

---

Encuentro con directivos  
Recuperando la mirada pedagógica

---

Cuadernillo I

Los profesionales de la institución educativa  
–inspectores, directivos y docentes–  
como sujetos de aprendizaje y enseñanza

Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada



**Dirección General de  
Cultura y Educación**  
Gobierno de la Provincia  
de Buenos Aires

Subsecretaría de Educación

---

## Índice

---

Fundamentación del programa .....	3
El liderazgo del director. Revisando los conceptos de autoridad, poder y participación .....	8
El director como agente dinamizador de la organización institucional .....	12
Respecto al proceso de toma de decisiones .....	13
Respecto del trabajo en equipo .....	16
Respecto a la organización del tiempo .....	17
Respecto a los actores institucionales .....	19

## Los profesionales de la institución educativa –inspectores, directivos y docentes– como sujetos de aprendizaje y enseñanza

---

### Fundamentación del programa

---

La DIEGEP se propone desarrollar un programa de trabajo que involucre a todos los directores de las instituciones educativas de gestión privada de la provincia, vinculado a su propio proceso de formación profesional continua.

Para ello se parte de la resignificación de los roles y las funciones de los diferentes actores de la institución educativa desde una perspectiva de **profesionalización** entendida ésta como producción de saberes. Inspectores, directivos y docentes son productores de su propio conocimiento. No son técnicos que aplican procedimientos estandarizados. Afirmar que son productores de conocimiento no supone investigaciones pedagógicas que nutran los libros de las librerías -si así fuera bienvenido sea- pero en realidad, **implica generar saberes específicos para la vida cotidiana**. Requiere reflexionar permanentemente sobre la propia práctica, sistematizando su documentación y registro para permitir su análisis y revisión y por supuesto, la toma de decisiones para mejorarla. Las instituciones, los grupos, los sujetos, son diferentes unos de otros y requieren de un saber hacer que permita actuar en forma creativa y crítica en las decisiones cruciales de todos los días. Esto implica la necesidad de someter al diálogo, al juicio crítico las acciones y desarrollar una permanente evaluación de las prácticas y los procesos y resultados que ellas generan. Esta disposición a verse y revisar, rectificar o afirmarse se expresa con el principio de “establecer una cultura de la evaluación” centrada en los procesos sin olvidar los resultados.

problemas institucionales en el ejercicio de nuestras funciones, es aquello que nos identificará como actores capaces de conducir las tareas a nuestro cargo con idoneidad y creatividad.

Para poder estimular este tipo de desarrollo profesional se hace necesario crear espacios de encuentro y reflexión entre los diferentes actores del sistema. En esta etapa se busca generarlos para los directores de las instituciones educativas de gestión privada orientados por los inspectores.

Los inspectores actuarán en este programa con una función capacitadora, entendida esta como facilitación y orientación de las reuniones de trabajo. Los inspectores reafirman aquí su función docente, preparan escenarios y coordinan la reflexión que les permitirá a la vez, aprender del intercambio con los directores en interacción acerca de sus necesidades, sus preguntas y sus diversas soluciones y respuestas.

Esta posibilidad de entrar en comunicación en la relación siempre asimétrica, pero al mismo tiempo de doble vía, favorecerá el crecimiento en comprensión y en el desarrollo de estrategias para la acción de los inspectores y de los directores. Cada uno conserva su lugar y función pero todos aprenden, como siempre hemos dicho que esperamos que suceda en el aula entre profesores y alumnos.

Por eso decimos que los **inspectores y directores son sujetos de aprendizaje y enseñanza dentro de la institución educativa**. Esto requiere algunas aclaraciones:

**1. El inspector ocupa un lugar dentro** de la institución educativa, es un actor con funciones específicas presente en toda la gestión. No es un agente externo que evalúa descomprometidamente sino un facilitador de procesos que actúa participativamente dentro de ella.

La lógica de la fiscalización y el control lo sitúa fuera de la escuela. La lógica de una construcción compartida de sentidos lo ubica junto a los directores y docentes, los otros actores profesionales de la educación, en relación asimétrica, pero con propósitos comunes. Lo sitúa, también, si bien es una tarea específica del director, en comunicación con los alumnos, sus familias y la comunidad permitiéndole una perspectiva interesada, desde la intencionalidad de la política educativa, pero en comunicación con ellos, atento a sus necesidades y demandas. Tiene **una mirada propia pero no aislada**. Tiene posibilidades de una escucha diferente, quizás más amplia, atenta a diversos aspectos de la micropolítica de la

escuela y de la macropolítica del sistema y del contexto social, económico y cultural en el cual está inserta.

Esta perspectiva está vinculada con la complejidad enorme de la función del inspector. Se hace muy difícil sostener los proyectos educativos en el contexto de una sociedad altamente segmentada, con diferencias cada vez mayores entre los diferentes sectores, entre incluidos y excluidos, diferencias generadas por el propio sistema económico dentro del cual “la rentabilidad se ha vuelto más importante que la productividad”. Pareciera que a la única institución social que se le sigue pidiendo trabajar por la democratización entendida como igualdad esencial, es a la escuela.

**2. El director de una institución pública de gestión privada** desarrolla su tarea dentro del sistema educativo a partir de una singular manera de entender “su lugar en el mundo”, **a partir de la identidad de su proyecto educativo planteada en el ideario institucional**. Tiene muy en claro cuáles son las prioridades en la intencionalidad y las estrategias válidas para lograrlas, ya que fines y medios han de ser coherentes y, por eso, se basa en una expectativa de autonomía. Pero no le faltan problemas. La autonomía le exige, para no transformarse en abandono o soledad, que además de trabajar en equipo al interior de su institución, debe constituir equipo con sus pares y superiores para elaborar juntos alternativas de solución.

**3.** Ahora bien, para ser coherentes se hace necesario volver a insistir en la función esencial de la escuela: la distribución de conocimiento. Es una función social y el directivo y el docente son actores sociales que salvaguardan el espacio público de la escuela. Todos los procesos de gestión institucional y desarrollo curricular deberán organizarse en torno a este objetivo fundamental, el aprendizaje.

Pero **aprendizaje y enseñanza son dos procesos diferenciados**. Durante mucho tiempo se ha hablado de proceso de enseñanza-aprendizaje y esto tuvo un sentido positivo en su momento, porque nos recordó que un ejercicio descomprometido de la función instructiva, sin responsabilizarse por lo que le sucede al alumno fue negativo. Sin embargo hoy las investigaciones didácticas recomiendan distinguirlos ya que si bien se complementan, no siempre se suponen mutuamente, y un planteo científico de “la teoría de la enseñanza”<sup>1</sup> y el desarrollo de su normativa para la acción requiere de esta clara separación.

<sup>1</sup> Camilloni, A. y otros. (1996) Corrientes didácticas contemporáneas. Buenos Aires. Paidós.

Qué significa enseñar hoy en las escuelas, que además tienen que socializar en comportamientos básicos, alimentar, vestir, dar asesoramiento legal a las familias, y tantas otras cosas...: entender que estos son medios necesarios para cumplir con nuestra función pero no fines en sí mismos. El trabajo comunitario será significativo si se desarrolla en clave de aprendizaje, no como mera asistencia a la necesidad social. Qué significa enseñar hoy en contexto de la cultura de la información, y no de una información aséptica y ordenada sino muy por el contrario interesada, manipuladora: saber elegir, buscar, organizar, jerarquizar, analizar e interpretar la información en clave crítica, y proponerse el desarrollo de estas capacidades como objetivos para el aprendizaje de los estudiantes. Los contenidos son importantes, sin contenidos no se puede pensar, pero se hace necesario volver a recuperar las intencionalidades, los objetivos, los propósitos, las expectativas de logro –llamémosle como nos plazca- pero centremos nuestra atención en el porqué y para qué, a partir de la definición de la misión de nuestras instituciones. Fue necesario centralizar el contenido en una primera etapa de la transformación educativa pero no podemos dejar afuera el significado y el sentido de la enseñanza. Los contenidos son el contexto propicio para el desarrollo de nuestras intencionalidades y la gestión curricular debe tener esta cuestión como aspecto central. **La construcción de sentido de nuestra intervención tiene que poner en claro el ‘qué enseñar y evaluar’, pero fundamentalmente el ‘por qué y para qué’.** No para redactar listados interminables de objetivos, sino para orientar una labor profesional en la vida cotidiana de la institución en cada aula, en cada ámbito, con sentido compartido.

Qué significa aprender en el desarrollo de nuestra función profesional. Implica reflexionar sobre nuestras prácticas para generar nuevas alternativas para el ejercicio de nuestra función de conducción.

### Algunas preguntas para empezar...

y para constituir un espacio permanente de formación y evaluación de nuestras prácticas profesionales.

¿Qué formas de analizar, interpretar y evaluar las prácticas institucionales nos han resultado más fructíferas para comprender los problemas y contribuir al mejoramiento de los proyectos educativos?

¿Qué acciones directas permiten estimular mejor el trabajo institucional centrado en los procesos de aprendizaje?

¿Qué actitudes favorecen el diálogo y el compromiso responsable de directores y docentes?

¿Qué estrategias nos permiten a los directivos y docentes sistematizar el registro de nuestras acciones y documentar experiencias y resultados para llevarlos a la reflexión?  
¿Cómo se relaciona esto con los procesos de planificación y diseño y con la enseñanza?

¿Cómo plantear la relación con los inspectores de DIEGEP –que tienen que abarcar aspectos de lo financiero, administrativo y pedagógico– para aprovechar esta complejidad de su intervención, en un sentido totalizador de la vida institucional que amplíe la comprensión de las problemáticas?

Compartir preguntas y respuestas posibles puede ser un camino para la profesionalización de nuestros roles y funciones.

## El liderazgo del director. Revisando los conceptos de autoridad, poder y participación

---

La mayoría de los especialistas reconoce dos grandes funciones en el ejercicio de la dirección: gestión y liderazgo. La primera está referida al desarrollo técnico de tareas que permitan operar con la complejidad de las organizaciones. La segunda se potencia en situaciones de transformación e implica la orientación de la institución hacia cambios concebidos y deseados en una determinada visión de futuro. Afirman además, que hoy se puede encontrar un exceso de gestión y una escasez de liderazgo.<sup>2</sup>

El ejercicio del liderazgo del director es quizás el aspecto más difícil de desarrollar, pero fundamental de su práctica para poder llevar adelante el proyecto educativo institucional en este contexto global de cambios en los que vivimos. El liderazgo está basado en el ejercicio legítimo de la **autoridad** del director, legitimidad que está dada por el lugar asignado y reconocido formalmente dentro de la organización, con un sustento “legal-racional” en términos de Max Weber, pero que puede aparecer reforzada o, en cambio, discutida por otras fuentes informales de legitimación.

La etimología de la palabra puede ayudarnos en la reflexión. La raíz latina “auctor” significa el que está en el origen, es decir el autor o aquél que está vinculado con el autor de algo. Es decir que la autoridad podría entenderse y por ende reconocerse en quien conoce lo propio, aquello que dirige, en este caso, por haber sido su creador o haber estado íntimamente ligado a éste. Esta acepción nos acerca a la concepción de “poder experto”. Alguien puede ser reconocido como autoridad por su conocimiento experto de la materia, aún cuando no haya sido legitimado por la vía racional-legal, tradicional o carismática.<sup>3</sup>

Si decíamos que la profesionalización de los docentes pasa por la posibilidad de crear alternativas válidas para la acción, por supuesto sin descuidar su fundamentación teórica, o que también se denominan “esquemas prácticos”, la autoridad real de los directivos debe basarse en su condición de saber y saber hacer. Veamos una reflexión de Gimeno Sacristán referida a los docentes:

---

<sup>2</sup> Kotter, John P. Lo que de verdad hacen los líderes. “Liderazgo”. Ediciones Deusto.

“Al saber hacer profesional relacionado con el cómo desarrollar la práctica escolar, enseñando y aprendiendo algo relacionado con los contenidos curriculares, lo llamaré esquemas prácticos del profesor: modelos de actividades o tareas ligadas a un determinado contenido. (...) Son fuertes reguladores de la práctica y son los elementos en los que se condensa la sabiduría profesional de los profesores.

Un docente no puede pensar por aislado el contenido, la relación pedagógica, el proceso de aprendizaje de los alumnos, los medios didácticos, la organización ambiental, o lo que sea. El proceso de toma de decisiones prácticas del profesor no es lineal, ni analítico normalmente, aunque pueda realizar todos esos procesos puntualmente. El profesor toma decisiones sobre la práctica que son marcos globales de organizar la actividad.”<sup>4</sup>

Entonces, los directivos también han de desarrollar sus “esquemas prácticos” para poder atender a su tarea de liderazgo del proyecto educativo. Sólo que “*en este caso hay que contemplar la específica función que están llamados a desarrollar; el contexto en el que se desenvuelven y las posibilidades técnicas de establecer estrategias posibles de formación con la provisión de los recursos adecuados.*”<sup>5</sup>

Avanzando un poco más, podemos afirmar que como el director no puede hacer todo en la institución, su saber hacer está relacionado con la posibilidad de saber hacer con otros y ello implica una necesaria **delegación de tareas**, que se entiende como **distribución de poder** y que se relaciona con el desarrollo de los liderazgos informales de los integrantes de su equipo. Se trata de trabajar sobre la colegialidad y el liderazgo potenciador de iniciativas individuales.

Las reformas educativas en curso ponen el acento en la colegialidad entendida como comunicación, colaboración y consenso (se habla de las tres Cs.). La comunicación es el medio utilizado por la autoridad formal, desde una concepción y práctica jerárquicas de la organización, para conseguir consenso y colaboración. Desde esta perspectiva la interpretación del poder puede llegar a ser autoritaria, de imposición, con la feliz coincidencia

---

<sup>4</sup> Gimeno Sacristán, J. (1998). Profesionalización docente y cambio educativo. En: Maestros, formación práctica y transformación escolar. Alliaud y Duschatzky, compiladoras. Buenos Aires. Miño y Dávila Editores. Segunda edición.

<sup>5</sup> Gimeno Sacristán, J. y otros (1995). La dirección de centros: análisis de tareas. MEC Madrid.

o aceptación de los subordinados. Busca reforzar una determinada visión de lo que se debe hacer y corresponde hacerse –desarrollar las competencias que el mundo laboral requiere y espera de los distintos sectores sociales educados, y dar cuenta de la adquisición progresiva de las habilidades que la evaluación externa determina, constituyéndose en una institución educativa eficiente y por lo tanto destacable y premiable- y pretende que estos resultados sean buscados por todos desde un compromiso colectivo.

Sin embargo, en esta comprensión de la colegialidad queremos destacar que el sentido que damos a las mismas palabras es completamente distinto. Entendemos una colegialidad basada en la **participación**, en el “tomar su parte”<sup>6</sup> de quienes componen la organización. Tomar parte en el análisis, la deliberación y la toma de decisiones que hacen al funcionamiento político y operativo de la organización. Participación de los docentes y directivos en relación simétrica y asimétrica. Simetría dada por la misma condición profesional y sostenida por la autoridad académica de sus portadores; asimetría que tiene que ver con diferentes funciones y papeles en la institución. Implica el desarrollo de una cultura institucional que permite y estimula las iniciativas siempre y cuando sean respaldadas con sólidas justificaciones teóricas y disposición sostenida para su puesta en práctica. En esta cultura organizacional los miembros profesionales de la institución pueden confrontar perspectivas y reconstruir su subjetividad en el intercambio. En esta lógica las relaciones asimétricas no se presentan como antagónicas y se busca desdibujar la asimetría para favorecer, con una mayor horizontalidad, el logro de los propósitos auténticamente consensuados.

Nuestra concepción requiere de una comprensión y un ejercicio del poder diferentes, **poder constructivo**, “potentia”. Poder que, para no atentar contra sí mismo, debe distribuirse y no acumularse. Poder que capacita, que comunica, que ofrece al otro tomar de lo que yo puedo dar pero que en esa relación enriquece mi propio poder al permitirme rehacer mi subjetividad. Entiéndase, no me empobrezco por que doy sino que me enriquezco. Maravillosa posibilidad que en el plano simbólico se hace alcanzable. ¿Por qué tomar el modelo de las relaciones conformadas en torno del intercambio de los bienes materiales en las organizaciones cuyos intercambios son simbólicos? Cuando enseño el alumno crece en su poder aprendiendo, pero yo no pierdo poder, lo enriquezco

---

<sup>6</sup> Beltrán Llavador, F. (1997) La inevitable necesidad de participación en la escuela (pública). Universidad de Valencia.

también en nuestra relación de comunicación e intercambio. Cuando un director delega funciones<sup>7</sup> insustituibles, centrales y previsibles, -desde otras lógicas organizativas- en docentes con perspectivas interesantes acerca de como resolver determinadas cuestiones, no pierde su poder sino que adquiere otra calidad de la relación y de la resolución operativa. Vale la pena recordar que, por supuesto, habrá de reconocerse públicamente a quien lo propuso o inició (un defecto conocido de las organizaciones jerárquicas es apropiarse de las ideas de subordinados y encararlas como propias). Aquí entra el conflicto valorativo con el mundo social que ha impuesto la competencia como el modo normalizado de relación, y la necesidad de profundizar la cultura de la solidaridad comunicativa como el modo de construcción del saber y del ser humano.

Ahora bien, esta perspectiva no existe como modelo a copiar en una organización determinada. Quienes intenten caminar estas vías deberán resignarse a la “incertidumbre” deberán incorporar la “incertidumbre” a la vida organizacional porque es así como se podrá dar espacio a la aparición de las fuerzas organizantes por sobre lo organizado, las relaciones informales por encima de las formales, en un equilibrio que entre todos habrá que evaluar porque esas fuerzas nuevas tenderán a institucionalizarse y formalizarse si el proceso se detiene, envejeciendo a la institución, aunque sea en un punto diferente del que se había partido en este proceso dinámico. Esa “incertidumbre” toma un sesgo positivo cuando la autoridad ejercida muestra su capacidad de incorporar al otro, de integrar creativamente, no como subalternación, sino como ejercicio de construcción. La incertidumbre se transforma así en espacio de ejercicio de una libertad, que lejos de recortar la autoridad, la legitima. El control es superado por la cooperación, sin perder el sentido u objetivo que debe seguir modelando y conduciendo la labor educativa.

El director se ve así librado de la carga de ser el que provee todas las respuestas para convertirse en el organizador de respuestas comunes a partir de una multiplicidad de miradas.

---

<sup>7</sup> Nos referimos a una delegación del poder formal, tratando de contraponer nuestra visión a la que aparece en el texto de Alcaide Castro, M. en Conflicto y poder en las organizaciones, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de 1897.

## Preguntas para orientar la reflexión

¿Cómo podemos organizar los encuentros entre los actores profesionales de la institución para que sea posible analizar colectivamente los problemas y encarar cooperativamente algunas estrategias de solución?

¿En qué medida estamos utilizando de manera práctica el PEI para orientar las acciones institucionales? ¿Hemos logrado trascender la idea del «PEI para mostrar» hacia un «PEI que oriente nuestras prioridades en la práctica»? ¿Cómo?

Después de estas reflexiones abordaremos algunos aspectos técnicos que permitirán profundizar el estilo de conducción teniendo en cuenta la identidad personal en la identidad institucional

## El Director como agente dinamizador de la organización institucional

En la actualidad las instituciones educativas visualizan la necesidad de un nuevo orden institucional, en el que los directivos ejerzan un auténtico papel de líderes: conductores, contenedores y formadores de su equipo docente, creando un ambiente organizacional en el cual todos los actores institucionales ejerciten el poder que sea necesario para superar las barreras y lograr un mejor rendimiento, con o sin autorización explícita.

Ello implica el ejercicio de la libertad responsable, en la que cada miembro de la institución educativa sabe qué puede y debe hacer para el mejoramiento continuo de la misma.

Todos estos cambios significan verdaderas transformaciones; por lo tanto, es imprescindible desarrollar estrategias para enfrentarlas exitosamente.

Pero,

*¿Cómo es posible favorecer la comprensión de la necesidad del cambio en todos los miembros de la comunidad educativa?*

**Comprometiéndose y comprometiéndolos** con el cambio mismo, dado que visualizar los nuevos paradigmas obliga a compartir esa visión con el cuerpo docente y no docente desde una posición de auténtico liderazgo efectivo.

Las nuevas funciones del directivo se relacionan con los nuevos paradigmas y el liderazgo del cambio, sin liderazgo del cambio, éste es una fantasía.

Sin embargo, no se puede desconocer la resistencia al cambio.

Si bien son muchos los factores de resistencia, el factor más significativo lo constituye el miedo a lo desconocido, pero también existen otros factores de resistencia como: las amenazas al **poder** y la **posición**, la **desconfianza**, la **desinformación**, el posible **fracaso**, entre otros.

Por lo tanto el cambio debe ser gradual, pero ajustado a los tiempos del afuera. **La lentitud en las decisiones puede significar la pérdida de oportunidades, que para una institución educativa tal vez no vuelvan nunca más.**

*Es por ello que **la toma de decisiones, la conformación de equipos de trabajo, la administración del tiempo y la atención a los actores institucionales**, son algunos de los aspectos que queremos considerar en el marco de la organización institucional.*

## Respecto al proceso de toma de decisiones

“La dirección debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva.

Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad. ... La decisión o elección es el proceso mediante el cual una de estas alternativas de comportamiento para cada momento

es elegida para ser realizada. La serie de tales decisiones, que determina el comportamiento a lo largo de un periodo, puede llamarse estrategia”.<sup>8</sup>

El proceso de **toma de decisiones** por parte del personal directivo constituye un continuo en la institución educativa; el problema está en saber si la decisión tomada es la más apropiada y qué consecuencias puede producir.

La relación entre la decisión correcta y el tiempo apropiado para su implementación, es de fundamental importancia, teniendo en cuenta que no siempre los cambios que se producen en “el afuera” acompañan los tiempos “del adentro”.

Siguiendo al autor citado, ganador del Premio Nobel en 1978, por las “Investigaciones pioneras sobre el proceso de toma de decisiones”, señalamos la jerarquía de **medios y fines** como una característica del comportamiento de la organización.

Esto significa que en las instituciones educativas, el proceso de toma de decisiones debe relacionarse directamente con los **principios** y con el **ideario institucional** siendo, por lo tanto, de fundamental importancia que la institución educativa comunique tanto vertical como horizontalmente, los principios fundacionales y el ideario institucional, para asegurar la coherencia del proceso.

Vale la pena recordar que se pueden identificar tres tipos de decisiones:

- **Decisiones proactivas:**  
Son aquellas que se toman anticipando los cambios
- **Decisiones reactivas:**  
Son aquellas que se toman reaccionando a los cambios
- **Decisiones pasivas:**  
Son aquellas que se toman negando los cambios, o no se decide.

<sup>8</sup> Simon, H. (1981) El comportamiento administrativo. Madrid. Ed. Aguilar.

También sabemos que para mejorar los procesos de toma de decisiones en pos de decisiones correctas en tiempo y forma en el marco del ideario institucional, es necesario respetar algunos pasos para llegar a una decisión efectiva.

### Proceso de toma de decisiones



- **Identificar el problema:** Implica determinar la brecha existente entre la realidad observada y el valor o deseo de cómo debe ser esa realidad desde la perspectiva de los actores institucionales.
- **Clasificar el problema:** definir la gravedad del problema y las consecuencias del mismo
- **Analizar el problema:** Entender la naturaleza del problema cotejándolo con todos los hechos observables.
- **Soluciones alternativas:** Evaluar la diversidad de alternativas posibles que respondan mejor a la solución del problema.
- **Elección de la alternativa:** Para elegir la mejor solución es necesario considerar los criterios: riesgo, esfuerzo económico, la elección del momento y las limitaciones de recursos.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Simon, H. (1981) El comportamiento administrativo. Madrid. Ed. Aguilar.

Hacer que la decisión sea efectiva implica una comunicación clara sobre las acciones acordadas y los agentes responsables de llevarlas a cabo

Algunas preguntas pueden ayudarnos a reflexionar acerca de la toma de decisiones en nuestras instituciones educativas

A la hora de tomar decisiones, ¿cuáles son los criterios que prevalecen en nuestra institución?

¿Compartimos el poder de decidir entre los miembros de nuestra institución educativa?

Una vez tomada la decisión, ¿evaluamos los resultados y consecuencias?

***En caso afirmativo, ¿compartimos esta evaluación?***

## Respecto del trabajo en equipo

Los equipos de trabajo son el producto de una evolución de la institución educativa que responde a una cultura y liderazgo participativo.

En los equipos de trabajo efectivos, los integrantes son abiertos y honestos unos con otros, sobre la base de la contención y la confianza con alto grado de colaboración y de cooperación; pero la existencia de grupos humanos no garantiza que se comporten como equipos de trabajo y es aquí donde el directivo en el ejercicio de su liderazgo puede promover el trabajo en equipo de jefes de departamento, de coordinadores, de docentes de áreas, de personal administrativo.

Las bases del desarrollo efectivo del trabajo en equipo dependen de las habilidades de sus miembros, de la responsabilidad mutua y del compromiso en relación con las metas comunes consensuadas por el grupo. Esto permite el desarrollo personal, el desarrollo de proyectos y el logro de metas. Pero no podemos dejar de señalar que por tratarse de grupos humanos en el que se establecen relaciones interpersonales también se presentan conflictos que resienten el trabajo grupal.

Podríamos analizar los distintos tipos de conflictos que se generan en los equipos de trabajo, pero nuestro interés es detenernos en las necesidades actuales de las instituciones educativas señalando la importancia de fomentar actitudes proactivas en los miembros de la institución, de modo que se anticipen a los cambios preparándose con responsabilidad y compromiso grupal, y, sobre todo, busquen espacios de encuentro con suficiente periodicidad para poder trabajar en equipo.<sup>10</sup>

***¿Cómo puede el directivo promover el trabajo en equipo?***

## Respecto a la organización del tiempo

¿Es posible administrar el tiempo?

Los directivos y docentes tenemos como recursos personales la capacidad de enseñar, de contener afectivamente, de planificar actividades, entre otros; sin embargo pocas veces nos preocupamos de evaluar si el tiempo que utilizamos cada día está organizado adecuadamente.

Administrar nuestro tiempo significa organizarnos a nosotros mismos, esto se logra optimizando los recursos institucionales y nuestros recursos potenciales. Sin embargo, las instituciones educativas tienen sus propios tiempos y estos dependen de su cultura institucional, así vemos que hay escuelas en las que las decisiones son ágiles, y otras en las que las decisiones dependen de una sola persona o de un grupo indeciso y demoran mucho tiempo para tomarlas.

**La evaluación de las metas, y la delegación eficaz son dos aspectos fundamentales si pretendemos administrar más efectivamente nuestro tiempo.**

Delegación, autoridad y poder están íntimamente relacionados. El ejercicio responsable de la delegación permite transitar el camino hacia el auténtico liderazgo directivo, en una

<sup>10</sup> Álvarez Fernández, M. (1997) Cuadernos monográficos del ICE. Bilbao.

gestión participativa en la que se valora el desarrollo de los recursos humanos como parte vital de una institución educativa.<sup>11</sup>

Dentro de las funciones del líder directivo, la delegación constituye una de las tareas más complejas a la hora de practicarla. El proceso de delegación requiere ejercer correctamente la autoridad y delinear la responsabilidad, comprender sus alcances y el comportamiento de los colaboradores docentes y no docentes permitiéndoles alcanzar una participación madura y activa en la gestión institucional.

Delegar no es abandonar, dentro del concepto moderno de autoridad, la delegación forma parte de un correcto ejercicio del liderazgo enmarcado en una gestión participativa.

El directivo puede delegar su poder pero no su responsabilidad. Debemos distinguir entre el concepto de **última responsabilidad**, por la cual el directivo siempre debe responder frente a la tarea delegada, y el concepto de **responsabilidad compartida, que se da en la gestión participativa** para el logro de metas comunes.

La decisión de delegar implica evaluar la propia tarea directiva en los procesos de toma de decisiones institucionales. Por lo tanto, el líder directivo no debe confundir delegación con asignación de tareas.

Teniendo en cuenta que delegar en forma eficiente no es una tarea sencilla, que además requiere de un alto nivel de madurez tanto del directivo como de los docentes u otros colaboradores, pensamos que revisar algunas de las ventajas de la delegación que señala Taylor nos pueden ayudar a evaluar nuestra gestión:

- Permite disponer de más tiempo para las tareas de dirección
- Alivia las tensiones por la falta de tiempo
- Perfecciona los conocimientos del personal y les permite progresar
- Crea un clima que facilita la motivación
- Proporciona normas para valorar el rendimiento
- Mejora los resultados
- Perfecciona la organización

---

<sup>11</sup> Taylor, H. (1992). *Cómo delegar con eficacia*. Bilbao

Y por último recordemos que para poder delegar debe existir un conjunto de acuerdos previos o pautas entre el directivo y sus colaboradores. Estos acuerdos se deben manifestar explícitamente en relación con:

- El poder delegado
- La responsabilidad compartida
- Los objetivos de la tarea
- El plazo de cumplimiento
- Los recursos para realizar la tarea
- La aceptación del **contrato de compromiso**

## Respecto a los actores institucionales

La motivación humana es la base del crecimiento de una comunidad educativa: directivos y docentes motivados, alumnos motivados, padres motivados, pondrán lo mejor de sí mismos para construir una mejor institución educativa. El compromiso y sentido de pertenencia son actitudes que se deben fomentar desde la práctica del trabajo en equipo y el ejercicio de la participación democrática.<sup>12</sup>

El concepto de motivación conduce al de clima organizacional. Los seres humanos estamos obligados continuamente a adaptarnos a una gran variedad de situaciones para satisfacer nuestras necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas,

---

<sup>12</sup> Álvarez Fernández, M. (2001) *El liderazgo educativo y la profesionalización docente*. Consudec, Argentina.

particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por lo tanto resulta importante para la dirección comprender la naturaleza de la adaptación o falta de adaptación de las personas.<sup>13</sup>

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra y de un momento a otro. Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de una organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de sus miembros. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de interés, animación, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc.<sup>14</sup>

Según Barcaglioni (1995)<sup>15</sup>, el sentido de pertenencia es el elemento intangible y cualitativo que desde las actitudes permitirá elevar e integrar las partes de la organización escolar a un plano nuevo y superior que está expresado cotidianamente en el “aprendizaje en bienestar”. Aquello que permitirá aunar las partes de cualquier institución u organización es precisamente el elemento vinculante y relacional que de manera óptima y adecuada está expresado en el sentido de pertenencia.

El desarrollo del sentido de pertenencia exige la convergencia y el protagonismo de los actores principales sin los cuales no existe comunidad educativa: directivos, docentes y no docentes, alumnos, padres.

Para lograr esta convergencia se debe tener en cuenta:

- El directivo intentará promover un nuevo modelo de gestión, desplazando el modelo tradicional y generando un modelo facilitador y participativo.
- Los docentes y no docentes ensayarán formas innovadoras para su gestión, que generen aprendizajes creativos, promoviendo el buen trato mediante un clima institucional adecuado.

---

***El desafío está planteado y depende de todos***

<sup>13</sup> Maslow, A (1991). Motivación y personalidad. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

<sup>14</sup> McClelland, D.C. (1985) Estudios de motivación humana. Madrid. Narcea.

<sup>15</sup> Barcaglioni, A. (1995) Sentido de pertenencia. En Revista Redes N° 55 y 56.

## **Algunas preguntas para analizar**

las prácticas directivas en relación con los aspectos señalados:

¿Qué estrategias nos permiten a los directivos y docentes organizar efectivamente los equipos de trabajo? ¿Cómo se relaciona esto con la motivación de los integrantes de nuestra institución?

¿Cuáles son las acciones realizadas en función del tiempo que nos permiten una mejor organización institucional?

¿Cuáles son las dificultades que se nos presentan en el momento de delegar poder y compartir responsabilidades? ¿Cómo enfrentamos esas dificultades y cuáles son las alternativas que nos permiten seguir cumpliendo con la tarea sin paralizarnos?

Compartir estas y otras preguntas, así como las respuestas posibles, nos permitirá un mayor acercamiento y crecimiento en el desempeño de nuestras funciones.

---

Director de Educación de Gestión Privada  
Lic. Juan Odriozola  
Subdirectora Docente: Lic. Celia Menoyo  
Subdirectora Administrativa: Sra. Beatriz Brunazzo

Equipo de Asesores  
Mario Cabrera  
Cristina Salaverry  
Beatriz Romano  
Ana María Morales  
Mario Ciarlante  
Nora Pinedo  
Jorge Iglesias  
Estela Lerda  
Perla Agosti

Equipo Técnico de Apoyo  
Elba Fontenla  
Cristina Berdini  
Gustavo Gracia  
Santiago de la Barrera  
Susana Etchegoyen  
Jorge Steiman  
Laura Vidarte

Responsables Redacción de este Documento  
Graciela De Vita  
Ana María Dorato

**Provincia de Buenos Aires**

**Gobernador**  
Ing. Felipe Solá

**Director General de Cultura y Educación**  
Prof. Mario Oporto

**Subsecretaria de Educación**  
Prof. Delia Méndez

**Director Provincial de Educación de Gestión Estatal**  
Prof. Sergio Pazos

**Director Provincial de Educación de Gestión Privada**  
Lic. Juan Odriozola



**Dirección General de  
Cultura y Educación**  
Gobierno de la Provincia  
de Buenos Aires  
Subsecretaría de Educación

Dirección Provincial de Educación  
de Gestión Privada  
Torre Gubernamental I - piso 10  
Calle 12 y 50 (1900) La Plata  
Provincia de Buenos Aires  
Tel. (0221) 4295303  
E-mail: dirgeses@ed.gba.gov.ar

---

Visite el portal abc: [www.abc.gov.ar](http://www.abc.gov.ar)