Hacer que las cosas sucedan.”
“Crear las condiciones para el mejor hacer de un colectivo institucional. Y recordar que muchas veces eso se logra al no intervenir.”
“Escuchar más allá de oír, y comprender y decir más allá de hablar.”

Estas últimas definiciones incorporan a lo educativo como núcleo central de la gestión escolar. Como se dice en Gvirtz, Zacarías y Abregú (2011), se puede pensar que un equipo directivo opera sobre tres dimensiones:

- **Dimensión técnico-administrativa**: incluye las tareas administrativas, burocráticas y organizativas. Por ejemplo, atender a proveedores, completar formularios con información y organizar el uso de los lugares comunes. Esta dimensión hace al funcionamiento de la escuela como organización, de ahí su importancia. Sin embargo, es común que el equipo directivo se vea absorbido por estas tareas, lo que quita tiempo a las otras dimensiones.

- **Dimensión sociocomunitaria**: incluye crear y mantener vínculos hacia adentro y hacia afuera de la escuela. Hacia adentro, el director define el gobierno de la institución, y busca que sus decisiones sean viables y legítimas. Esto implica habilidad para comunicar, generar consensos, posicionarse como autoridad y atender demandas. Hacia afuera, el equipo directivo busca conocer el medio social donde la escuela está inmersa, vincularse positivamente con las familias y articular con las instituciones que trabajan en temas de infancia y juventud, para crear redes que articulen políticas sociales relacionadas.

- **Dimensión pedagógico-didáctica**: es la razón de ser del equipo directivo. Implica saber y coordinar qué y cómo se enseña. El equipo directivo debe liderar el proceso curricular de la organización: debe proponer, problematizar y orientar la reflexión sobre las estrategias de enseñanza y los procesos de aprendizaje de los alumnos; debe orientar a los docentes ante las problemáticas o dificultades que se presenten; debe acompañarlos en la planificación, el diseño de secuencias y la selección de recursos, etc. Toda acción del equipo directivo debe tener como objetivo mejorar las prácticas educativas de la escuela.

Responsabilidades y funciones del equipo directivo

Como dice una de las definiciones de gestión del apartado anterior, gestionar es hacer que las cosas sucedan. El rol del equipo directivo es generar las condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar. Es trabajar en pos de construir una buena escuela: una escuela de calidad, inclusiva y que mejore constantemente.

Para lograr una buena gestión, se sugiere que el equipo directivo:

- Monitoree y evalúe las acciones de la escuela, identificando puntos a mejorar.
- Genere, coordine y oriente a los equipos de trabajo.
- Inspire y asesore a los docentes, para favorecer su potencial.
- Establezca y sostenga redes con el entorno.
- Administre los recursos y cree las condiciones para que la enseñanza tenga lugar.
- Cuide la trayectoria escolar de cada uno de los alumnos y monitoree su aprendizaje.
- Evalúe e institucionalice las mejoras.

Estos aspectos se tratan con detalle en Gvirtz, Zacarías y Abregú (2011, caps. IIyV) y Blejmar (2005).A continuación, un repaso de cada uno de ellos.

Monitorear y evaluar las acciones de la escuela, identificando puntos a mejorar

El camino hacia una buena escuela es, por definición, inacabado. Siempre hay un paso más por dar, algún aspecto nuevo a mejorar. El trabajo casi nunca es lineal y tiene avances y retrocesos. El aprendizaje es permanente. Por eso, una clave de las buenas escuelas es que se involucran en un ciclo de mejora constante. Las buenas escuelas evalúan sus acciones, logros y necesidades y reflexionan sobre su labor. Así identifican puntos a mejorar. Para esa reflexión profunda parten de analizar dónde y cómo se encuentran. Esta tarea es una responsabilidad ineludible del equipo directivo.
En las escuelas suceden cotidianamente situaciones problemáticas. Sobre algunas de ellas es posible influir; sobre otras, aunque preocupen mucho, no se puede incidir en forma directa. Para enfrentar estas situaciones el equipo directivo puede considerar dos categorías: la *influencia* y la *preocupación* (Jabif, 2004).

El *círculo de influencia* incluye los aspectos que tienen que ver con el rol y las funciones a cargo: aquello que es posible y necesario asumir cotidianamente.

El *círculo de preocupación* abarca los aspectos sobre los que no es posible operar directamente pero que aun así atraviesan las tareas del equipo directivo y que, por lo tanto, no es posible desconocer (el desempleo de los padres de los alumnos, la situación económica de la población de la escuela, etc.).

El primer círculo se refiere a los factores institucionales, mientras que el segundo hace referencia a los factores contextuales. Sobre estos últimos no es posible actuar directamente, pero sí indirectamente, articulando acciones, generando redes con otros organismos y buscando alianzas para trascender el ámbito de influencia propio. Otra forma de acción indirecta es derivar los casos que corresponda a los organismos responsables (centros de salud, organismos sociales, etc.). Existe un punto de intermedio entre desentenderse de los problemas y considerarse omnipotente; este equilibrio se logra reconociendo los propios límites, sin dejar de asumir las responsabilidades.
El riesgo de intentar ocuparse de todo es que la energía y el tiempo son recursos escasos; todo lo que se pone en un lugar, necesariamente se quita de otro, o se hace a un alto costo personal (muchas veces, la propia salud). Si los problemas “externos” ocupan toda la atención, se instala la queja y solo hay acciones reactivas en función de lo que demande “el afuera”.

El desafío es actuar proactivamente en lo que depende directamente del equipo directivo, aceptando la realidad pero sin resignarse ni desconocer los factores externos que afectan la tarea. Se trata de conocer y evaluar la situación de la escuela y la comunidad, para elegir sobre qué elementos se trabajará.

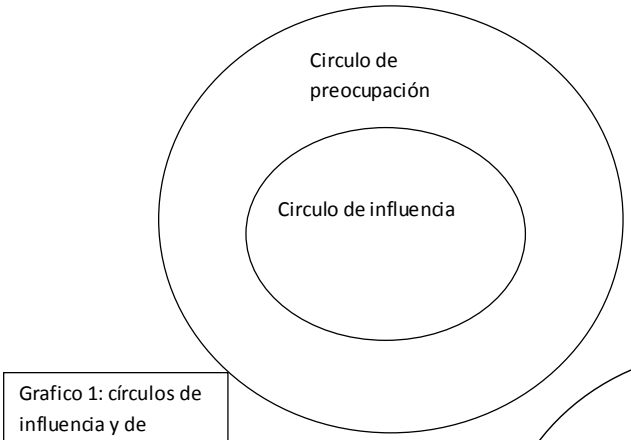

Grafico 1: círculos de influencia y de preocupación

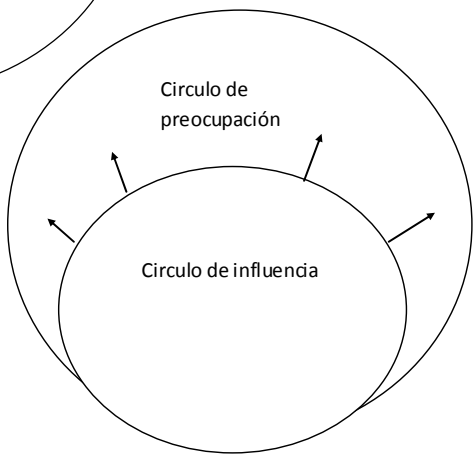

Grafico 2

Expandir el ámbito de influencia

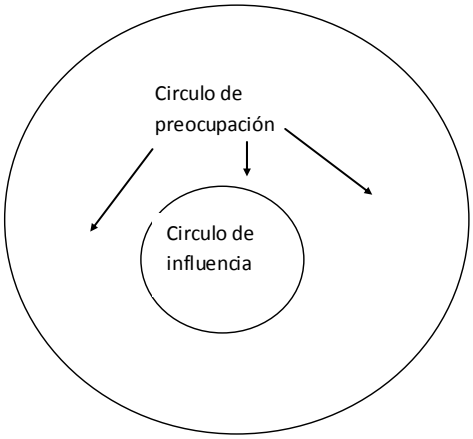

Gráfico 3

Cuando la preocupación anula la acción

Generar, coordinar y orientar a los equipos de trabajo

Ampliar el círculo de influencia no implica que todo dependa del equipo directivo. Por el contrario, para lograrlo es necesario generar equipos dentro de la escuela para trabajar coordinadamente, potenciando los saberes y habilidades de quienes los integran. Como dice Blejmar (2005): “Los sistemas tienen su propia dinámica. Se trata de colocar a la gente en su punto de máxima capacidad de incidencia, sea para cambiarlo, sea para preservarlo.”

En general, cada docente hace en el aula lo que aprendió a través de su experiencia como alumno y profesional. El trabajo en equipo potencia la capacidad de acción. Salir del aislamiento y construir culturas de trabajo cooperativo permite superar las culpabilizaciones mutuas, y da lugar a una cultura profesional y colaborativa. Para socializar saberes y competencias, intercambiar experiencias y superar el aislamiento y la fragmentación es clave la labor del equipo directivo.
El equipo directivo genera las posibilidades de encuentro entre docentes al asignar tiempos y espacios para reunión e intercambio. Además, en los momentos iniciales, dota de sentido a esos encuentros, orientando el trabajo conjunto y motivando el intercambio entre colegas. Así, coordina y modera las conversaciones para que se centren en la labor educativa común. Potencia la coherencia interna y favorece la difusión entre docentes de buenas prácticas.
A ser director se aprende, y siendo director se enseña. Cada modo de gestionar ofrece ejemplos de maneras de dialogar, escuchar, resolver conflictos, comunicar o armar equipos. Mucho más allá de las palabras, se enseña con la acción. Esas enseñanzas "implícitas" de la gestión, que ocurren casi en forma invisible, operan sobre los demás; y al hacerlo muestran y habilitan nuevos modos de hacer las cosas.

Inspirar y asesorar a los docentes, haciendo crecer sus potencialidades

¿Cómo puede actuar el equipo directivo cuando en los docentes no hay muestras de entusiasmo? ¿Y cuando falta formación? Blejmar (2005) ofrece algunas pistas: motivar cuando falta deseo, capacitar y acompañar cuando falta formación, ofrecer nuevos desafíos cuando hay deseo y formación. Cualquiera de estas acciones requiere de una mirada atenta, un conocimiento y reconocimiento de la labor del otro. Es cuestión de hallar los resortes de su motivación y señalar, de manera constructiva y positiva, caminos de mejora (véase "Cómo acompañar a los docentes" para más información).
Según Philippe Meirieu "es responsabilidad del docente provocar el deseo de aprender". Lo mismo puede decirse de los equipos directivos respecto de sus docentes. Entendiendo la "responsabilidad" como "habilidad para hacer", algunos directores enumeraron las responsabilidades del equipo directivo respecto de su equipo:

- Motivar a los docentes y alentarlos al cambio.
- Hacer emerger el deseo de la mejora.
- Estimular a los docentes a hacer cambios por sí mismos.
- Pensar la escuela en función de su historia.
- Trabajar codo a codo con el equipo de docentes en un marco de franqueza, audacia y compromiso mutuo.
- Generar espacios de reflexión para repensar el curso de la mejora con el equipo.
- Distribuir liderazgos.
- Aprender a delegar.
- Acompañar pedagógicamente a los docentes en su tarea.
- Incentivar una tarea áulica creativa y motivadora.

- Aprender a anticipar las pequeñas señales no siempre evidentes.
- Crear una atmósfera de trabajo en donde cada integrante se sienta parte, valorado y orgulloso de pertenecer.
- No perder el contacto con lo que pasa dentro del aula.
- Ejercer la autoridad (nunca el autoritarismo) en pos de garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.
- Ponerse en la piel del docente.
- Aunar criterios, a pesar de las diferencias, en pos de los proyectos de la escuela.
- Capacitarse permanentemente (la mejora empieza por casa).
- Propiciar una evaluación institucional que ayude a la escuela a “mirarse en el espejo”.

Establecer y sostener redes con el entorno

Una de las maneras de expandir el círculo de influencia es mediante un trabajo colaborativo y cercano con el entorno. Si bien no es posible modificar los factores contextuales, sí se puede trabajar en forma indirecta. Identificar las organizaciones e instituciones aledañas a la escuela (centros de salud, hospitales, organismos sociales, fundaciones, etc.) y crear redes de trabajo conjunto es el primer paso. También se pueden articular alianzas para abordar posibles soluciones a aquello que excede al equipo directivo.

Administrar los recursos y sostener las condiciones para que la enseñanza tenga lugar

Las condiciones óptimas (comunicación fluida, clima escolar positivo, foco en la tarea pedagógica, equipos sólidos y colaborativos) rara vez están dadas cuando el director llega a una institución. Justamente entonces la gestión es clave. El equipo directivo es el encargado de generar y sostener el clima, los recursos y los elementos necesarios para que la labor de los docentes pueda centrarse en la enseñanza. Se trata de lograr que la escuela como un todo tenga el foco y la energía puestos en que todos los alumnos aprendan. Para ello, es necesario cuidar y gestionar los espacios, tiempos y recursos materiales, y preservar un clima de trabajo respetuoso, armónico y profesionalizado.

Cuidar la continuidad de las trayectorias escolares de los chicos y monitorear su aprendizaje

El equipo directivo tiene una mirada panorámica sobre la escuela. Mira en simultáneo la labor de todos los docentes y el aprendizaje de todos los alumnos. Además, a lo largo de los años, el equipo directivo identifica y fortalece la continuidad entre los cursos. El rol del equipo directivo se asienta sobre esta mirada global. En la gestión cotidiana, recoge y analiza información que sirve luego para tomar decisiones acertadas.
Es importante observarla escuela una y otra vez, para tener la seguridad de que aquello que supone, percibe o cree es verdaderamente así. La manera de confrontar las percepciones con la realidad es mediante información confiable y

empírica. Esos datos cuantitativos (porcentajes de asistencia, notas de los alumnos, etc.) y cualitativos (grado de satisfacción de la comunidad, opinión de maestros, alumnos, etc.) permiten conocer la escuela “real”. Son los llamados “indicadores de gestión”.
Estos indicadores permiten detectar situaciones o momentos particulares sobre los que es necesario trabajar y poner la lupa. Con esos datos como punto de partida, se pueden generar conversaciones con los docentes, para diseñar junto a ellos estrategias para acompañar el aprendizaje. Este es el camino para lograr que la escuela cuide y sostenga la escolaridad de cada uno de los alumnos.

Evaluar e institucionalizar las mejoras

Los procesos de mejora pueden no suceder, pueden quedar circunscritos al espacio de la dirección, pueden llegar a un aula, o pueden atravesar toda la escuela. Mucho de esto depende de la acción del equipo directivo, a quien le cabe el desafío de generar las condiciones para que la mejora sea una decisión institucional. El equipo directivo tiene el rol fundamental de promover las mejoras, para que efectivamente ocurran, lleguen al aula e impacten en el aprendizaje de los alumnos.
El punto de partida es preguntarse qué se ha logrado mejorar, qué se debe conservar, qué es necesario continuar mejorando y por qué. Contar con datos para responder estar preguntas ayuda a una gestión reflexiva y potente.
Las mejoras en la escuela se producen solo cuando hay una intencionalidad acordada y difundida, nunca impuesta. Esto solo es posible si el equipo directivo genera una visión compartida por todos y fomenta el trabajo en equipo, involucrando a todo el plantel. Si bien los cambios fundamentales suceden en el aula, forman parte de un todo mayor: la organización escolar. Las condiciones para que todo adquiera sentido y coherencia se generan a nivel institucional.
Para institucionalizar las mejoras—es decir, para que se vuelvan la manera de hacer cotidiana de la escuela— es necesario, como plantean Furman y Podestá (2011),trabajar en simultáneo en los niveles institucional y pedagógico. Una buena gestión institucional sin una adecuada gestión pedagógica (supervisión de lo que pasa dentro del aula, observación de clases, acompañamiento al docente en su planificación, etc.), genera mejoras que no trascienden las paredes de la Dirección. Al mismo tiempo, una gestión pedagógica sin la suficiente gestión institucional (mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, espacios de trabajo en conjunto, clima institucional, etc.) promueve prácticas aisladas que no logran institucionalizarse.

A gestionar una escuela se aprende

Uno de los puntos esenciales para mejorar la escuela es partir de una cuidadosa observación de las condiciones de partida. El gran desafío es animarse a mirar la escuela con otros ojos; no para derrumbar todo lo hecho, sino para mejorar y mantener las buenas prácticas. Es imprescindible detectar qué se debe conservar, qué es necesario mejorar y por qué es preciso hacerlo. Así, se puede evitar la tentación de caer en las innovaciones compulsivas o en los cambios automáticos, que suelen no sostenerse porque solo introducen modificaciones superficiales.

Es preferible que el equipo directivo se anime a problematizar la escuela, que la mire desde una nueva perspectiva. El potencial de cada escuela puede estar allí, latente. Como propone Sandra Nicastro (2006), revisitar la escuela, volver la mirada sobre ella, permite encontrar atajos. En los caminos conocidos puede aparecer un sendero poco transitado, que provoca curiosidad, sorpresa y también desilusión; un sendero que, a pesar de todo, invita a transitarlo para renovar la mirada, el “cómo”, el “qué”, el “desde dónde” y el “para qué”.

Es común escuchar que líder se nace. Tanto que muchas personas así lo creen. "Yo soy así", suele decirse a modo de excusa. Sin embargo, a gestionar una escuela se aprende. El equipo directivo puede tener con frecuencia la sensación de ser un péndulo que oscila de un lado a otro. De ser así, el desafío será volver al eje cuando se producen desvíos: volver a mirar la escuela con el foco puesto en la enseñanza, con el objetivo claro de lograr un mejor aprendizaje.

Bibliografía

Aguerrondo, I. Lugo, M.T y Rossi, M. 2001. *La gestión en la escuela y el diseño de proyectos institucionales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

Antúnez, S. y Gairín, J.2003. *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona: Ed. Graó.

Blejmar, B. 2005. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Blejmar, B. 2009. "De problemas, amarras, puntos de imposible y reuniones de equipo", en Gvirtz y Podestá, *El rol del supervisor en la mejora escolar*. Buenos Aires: Aique.

Blejmar, B. 2013. *El lado subjetivo de la gestión*. Buenos Aires: Aique.

Duschatzky, S. y Birgin, A. (comps.). 2000. *¿Dónde está la escuela?* Manantial.

Echeverria,R. 2008. *Ontología del lenguaje*. Granica.

Gvirtz y Podestá.2009. *El rol del supervisor en la mejora escolar*.Buenos Aires: Aique.

Fullan M. y Hargreaves A. 1999. *La escuela que queremos, los objetivos por los cuales vale la pena luchar.*Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Gore, E. 2004. *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos.* Buenos Aires: Granica.

Gvirtz, S.; Grinberg, S y Abregú, V. 2007. *La educación ayer, hoy y mañana. El ABC de la pedagogía*. Buenos Aires: Aique.

Gvirtz, S. y Podestá M.E. (comps.). 2004. *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza*. Granica.

Gvirtz, S. y Podestá M.E. (comps.) 2009. *El rol del supervisor en la mejora escolar.*Buenos Aires:Aique.

Gvirtz, Zacarías y Abregú.2011. *Construir una buena escuela. Herramientas para el director*. Buenos Aires: Aique.

Jabif, L. 2004. *Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*.Buenos Aires, IIPE UNESCO, 2004.

Ministerio de Educación.2010. *El trabajo del Director y el proyecto de la escuela*.

Mortimore, P. y otros. 1988.*School Matters*.Berkeley: University of California Press.

Nicastro, S. 2006. *Revisitar la mirada sobre la escuela.*Rosario: Homo Sapiens.

Perkins, D. 2009.*El aprendizaje pleno*. Paidós.

Poggi, M. 2002.*Instituciones y trayectorias escolares*. Buenos Aires: Santillana.

Romero, C. 2008.*Hacer de la escuela una buena escuela.*Buenos Aires: Aique.

Senge, P. 2005.*La quinta disciplina*.Buenos Aires: Granica.

Stoll L. Fink D. y Earl E. 2004.*Sobre el aprender y el tiempo que requiere, implicaciones para la escuela.* Barcelona: Ediciones Octaedro.

Stoll, L. y Fink, D. 1999.*Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Barcelona: Octaedro.

Referencia para citado:

Agradecemos especialmente la colaboración de Victoria Abregú para la elaboración de este documento.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Victoria Abregú '***Gestionar la escuela: hacer que el aprendizaje suceda***'. OEI, Buenos Aires.