



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo

Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas

Trabajo Final

Tema: “El directivo ¿construye equipos de trabajo?”

Alumna: Claudia Mónica Zahora.

Sede: Centro.

Año: 2008/2009.

RESUMEN

La idea de investigar sobre este tema surge desde de la perspectiva de saber por qué a los directivos les cuesta, en muchos de los casos delegar y construir equipos de trabajo, pues desde el imaginario colectivo, se supone que nadie hace mejor las cosas que uno mismo, y que al asignarle a otros una tarea se corre el riesgo que no lo hagan bien o igual que lo que se supone lo haría uno.

Resulta casi imprescindible pensar en una organización donde el directivo todo lo realice sólo y recaiga en él solamente las responsabilidades.

Una vez alguien dijo que los docentes teníamos el fuego sagrado y que Dios no está para sacarnos del agua o del fuego, sino que está con nosotros cuando estamos en el agua y en el fuego.

Más allá de las creencias religiosas personales, el desafío como docentes es buscar ese fuego sagrado que tenemos dentro, ese acompañamiento, para poder salir del agua o enfrentarnos al fuego de una manera exitosa.

Se entra en la carrera docente por el gusto a enseñar, para generar un cambio en los alumnos de acuerdo con ideales que se quieren que se cumplan.

Cuando se lo asciende y se lo coloca como responsable de algo, deberá dedicarle menos tiempo a las cuestiones que le gustaban, para delegarlas en quienes eran hasta ayer colegas, que lo estarán solicitando permanentemente, que le plantearán conflictos y que se convertirán en su principal desafío.

La práctica profesional conformada en equipo, es una forma de afrontar los dilemas de la enseñanza en una cultura de reflexión que permita mejorar o cambiar las condiciones de aprendizaje y de las relaciones sociales, participando, para de esta manera lograr una mayor autonomía, apertura y clima de comunicación potenciando el sentido de colegialidad.

PALABRAS CLAVES

Instituciones escolares - líder- director - poder - delegación de tareas- equipos de trabajo.

ÍNDICE

Introducción.....	4
Desarrollo:	
El directivo. Definición-Tareas.....	7
Directivos expertos que ayudan a principiantes.....	13
Gestión educativa. Dimensiones.....	15
Gestión y liderazgo.....	18
El poder. Diferentes teorías.....	26
Delegación de tareas. Argumentos que la justifican.....	32
Individualidad y trabajo compartido.....	38
Rol del líder en la dirección actual.....	40
Formación de Equipos de trabajo.....	45
Dinámicas.....	50
Roles.....	55
Conclusión.....	61
Anexos.....	65
Bibliografía.....	89

INTRODUCCIÓN

Las instituciones no existieron desde siempre, se fueron gestando a lo largo de los años como producciones sociales e históricas. Del mismo modo la escuela no surgió de golpe, en sus elementos constitutivos podemos reconocer las huellas del tiempo.

A las instituciones escolares que hoy conocemos las podemos ubicar como una producción de los últimos dos siglos, aunque la obligatoriedad de la enseñanza recién se institucionalizó en el siglo XIX, en el mismo siglo en que comienza la formación especializada de docentes en Argentina.

En la estructura institucional se pueden determinar diferentes planos pedagógicos : en un primer nivel , el del maestro frente a los alumnos, luego el del director respecto de los docentes en su institución, el del inspector respecto de los directores de su área de supervisión y por último el nivel central con respecto a los inspectores. En estos diferentes planos, según las características e implicancias que asumen en cada nivel aparecen los diferentes tipos de conocimiento, las diversas estrategias de enseñanza y sus complejos procesos.

El conocimiento siempre es situado, siempre se crea en diferentes sectores de la organización. Las interacciones que se establecen constituyen vínculos, permiten construir conocimiento, por ejemplo entre los maestros de primaria, las maestras jardineras, los profesores del Nivel Medio, los miembros de la administración etc. Como directivos se debe cuidar a todos y a cada uno de los sectores y además establecer puentes, entre cada uno, realizando una compleja tarea de arbitraje entre cada sector, para permitir que la organización crezca lo más sana y saludable posible, sin hundirse en conflictos internos.

Todos tenemos un estilo de liderazgo, si el énfasis está en la tarea, y poco en la gente, se tendrá un estilo, el de ordenar. Si el énfasis está en la tarea y en la gente, se tenderá a convencer. Si en cambio, se pone más énfasis en la gente que en la tarea, es probable que se permita participar, y si no se pone énfasis en ninguna de estas dos es probable que se esté **delegando**, dependerá de la madurez de la gente para ésta última cuestión, ya que cuando la gente tiene madurez en la tarea y madurez psicológica para esa tarea, delegar es correcto. Cuando la gente no tiene ni madurez en la tarea, ni

madurez psicológica para hacerla, delegar no sirve, lo mejor es decirle qué se espera que haga y cómo. Si ya lo hizo alguna vez, entonces explicar y convencer se vuelve necesario, no es sólo dar instrucciones, sino explicar por qué. Ahora cuando alguien tiene una tarea determinada que sabe hacerla bien, el rol del directivo será integrarlo a un grupo de trabajo, crearle un contexto donde pueda seguir creciendo, aunque la mirada siempre debe estar atenta, para guiar, supervisar y controlar.

Aunque cada individuo tenga un estilo preferido de liderazgo, lo que importa son las necesidades de las personas a las que se conduce y por lo tanto el estilo irá cambiando para ayudar a crecer a aquellos que dependen de él.

La soledad del líder es muy fuerte, y requiere que se generen redes de apoyo, que lo nutran. Será importante cuestionarse regularmente por qué uno hace lo que hace y está en el lugar donde está, teniendo un compromiso con un ideal.

Abordar el análisis de la construcción de equipos de trabajo, supone desarrollar el principio de democratización de la escuela, analizando aquellos procesos que permitan ver qué contextos, relaciones y apoyos son necesarios para que pueda tener lugar una escuela comprometida con valores como la interdependencia, solidaridad, autorregulación, emancipación organizativa y personal.

Un directivo no podrá construir equipos de trabajo en un ambiente donde reinen las ansias de poder, donde este poder no se encuentre descentralizado, donde existan diversidad de metas, disputas ideológicas, conflicto de intereses, contextos fragmentados, débilmente articulados.

El directivo deberá buscar acuerdos, organizar recursos, coordinar el trabajo con otros, supervisando, controlando, delegando tareas y construyendo equipos de trabajo. La colaboración y colegialidad son parte de las condiciones internas para el desarrollo de la profesionalidad de sus miembros.

Es necesario que el director inspire en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad.

El liderazgo del mismo debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio-emocional, ya que ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla. Según la situación institucional y los momentos de las mismas tendremos que orientarnos más a una, que a la otra, lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le

permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta.

En la vida institucional, el directivo no puede estar presente en todas las actividades y toma de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada, deberá por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia y urgencia, como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas.

- El directivo ¿construye Equipos de Trabajo?

Definición de directivo

El diccionario dice que **el directivo** es "aquel que puede o debe dirigir una orden que debe ejecutarse."

Se trata de orientaciones que mueven a los otros a realizar algo, pero estas acciones poseen la característica distintiva de ser obligatorias.

El directivo porta un poder legítimo, legal y socialmente aceptado, y la obligatoriedad deriva, precisamente, de la autoridad que éste sostiene.

El directivo -conductor de la institución escolar-, tiene como tarea la de coordinar esfuerzos.

La conducta democrática que instalará le permitirá fijar los límites de las responsabilidades de cada miembro del grupo. Puesto que los grupos de trabajo tienen la necesidad de ser dirigidos, de conocer las normas que los rigen y de recibir gratificación por la labor realizada.

Son algunas de las tareas del director:

- Delimitar áreas de responsabilidad.

- Delegar autoridad.

- Informar sobre cambios de formas de trabajo y responsabilidades.

El rol directivo se enmarca dentro de la convivencia democrática, participativa y responsable. Es necesario evitar las conductas contradictorias por ejemplo en el vínculo, con actitudes autoritarias y distantes, puesto que estas circunstancias conducen a la crisis institucional escolar. Se busca por lo tanto, un sistema abierto, flexible y estimulador de la creatividad en la adquisición del conocimiento.

El perfil será el de un profesional especialista en educación y como un trabajador consciente de sus derechos y obligaciones; abierto, ágil,

reconstructivo, auto-crítico, con un bagaje suficiente de información y continente ante las dificultades.

La intervención del directivo es parte del proceso formativo, debe fortalecer los aprendizajes de todos los sujetos y garantizar el consenso para que sus integrantes y la comunidad se reconozcan en el sentido del currículo institucional. Debe expresar el reconocimiento de los derechos individuales y sociales. Explicitar y hacer públicos estos propósitos, someterlos a análisis, reflexión y, exponerlos. Estas son acciones propias del ejercicio de la conducción escolar. Esto es así porque el sentido de la conducción se relaciona con la mejora de la calidad de los procesos, objetivo que puede lograrse mediante la interacción con los docentes en el desarrollo de la tarea pedagógica y didáctica, propiciando condiciones para la apropiación y comprensión de los conocimientos e incluyendo a la comunidad en el proceso educativo.

Esto implica:

-La transparencia en los procedimientos técnicos: socializar la información pertinente, propiciar espacios colectivos para el logro de los propósitos explícitos.

-La intervención en el proceso formativo de los docentes: supervisar sus planificaciones, evaluar los procesos y resultados de sus prácticas de enseñanza -orientarlos, asesorarlos y capacitarlos-, propiciar la inclusión de materiales didácticos, proponer secuencias didácticas, sugerir bibliografía involucrarse en las prácticas mediante la visita a las aulas, registrar clases, leer cuadernos y carpetas de los alumnos, entrevistarse con los docentes y asistir a reuniones con los padres.

-La atención al proceso formativo de los alumnos: generar ámbitos de participación, recrear tiempos acordes con las propuestas pedagógicas y didácticas, responder a las necesidades sociales, físicas y cognitivas de los alumnos.

Entre las características de los directores de las escuelas eficaces se pueden mencionar:

- Visión clara de lo que quieren obtener y la transmiten al personal con actitudes de ejemplo y compromiso.
- Expectativas elevadas respecto tanto del papel de la instrucción como del rendimiento de profesores y alumnos.
- Observar e interactuar con el Profesor en el aula para el mejoramiento de la calidad.
- Crear clima escolar ordenado y seguro y un uso eficaz del tiempo real de aprendizaje.
- Preocupación por los resultados académicos de los alumnos -individual y grupal- a través del seguimiento y evaluación de la información como guía de la planificación docente.
- Utilizar en forma creativa los recursos materiales y humanos.

El líder es promotor de una cultura organizacional basada en la potenciación de la colaboración, la comunicación, el compromiso y la institucionalización de las acciones.

El rol del director como conductor del proceso de gestión curricular lleva a cabo acciones que involucran a los sujetos que interactúan en la escuela, cuyo sentido se construye sobre la base de una misión fundamental, enseñar. La autoridad no es la única fuente de poder en las organizaciones escolares y hasta a veces la que influye de manera menos decisiva. Muchos otros agentes individuales o grupos disponen de poder en base a su personalidad, su carisma, sus conocimientos técnicos, su ideología, su esfuerzo decidido por adquirir ese poder. A toda esta capacidad de influencia que es adquirida y ejercida se la denomina liderazgo, ya que éste incide significativamente sobre el clima escolar, el desarrollo educativo, la satisfacción de profesores, estudiantes y de la comunidad en general, de la misma manera que este liderazgo es influido por el entorno y las interacciones con los otros. Democratizar las prácticas educativas supone consolidar procesos de participación. Profundizar las condiciones en aquellas instituciones que

avanzaron en este sentido y propiciarlas en las que atraviesan procesos incipientes, son tareas que involucran al director, inspector, y la comunidad.

Pero es el directivo, con el apoyo sistemático de todos los distintos sectores, quien debe promover que estos procesos de participación sucedan, se consoliden y se sostengan en el tiempo.

Garantizar el desarrollo de estas etapas demanda:

+ comprender los procesos sociales e institucionales.

+ acordar concepciones y significaciones.

+ compartir experiencias y perspectivas del quehacer cotidiano.

+ promover acuerdos y tomar decisiones.

Estas prácticas suponen una doble responsabilidad del director, por un lado una competencia que se relaciona con la necesidad de reconocer e interpretar las intenciones, expectativas y deseos de la comunidad y, por otro, con la de fomentar situaciones pedagógicas que convoquen a la participación social, sitúen los procesos de enseñanza y promuevan interacciones didácticas genuinas de los alumnos con los conocimientos. Esta intencionalidad del rol del directivo se fundamenta en el propósito de favorecer aprendizajes de mayor calidad, que vinculen las prácticas escolares con otros modos de participación social y comunitaria. Es importante tener en cuenta qué organizaciones de la comunidad podrían vincularse con la escuela y por qué ello podría favorecer la mirada de la realidad y el horizonte de proyectos en el contexto institucional.

Las acciones que se acuerden expresarán la propuesta curricular institucional y delimitarán las prácticas de gestión incluidas en el proceso de gestión curricular institucional

Nuevos roles y necesidades formativas de los directivos escolares

Las organizaciones escolares necesitan líderes y no sólo agentes de la autoridad, una dirección participativa, impulsora y coordinadora de la actividad pedagógica, que proporcione soporte técnico y que intervenga en la solución

de conflictos, dinamizador de grupos, mediador, impulsor del desarrollo curricular y de la innovación.

Sin embargo, a veces los directivos no se sienten motivados para el desempeño del cargo, sino condicionados por superiores o a veces hasta por compañeros para aceptar las responsabilidades de la dirección.

La función directiva se percibe difícil por la existencia de problemas prácticos como la oposición de grupos y el desinterés de los profesores.

Los directivos se sienten reticentes ante las posibilidades de instaurar un liderazgo pedagógico que clarifique el tipo de educación a impartir, de gestionar un proyecto educativo coherente o de modificar en sentido positivo la cultura de la organización. Muchos, entienden que el trabajo cooperativo y la formación basada en la reflexión y la colaboración, constituyen una apuesta a futuro en la formación y en el desempeño de la función directiva.

Un director ¿se podría definir como un administrador?

Se podría definir el vocablo administración al campo del conocimiento, que trata de entender por qué, cómo se construyen y evolucionan las organizaciones. Administrar proviene de “ministrare”, que significa servir, dar, conferir. De dicha palabra deriva “ministro”, el que representa a otro o actúa en su nombre con fines de llegar a cabo políticas y objetivos planteados.

“Administración “significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman.

El proceso administrativo incluye necesariamente las funciones de:

- *diseñar e implementar los planes o programas.
- *organizar el trabajo.
- *distribuir y asignar los recursos.
- *conducir al personal e influenciar sobre sí mismo.
- *coordinar el trabajo.
- *controlar y evaluar los resultados.
- *adoptar todas las decisiones.

*efectuar todas las comunicaciones que sea necesario para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

El director administrador debe ser responsable de las cuatro actividades de la administración: planeación, organización, liderazgo y control.

La planificación le brinda a la organización sus objetivos y fija el mejor procedimiento para obtenerlos, permite que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática, y se evalúa su factibilidad.

La organización es el proceso por el cual se disponen y destinan los trabajos, la autoridad y los recursos entre sus miembros en forma tal que puedan lograr los objetivos de manera eficiente. Se debe adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional.

El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales.

Es una actividad muy concreta, requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer un clima adecuado, los directivos contribuyen a que los actores institucionales den lo mejor de sí.

El director que adopta un rol también de administrador, debe verificar que las acciones de los miembros de la organización, lleven a la obtención de sus metas.

Esta es la función de control y deberá entonces establecer normas de desempeño, medir el desempeño actual, compararlo con las normas establecidas y si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas. Mediante la función de control, mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

Robert Katz distingue tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas y conceptuales

Una destreza técnica es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada.

Una destreza humana es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas.

Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades, incluye la habilidad para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí. También incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad.

Directores expertos que ayudan a principiantes

En los últimos años se ha puesto especial énfasis en la utilización de relaciones de asesoramiento de directivos con experiencia, como vía de formación y desarrollo profesional tanto de gestores, como de administradores de la educación y líderes escolares para los directores principiantes.

Este fue el objeto de un programa, basado en la reflexión a partir de la experiencia desarrollada en la Universidad de Indiana y extendido a catorce universidades norteamericanas. Facilita el programa, la formación teórica y experiencia a los profesores y directores noveles que participan en él, liberándolos durante un mes de sus tareas docentes y administrativas y asignándoles a cada uno un director calificado que trabaja con ellos a lo largo del curso.

Las actividades sobre las que se construye el proceso de reflexión son entre otras:

- elaboración de un diario por parte de los principiantes
- elaboración de un cuaderno de campo para recoger los incidentes críticos
- simulaciones preparadas que los participantes analizan
- lecturas sobre diversos temas de Organización Escolar
- diálogos críticos
- trabajo con los directores mentores utilizando la estrategia del diálogo reflexivo.

Los beneficios que reflejaron los participantes en otro programa de este tipo, desarrollado en la Universidad del Estado de Ohio se centran en cinco áreas:

- Desarrollo de confianza y competencia para afrontar las futuras responsabilidades.
- Coordinación de teoría y práctica que permiten acercar la teoría a las situaciones prácticas del día a día.
- Desarrollo de las destrezas de comunicación para perfeccionar las habilidades comunicativas y darse cuenta cuando éstas no son del todo satisfactorias.
- Aprendizaje de estrategias prácticas para aplicar a diferentes situaciones.
- Construcción de una red de colaboración que los libere del aislamiento profesional.

Otra experiencia desarrollada es el Programa de Formación de Directores de Philadelphia. Este programa pretende formar a los directores procurándoles una socialización profesional (que enseña a una persona destrezas, conocimientos, y disposiciones necesarias para ser un miembro de la profesión), así como una socialización organizativa (que enseña a una persona el conocimiento, valores y comportamientos requeridos por un rol dentro de la organización.).

La primera se cubrió mediante seminarios y talleres destinados a facilitar su formación como líderes eficaces: estilos de liderazgo, el rol del director en el desarrollo profesional, el rol del director en la planificación de la escuela, como fomentar la participación o aspectos legislativos de la dirección. El segundo objetivo se cumplió a través de relaciones de asesoramiento entre directores principiantes y mentores, donde las principales actividades se centraron en las siguientes áreas: currículum y enseñanza, clima escolar, alumnos, profesores, relaciones con la comunidad, presupuesto y responsabilidad de gestión.

Tanto nuevos directores como mentores, identificaron seis características como las más importantes a destacar y que los mentores deberían poseer para el éxito de los programas basados en estas relaciones de asesoramiento: habilidades de oyente, comportamientos de apertura, calidez y entusiasmo,

experiencia en el puesto de director, proporcionar feedback, no hacer juicios valorativos y poseer destrezas como consejeros.

Asesoramiento mediante la Supervisión Clínica

Se entiende una Supervisión Clínica a aquella supervisión centrada en la mejora de la enseñanza por medio de ciclos sistemáticos de planificación, observación y un intensivo análisis intelectual de la actuación del profesor para producir una modificación racional.

Esta Supervisión Clínica puede significar una estrategia válida puesto que:

-enseña cómo conducir un proceso de cambio a través de la comunicación interpersonal para estructurar un trabajo compartido y reflexivo.

-representa una oportunidad para que los directores se vuelvan más reflexivos y críticos con sus propias actuaciones.

-es una estrategia operativa en el sentido de que nos sugiere cómo hacer las cosas a diferencia de otros planteamientos que se quedan en el enunciado de sus principios filosóficos.

Las prácticas del proceso de gestión facilita la localización de las áreas problemáticas y proporciona oportunidades para realizar observaciones y reflexionar sobre su contenido.

Este proyecto diseña, desarrolla, evalúa en base al análisis de su propia práctica.

Capacita a los equipos directivos en el dominio de estrategias de análisis institucional que ayuda a desarrollar destrezas de análisis críticos y de resolución de problemas.

El plazo previsto para la realización del proyecto es de un año.

La gestión educativa

La **gestión educativa** consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización, a todos los actores institucionales.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director, debe para ello:

- *planificar.
- *controlar.
- *definir objetivos.
- *decidir para solucionar problemas.
- *estimular una buena comunicación.
- *capacitar al personal.
- *desarrollar un buen ejercicio del poder.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, como también en la contención de situaciones afectivas.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las actitudes de los actores institucionales.

Un error común en directivos, es no tener relación con los miembros de la institución, con el miedo de perder autoridad, y con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de docentes, con la posibilidad de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones, existiendo muchas veces grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió y lo que fue comprendido.

Un seguimiento exhaustivo, permanente permitirá tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, para calmar las ansiedades o dar un marco contenedor en casos que se requiera.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar las agendas de trabajo, para darle prioridad a una tarea sobre otra, previa evaluación de los requerimientos de la misma.

Se podría organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

1) Dimensión organizacional:(estilo de funcionamiento)

- *organigramas.
- *distribución de tareas
- *división del trabajo.
- *canales de comunicación formal.
- *uso del tiempo y de los espacios.

2) Dimensión administrativa :(las cuestiones de gobierno)

- *planificación de las estrategias.
- *consideración de los recursos humanos y financieros.
- *control de las acciones propiciadas.
- *manejo de la información.

3) Dimensión pedagógica-didáctica

- *vínculos que los actores construyeron con los modelos didácticos.
- *modalidades de enseñanza.
- *valor otorgado a los saberes.
- *criterios de evaluación.
- *teorías de la enseñanza.

4) Dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales)

- *demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, en una tarea jerarquizada de la profesión, en un querer hacer y saber hacer.

Estos equipos de trabajo se constituyen y persisten, con algunos propósitos. Éstos se pueden llamar objetivos de los grupos, entendiéndose por objetivos como aquello que, una vez conseguidos, satisficará una necesidad. La consecución de un objetivo de grupo suele ser imaginado como punto final, o

como un estado que se desea y que requiere una acción unida de los miembros del grupo.

Teniendo en cuenta el pensamiento de Mintzberg, en la organización de una escuela se pueden considerar dos aspectos fundamentales: la división del trabajo y la coordinación. La estructura de una organización escolar se puede definir como el conjunto de todas las formas de división de los trabajos y su coordinación.

Para que una escuela funcione correctamente es imprescindible que los directivos y docentes se reúnan con la frecuencia suficiente para transmitirse información, organizar la institución, repartir tareas y coordinarlas.

Con respecto a las reuniones de carácter informativas destinadas a la información, han de tener una estructura determinada, diferente de aquella requerida por otros tipos de reuniones. Son aquellas en las que una o diversas personas transmiten determinados contenidos al grupo, comunican, teniendo en cuenta su contenido, los miembros informadores, aquellos a quién se dirige la información, la manera de comunicarla, los momentos adecuados para hacerlo, el lugar más apropiado y el motivo por el que se informa.

La tarea de dirección de grupos humanos no es una cuestión de ordenar y controlar solamente.

A la gestión y a las funciones directivas de la administración se las relaciona generalmente con las acciones de los actores dirigidas a anticipar, proyectar, organizar, decidir, y evaluar los procesos y a las estrategias de una organización. Las acciones ligadas al liderazgo favorecen la calidad y la mejora de la enseñanza.

Gestión y liderazgo

Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras de los procesos de dirección de los ámbitos educativos.

La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia, y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema.

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, hacia el logro de la

excelencia y el aprendizaje organizacional, por medios no coercitivos, se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros.

Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo.

El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización, que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos.

El liderazgo como dimensión de la conducción de organizaciones encierra un conjunto de procesos que, asume nuevos desafíos y los instala en contextos desafiantes, cambiantes que promueven una nueva configuración, Se trata de cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para concretarlas.

El cambio organizacional se relaciona: con el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros, el estímulo de los comportamientos innovadores y la cultura organizacional que genera y sustenta.

Una organización con mayor nivel de delegación, se ubica en una posición mejor, que otra, con mayor estructura rígida.

Fomentar la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo, para crear un pensamiento de conjunto. Supone promover también el aprender a percibir, a reflexionar, a interactuar, es cambiar una mentalidad que por siglos ha creído en la tarea individual y solitaria.

Es imprescindible que las organizaciones educativas recreen los espacios de formación, sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura del trabajo en equipo. Requiere del aprendizaje de un valor prioritario: reconocer al otro como opuesto complementario y no como opuesto excluyente, reconocer y asumir los conflictos como proceso habitual de la diversidad en las instituciones.

Promover un trabajo en equipo que supere la cultura del aislamiento implica:

*facultar a todos para la acción, el compromiso y el aprendizaje.

*fortalecer la participación mediante los procesos de negociación, la adjudicación de tareas y ofrecer apoyo para llevarlas a cabo.

*fomentar la colaboración mediante metas cooperativas y la generación de confianza.

*identificar los resultados a alcanzar.

*mantener el ritmo de la transformación

*desarrollar los procesos con claridad para acentuar la comunicación y el aprendizaje.

En tiempos de cambios, las prácticas ancladas por mucho tiempo y consolidadas como buenas, requiere de períodos intensos y extensos, para transformarse.

El cambio provoca miedos, angustias y preocupaciones. Habrá que reconocer el error como un camino necesario para reconstruir, pensar y reflexionar.

Volver a aprender genera placer, pero también provoca estrés, desequilibrios, ansiedades. Habrá que tener claridad de metas, no trabajar sobre el síntoma, volver a focalizar su causa.

Es tarea de los líderes celebrar los logros y los aciertos, generando espacios institucionales que ofrezcan aliento y afirmen el desarrollo, facilitando la identificación de los resultados a alcanzar y trabajar para que se produzcan, acompañando los procesos de innovación y de cambio. Cuando los proyectos avanzan, es preciso generar otras estrategias y dispositivos de sostén, iniciativas que revelen los impactos esperados y los no esperados.

El **liderazgo** es aquel proceso mediante el cual una persona determina el objetivo o dirección de otra u otras, y logra que ellas se conduzcan juntas con habilidad y total compromiso.

La estructura de la escuela permite que haya diversidad de metas, dada la relativa autonomía de subgrupos dentro de la misma. A veces hay falta de coordinación entre ellos para orientarse hacia una meta común y única. Esta estructura 'floja' hace que la escuela pase casi, a ser una organización anárquica, cuando hay un entorno social (contexto) muy agitado.

Las diferencias entre subgrupos o departamentos son a menudo ideológicas, y suelen estar cargadas de afectos como la justicia, elevados ideales, igualdad, etc. En momentos de crisis, estas diferencias se exacerban en cuanto a la

'ideología de la enseñanza' (o creencias sobre cómo debe ser la enseñanza, como es la naturaleza humana, qué es el aprendizaje, etc.).

Muchas veces la escuela deja que haya diferencias, estando la política oficial sujeta a como cada cual la interprete. .

Los teóricos del conflicto hablan de que en la organización escolar hay intereses particulares que pueden chocar. La 'micropolítica' es justamente según Hoyle, las estrategias que cada individuo o grupo emplea para usar su poder a fin de promover sus intereses. Las escuelas, al igual que cualquier organización, son 'campos de lucha', y los conflictos pueden ser constructivos o destructivos. En esa lucha siempre hay una cuestión de poder (la idea de autoridad es usada mas bien por los teóricos que buscan legitimar la organización, y en estos casos el conflicto será considerado siempre destructivo).

Las experiencias, ideas, significados de los actores sociales involucrados (sobre todo los profesores), será el punto de partida, y no se deberá partir de una idea o estructura previa organizacional, donde luego encajarán los actores sociales. Pero luego una vez armada la organización conceptualmente, de ella podrán derivar nuevos datos.

Ball describe tres tipos principales de liderazgo: interpersonal, administrativo y político. Dentro de éste último, hay dos variantes: el antagonista y el autoritario. Los directores con estilo interpersonal apelan principalmente a las relaciones personales y al contacto cara a cara para desempeñar su rol. En contraste con éstos, los de estilo administrativo recurren más a los comités, los memorándums y los procedimientos formales. Los antagonistas tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control, mientras los autoritarios evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando.

Los directores tienden a presentar un solo estilo, pero éste puede variar según las circunstancias o ser reelaborado y adaptado a diferentes públicos.

Los cuatro estilos de liderazgo mencionados son cuatro formas de solución al dilema político básico del director de una escuela, dilema que concierne a dos cuestiones: el logro del control (dominio), y la adhesión (integración). Así, los estilos son medios diferentes para alcanzar el mismo fin: la estabilidad política dentro de la organización.

El director debe lograr el control de la organización, pero también la integración. Para esta última son decisivas dos cuestiones: la autonomía y la participación (por ejemplo de los profesores).

Se entiende a la autonomía como un privilegio que se otorga al profesor, y que por lo tanto le puede ser quitado. La autonomía es un conjunto de libertades para actuar enmarcadas en límites estrictos, y que pueden ser retiradas o reducidas si se infringen esos límites. La autonomía da una ilusión de independencia.

El director, al conceder autonomía a los profesores en cuanto al currículum y otras cosas, puede también excluirlos de su participación en otros temas que afectan a la organización como un todo y a la toma de decisiones en la escuela. Se les impide por ejemplo adoptar una perspectiva global, que sería privativo del director.

Cada estilo de liderazgo da origen a, y es perpetuado por, una forma particular de organizar la institución concerniente a la adopción de políticas y a la asignación de tareas. La conversación entre los actores es juzgada subversiva cuando la llevan a cabo los subordinados, y no es controlada por sus directivos. Los profesores manifiestan satisfacción cuando pueden influenciar sobre la estructura organizacional, o bien, cuando están satisfechos con la situación existente, corresponda o no a sus intereses, entre otras cosas porque pueden tener un futuro dentro de la organización.

Manifiestan en cambio fatalismo quienes no tienen influencia, pero nada hacen para cambiar la situación. Otra reacción es la frustración, que comparten muchas características con los fatalistas, pero no su resignación: exige cambios sin tener en cuenta los fracasos pasados ni las posibilidades futuras de éxito.

Dos tipos importantes de actividad política que están fuera de la organización formal de la escuela son la influencia y la oposición. La influencia implica explotar una relación social o personal o una relación de poder e intercambio. Se ejerce privadamente. La oposición se basa en la ausencia de una relación, un choque público entre voluntades de individuos o grupos.

Se pueden postular tres situaciones básicas para el surgimiento de una oposición: 1) cuando la principal preocupación del director es mantener el statu quo (típico del líder administrativo); 2) cuando el director es un defensor del

cambio gradual: se establecen canales formales e informales para que el personal discuta. 3) Cuando el director trata de innovar y promover el cambio se encuentra el reto de una oposición defensiva. Se presenta a menudo cuando hay un cambio de director, estableciéndose una red de relaciones sociales horizontales entre individuos y grupos de la escuela. Se toman dos puntos de vista: las relaciones informales de la sala de profesores y la política interpersonal, y la ordenación formal de los profesores en departamentos y su lucha por el control de los recursos escasos como espacio, tiempo, personal e influencia.

La sala de profesores suele reflejar la estructura micropolítica de la institución. Se identifican por grupos (jóvenes y viejos, mujeres y hombres, etc.) pasando por encima del esquema de poder y autoridad de la institución. Hay dos tipos de lealtades: uno basado en las categorías organizativas (departamentos, etc.) y el otro tiene que ver con intereses compartidos, experiencias compartidas u obligaciones mutuas.

El rumor y humor son canales de comunicación informales poco estudiados. Clásicamente se considera al rumor como un medio poderoso e informal de control social. En su aspecto negativo, puede sofocar el cambio y mantener valores anticuados. El rumor busca, más allá de lo obvio, la 'razón real de las cosas'. Por ejemplo sirve para explicar ascensos. El humor es más eficaz para desacreditar al alguien, y es un vehículo de expresión destructiva.

Los conflictos en la escuela también se relacionan con la riqueza y el poder (asignaciones de presupuesto, nombramientos, control del espacio, influencia sobre la política escolar, etc.)

Muchas tomas de decisiones y de elaboración de políticas se hace en momentos 'oficiales' como las reuniones. Pero sin embargo la toma de decisiones es un proceso micropolítico que incluye esferas formales y también informales de interacción, confrontación y negociación. Las reuniones oficiales sirven para que todos puedan opinar y participar, permitiendo presentar iniciativas para cambiar y articular la insatisfacción o afianzar la solidaridad colectivas.

La dinámica interna de la escuela (micropolítica) está condicionada en alguna medida por fuerzas externas a ella. Las escuelas están inevitablemente

incluidas en un entorno, y su funcionamiento no puede entenderse como una simple adaptación a él, pues tienen una cierta autonomía.

Dale distingue autonomía permitida (permiso implícito a la escuela y los profesores para el currículum, la pedagogía, la evaluación, etc.), y autonomía regulada (el control sobre la escuela es más estricto, y los profesores no tienen tanta libertad).

Dos aspectos parecen decisivos en las relaciones micropolíticas: uno concierne a la contención de los conflictos internos, y el otro al manejo de las relaciones con el exterior (relaciones públicas).

Algunos directores consideran que su función más importante es manejar las relaciones públicas (por ejemplo cuando debe competir con otras escuelas por conseguir alumnos), y otros dedican más tiempo y esfuerzo a controlar y facilitar las relaciones internas. El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores hacia objetivos o proyectos, sabiendo en qué momento actuar, cuando no hacer nada, y cuando hacerlo todo, o cuando sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cual es la persona correcta en quien apoyarse.

Esto se debe a que aprender a ser líder, es virtualmente el mismo proceso que lleva a hacer de una persona alguien integrado y saludable. No obstante, un líder sin valores es un líder vacío, que más tarde o más temprano dejará de serlo, su permanencia está estrechamente relacionada con los fines que persigue, con los valores que lo sustentan, en que sus seguidores no se hagan dependientes a su liderazgo.

Pero **¿cuáles son las características que hacen a un líder?** Básicamente un líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus actitudes y comportamientos.

.Hay ciertas cualidades y atributos que hacen de una persona un líder, las cualidades son características de la personalidad que difícilmente son aprendidas en la escuela o en la universidad; los atributos son capacidades que pueden ser aprendidas por quienes deseen ser líderes y en cierta medida son más necesarios.

Algunas de las características necesarias para ejercer un buen liderazgo son: la fidelidad, entendiéndose como la integridad en acción, siendo el boleto de entrada al liderazgo. Sólo quienes son honestos y viven con la verdad son

respetados y pueden conseguir seguidores que permiten conseguir los objetivos trazados.

La imparcialidad, la objetividad y la ecuanimidad, son otras de las características. Los líderes deben ser equitativos, no tener preferidos, tratando a todos de la misma manera y trabajando sin apasionamientos (objetividad). La imparcialidad y la fidelidad van de la mano. Siempre es mejor persuadir que ordenar. Quien desarrolla intuición, sensibilidad, gentileza, comprensión y consideración por los demás, tiene mayores posibilidades de encontrar seguidores, que quien los busca a través de la rigidez y la imposición. Los líderes deben ser analíticos con los datos y los hechos, pero sensibles con las personas. La arrogancia, la altivez y el egoísmo son veneno para el liderazgo. Los buenos líderes no son pretenciosos, comparten el crédito y los beneficios y se guardan para sí la responsabilidad de los fallos. El líder comparte con sus subalternos (en caso de ser jefe), prefiere la informalidad, realiza visitas sorpresa a las demás oficinas y prefiere los encuentros casuales a las aburridas reuniones en su despacho porque sabe que así está generando el espacio para la cultura del liderazgo. El líder, siempre está en capacidad de ayudar y servir de guía, orientando al grupo a conseguir metas y salvar obstáculos. El líder escucha. Los líderes positivos siempre tienen tiempo para escuchar porque saben que la información es útil, no importa de dónde o de quien provenga, nunca se sabe la importancia de lo que están por decirle. Escuchar motiva a los subordinados o compañeros, pero no se trata de oír, se trata de prestar atención y de comprender. Quien tiene capacidad de liderazgo se convierte en un adicto a escuchar.

Quienes tienen poder y capacidad de mando muchas veces se enorgullecen, pierden la perspectiva y se creen omnipotentes, rechazan consejos y consideran sus decisiones como las únicas acertadas. Los líderes por el contrario, saben explotar su auto-confianza y seguridad en sí mismos, generando espacios para el cuestionamiento y las sugerencias. La mente abierta genera mejores relaciones y permite observar más adecuadamente el entorno y el interior de la organización.

El buen juicio es la habilidad para analizar y combinar la información más la capacidad de sacar conclusiones de ella. Esta característica tiene que ver con lo que los expertos llaman "pensamiento estratégico", es la capacidad para fijar

objetivos, prioridades y estrategias de una manera racional. La iniciativa es una de las mayores características de los líderes. El líder está atento a las oportunidades y emprende proyectos con facilidad sin temor al error, tratando de adaptarse e impulsándolos cuando reconoce que son necesarios. La adaptabilidad es la capacidad de mover a los demás a la acción, es comunicar persuasivamente, fortaleciendo la confianza de los seguidores. Esto se logra con ejemplo y actitud, siempre mirando adelante con la visión fija en los objetivos trazados. El líder afronta los problemas no los rodea, ve las oportunidades y se lanza a aprovecharlas. Quien es líder tiene la capacidad de digerir la información y transformarla en decisión. Hace que las cosas pasen, no espera a que las circunstancias lo lleven a la acción.

María Teresa González define al liderazgo "como el conjunto de actuaciones desarrolladas para conseguir un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y condiciones y resultados de aprendizaje deseable para los alumnos".

A estos conceptos cabe agregar los de Gairín y Armengol en el sentido de que "no obstante la dificultad no estriba en definir teóricamente el rol de estos directivos, sino en analizar las posibilidades reales de ejercer ese rol. Las disfunciones entre lo que se hace, lo que está asignado y lo que se debe hacer son muy altas y muchas veces sirven de justificación para no hacer nada de lo que se debiera". A lo que se agrega la consideración de la capacidad real, que tienen con referencia al nivel de formación y al tiempo de que disponen para ello.

El poder

Normalmente el término **poder** se usa de forma muy amplia. Se hace referencia a alguien con carisma o cuyo cargo permite ejercer poder, pero el poder existe donde alguien lo ejerce o en la relación social. Se refiere a una capacidad, una potencia. Su constatación la percibimos a través de las consecuencias, los efectos, en los resultados del ejercicio de ese **poder**.

DESDE LAS TEORÍAS SOCIOLOGICAS:

La mayoría de las teorías, al igual que el sentido común, han analizado **el poder** desde sus consecuencias y muchos teóricos piensan que esa es la

manera adecuada de abordarlo. Habrá métodos diferentes para medir y conocer ese poder en la realidad social si se entiende desde sus efectos o desde su naturaleza.

Definiciones:

WEBER: "poder es la probabilidad de que un actor en una relación social esté en condiciones de imponer su voluntad a pesar de la resistencia e independientemente del fundamento sobre el que se base esta probabilidad" (1947). (Esta definición se refiere a un actor en una relación social)

DAHL: "A tiene poder sobre B en la medida en que consigue que éste haga algo que de otro modo no haría". (No se centra en una relación social, sino en dos o más actores).

WRONG: "poder es la capacidad de algunas personas para producir efectos queridos y previstos en otras" (1979).

COHEN: "poder sería la capacidad para afectar al comportamiento de los demás y/o inferir en el control de las acciones máspreciadas".

Consideraciones sobre las definiciones:

Estos autores plantean que el poder es algo asociado a individuos más que a instituciones o sociedades. Pertenecen a la corriente mayoritaria, aunque autores como Lullimann, Deutschin, Poulantzas, Parsons entienden que el poder es más bien una propiedad estructural que manifiesta la sociedad antes que el individuo.

Se atribuye el poder a los individuos en la relación con otros individuos. Parsons difiere en que considera que el poder es una capacidad generalizada de la sociedad, no necesariamente ha de estar vinculado a relaciones específicas.

Se refieren al poder como efecto, consecuencia, la capacidad de una persona para imponer su voluntad sobre otra: la sumisión. Parsons (y Barnes que se apoya en él) plantea el estudio del poder no desde las consecuencias sino desde su naturaleza y fundamento.

Foucault piensa que estas teorías sociológicas hacen referencia al poder sobre, dejando de lado el poder para, poder producción. Detrás de esta reivindicación está la consideración de que el poder no es una esfera autónoma de lo político (ni siquiera en nuestras sociedades donde hay gran especialización) sino que es una actividad que atraviesa todo lo social.

Foucault dice que el poder está presente en toda relación social, esas relaciones de poder son necesarias, serían el motor social, detrás está el poder producción. La sociedad es una red de poderes. En esta red de relaciones los poderes no serían necesariamente excluyentes, sino que pueden ser complementarios.

El poder producción en el caso de asuntos públicos (colectivos) generaría cohesión y contribuiría al funcionamiento social ya que:

-contribuye a la reproducción social y a la consecución de objetivos materiales (de producción).

-tiene la capacidad de dotar de significación al sistema.

El poder debe actuar sobre estas dos esferas de lo público para conseguir la reproducción del sistema. Foucault entiende que el “poder conocimiento” sería el poder total, la máxima expresión del poder porque ordena la percepción de los individuos sobre sí mismos, sobre sus relaciones y sobre el mundo. El ejercicio supremo de poder es el que combina ambos: poder control y poder producción.

Sería equivocado entender que el poder es sólo una forma de coerción de unos individuos o instituciones, ya que también incluye el reconocimiento social, que se produce a través de la imposición de significados, lo cual permite la identificación colectiva.

Crítica de BARNES:

Lo que comparten estas definiciones es la atención sobre los efectos, un aspecto de cientificidad (según Barnes) ya que es más fácil observar los efectos en los individuos que en las instituciones y que debatir los fundamentos y naturaleza.

Según Barnes el problema es que atender al poder postfacto (después de sucedido) supone asimilarlo al fenómeno de la suerte: “un individuo tiene poder si consigue imponerse a otros y un individuo tiene suerte si consigue todos sus propósitos”. Sólo se constata una realidad pero no se analiza qué hay detrás.

Como ha sido la corriente mayoritaria, de lo que más se ha ocupado la sociología es de elaborar metodologías que permitieran medir el poder, los métodos más frecuentes son:

Medir el poder en función de la opinión que terceras personas tengan sobre la capacidad de poder de uno o varios individuos. Este método supone hacer un organigrama en base a una encuesta en la que se pregunta quien tiene más poder. Entonces se tiene poder en la medida en que otros opinan y aceptan que alguien tiene poder.

Método del acontecimiento: Dalil

Tuvo importancia a partir de los 60, ha sido muy usado, sobre todo en la esfera pública norteamericana. Parte de la crítica al método anterior por considerar que no se puede medir el poder desde opiniones indirectas, sino que es necesaria la observación y medida directa, desde sus efectos observables. Donde se ejerce con éxito y se constata que hay una relación de poder es donde lo hay.

Críticas:

No mide o discierne entre los individuos que ejercen el poder por voluntad e inclinación propia y quienes lo hacen porque es lo que se espera de ellos, etc.

No atiende a las cadenas de relaciones de poder. Permite ver un radio de acción del poder muy corto, dejando oculta la cadena más profunda.

No contempla a las personas que teniendo poder no lo ejercen.

Estos dos métodos han sido los más usados, aunque autores como Barnes se plantean su inoperancia ya que pretenden ser medidas de poder sin analizar ese mismo poder.

Cómo retoma Barnes la teoría de poder de Parsons para luego elaborar su propia teoría:

TEORÍA DE PODER DE PARSONS:

Lo que primero le interesa es deslindar los efectos del poder de su naturaleza, por lo que delimita el ámbito al que se va a ajustar su concepto de poder: lo estrictamente político (lo separa de la concepción del sentido común).

“Trata el poder como un mecanismo específico que opera para producir cambios en la acción de otras unidades individuales o colectivas en los procesos de interacción social”

El poder no sería el efecto o la capacidad sino un mecanismo.

Ese mecanismo específico operaría en el subsistema político.

El poder político sería el mecanismo del subsistema político, del mismo modo que el dinero es el mecanismo que actúa en el sistema económico

Para explicar cómo la sociedad asume este mecanismo político se apoya en que en un sistema económico (actual) lo que circula es papel moneda que en principio ha estado respaldado por papel moneda (los metales preciosos, por la existencia de un fondo monetario). Pero puede que ese papel moneda sea muy superior al metálico que lo respalda. La sociedad acepta el valor del papel no por su valor intrínseco sino por su valor simbólico. Es esa confianza institucionalizada en el sistema económico lo que permite esas transacciones.

Del mismo modo en el sistema político existe un poder real que sería la capacidad de coerción (fuerza, sistema legal) que tiene una sociedad, pero generalmente no es necesario ejercer esa coerción sino que la sociedad conoce la existencia de esa fuerza coercitiva a modo de reserva que se encarga de respaldar el poder simbólico que se manifiesta en muchas ocasiones. El poder simbólico sería un mecanismo político que facilita las transacciones políticas. Son posibles porque la sociedad asume la legitimidad de esas acciones. La legitimidad y la confianza serían elementos esenciales para el ejercicio del poder social.

Cuando los líderes son elegidos, los votantes depositan en ellos el poder durante un tiempo y por tanto la capacidad para desarrollar una amplia relación de acciones políticas y acepta su capacidad de hacerlas efectivas por medio de la coerción. Ese poder se puede prestar, delegar y ampliar para la promoción y desarrollo de los objetivos que el líder decida.

El líder tiene el compromiso de desarrollar las funciones políticas para las que ha sido elegido, pero también puede alterar el margen de acción, el orden de sus compromisos y su capacidad de ejercer el poder. Mientras se mantenga la confianza en el líder político el sistema funciona y se siguen respaldando esas transacciones basadas en el poder simbólico.

Para que esta concepción encaje tiene que apoyarse en la concepción de la sociedad de Parsons: presuponer que existe un orden social que tiende a reproducirse y que los mecanismos que funcionan en cada sistema permiten su

reproducción. Una teoría del orden social como piezas que encajan en un sistema. Esta es la base de la que parte Barnes.

LA TEORÍA DE BARNES:

Cualquier distribución y acumulación de conocimiento genera una capacidad generalizada para la acción y es esa capacidad la que considera Barnes el poder social.

No todas las personas tienen la misma capacidad de generar acción en esa distribución de conocimiento. Esa mayor capacidad para incidir en las acciones rutinarias de la sociedad sería la discrecionalidad, quienes tienen esta mayor capacidad tiene la discrecionalidad, que puede manifestarse o no.

Si comparamos esto que dice Barnes con las formas de medición, el primer método I y el del acontecimiento, e incluso la consideración del poder en el sentido común, comparte con ellos la consideración del poder como una capacidad, pero que puede o no ser utilizada, aunque Barnes entiende que va más allá de la consideración del sentido común porque para él es algo real desde el momento en que existe la capacidad de aplicarlo, y esta capacidad está implícita en una distribución compartida de conocimiento.

El método del acontecimiento descarta que haya poder allí donde no se ejercita, mientras que Barnes, al considerar que es una capacidad, entiende que hay poder aunque no se ejercite, que su capacidad es generalizada y que la discrecionalidad sobre el poder puede hacer que éste se manifieste o no.

Barnes dice que la capacidad es motor para generar movimiento, no es ya un indicador de que el motor exista, sino que esa capacidad forma parte del motor en sí. Señala que el problema para entender la naturaleza y funcionamiento del poder es que estamos acostumbrados a diferenciar entre factores subjetivos y objetivos que hacen referencia a las características de individuos o elementos externos al individuo, cuesta asimilar el considerar el poder como algo interno al individuo pero que funciona dentro de relaciones de distribución de conocimientos, es algo objetivable como elemento compartido por los individuos en las relaciones sociales que se dan entre ellos.

Barnes no comparte con el primer método que la suma de creencias de individuos pueda darnos una idea de donde y como está el poder, porque los

individuos pueden estar equivocados. Es la racionalización de esas creencias las que nos pueden decir donde está.

Hay personas con más capacidad discrecional para interferir en esa distribución generalizada del conocimiento, el individuo poderoso posee ciertamente el poder, pero el poder reside en la capacidad, en la acción que tiene el conjunto de la sociedad, el individuo o agente poderoso lo puede poseer y puede dirigir el sentido de las acciones, pero reside en el contexto social y no puede existir al margen de dicho contexto.

La capacidad discrecional sería la capacidad de estos agentes poderosos para dar una señal, propiciar un cambio en el orden de la rutina, y, en principio, dice Barnes, ese agente poseerá más poder en la medida que tenga más capacidad para producir los efectos deseados. Cuánto más capacidad tenga de generar estos efectos, mayor será su discreción. Pero sin que por ello se haya tenido que desarrollar con éxito la acción de poder, porque está hablando de probabilidades.

Delegación de poder:

Esta delegación puede ser hacia arriba o hacia abajo:

Hacia arriba: a través de un sistema democrático, del derecho al voto. Todos los ciudadanos delegan su poder en los representantes políticos.

Hacia abajo: un individuo poseedor de autoridad y poder puede delegarlo siempre que conserve el control sobre el subordinado en el que delega. Por esto dice Barnes que las autoridades nunca lo son del todo, porque se produce una delegación necesaria hacia abajo. El ejercicio del poder delegado produce un aumento del poder, ya que el poseedor del poder que delega debe mantener los mecanismos de control sobre los subordinados y su poder aumenta a la vez que es traspasado (el poderoso y el delegado tienen la capacidad de romper la rutina).

Hay así una deslocalización del poder, el poder social puede estar deslocalizado del punto del que arranca.

Otra cuestión que trata Barnes es el intercambio de poderes: donde existe un poseedor de poder puede producirse una distribución en base a la reciprocidad, por ejemplo, de manera que se intercambia esferas de control equivalentes,

intercambio que se mantiene siempre que no entren en conflicto las partes del intercambio. Esto supone una potenciación del poder.

El poder no solo se ejerce a través de redes de conocimiento entre individuos, sino que hay que considerar a los actores colectivos o incluso a series de interacciones reconocibles, regulares, pues puede existir detrás un ejercicio de poder respaldado por un partido político, o de manera más difusa por una multinacional. Pero si de ellos surgen decisiones, juicios que generan acciones hay que tenerlos en consideración.

Si consideramos a los actores colectivos y las características y significación de las instituciones a las que pertenecen y de las que emana el poder, o si por razones contrarias nos dedicamos a analizar la figura, por ejemplo, de un líder, siempre existe detrás el problema técnico de discernir hasta que punto ese poder se ejerce por ese individuo o colectivo por el cargo que ocupa, la posición que tiene o por la capacidad que a ese individuo o directivos se le atribuye en esa multinacional (si detentan el poder por el puesto o por sus capacidades personales).

En principio resulta difícil discernir donde empieza una cosa y donde acaba la otra. Si hay un proceso de identificación muy fuerte con el líder es difícil ver si esa posición de poder que tiene el individuo radica en el cargo o si proviene de su capacidad personal para movilizar voluntades y lealtades. Barnes dice que hay quien dice que el poder lo da el cargo y otros dicen que el cargo es importante pero que las cualidades personales van haciéndolo líder. Estas dos posiciones tienden a no ser tan excluyentes sino que confluyen: cuando un líder se rodea de símbolos de poder y deja el liderazgo, su persona, durante mucho tiempo, estará asociada a esos símbolos de poder y es imposible que asumamos de golpe la fractura de que ya no es poderoso, y el individuo que sustituye en el cargo al que se va tampoco será percibido inmediatamente como un individuo más que ejerce el poder porque ocupa un cargo, sin que lo personal intervenga en la percepción.

FOUCAULT.

Niega algunos de los postulados de la teoría moderna:

La propiedad: el poder no se posee (como dice Barnes) sino que se ejerce, es una estrategia, algo que está en juego y se utiliza. Hay individuos que están en

mejor posición para entrar en ese juego que otros (individuos e instituciones) pero no tienen capacidad para acumularlo.

Localización: el poder radica, en su máxima expresión, en el estado. Pero dice que el estado no es un lugar privilegiado de poder, sino que es un efecto del poder y por ello pone en cuestión la teoría marxista porque no es posible tomar el poder mediante la toma del estado o ejercer un poder paralelo desde el contra-estado.

Postulado de la subordinación: también en contra del marxismo. El poder estaba según ellos subordinado al modo de producción.

Foucault entiende que el poder no es una superestructura sino que toda economía es a su vez una serie de mecanismos de poder indisolublemente asociado a ellos.

Postulado del modo de acción: según el cual el poder actúa mediante la represión o la ideología, pero en cualquier caso supone una forma de sometimiento de la acción de los demás.

Foucault dice que esa imagen clásica y negativa del poder hay que sustituirla por una imagen positiva, por lo que el poder tiene esa capacidad de transformación, producción, de aunar voluntades.

A la vez que critica esto, mantiene que el poder no está fuera, no es ajeno a nosotros sino que es coextensivo al entramado social, forma parte de él, y no existen vacíos o lagunas en él.

Delegar y compartir responsabilidades

Delegar es confiar una tarea a otra persona sin dejar de asumir la responsabilidad.

Muchas veces se delega cuando se coordina un proyecto o un equipo, otras veces se delega informalmente para realizar alguna tarea cotidiana. Si examinamos la estructura y la dinámica de una institución encontraremos una compleja red de acciones delegadas. Delegar implica autonomía y control. Al elegir un delegado, se está evaluando si determinada persona es capaz de llevar a cabo la tarea con los medios de que dispone. La persona designada debería asegurarse de que posee la autonomía suficiente para realizar la tarea a su modo y respetar, al mismo tiempo, las instrucciones. Al delegar se desarrollan y perfeccionan aptitudes, se aprende y aumenta la confianza. Una

vez que la tarea está encaminada, se deberá evaluar su desarrollo. Hay varias maneras de controlar el desarrollo, entre ellas: comentar cara a cara, hacer informes escritos o realizar observaciones personales. Tanto para quien delega como para el delegado es conveniente que se establezca cómo se evaluará la tarea delegada. También ha de permitir comprobar que el rumbo es el adecuado para alcanzar el objetivo o para adoptar medidas correctivas.

Argumentos que justifican la necesidad de delegar

- Alivia de trabajo a los líderes de una institución, que acumulan excesivas tareas.
- Desarrolla la capacidad, habilidad y conocimiento de las personas que se les delegó una tarea, ayudando a la configuración de equipos de trabajo, que facilitan el apoyo recíproco al Equipo Directivo.
- Es la esencia de la gestión participativa y del estilo de dirección integrado.
- Agiliza las estructuras organizativas de la institución.
- Sitúa la autoridad para tomar decisiones en los lugares más próximos al lugar de la acción
- Facilita que los objetivos, estructura organizativa y estrategias de gestión sean conocidos, entendidos y observados por todo los miembros de la institución, con lo que favorece su implicación.
- Aumenta la participación.
- Posibilita que los distintos miembros de la organización realicen actividades diferentes a las rutinarias que permitan la puesta en juego de capacidades intelectuales relevantes y con ello, el aumento del auto-concepto y la autoestima.

¿Cómo delegar?

Delegar es un acto de fe. Traspasar trabajo a una persona o a un grupo denota confianza y una valoración satisfactoria de las capacidades de las personas en las que se delega. Pero además, una delegación adecuada debería tener en cuenta que es necesario:

- a) Seleccionar la persona o grupo ideal. Tener en cuenta su formación, actitud positiva, motivación....

- b) Clarificar la tarea al máximo. Formular los objetivos de manera precisa.
- c) Traspasar verdadera autoridad a la persona o equipo en quien se delega.
- d) Traspasar la capacidad de tomar decisiones.
- e) Dotar de plena confianza y autonomía.
- f) Adecuar la tarea delegada a las capacidades reales de quien se delega.
Evitar la exigencia de excesivas tareas.
- g) Preparar adecuadamente a la persona o personas en quienes se delega.
Discutir el plan de trabajo y elaborar en común el programa de acción.
- h) Reconocer que el tiempo empleado en enseñar a alguien a realizar una tarea suele ser, en general, una inversión rentable para la organización,
- i) Prever acciones correctivas y de control de resultados (preferiblemente en común).
- j) Evitar el hombre orquesta.
- k) Proporcionar los recursos necesarios.
- l) Proporcionar plazos de realización adecuados.
- m) Recordar que la responsabilidad no es delegable.

¿Por qué?

El hecho de no delegar puede responder a determinados razones. Algunas de ellas se refieren a la persona que tiene la posibilidad de delegar.

Si no lo hace podría ser por temor a:

- a) Los errores y a sus consecuencias.
- b) La pérdida de autoridad.
- c) Que los delegados destaquen desarrollando un buen trabajo haciendo que ese triunfo hiciera peligrar el estatus o el puesto de quien delegó.
- d) Perder la satisfacción en la tarea.

En la interacción con otros es posible confrontar las propias interpretaciones y predicciones, razonar cómo se ha llegado a ellas y de esta manera, se enriquecen los propios puntos de vista. Somos productores de significados y la posibilidad de contrastar nuestra producción con la de otros permite enriquecer las perspectivas. El trabajo en pequeños grupos permite realizar las interacciones necesarias para la elaboración de nuevos conocimientos.

Otras causas que originan ausencia de delegación tienen que ver con lo que podríamos denominar delegación hacia arriba. Se produce delegación hacia arriba:

- a) Cuando el delegado teme a la crítica o cuando ésta se ejerce sobre él de manera inadecuada.
- b) Cuando el delegado comprueba que no se depositó suficiente confianza en él.
- c) Cuando la persona en quien se delegó plantea problemas en vez de soluciones.
- d) Cuando a la persona que podría delegar le gusta sentirse necesitada.
- e) Cuando la persona que podría delegar es incapaz de negarse cuando se le solicita ayuda.
- f) Cuando se siguen procedimientos gestores excesivamente assemblearios.

Esta última circunstancia suele producirse en los centros cuyo lema es "aquí todo pasa por el Claustro" que si bien es razonable en centros de tamaño pequeño obliga a los grandes a duplicar esfuerzos y a eternizar procesos. Dejemos que los pequeños grupos o las personas actúen autónomamente, que no tengan que "pedir permiso" al gran grupo para cada actuación ni esperar a que éste les determine qué hay que hacer y cómo hacerlo. Si se actúa de esta manera seguramente sobrarán los delegados y se está demostrando que lo

que queremos son ejecutores mecánicos de acciones sobre las que poco o nada pueden decidir.

Individualismo y trabajo compartido

Una perspectiva de la complejidad en el conocimiento y en relación con el trabajo en equipo exige la revisión de muchas representaciones, por ejemplo aquellas más frecuentes en torno a la organización como pirámide jerárquica o a la oposición trabajo individual y trabajo en equipo.

La representación de la organización como pirámide, con una estructura representable en un organigrama, con una división rígida de grupos, funciones y papeles parece no favorable al trabajo en equipo. En cambio, unas escuelas secundarias que actuaran más como “mosaicos móviles” tendrían unos límites departamentales más permeables; los profesores podrían pertenecer a más de un departamento; la antigüedad, la permanencia y la relativa recompensa vinculada a la posición de liderazgo del director del departamento tendrían menos relieve, y habría más posiciones de liderazgo entre los departamentos y fuera de ellos.

No se deben negar las cuestiones conflictivas que presenta esta imagen de los Centros. Entre los aspectos problemáticos del mosaico móvil, se encuentran las dificultades para la participación de los diferentes niveles y grupos; en este sentido, la información que la organización pone a disposición de sus integrantes para que sirva como fundamento de las decisiones, puede diluir y delimitar los parámetros de colaboración y decisión.

La segunda representación de oposición entre el trabajo en equipo y el trabajo individual también ha de ser revisada. En las culturas del profesorado el individualismo restringido se produce cuando los profesores trabajan solos a causa de limitaciones administrativas. El individualismo estratégico se refiere a las respuestas activas del profesorado para crear y construir activamente pautas individualistas a su ambiente laboral. Y el individualismo electivo se refiere a la opción libre de trabajar solo, en circunstancias en que existen estímulos y oportunidades para trabajar en colaboración, abarca la atención personal, la individualidad y la soledad. Deberíamos revisar y valorar las formas

de individualismo que favorecen el cuidado de las personas, el desarrollo de las tareas y el trabajo en equipo. El significado de la colaboración y de la colegialidad puede revisarse desde un enfoque micropolítico, entonces las diferencias entre los grupos de una organización cobrarán mayor sentido que sus semejanzas. Esta perspectiva hace dudar de las ventajas de la colegialidad y suscita cuestiones sobre los derechos de los individuos y la protección de la individualidad frente a la presión del grupo; investiga cuándo se convierte la colaboración en cooptación; anima a discriminar las diferentes formas que pueden adquirir la colaboración y la colegialidad, desde las formas más espontáneas a las formas de cooperación más artificiales.

Las consecuencias de la colegialidad artificial, impuesta por la administración, pueden ser la inflexibilidad y la ineficacia, por ejemplo, los maestros no se reúne o cuando deben o lo hacen cuando no hay nada que tratar. La inflexibilidad de la colegialidad impuesta hace difícil la adaptación de los programas a los objetivos y la práctica de cada escuela y cada aula, anula la profesionalidad de los profesores y el juicio discrecional que ella supone y desvía sus esfuerzos y energías a fin de simular su aceptación de unas exigencias administrativas inflexibles e inadecuadas para los ambientes en los que trabajan. El problema de la colegialidad artificial debe abordarse en los niveles jerárquicos superiores de los sistemas escolares y educativos. Es una cuestión que depende de la disposición para dar a las escuelas y a sus profesores la responsabilidad fundamental tanto del desarrollo como de la implementación del currículum y de la instrucción. Hargreaves.

Se han de evitar y de modificar los tipos de colaboración que dividen, que separan a los profesores, incluyéndolos en subgrupos aislados y, a menudo, enfrentados, dentro del mismo centro escolar. El hecho de formar parte de una escuela supone aspirar a pertenecer a una comunidad, compartir las mismas creencias y metas pedagógicas, trabajar en equipo, reconocer y aprovechar la pericia complementaria de los colegas, relacionarse bien con los demás miembros del grupo, tener conciencia de la presencia de las demás clases de la escuela, aparte de la propia, y participar en ellas, y valorar el liderazgo del Y para integrar una escuela total se debe abordar el problema de la confianza. Se puede favorecer la confianza personal e interpersonal y también la confianza

en los procesos o en el director y en los procedimientos empleados para la toma de decisiones. La confianza personal puede construir la lealtad, el compromiso y la eficacia por la participación en las decisiones, pero también puede reintroducir los problemas del paternalismo y la dependencia que caracterizaban las formas tradicionales y premodernas de autoridad y organización. Los procesos en los que hay que confiar son aquellos que maximizan la pericia colectiva de la organización y mejoran sus capacidades de resolución de problemas. Entre ellas, está la comunicación mejorada, la participación en la toma de decisiones, la creación de oportunidades de aprendizaje colegial, el establecimiento de relaciones permanentes con ambientes externos, el compromiso con la investigación continua, etc. La confianza en los procesos es abierta y arriesgada, pero, probablemente, sea esencial para el aprendizaje y el perfeccionamiento.

El reto de la reestructuración en la educación y en otros ámbitos consiste en el abandono o la atenuación de los controles burocráticos, las órdenes inflexibles, las formas paternalistas de confianza y los arreglos rápidos del sistema con el fin de escuchar, articular y reunir las voces dispares de los profesores y demás partícipes de la educación (sobre todo los alumnos y sus padres). Es el reto de la apertura de amplias avenidas de elección, que respete la libertad de criterio profesional de los docentes y refuerce su capacidad de decisión. Es el reto de la construcción de la confianza en los procesos de colaboración, de asunción de riesgos y de perfeccionamiento continuo, así como los tipos más tradicionales de confianza en las personas. Y es el reto de apoyar y potenciar las culturas escolares y a quienes participan en ellas, para que ellos mismos realicen cambios de forma continuada.

El rol del liderazgo en la dirección actual

1-Conocimiento compartido

El líder debe situar un elevado énfasis en el conocimiento de la información, por lo que la comunicación debe ser fluida, pensando que las decisiones deben ser tomadas colaborativamente, por lo que todos los implicados necesitan información relevante y de alta calidad. Se deberá compartir esta información

con los docentes y directivos de otros sectores de muchas maneras, tanto de manera formal como informalmente.

Tres consecuencias fundamentales se pueden extraer de esta conducta:

- a) Los docentes y demás directivos comienzan a hacer lo mismo, empiezan a "compartir el conocimiento"
- b) Esta conducta ayuda a romper con el aislamiento profesional. Esto les lleva a compartir información de lo que les sucede con otros vinculándolo con una información común sobre los cambios de la reforma, los procesos de cambio, los problemas locales y nacionales
- c) Demostró a los docentes que ellos no tenían únicamente el acceso al poder a través de la información privilegiada.

2. Responsabilidad compartida

La información y el conocimiento compartido y la postura de que el líder no tiene "todas las respuestas" fue un modo de ofrecer responsabilidad a todos, más que crear un clima de dependencia.

Esta responsabilidad compartida fue también evidente en la distribución de trabajo en la escuela, que pudo comprobarse en múltiples áreas y ámbitos escolares

3. Integridad

El conocimiento y la responsabilidad compartida no es una mera técnica. Es un modo de percibir y un estilo de ser y actuar. El líder debe interesarse por todo lo que realizan sus docentes.

Para ellos la integridad del líder está ejemplificada entre lo que dice y lo que hace.

Muestra fuertes creencias y actúa en función de las mismas, manifiesta a través de su propia conducta la importancia de compartir responsabilidades, aceptar responsabilidades, estar abierto, ayudar a cada uno, confiar en los colegas, difundir información.

Su propio compromiso con el aprendizaje es un modelo.

4. Intervención

Las principales características del líder son su habilidad para intervenir proporcionando orientación, información y ayuda cuando los profesores lo necesitan. Esto es central para el liderazgo educativo.

Las relaciones entre profesores son en términos generales abiertas y confiadas. Ayuda a los profesores para que hablen sobre sus dificultades.

Blase (1987) examina el liderazgo escolar desde la perspectiva del profesor. Para ello, utiliza una metodología fundamentalmente cualitativa a través de entrevistas formales, tanto estructuradas como no estructuradas, y entrevistas informales con el profesorado.

Los resultados de dos años y medio de estudio ofrecen como principal aportación el hallazgo de catorce aspectos que se engloban en dos grandes dimensiones. La primera la dimensión está relacionada con competencias importantes para la realización de tareas, demostradas en actividades tales como la planificación, organización y evaluación de los individuos.

La segunda dimensión está determinada por las necesidades, socio-emocionales y expectativas de los trabajadores.

Los datos de esta investigación implican que los directores eficaces contribuyen al desarrollo de patrones asociativos (de cohesión), sociales y culturales (conductuales), culturales (valores normales) en los centros. Se confirma que los directores eficaces descritos tienden a mostrar todos los factores de las dos dimensiones establecidos, tarea y consideración, aunque en distinto grado, como es natural.

Sintetizamos en una tabla, los catorce aspectos identificados por Blase. En dicha tabla se señalan algunas de las características más significativas que pueden ayudar a comprender mejor el factor.

Factores	Descripción
1. ACCESIBILIDAD	? Llega pronto a trabajar
Disponibilidad, visibilidad y presencia del director	? Se le ve en todas partes
	? Se mueve un montón

<p>2. CONSISTENCIA</p> <p>Compatibilidad de las conductas y decisiones de los directores con la política, programas, normas del centro</p>	<p>? Apoya las normas establecidas</p> <p>? Los profesores se sienten respaldados</p> <p>? El director es resistente a presiones externas: padres. Administración, etc.</p>
<p>3. CONOCIMIENTO / EXPERIENCIA</p> <p>Percepción para diseñar con una amplia gama de competencias, conocimientos curricular y de investigación</p>	<p>? Dan consejos útiles</p> <p>? Mantienen una "implicación real"</p> <p>? Participan en diferentes aspectos del centro</p>
<p>4. EXPECTATIVAS CLARAS Y RAZONABLES</p> <p>Habilidad para diseñar el proyecto educativo del centro y reglas, objetivos generales, etc.</p>	<p>? Autenticidad y seguridad del director</p> <p>? Habilidades en la comunicación escrita y oral</p> <p>? Capacidad de anticipar problemas</p> <p>? Expectativas claras relacionadas con la racionalidad en el enfoque e interpretación</p>
<p>5. CAPACIDAD DE DECISIÓN</p> <p>Disposición de los directores para tomar decisiones de forma oportuna</p>	<p>? Algunos directores "no toman decisiones"</p> <p>? Evitan tomar decisiones"</p> <p>? Orientación a la resolución de problemas</p>
<p>6. METAS / DIRECCIÓN</p> <p>Metas asociadas con las áreas académicas tanto curriculares como extracurriculares, basadas en la participación docente</p>	<p>? Animar a que el profesorado se implique</p> <p>? Trabajan con los profesores en la definición de problemas</p> <p>? Trabajan con los profesores en la comprensión de sentimientos o problemas</p>
<p>7. SEGUIMIENTO</p> <p>Inclinación de los directores a proporcionar recursos apropiados y oportunos para apoyar los procesos y programas, para la mejora escolar</p>	<p>? Se perciben como proactivos</p> <p>? Se perciben implicados y facilitadores</p> <p>? Mantienen informados al profesorado</p> <p>? Conocen cómo están progresando la situación</p>

<p>8. Habilidad para controlar el tiempo Ocupados pero sin sobrecarga</p>	<p>? Son accesibles a distintas hora ? Son accesibles en distintos sitios y lugares ? Utilizan orden del día en las reuniones ? Respetan el tiempo de los profesores</p>
<p>9. Orientación hacia resoluciones de problemas</p>	<p>? Tienen respuestas racionales para los problemas ? Definen bien el problema y clasifican las posibles soluciones, ? Habilidad para enfrentar y reducir problemas</p>
<p>10. APOYO EN LOS ENFRENTAMIENTOS / CONFLICTOS Disposición a "respaldar" a los profesores, especialmente en enfrentamientos a padres y alumno.</p>	<p>? Respaldan disciplina docente ? Tratan los "desacuerdos" con los profesores de modo discreto y confidencial. ? Apoyan la formación y el desarrollo profesional</p>
<p>11. PARTICIPACIÓN / CONSULTA Disposición de los directores a canales significativo para que los docentes expresen sus opiniones, experiencia</p>	<p>? Interacciones positivas profesores-directores ? Anima la participación docente ? Disminuye la distancia social y psicológica entre director y profesores.</p>
<p>12. Imparcialidad / EQUIDAD Reconocimiento "razonable" de la necesidades y problemas de los profesores individuales, estudiantes programas y departamentos.</p>	<p>? Reconocimiento de los derechos individuales ? Escucha a ambas parte imparcialmente ? Nadie tiene, privilegios especiales.</p>

13. RECONOCIMIENTO	? Reconocimiento expreso del director
Elogio y apreciación tanto de los profesores considerados individualmente como en grupo	? Mayor aclaración de las metas del centro ? Se reduce la ambigüedad de expectativas (de lo que se pretende de él o ella)
14. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	? Delegación vista como decisión oportuna ? Proceso de trabajo más eficaz
Disposición de delegar autoridad y responsabilidad en los profesores	? Consideración importante por el hecho de delegar.

Formación de equipos de trabajo

Cuando se conforman equipos de trabajo se deben delegar tareas, presentando de manera clara, concisa el objetivo que se pretende alcanzar, el trabajo puede ser dividido en una o varias personas, dependiendo del tema a considerar, lo que hará que se agilice el trabajo, tendiendo a que exista un clima distendido, flexible y cooperativo. El director deberá mantener siempre una mirada atenta, supervisando y controlando.

Al trabajar conformando grupos de trabajo, estos se encargarán de trabajar un problema o un aspecto determinado del mismo, que puede ser encarado de diferentes maneras por los distintos grupos.

A menudo, hay aspectos del trabajo que son pesados si participa todo el equipo docente, y en cambio, un grupo poco numeroso puede abordarlos con eficacia y agilidad. Las comisiones bien llevadas, logran un ahorro de tiempo.

A veces, estas comisiones hacen de puente entre dos momentos del trabajo en el gran grupo: entre reunión y reunión unos miembros profundizan en un tema puntual o elaboran algunos aspectos del trabajo que el grupo realiza. Otras veces tienen un carácter más permanente.

Al conformar grupos de trabajo se pueden diferenciar tres momentos:

En el primero, los componentes de la comisión asumen el trabajo.

En el segundo fijan el calendario, el lugar, la duración de cada sesión y se reúnen las veces que consideren necesarias para elaborar el encargo que han recibido.

En el tercer momento el pequeño grupo informa al resto de los miembros, del trabajo que han llevado a cabo.

La conformación en equipos de trabajo dependerá de los temas a tratar, como así también del tiempo que podría demandar el objetivo a alcanzar: unas semanas, unos meses o unos años, considerando trabajos que pueda llevar un claustro, un ciclo o un departamento, sobre temas como la elaboración de criterios de repetición de curso, la adaptación de alumnos en la entrada a la escuela, las relaciones con las familias, el aprendizaje de la lectura y de la escritura, de la ortografía o de las matemáticas.

Realizar con eficacia un trabajo de estas características requiere seguir una secuencia ordenada de pasos, en cada uno de los cuales el grupo ha de resolver determinadas dificultades. En la medida que los miembros tienen integrado un esquema que enmarque los diferentes momentos de este proceso aumenta la capacidad por encarar con más eficacia el objetivo que se pretende conseguir.

Se considerarán cuatro momentos:

Detección de una necesidad.

Valoración.

Programación.

Elaboración escrita de los resultados.

Detección de una necesidad

El emergente que vuelca el grupo a una labor suele partir de la detección de una necesidad o de la identificación de algún aspecto que se quiere mejorar. A

menudo aparecen formulaciones como por ejemplo “los alumnos no entienden suficientemente bien lo que leen y haría falta remediarlo, “en cada curso nos encontramos con problemas con el tema de las repeticiones de los alumnos que no siguen, deberíamos trabajarlo,”en el ciclo medio los niños van muy mal en ortografía, ¿por qué no hacemos un programa adaptado a los niveles reales de los alumnos?, me gustaría trabajar el aprendizaje de la lectura y de la escritura.

Algún miembro del grupo hace en ocasiones una propuesta como las anteriores, la cual puede ser más o menos compartida por cada uno de los demás miembros. Algunas veces la propuesta llega de afuera del grupo. Puede partir, por ejemplo del equipo directivo, que sugiere tratar un aspecto determinado en el ciclo, del inspector de zona, que indique un problema a tener en cuenta en la escuela o que exponga una deficiencia detectada y sugiera remediarla.

Valoración

Cuando se trata de valorar una necesidad explicitada por uno o diversos componentes, el grupo debe definir con precisión la situación de la cual posiblemente partirá para llegar al objetivo que se fije. Tanto si se inicia el trabajo de un tema para arreglar una deficiencia, como si el móvil proviene del deseo de mejorar o de actualizarse en un aspecto determinado será necesario que el grupo defina con precisión la situación inicial referente al tema o problema a afrontar, y si es posible, que use instrumentos adecuados de tabulación.

Será imprescindible que todos los integrantes comprendan con claridad el objetivo que el grupo se propone, si hay consenso suficiente para iniciar el trabajo, si existen otras prioridades, si el trabajo se vive de manera gratificante, si el grupo está lo bastante capacitado para encarar los objetivos que se proponen y si la metodología que se emplea en el trabajo será aceptada por todo el mundo. Según cuáles sean los resultados de esta valoración será necesario optar por abandonar la labor, posponerla, redefinirla o bien llevarla adelante. Es útil dejar constancia escrita de la situación de partida.

Programación

Si de la valoración anterior el grupo concluye que puede llevar adelante la labor según el objetivo fijado, deberá diseñar una programación que permita transitar de la situación inicial definida a la situación a la que quiere llegar, y deberá realizarla.

El diseño de la programación debe incluir, como elementos importantes:

-La concreción de los miembros que intervienen en el trabajo, considerando el grupo la posibilidad de contactar, de manera ágil, con un especialista externo si en algún momento lo requiere, quien dotará de bibliografía, ayudará a salir de alguna problemática que no se pueda resolver, reorientará el trabajo o asesorará de una manera más o menos periódica.

-La concreción del espacio físico que se utilizará: el grupo debe fijar el lugar más adecuado donde se mantendrán las reuniones durante el proceso.

-La concreción del tiempo: que incluye la periodicidad de las reuniones, el horario de cada una, la duración y el número aproximado que se requerirán.

-La concreción de los objetivos: los hitos que el grupo deberá ir consiguiendo a lo largo del recorrido marcado.

-La concreción de la metodología: cómo el grupo afrontará el proceso en dirección a la situación final.

-La concreción de la evaluación: qué será necesario evaluar, cómo se hará, que o cuáles serán los momentos adecuados para llevarla a cabo y qué personas participarán.

Fijando el punto de partida, acordando el objetivo a conseguir, conformado el grupo y precisado el espacio, el tiempo, la metodología y la evaluación, el grupo está en condiciones de centrarse en la tarea y llegar a los fines establecidos.

El proceso requiere un movimiento en el que la acción, la observación, la reflexión y la revisión de la planificación se articulen de tal manera que sea posible ir ajustando a las finalidades que se ha propuesto el grupo. La evaluación final incluirá la reflexión sobre el proceso y a la vez sobre la adecuación de los resultados a las expectativas del equipo de trabajo.

Elaboración escrita de los resultados

Siempre deberá elaborarse por escrito un documento sobre las conclusiones a las que se ha llegado, subrayando aquello que se considere de mayor utilidad para el futuro de la institución.

El equipo directivo en conjunto, debe tener un peso considerable en el momento de impulsar, orientar, coordinar y realizar el seguimiento de las tareas a desarrollarse.

La creación de una comisión pedagógica de profesores, responsable de orientar y dinamizar el proceso de elaboración de algún proyecto, capaz de aglutinar a los diferentes profesionales implicados, puede ser de utilidad siempre que se mantenga una clara relación funcional, de comunicación e influencia recíproca, con el equipo directivo, los equipos de ciclo etc., siendo necesario la planificación de todo el proceso, con asignación de tiempo, definición clara de responsabilidades, reunión con orden del día, y explicitación por escrito de las conclusiones. Cada una de las sesiones debe estar diseñada previamente, precisando las técnicas de trabajo en grupo que requerirá y la temporalidad de cada una, con el fin de conseguir la mayor operatividad posible. Debe ser competencia de todo el equipo velar para que nadie sienta que debe renunciar más de lo estrictamente necesario de las maneras personales de trabajar por el hecho de que los otros miembros pretendan, abierta o encubiertamente, imponer las propias, sintiendo amenazado su estilo de trabajo y que deba adoptar actitudes defensivas, que se suelen traducir en roles negativos, polarización de posicionamientos, ralentización de la labor y otras disfuncionalidades. Cada componente de un equipo de trabajo puede pretender tener presencia dentro del grupo, acaparando la atención de los otros miembros, queriendo tomar decisiones por sí solo, o bien quiera

desentenderse del trabajo. En este sentido el equipo está en dificultades. Los equipos deben garantizar diversidad de cada uno de sus integrantes.

Recursos y técnicas referidas a la dinámica de trabajo

Se puede considerar que cada integrante de un grupo de trabajo ocupa una determinada posición, que le condiciona la propia presencia, participación y toma de decisiones en el grupo. La posición de cada grupo depende de las características personales y contextuales de su historia personal. Para un trabajo eficaz en grupo es muy importante que cada uno de los integrantes disponga de una posición cómoda que le posibilite la participación y la toma de decisiones dentro del grupo, de lo contrario puede sentirse incómodo y expresarlo directamente, manifestando en palabras aquello que piensan o siente, o de comportamientos agresivos, negativos, boicoteadores, mostrando falta de interés o ausencias.

En las instituciones organizadas hay miembros que tienen encargadas funciones que les predisponen a tomar decisiones, según el lugar que ocupan en la estructura, por ejemplo los directores o coordinadores de ciclo. Servirse de un cargo para incrementar su poder decisorio, no conduce a nada bueno, provoca desequilibrio, reduce la iniciativa de sus miembros, poniendo muchas veces en peligro el buen funcionamiento institucional.

La participación suficiente de cada uno suele ir a favor de localización del trabajo y de la cohesión del grupo.

El papel del coordinador

En caso que el grupo no se regule espontáneamente y no ofrezca suficientes posibilidades de participación y de acceso a la toma de decisiones a todos los miembros, el coordinador puede llevar a cabo las intervenciones siguientes:

-Lograr la intervención de todos los miembros, a través del uso de diferentes técnicas de trabajo como por ejemplo el uso de la rueda de intervenciones, la discusión en pequeños grupos y la puesta en común posterior.

-Proponer que intervengan aquellos componentes que aún no lo han hecho, para que nadie monopolice la palabra.

-Proponer que intervengan menos aquellos que han participado más.

-Remarcar las opiniones de todos los miembros cuando el grupo debe tomar una decisión, hacer presente el abanico de opiniones diversas que servirán de base en el momento de decidir.

Garantizar el respeto a la diversidad

La actitud tolerante y el respeto a la diversidad son requisitos básicos para que funcionen correctamente los trabajos en grupo en las escuelas. El trabajo docente obliga a convivir y a coordinarse personas con opiniones, creencias, maneras de sentir y de hacer no coincidentes. Articular el trabajo a partir esta gran diversidad requiere unas actitudes flexibles y tolerantes por parte de los miembros integrantes de los equipos, en la medida que pretenden que el trabajo en común sea posible, ágil y funcional.

Dentro de las instituciones escolares encontramos ejerciendo trabajos muy parecidas a profesionales de todas las edades y condiciones, unos a punto de la jubilación, con la riqueza que suponen dos o tres décadas de experiencia, otros acaban de finalizar sus estudios del profesorado y se inician en la profesión con la fuerza, la ingenuidad y el miedo que genera afrontar algo desconocido.

Algunos profesionales de más años en la enseñanza al margen de su edad y experiencia son capaces de sumergirse en el trabajo, de interesarse por la profesión que escogieron, de recrearse, otros con unos niveles de interés más bien bajos, están cansados del trabajo que realizan.

Hay docentes que manifiestan una gran capacidad para modificar las maneras de pensar, de sentir, de hacer, teniendo buena capacidad de adaptación a los cambios, mientras que otros les cuesta más, generándoles inseguridades por pensar que no podrán adaptarse.

Uno de los retos importantes y difíciles para los equipos docentes consiste en conformar adecuadamente, a partir de esta diversidad, la articulación de actuaciones que supongan un buen trabajo en equipo, La diversidad se puede convertir en un elemento enriquecedor o en una causa manifiesta de interferencias.

En las escuelas de nivel inicial y primarias con individualidades marcadas, se hace necesario renuncias muchas veces a éstas en bien de la institución Si bien es necesario que las individualidades estén en condiciones de aceptar o tolerar estas renuncias, es preciso, en la misma medida, que lo colectivo no actúe como una losa sobre las características individuales de cada maestro. El reto consiste en unificar criterios, permitiendo la máxima coherencia institucional y al mismo tiempo el máximo respeto a la diversidad de intereses, ritmos, estilos, capacidades y recursos.

La persona que ha recibido el encargo de coordinar el grupo, para favorecer la tolerancia y el respeto a la diversidad del resto de componentes puede:

-Mostrarse en todo momento tolerante y respetuoso con las maneras de ser de todos los componentes del grupo, validar las diferencias de capacidades, habilidades, estilos de trabajo.

-Aceptar con el mayor respeto posible la diversidad como manera de ser del grupo, con la máxima aceptación de las diferencias individuales.

-Intervenir en defensa del mayor respeto posible a la diversidad cuando algún componente manifieste actitudes intolerantes infundamentadas respecto a estilos de trabajo, maneras de pensar, intereses ritmos o ansiedades diversas en general.

Instalar el pensamiento de complementación

Cuando un grupo de trabajo dialoga para ponerse de acuerdo o tomar decisiones, a veces cae en una dialéctica en la que está muy subrayada la polarización de posiciones. Es un diálogo en que cada uno se aferra a su propuesta, la protege y descalifica las posiciones opuestas. Más que ser permeable a las aportaciones de los otros, la escucha está al servicio de la

búsqueda de elementos para descalificarla, a favor de la posición propia. Más que poner atención en aquello que dicen los otros, se pone énfasis en cómo se les descalificará o en qué se les dirá en cuanto existan posibilidades de hacerlo o decirlo.

En el pensamiento de complementación está la pretensión, por parte de los dialogantes, de articular cada una de las diferentes aportaciones para conformar un conjunto que las incluya en todo lo posible. No se trata de imponer el propio pensamiento, de preservarlo de los ataques de los otros y de destruir otro diferente, sino de enriquecerse entre todos de la suma de propuestas diversas, favoreciendo que cada uno aporte lo que pueda y poniendo atención en lo válido de cada una.

El paso del pensamiento de oposición de contrarios, al pensamiento de complementación requiere superar otros conflictos de fondo, relacionados con el sufrimiento que supone la renuncia de lo individual a cambio de las ganancias que sólo pueden ser posibles en grupo.

El papel del coordinador

Para favorecer que el grupo funcione, en todo lo posible, según el pensamiento de complementación, la persona que coordina puede:

-Habitarse a subrayar la parte variable de las aportaciones ajenas y a complementarlas, siempre que pueda, con las propias. Incluso las aportaciones poco afortunadas pueden ser escuchadas con disposición de encontrar algo rescatable.

-Intervenir cuando el grupo cae en una dialéctica muy marcada por la oposición de contrarios. Cuando dos miembros, o dos subgrupos, se polarizan en una dialéctica predispuesta a descalificarse recíprocamente, el coordinador puede hacer con cada una de las partes lo que ellas no consiguen entre sí: intentar articularlas en una síntesis que rescate, alguna parte de cada una.

-Ayudar a disminuir las ansiedades a las que están sometidos los docentes dentro de sus equipos de pertenencia ya que afectan, de manera muy importante, tanto a las relaciones interpersonales como a la eficacia del trabajo

en grupo y al conformar equipos de trabajo Existen así fenómenos que aparecen vinculados a lo que algunos psicoanalistas han explicado como defensas contra las ansiedades, que pueden alterar el ágil y eficaz trabajo en equipo si no se arbitran medidas para entenderlos y afrontarlos.

Defensas contra las ansiedades

A veces los equipos de trabajo tienden a quedar atrapados en posiciones antagónicas. Se forman subgrupos, y en el interior de cada uno se produce una especie de pacto implícito de no agresión, adoptando actitudes unificadas, que se instalan como correctas y se descalifican los grupos antagónicos según aquello divergente que los ha diferenciado. En el interior de cada subgrupo, cada miembro se siente unido e integrado a los otros, a la vez, lo malo, equivocado, rechazable, es externo. Hay necesidad de sentir que lo bueno está dentro y que lo malo está fuera.

Como precisa Pichón Rivière (1985), a veces un miembro se convierte en depositario de los aspectos negativos y atemorizadores del grupo o del trabajo. Entonces aparecen los mecanismos de segregación. Como defensa a las ansiedades persecutorias internas al grupo, éste embiste uno de sus miembros con una serie de aspectos negativos. Se da salida, de esta manera, al deseo inconsciente de encontrar un objeto sobre el que proyectar los impulsos destructivos.

Frecuentemente los grupos usan como defensa de las propias ansiedades internas la proyección de éstas al exterior: como protección de las propias ansiedades persecutorias establecen sin tomar conciencia, aquello que Kaës (1989) define como un pacto de negación. Entienden los miembros del grupo que el culpable de las carencias, insuficiencias o frustraciones es cualquier cosa exterior a ellos.

Otro aspecto a considerar son las resistencias al cambio como defensa contra la ansiedad. Los cambios pueden hacer aparecer fuertes ansiedades debido a la situación confusional que generan, a las inseguridades que provocan, a la pérdida que suponen de lo que existía y a la posible persecutoriedad de la nueva situación. Cambiar puede ser vivido como una destrucción de lo que

hay, como un abandono de aquello establecido. Cualquier cambio reactiva experiencias de inseguridad.

Contrariamente a las situaciones de resistencia al cambio, encontramos, a veces, equipos docentes con una fuerte tendencia a promover cambios que no parten de un análisis situacional, y de una planificación de los objetivos que quieren conseguir y de las estrategias para llegar. Estos equipos de trabajo se lanzan irreflexivamente a variaciones, esperando efectos mágicos relativos a la resolución de las propias ansiedades.

Trabajar los roles

Cuando un grupo se vuelca en un trabajo, sus miembros asumen una serie de roles, algunos son asignados formalmente: el organigrama formal explicita quién será el director, el vice-director, el secretario. Pero hay también un organigrama funcional, que no responde a ninguna asignación formalizada, sino que los roles emergen de una manera más o menos espontánea, a lo largo del trabajo en grupo. Los roles específicos que juega cada uno en el equipo docente se pueden entender según la idiosincrasia de cada individuo que integra el grupo, y las características del equipo, de la labor y del contexto institucional. Dos aspectos deben ser tenidos en cuenta: la cohesión y los objetivos propuestos. Se entiende por cohesión de un equipo a todas las fuerzas sociales que actúan sobre los individuos para posibilitar la existencia, la estabilidad o la continuidad del grupo como tal. La cohesión ayuda a crear una situación favorable para el trabajo y para actuar en circunstancias difíciles, aumenta la seguridad de los miembros, funciona como un agente de autoconservación del equipo. Los objetivos y aspiraciones de un grupo, son los móviles o motores que permiten ir hacia el cambio deseado. Los roles que encarnan los miembros de un grupo pueden ser favorecedores o aquellos que le comportan interferencias.

Roles favorecedores del trabajo

Son aquellos que ayudan al grupo a iniciar el trabajo, reunir ideas necesarias para llevarlo a adelante, buscar la información necesaria, sintetizarla, cuidar el

tiempo, tomar nota de lo que se va elaborando, evaluar la tarea, mantener el grupo centrado en el tema y coordinar todo el proceso.

Roles orientados a la cohesión del grupo

Son roles que ayudan al grupo a aumentar la cohesión interna y mantenerla a lo largo del trabajo. Entre ellos se encuentran los de animar, conciliar, facilitar la comunicación, transgredir, seguir, pasivamente el proceso de trabajo, disminuir la tensión de grupo y sugerir reglas. Por ejemplo:

Animar: estimula la participación y los aportes de sus miembros creando un clima favorable.

Conciliar: concilia los desacuerdos, propone soluciones aceptables por todos, resolviendo los conflictos del grupo.

Facilitar la comunicación: vehiculiza la palabra, poniendo límites a aquellos que la monopolizan.

Transigir: acepta errores y equivocaciones propias y de los otros, favoreciendo la armonía del grupo.

Seguir pasivamente: acompaña con atención e interés la tarea de los miembros del grupo, interviniendo muy poco.

Disminuir la tensión: redimensiona el problema que lo generó, desviando momentáneamente el tema con chistes y comentarios de humor.

Proponer normas: asegura el buen funcionamiento del grupo, recordándolas cuando el grupo se desvía.

Roles negativos

Son aquellos que comportan consecuencias negativas para la cohesión del grupo o para el trabajo, debido a su efecto interferente o paralizante, a la improductividad que supone para algunos miembros, a sus conductas lúdicas improcedentes, a actuaciones para llamar la atención, agresivas, dominadoras o competitivas. Por ejemplo;

Bloquear: obstaculizan la tarea del grupo, desviando el tema, hacia aspectos irrelevantes.

Retraerse: no se participa y se excluyen sus miembros.

Jugar: significa una interferencia que interrumpe la tarea.

Llamar la atención: trata de conseguir la atención del grupo constantemente.

Agredir: puede ridiculizarse a algunos de los miembros, criticándolos, tratándolos despectivamente o desacreditando de manera infundada sus aportaciones o ideas.

Dominar: este rol implica intervenciones que tienen como finalidad instalarse en una posición de superioridad y manipular al grupo o algunos de sus componentes.

Competir: polarizan las posiciones y tratan de ganarla.

Toma de conciencia colectiva de los roles y de sus efectos

.El equipo de trabajo puede tomar conciencia de los diferentes roles que se presentan durante una tarea, diferenciando entre los favorecedores de la misma y de la cohesión, y los negativos, estando alertas en el momento en que aparecen, viendo aquellos que surgen con mayor insistencia, para poder eliminarlos . Estos roles negativos podrían estar encubriendo una problemática, o una insatisfacción personal. La identificación de la fuente que está condicionando estos roles negativos puede ayudar a poner las condiciones necesarias para eliminarlas o disminuirlas. A veces el trabajo acordado responde a los intereses de todos los miembros, pero no hay acuerdo en la manera de llevarlo a cabo. Cuando un trabajo no se desarrolla adecuadamente crea insatisfacción y tiende a incrementar los papeles negativos. Otras veces, detrás de los roles improductivos aparecen grupos incapaces de ofrecer una situación atractiva a sus miembros. Subrayar los momentos exitosos en el trabajo en grupo, suele ser gratificante y motivador, hablar de cómo va el trabajo justamente cuando es ágil y cooperativo, y reflexionar sobre el por qué

de la agilidad y sobre los roles que los diversos miembros encarnan, crea un buen clima.

Favorecer el diálogo. Manejar adecuadamente los silencios

Cuando se conforman equipos de trabajo, sus acciones comunicativas verbales alternan con espacios de silencio. Algunos provienen de inhibiciones que se pueden producir porque ciertos miembros no se atreven a hablar, no saben que decir, les cuesta empezar una intervención o perciben a los otros de manera persecutoria. En el trabajo en grupo hay situaciones en las que los silencios se convierten en intolerables, otras es necesario para que sus miembros puedan reflexionar. Si bien los silencios se pueden entender a veces como un aspecto favorecedor del trabajo en grupo y otras como un elemento contraproducente, las interferencias acústicas, siempre suelen ser contraproducentes para el trabajo en común. Algunas reuniones resultan alteradas por las interferencias acústicas que llegan del entorno inmediato. Si bien un cierto grado de ruido es inevitable y no perturba visiblemente la comodidad y la eficacia del trabajo colectivo, cuando es excesivo, llega a afectar de manera importante el bienestar de cada uno, obligan a hablar más alto, no permiten recibir con suficiente claridad las comunicaciones, ralentizan el trabajo y provocan malestar entre sus miembros, ocasionando dolor de cabeza, ansiedad, malestar, dificultades de concentración, El efecto de interferencia de la comunicación acústica que tiene como fuentes el entorno inmediato de los grupos en las escuelas suele venir de la acumulación persistente de sonidos diversos. A veces las sesiones se realizan en espacios donde entran y salen, o hay personas ajenas al grupo .A menudo se destina como lugar de reunión un espacio que es común a otros profesionales, que entran momentáneamente, o que están trabajando paralelamente. El teléfono aparece con frecuencia como fuente sonora y de interferencias. Si dentro del funcionamiento del grupo no hay un acuerdo de evitar en lo posible el uso del teléfono en las reuniones, cada llamada a uno de los integrantes supone la entrada en la sala de reuniones de la persona que avisa, el abandono de este espacio por parte del interesado y retomar el trabajo cuando ésta ha acabado. Cuando el teléfono está instalado en la misma sala donde el grupo trabaja se añade a todos los sonidos anteriores el correspondiente a la llamada y a todas las

comunicaciones telefónicas que hay durante la reunión, ya sean para los miembros reunidos o para otros externos al grupo. El grupo afectado debe valorar cuáles de estas fuentes podría controlar y cuáles interesaría eliminar o disminuir para un mejor bienestar individual y grupal. El equipo de trabajo es también fuente de interferencias acústicas cuando sus miembros no son puntuales, cuando se realizan comentarios entre dos o más miembros que han abandonado el trabajo en grupo y han comenzado a hablar en paralelo. No siempre es fácil conseguir que cada miembro pueda escuchar con atención lo que dicen los otros, bajo los problemas de escucha se descubre un acto de fuerza por parte de quien habla para instalar unas determinadas ideas, estrategias o decisiones, puede sentirse como una herramienta en contra de lo que el receptor quiere y representa una amenaza real o imaginaria a sus ideas o intenciones.

¿Cómo desarrollar la colaboración en equipos de trabajo?

Un trabajo en equipo supone procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de que se quiere hacer y cómo.

Disposición de condiciones iniciales: creación de una relación inicial con los equipos de trabajo. Requiere sobre la base del diálogo y el respeto mutuo, una clarificación, de las expectativas, compromisos, funciones y tareas que permitan al equipo ir perfilando valores de comunicación colaboración, apertura, implicación autonomía e interdependencia.

Revisar la situación. Diagnóstico de la situación y determinación de ámbitos preferentes de mejora. Ver dónde se está, que está ocurriendo, donde se quiere llegar, iniciando un proceso de clarificación categorización y priorización de necesidades con la finalidad de ir logrando una percepción ordenada y diferenciada de la situación.

Acotar un ámbito de mejora: análisis y formulación de problemas y búsqueda de soluciones y satisfacción de necesidades. Posibilita al grupo ampliar su visión de los problemas analizados y recoger aportaciones para el plan de acción.

Formulación de un plan de actuación. Elaborar un plan y prever su puesta en práctica. Es una fase puente entre lo que se planifica y la puesta en práctica.

Desarrollo reflexivo del plan: llevar a la práctica lo previsto y organizado. Se desencadenan procesos de descripción de la propia práctica, análisis grupal de la misma, que inciden en la tarea y en el clima grupal, (respeto mutuo, tolerancia, sentido del humor).

Evaluación: Se trata de una tarea ineludible en todo proyecto de trabajo conjunto. Una condición básica para que la acción educativa sea reflexiva, consciente y estimulante intelectual. La evaluación da pautas para avanzar en la comprensión de los procesos, tomar conciencia de los logros, valorar la diversidad de posiciones dentro del mismo centro y pulsar el alcance del desarrollo de la cultura interna del equipo.

Cuatro modos de relacionarse entre colegas

Contar y examinar ideas .búsqueda de ellas, soluciones y recursos.

Ayuda y asistencia: relación uno a uno, en la que mutuamente se facilitan ayuda y apoyo.

Compartir: materiales, métodos, intercambio de ideas.

Trabajo conjunto: compartir opiniones, concepciones.

CONCLUSIONES

Por todo lo investigado, estudiado, conversado con profesionales de la educación, leído, se puede decir que:

Para que una escuela funcione adecuadamente es necesario que sus directivos y docentes adquieran capacidades para definir la misión y la visión de su institución, estableciendo metas y objetivos, reconociendo sus actores, identificando necesidades e implementando planes de acción. Si las escuelas incorporan la auto-evaluación y la planificación estratégica como prácticas sistemática, podrán mejorar su capacidad de respuesta frente al contexto y lograrán mejores resultados, incluso en situaciones adversas. Será necesario integrar diversos actores de la comunidad educativa en la gestión, fortaleciendo los vínculos escuela-comunidad, promoviendo capacidades creativas. Los directivos deberán comprender la cultura escolar, valorar a sus docentes, promoviendo su crecimiento personal y profesional, estableciendo una cultura colaborativa, proponiendo alternativas, no dando simplemente órdenes, analizando si todos los aspectos presentes en la institución están siendo tomados en cuenta, evaluando qué espacios tradicionalmente invisibles o “vacíos de sentido” deberán incluirse, chequeando si se están considerando los vínculos internos o las redes de colaboración e intercambio que la escuela debe establecer con el afuera, delegando tareas y conformando equipos de trabajo. Se necesitará incidir de la mejor manera en las lógicas que sustentan viejas prácticas, haciendo foco en los temas que interesa jerarquizar, manejando de manera estratégica los tiempos, teniendo registro de la marcha para no perderse en la complejidad que se presente., tomando decisiones contextualizadas, que articulen e impacten sobre lo que la realidad es, más que sobre lo que “debería ser”, abordando y resolviendo los conflictos que puedan surgir en la marcha, asegurando vías de comunicación que permitan que la información circule sin dificultad dentro y fuera de la institución

Entre las competencias consideradas claves para una buena gestión en el ámbito educativo, UNESCO, reconoce : “saber manejar conflictos, saber liderarlos, conducir un equipo de trabajo y trabajar como parte de ese equipo,

saber negociar ,reflexionar incorporando visiones distintas a las propias, ensayando nuevas alternativas ante problemáticas recurrentes.

La escuela puede producir un cambio significativo, no sólo a través de una buena gestión sino también mediante una propuesta innovadora y de calidad en la cual la centralidad de lo pedagógico, las habilidades para tratar con lo complejo, el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y la innovación ocupen un lugar fundamental en los procesos de conducción de las mismas. Una conducción en la que se pase de la administración escolar a la gestión educativa estratégica.

En suma, la escuela se concibe como un foco preferente para el desarrollo de procesos de mejora y cambio educativo. Procesos que tienen como objetivo principal la promoción de una cultura escolar que estimule la construcción conjunta de una filosofía de la escuela, y de unos procesos de trabajo basados en la comunicación y las relaciones profesionales. Una escuela que va aprendiendo un modo de trabajo peculiar, una forma de organizarse para gestionar y desarrollar proyectos de trabajo y recursos, que puede marcarse su propio estilo de trabajo para mejorar y autorregularse.

Una escuela que es capaz de orientarse hacia la resolución crítica y sistemática de problemas, capaz de hacer frente a sus conflictos sin obviarlos, centrándose en problemas de su propio desarrollo.

En definitiva, cooperación, colaboración, colegialidad vienen a expresar una cultura global, frente al individualismo, y a la competitividad, cuyo objetivo principal no es otro que el convencimiento de la necesidad de una mayor descentralización del sistema educativo.

Un buen nivel de construcción de equipo de trabajo se logra en la medida en que es capaz de clarificar suficientemente los objetivos que se propone, llegar a un consenso sobre la conveniencia de estos, priorizando adecuadamente según las necesidades que ha detectado y al mismo tiempo, factible para las dificultades que supone, y con suficiente consenso en la metodología que se implementará para llegar a lograrlos. Debe poder abordar el trabajo con una buena organización, sabiendo aplicar las técnicas de trabajo en grupo más

adecuadas en cada momento, teniendo una buena dinámica para posibilitar que todos los miembros del grupo participen suficientemente, siendo respetuosos con la diversidad, tendiendo a entender las diferentes aportaciones de sus componentes en términos de complementariedad, manteniendo un clima de trabajo relajado, con el ejercicio de roles favorecedores de la tarea y de la cohesión del grupo, consiguiendo un buen manejo de los silencios, siendo capaces de poner las condiciones para una escucha recíproca adecuada.

.Una parte importante de la mejora de la calidad de la enseñanza es el logro de la colaboración y colegialidad entre los miembros del equipo de trabajo, para el desarrollo de un proyecto coherente de educación, estimulando condiciones internas que permitan la creación de un proyecto común que motive y dé sentido al mismo.

Los supuestos básicos en el desarrollo de un equipo de trabajo incluiría:

La escuela como foco de acción-reflexión-acción.

La escuela en cuánto organización tiene una cultura propia y los agentes educativos que en ella trabajan han de reconstruirla críticamente como meta de la renovación profesional y como proceso a través del cual ir logrando esa meta.

Será necesario un cambio de los valores característicos de la cultura escolar, frente a una actitud defensiva, la apertura, frente al aislamiento profesional, la comunidad, frente al individualismo, la colaboración frente a la dependencia, la autonomía frente a la dirección externa, la autorregulación crítica y la colaboración.

La colaboración y colegialidad se adquieren haciéndola a través de procesos de auto-revisión, planificación, desarrollo colaborativo y auto-evaluación. Todo en un clima de participación, implicación y pertenencia.

La gestión y dirección es una función general de apoyo al desarrollo del equipo de trabajo y una profundización de la profesionalidad de los docentes.

Existe grandes dificultades en la conformación de equipos de trabajo, las instituciones educativas por lo general siguen con la misma concepción de alumno, de docente, del proceso de enseñanza –aprendizaje, a pesar de las reformas.

Mucho de lo investigado revela que cuesta alcanzar la conformación de reales equipos de trabajo, hay en muchos de los casos, esbozos del mismo debido a la dificultad del trabajo colaborativo, falta de comunicación, y de conocimiento del otro. Cada uno vive en una isla, incluso muchas veces el directivo, ya que no se observa compromiso, reflexión sobre lo realizado, apertura, autonomía interdependencia, responsabilidad compartida, ansias desmedidas de poder,

Las condiciones para garantizar una cultura colaborativa como es: transitar del trabajo individual al trabajo en equipo, desarrollar consensos institucionales, fortalecer las competencias, gestionar los conflictos, no siempre se dan. Para una cultura colaborativa es necesario un espacio para la reflexión conjunta pero también dominar el ego que abunda en la profesión docente.

El directivo que puede manejar esto podrá delegar tareas y conformar equipos de trabajo.

<p>los dan a conocer, si los ocultan, si trabajan en red o si lo hacen solos, así vas articulando puntos de vista, aglutinándolos en una organización de trabajo y comenzás a proyectar y armar un PEI, con la participación de todos.</p> <p>El gran desafío es la paciencia necesaria para que todos los miembros de la Comunidad puedan alcanzar a ver resultados positivos...Se necesitan 4 ó 5 años para tener resultados provechosos, porque al principio es muy difícil...</p>	<p>Dinámica institucional</p>	<p>Seguro</p> <p>Responsable</p>
<p>3 ¿ Cómo se logra un buen liderazgo?</p> <p>...Los canales de comunicación internos son vitales para ejercer un buen liderazgo... Si hay buen espíritu y buena actitud, terminás construyendo algo positivo y aceptado..... De ahí en adelante es empezar a caminar un proceso de trabajo con errores y aciertos, pero con un buen espíritu corrector, interpretativo de lo que está pasando. Si en un equipo directivo, no hay respeto, espíritu crítico, ganas de hacer bien las cosas, ningún esquema de organización, va a tener buen fin... Porque hay instituciones con reuniones de equipo directivo y actas religiosamente respetadas, pero al volver a sus puestos, la escuela sigue fracturada. Sólo dicen en pasillos lo que piensan o sienten, no donde debieran....</p>	<p>Comunicación abierta.</p> <p>Liderazgo</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Currículum oculto</p>	<p>Autocrítica</p> <p>Reflexivo</p>
<p>4 ¿Cómo se conforma un equipo de trabajo?</p> <p>No es fácil. Tenés que aprender a delegar</p>		

<p>tareas y darte cuenta que todo no podés hacer sólo. Cuando lográs darte cuenta de eso, es que vas por buen camino....Después empezás a ver personalidades, quién podría encargarse de qué cosa , quién puede trabajar en equipo y quién no, cuidarte de no dañar susceptibilidades, ver la formación que tiene cada uno para ver qué cosas puede realizar, separar lo urgente de lo urgentísimo, aprender que todo no lo podés hacer y que si no delegás no llegas a realizar nada bien. No se puede estar en muchos lados al mismo tiempo, te vas dando cuenta que no llegas a hacer nada bien...Lo importante es supervisar, controlar. No es fácil, a uno le parece que las cosas como uno las hace están bien y que el otro no las hace como las haría yo... no es así...</p> <p>Tenés que reunir a la gente y plantearles la problemática o de lo que deben encargarse, ver quién liderará el grupo , si sale sólo o si debe ser promovido por uno, cuándo se reunirán , cuánto tiempo llevará estas reuniones estimativamente, cuándo se reunirán con los directivos para contarles la marcha del proceso, la evaluación de lo hecho, lo que falta organizar o hacer, lo que se debe cambiar, lo que no, atender sus demandas, hacerles sentir que uno está implicado en la problemática.</p> <p>5 ¿Logró que se conformaran estos equipos?</p> <p>Costó mucho trabajo .A todos nos gusta</p>	<p>Delegación de tareas</p> <p>Delegación de tareas</p> <p>Equipos de trabajo</p> <p>Evaluación</p>	<p>Seguro de sus convicciones</p> <p>Negociación</p> <p>Controla</p> <p>Seguro de sus convicciones</p> <p>Deposita en otros actores la realización de diferentes responsabilidades</p>
---	---	--

<p>ejercer el poder...siempre está el que cree que levantando un poco la voz manda a los demás, o que el que tiene más antigüedad manda, no siempre es así. Ejercer el liderazgo, no se logra fácilmente. Un líder se nace. Alguien con ideas claras, con capacidad de escucha, con autocrítica, con ganas de crecer junto a los otros, que sabe reconocer los errores, que puede guiar, acompañar, orientar. Me llevó tiempo, pero creo haberlo logrado en parte, siempre hay más para hacer, tengo equipos encargados de la disciplina, de realizar los eventos, de ver la capacitación de los docentes, de reevaluar lo pedagógico, por nombrarte algunos.</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Equipos de trabajo</p> <p>Poder</p>	<p>Convincente</p>
<p>6 ¿Cómo se maneja el poder?</p> <p>El tema del poder es delicado, (es curioso, porque es la clave de éxito de un proyecto), es muy difícil de mensurar, cómo lo vivís, esto es la honestidad individual... Yo mismo he cambiado, hoy, por ejemplo, me siento menos ansioso, antes quería solucionarlo todo enseguida, hoy en día, las cosas tienen su tiempo.... uno está al servicio de los jóvenes y de los adultos, desde un rol de responsabilidad y decisión. Hay gente que cree que porque tiene un puesto, es superior y me parece la mayor de las necedades, es la mayor de las torpezas, porque además, no es verdad.</p> <p>En ese punto, la institución necesita que el directivo tenga un concepto, lo aplique, lo viva y lo transmita al resto.</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Seguro de su actuar</p> <p>Responsable</p>

<p>7 ¿Siempre pudo conformar equipos de trabajo?</p> <p>No siempre es fácil. A veces los docentes, el directivo, no logran conformar un equipo, hay mucho tironeo por el poder, desgaste de los docentes que no ven reconocido su trabajo, sentir que la institución no les devuelve todo lo que brindan, y entre todo eso demandas de trabajo que no sale...si no entendés como directivo que tenés que delegar y no entienden los docentes que todos deben estar embarcados en el mismo barco... es difícil gestionar...</p>	<p>Rol directivo</p>	<p>Desazón Angustia Insatisfacción</p>
<p>8 ¿Todos los directivos conforman equipos de trabajo?</p> <p>He conocido directores que no conforman equipos de trabajo aunque hoy en día , no sé da tanto , porque la demanda de trabajo es tan intensa que si no lo hacés no podés gestionar, y estaban literalmente locos, pero locos re locos, atender la demandas de los padres que es lo peor...(risas), de sus santos angelitos, que hablando seriamente tienen problemáticas cada vez más graves y los jóvenes no están preparados muchas veces para abordarlas, simplemente por la edad que atraviesan, padres ausentes en muchos de los casos, que vienen a la escuela a fin de año, si es que vienen para ver cuántas materias se llevaron sus hijos, sin haberse enterado todo lo que les pasó a sus hijos durante el mismo, los docentes que traen lo suyo , lo propio del</p>	<p>Delegación de tareas</p>	<p>Compromiso Coherencia</p>

<p>cargo de uno que no puede quedar relegado, el personal de maestranza, situaciones que se desencadenan en el día a día ,problemas de convivencia...y la lista continúa, no somos los directivos súper poderosos , aunque creo que a veces así nos ven... agregale lo que cada uno trae en su mochila... no es fácil ...pero no es imposible si te sabés organizar y darle a cada uno lo que le corresponde..</p> <p>Es difícil al principio hasta que comenzás a conocer la escuela, su gente, su forma de manejar situaciones, tenés que recorrer la institución varias veces por día, que sientan tu presencia, no en un rol de vigilante que está dispuesto a encontrar el error para castigar, sino como aquel que está acompañando, guiando, ayudando ..No tenés que sentir que no podés,, sino estás listo...cuando ves que el caos llega y te aseguro que llega seguido , que demandan tu presencia en muchos lados a la vez, que piden tu opinión, en diferentes casos en el mismo momento, debés serenarte y comenzar a ver prioridades, atender lo que te piden , pero tranquilo sintiéndote seguro de todas las medidas que tomás, para eso delegaste, es ahí cuando los equipos de trabajo tienen protagonismo. Tenés que empezar a preguntar qué pasó, cómo se llegó a esta problemática y los equipos te ayudan a tomar decisiones, ya que ellos trabajaron en el tema y tienen también su opinión. Cada uno deberá ejercer su rol, será importante trabajar con el error para resolverlo, tener una cultura organizacional ,actuar serenamente.</p>	<p>Equipos de trabajo</p> <p>Gestión participativa, estratégica</p>	
--	---	--

<p>9 ¿Qué objetivos se planteó a nivel institucional?</p> <p>Si no logro que la institución sea lo que la familia viene a buscar para sus hijos, estoy estafando, porque estoy ofreciendo algo que en la realidad no se concreta...Viví muchos conflictos, legales, mediáticos, y uno lo asume y los lleva adelante, cuando sabe que hizo todo lo que corresponde, lograr que el joven sienta pertenencia del lugar donde está, que alcance un nivel de responsabilidad, de poder pensar libremente, que asuma su condición de adolescente, es un desafío puntual. Pretendo potenciar el desarrollo óptimo de cada persona creando las condiciones que permitan y favorezcan el despliegue de todas sus potencialidades, para que puede desarrollarse en el ambiente que desee. Para alcanzar esas metas de socialización y desarrollo personal, la escuela debe llevar a cabo una intervención sistemática, con objetivos y métodos, técnicas y medios adecuados para conseguirlo.</p>	<p>Calidad educativa</p> <p>Metas</p>	<p>Nuevos desafíos</p>
<p>10 El desafío, entonces, para la Escuela Media, tiene que ver con ese “grado de pertenencia”, ¿en qué sentido?</p> <p>Es un momento de crecimiento de los jóvenes en donde se combinan: una determinada realidad de autonomía personal: decisión del joven sobre lo que quiera hacer o esté comprometido a hacer para mejorar su entorno directo (su casa, pareja, su vida o su comunidad), logrando que los jóvenes asuman</p>	<p>Objetivos</p> <p>Calidad educativa</p>	<p>Pertenencia</p>

<p>o sientan que tienen pertenencia por donde están y por lo que aprenden.</p> <p>Recordemos que en un principio la tarea educadora era básicamente familiar, a partir de la Revolución Industrial los estados crearon un sistema cuyo objetivo es que los niños y jóvenes de una comunidad incorporen las costumbres, normas y herramientas culturales vigentes, necesarias para que se integren y participen de manera activa en esa sociedad</p> <p>La escuela es el elemento básico del subsistema escolar y se configura como la institución específica encargada de transmitir los conocimientos, los saberes prácticos, las actitudes, las normas y los valores que poseen las generaciones adultas a las nuevas generaciones.</p>		Coherencia
<p>11 Desde la perspectiva de la enseñanza, ¿Cuáles son las dificultades que Usted observa más frecuentemente en los docentes?</p> <p>La necesidad del docente de cumplir y de desempeñarse profesionalmente en distintos proyectos, distintos lugares. Lo que se conoce como “docente taxi”. A veces hay limitaciones metodológicas, falta de formación, o porque el docente piensa que cuando cierra la puerta de su curso, es la autoridad principal y es el único responsable, eso no significa que tenga que ser tan original al punto de estar fuera de lo que el contexto de esa institución sugiere... Eso creo que tiene que ver con controles inadecuados, malentendidos o mal aplicados y</p>	<p>Política educativa</p> <p>Docente taxi</p>	Preocupación y comprensión

<p>pilotos o no, se imponen por momentos políticos... el docente ha sufrido mucho esto, el de pública y el de privada, lo ha sufrido tremendamente, es un desgaste increíble... sumado a que le cambien el directivo de turno que quiere hacer buena letra y le exige todo lo que le piden... y el docente que ya sabe que es buen docente que sabe que logra resultados con su trabajo, a veces no lo puede desarrollar porque le están exigiendo determinados pedidos, a veces burocráticos, a veces de índole formal... y... la verdad que no debiera ni estar ausente lo que se le pide ni estar tapado por lo que se le pide y no poder desplegar naturalmente su naturaleza, sus ganas de enseñar... que todos la tienen.</p>	<p>Capacitación docente</p>	
<p>13 ¿Algo más que le parezca importante y que no pregunté? ¿Algo que crea que se tiene que destacar del Nivel Medio?</p> <p>Seguir insistiendo en que los colegios dejen de tener la figura que mencionaste antes del “profesor taxi”. Creo que eso es malo para el sistema. El docente tendría que estar de una a tres escuelas, no más. Hoy en día hay docentes que trabajan tironeados de una escuela a otra y de un curso a otro.. Hay profesores que vienen corriendo de 4 ó 5 escuelas, en donde poseen la misma cantidad y variedad de directivos y de grupos a cargo. Por su lado, el directivo no sabe si exigirle lo mismo que a los otros, o no hacerlo por ese motivo. ¿Cómo gestionar con estas situaciones para que el docente trabaje</p>	<p>Política educativa</p>	

<p>a ver que cosas tengo ese día y recorro el Colegio para ver que todo esté en orden. Esto lo repito al menos tres veces al día. Después todo es muy cambiante: tengo dos o tres reuniones de trabajo por semana (Equipo de conducción escolar, Consejo del sector, equipo pastoral), reuniones con padres, planifico actividades, resuelvo emergentes (que abundan), trabajo con los docentes, bajo siempre a los recreos para estar con los chicos, etc.</p>	<p>Conformación de equipos de trabajo</p>	<p>Comprometido</p>
<p>3) ¿Cuáles son las características principales del colegio?</p> <p>Fuerte inserción barrial, contención personal y escolar, proyecto educativo sólido, compromiso con la tarea, variadas propuestas pedagógicas y pastorales, seguimiento personalizado, trabajo en equipo.</p>	<p>Conocimiento de la comunidad escolar</p>	
<p>4) ¿Hubieron cambios institucionales, y si los hubo cuáles recuerda?</p> <p>Sin lugar a dudas el más significativo fue la apertura del Colegio mixto. La institución tenía una larga tradición masculina y ese cambio marcó sensiblemente a toda la comunidad.</p>	<p>Historia institucional</p>	
<p>5) ¿Conoce su historia fundacional?, si es así cuéntela.</p> <p>El Colegio funcionó muchos años con la primaria solamente, porque era lo que se pedía mínimamente. En la década del 50 se decidió la</p>	<p>Conocimiento de la historia</p>	

<p>apertura del secundario, porque se hacía indispensable para toda la comunidad barrial. Desde allí funcionó sin interrupciones.</p>	<p>fundacional del Nivel Medio</p>	
<p>6)¿Cuáles eran los proyectos o los objetivos de la institución al momento de la fundación? No lo sé.</p>	<p>Desconocimiento de los objetivos fundacionales</p>	<p>Sinceridad</p>
<p>7)¿Hubo coherencia y continuidad con el proyecto?. ¿En qué lo detectó? Nuestra institución está enmarcada dentro de una institución más grande que es la Congregación y responde inicialmente a un Ideario que compartimos todos los institutos salesianos. Después cada comunidad le da su propia impronta de acuerdo al contexto y al tipo de población con la que tiene que trabajar. Sin embargo este Instituto en particular siempre ha tenido una fuerte presencia sacerdotal en la conducción y eso muchas veces condicionó dejándolo muy ligado con la persona responsable de la conducción final (Párroco, Director general y Representante legal).</p>	<p>Historia institucional</p>	<p>Pertinente</p>
<p>8)¿Hubo cambios a nivel directivo?.¿Cuáles? Muchísimos. En un principio todos los cargos directivos recaían en manos de sacerdotes de la Congregación. Con el tiempo eso comenzó a cambiar. Primero fue el cargo de Director de Estudios a inicios de la década del 90, y desde hace unos años el de Rector también está en manos de un laico.</p>	<p>Historia de los cambios directivos</p>	

<p>9)¿Cómo podría definir su modelo o forma de gestionar?. ¿Por qué?.</p> <p>Desde hace 8 años intentamos gestionar en equipo. Nos reunimos semanalmente para discutir y consensuar las decisiones. Creemos que compartir miradas es mucho más enriquecedor y constructivo que gestionar en soledad. A pesar de ello, la decisión final cuando no hay consenso la tiene el Rector.</p>	<p>Gestión participativa</p>	<p>Seguro en su convicción</p>
<p>10)¿Cómo se conformaron esos equipos?</p> <p>No fue tarea fácil, requirió de posponer muchas veces objetivos, miradas, reflexiones, caracteres diferentes, en pos de la meta a seguir. A veces ante una necesidad, espontáneamente, surgen grupos que se conforman como equipos de trabajo y se interesan por solucionar la problemática, otras veces son conformados teniendo en cuenta su formación profesional, características y caracteres de los mismos. No creas que es tarea fácil, delegar tareas a veces, complica las cosas. A pesar de que uno trata de supervisar, coordinar, muchas cosas en el que hacer diario, se escapan. A veces los conflictos surgen con mayor fuerza por la disparidad de caracteres, por las ansias de sobresalir del resto, más que por el conflicto en sí.</p> <p>Las ganas de tener poder, de querer dominar situaciones, de anteponer la palabra de uno, creyendo que es la verdadera y no hay posibilidad de otra, acarrea muchas dificultades.</p>	<p>Conformación de equipos de trabajo</p> <p>Delegación de tareas</p> <p>Poder</p>	<p>Seguridad en el mandato</p>

<p>11) ¿Como lo soluciona?</p> <p>A través del diálogo, .la comunicación fluída entre los miembros de los diferentes equipos de trabajo, se trata de suavizar asperezas. A veces se logra y a veces no.</p>	<p>Comunicación abierta</p>	<p>Honestidad en sus respuestas</p>
<p>12)¿Entonces qué se hace?</p> <p>El tiempo todo lo cura dicen... (risas). De lo contrario, se rompe el grupo conformado y se trata de recomponer otro.</p> <p>Ser directivo no es fácil...demanda estabilidad emocional, diálogo, gestionar con convicciones, seguro de lo que se hace. Siempre hay asuntos más urgentes que atender. Los problemas se multiplican (risas).</p>	<p>Compromiso con la tarea.</p>	<p>Seguridad en sus decisiones</p>
<p>13)¿Cuáles son las metas que se plantean en su gestión?.</p> <p>Ser lo más eficiente en mi trabajo. Si tengo que destacar una meta cercana es la correcta implementación del nuevo plan de estudios y la efectiva articulación con la primaria.</p>	<p>Eficiencia</p>	
<p>14)¿Cómo será ese nuevo plan?.</p> <p>Estamos trabajando en ello. Aún no está todavía terminado. Creemos que con él, los jóvenes tendrán oportunidad de una mejor inserción laboral.</p>		<p>Convicciones</p>
<p>15)¿Cómo hacen esa articulación?.</p> <p>Estamos avanzando firmemente en ello. Realizamos encuentros entre docentes por áreas En una primera fase buscando conocernos y ver que trabajamos en 7º y que</p>		<p>Seguridad</p>

<p>en 1º año. Después buscamos alcanzar consensos de continuidad de contenidos para terminar con los aspectos metodológicos y evaluativos. Lo venimos haciendo en Matemática, Lengua e Inglés.</p>	<p>Articulación con el Nivel Primario</p>	
<p>16) ¿Existen mandatos que deba cumplir, cuáles?.</p> <p>Los propios del cargo. Son muchos y son inherentes a la función que desempeño, desde acompañar el trabajo docente, observar el desempeño de alumnos, asegurar el funcionamiento de las actividades escolares, etc..</p>	<p>Mandatos</p>	<p>Sabe qué hacer y cómo</p>
<p>17) ¿Cómo es la comunicación a nivel institucional?.</p> <p>Bastante buena. A partir de encontrarnos en el Consejo de conducción escolar con los directivos de los otros sectores, se ha fortalecido el diálogo y la comunicación.</p> <p>Discutimos y analizamos toda la realidad institucional con madurez y responsabilidad.</p>	<p>Comunicación abierta, fluída entre los sectores</p>	<p>Gestión responsable</p>
<p>18) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución?.</p> <p>Fortalezas: La contención, el clima de trabajo, el equipo docente, el compromiso con la tarea, la historia. Debilidades: las limitaciones edilicias y presupuestarias, el actual plan de estudios.</p>	<p>Fortalezas Debilidades</p>	
<p>19) ¿Son tomadas en cuenta las decisiones directivas?. ¿En qué lo nota?.</p> <p>Se tienen que tomar en cuenta para una</p>		<p>Sabe qué</p>

<p>efectiva gestión institucional. Se observa en el normal funcionamiento y en la coherencia que transmitimos. La población barrial, tal como lo muestran los niveles de matriculación que tenemos, siguen confiando en nosotros.</p>	<p>Gestión abierta , efectiva, segura</p>	<p>Hacer. Coherente Confianza en las decisiones</p>
<p>20) ¿A nivel institucional , realizan auto-evaluación?. ¿Cómo la hacen? Si, todos los fines de año realizamos una evaluación personal, una departamental y una institucional. Son auto-evaluaciones con un gran juicio crítico. Ratificamos y rectificamos permanentemente todo el proceso.</p>	<p>Evaluación constante</p>	<p>Evaluación crítica</p>
<p>21) ¿Realizan algunas actividades para la comunidad?. ¿Cuáles? Si, las más recientes son el proyecto de lectura en la sala de Asistencia Psicológica barrial que llevan adelante chicos de 5º año, el Oratorio festivo abierto al barrio, apoyo escolar brindado por alumnos del Instituto.</p>	<p>Atención a la Comunidad</p>	<p>Compromiso</p>
<p>22) ¿Cómo es la relación con los docentes? Creo que buena. Hay canales de diálogo y confianza para decir lo que haga falta.</p>	<p>Comunicación</p>	
<p>23) ¿ Desde la perspectiva de la enseñanza, cuáles son las dificultades que usted observa más frecuentemente en los docentes? A los docentes les cuesta también llegar en muchos de los casos a sus alumnos, profesores taxi como se los llama que tienen una cantidad</p>	<p>Capacidad de escucha hacia los docentes</p>	

<p>de alumnos por día muy grande.</p> <p>El adolescente exige reconocimiento, un lugar, una identidad, en muchos de los caso estos jóvenes asumen responsabilidades, ya que trabajan, son padres y buscan en sus profesores un guía. El adolescente que tenemos hoy en día ya no es el mismo para el que fue pensada la escuela media en épocas pasadas. Los profesores no reciben la formación para atender casos con necesidades especiales. Algunos profesores con un alto contenido académico no saben llegar a sus alumnos, no se establecen vínculos pedagógicos. A Dios gracias nosotros con el equipo de orientación, los preceptores, tutores, y Jefes de departamento, trabajamos en conjunto. Los profesores dentro de sus posibilidades asisten a las reuniones.</p> <p>También es cierto que un mismo curso no se comporta de igual manera con todos, depende de las características de los profesores como llevan su clase adelante, la experiencia en el cargo, su preparación....Faltan tiempo y espacios comunes entre profesores para intercambiar y construir.</p> <p>24) Si existiera un programa de capacitación docente para docentes en servicio, qué conocimientos, habilidades, aptitudes, deberían ser eje en esa problemática, hoy en día?</p> <p>El tema de la violencia no es un tema menor (familiar, escolar, entre pares, a la autoridad), familias disgregadas, ensambladas, adicciones, educación sexual.</p>	<p>Dificultades más frecuentes en los docentes y en los jóvenes.</p> <p>Equipos de trabajo</p>	<p>Conocimiento de la conflictiva del joven de hoy.</p> <p>Preocupación por lo que le ocurre a los docentes</p>
---	--	---

<p>25) ¿Realizan actualmente alguna capacitación?. Si es así, ¿cuál?</p> <p>Si. En la actualidad varios docentes se están capacitando en el uso de herramientas informáticas a partir de un convenio que tenemos con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Después realizamos jornadas de capacitación conjunta con la primaria y el nocturno. Este año trabajamos el rol docente en las escuelas salesianas por ejemplo.</p>	<p>Capacitación docente</p>	
<p>26) ¿Por qué es necesaria esa capacitación?</p> <p>Los chicos de esta edad nos enfrentan a desafíos constantemente. Hay que estar muy entrenados y alertas para poder preparar a los jóvenes y que puedan insertarse en el mundo, que hoy en día es tan violento, agresivo y no atiende a sus necesidades.</p> <p>Tratamos como escuela católica salesiana incluir a todos los jóvenes, pero cuesta trabajo. Es una edad difícil de mucha rebeldía y la sociedad no ayuda.</p>	<p>Actualización docente</p> <p>Calidad educativa</p>	
<p>27) ¿Por qué lo piensa?</p> <p>Los chicos abandonan los estudios sin haber hecho en muchos casos ni la mitad de su escolaridad secundaria y esto se debe a varios factores: facilismo, creer que no necesitan estudiar para conseguir un buen trabajo con un salario digno, ya que muchos tienen como modelos a deportistas que pregonan que sin haber estudiado han alcanzado un buen nivel económico. Si bien hoy en día, educarse no</p>	<p>Competencias para una mejor inserción laboral.</p>	

<p>garantiza una inserción social a la que puedan escalar, algunos orientados por otros valores, entran en un mundo que los lleva a instancias de riesgo. Como docentes debemos estar atentos. Las familias por su parte se encuentran en otra cosa. No hay padres que respalden, que contengan y los chicos se las arreglan solos y uno también en muchos de los casos, debe trabajar sólo con ellos, pues no se acercan a la escuela. Esto incide en la comunicación familiar también que se hace hostil, padres que exigen lo que no dan, chicos disconformes, sin expectativas, sin sentirse reconocidos, sin encontrar un lugar donde recurrir. La escuela entonces se ha transformado en un lugar de escucha de resolución de conflictos familiares y no sólo escolares. Hoy la escuela recibe una heterogeneidad de estudiantes de diferentes ámbitos. Para muchos sin embargo, la escuela es un oasis donde encuentran contención. Pensemos que muchos de ellos comenzaron en jardín de tres años y terminan en quinto año. Catorce años acá adentro!. Salen teniendo los dos títulos Bachiller-Mercantil. Antes la inserción laboral estaba garantizada, hoy en día no.</p> <p>28) ¿Qué piensa que podría hacerse en estos casos?</p> <p>Sería necesario que los adultos que ejercen un rol significativo para ellos escuchen a los jóvenes, los contengan, los guíen ya que de lo contrario les genera angustia, inseguridad, no sentirse reconocidos, lo que los lleva al fracaso</p>	<p>Conflictivas y problemáticas más comunes en los jóvenes</p> <p>Conflictivas de los padres y familia.</p> <p>Rol de la escuela</p> <p>Rol de los adultos significativos para</p>	
--	--	--

<p>afuera, los que se encuentran en riesgo no son atendidos como deberían. Hablamos de desempleo, de últimas tecnologías, de globalización mientras que en la escuela, el trabajo resulta repetitivo, rutinario. Se habla de nuevos planes de estudio, compensatorios, pero los estudiantes no encuentran relación entre lo que hacen en la escuela y lo que deberían hacer para ganarse la vida.</p>	<p>Transformación del rol de la escuela</p>	
<p>30) ¿Trabajan con los padres? Hace unos años hicimos la Escuela para padres. En algunas oportunidades cuando los convocamos para reuniones de entrega de boletines realizamos talleres con distintas temáticas por ejemplo sobre violencia, sexualidad, el trato con adolescentes, la falta de límites por citar algunos.</p>	<p>Compromiso de la familia Comunicación abierta con los padres</p>	
<p>31) ¿Cómo es la relación con ellos? Normal. Existen canales de diálogo abiertos permanentemente.</p>	<p>Comunicación abierta</p>	
<p>32) ¿Realizan actividades para la comunidad? Sí, las más recientes son el proyecto de lectura en la sala de Asistencia Psicológica barrial que llevan adelante chicos de 5º año, el Oratorio festivo abierto al barrio, Apoyo escolar brindado por alumnos del Instituto.</p>	<p>Preocupación por la Comunidad.</p>	
<p>Suena el timbre del recreo .Comenta que siempre sale al patio para estar con los docentes y alumnos y que si lo deseaba podía</p>	<p>Saludo final.</p>	

esperarlo. No me pareció oportuno, ya que había pasado más de una hora y me pareció prudente retirarme agradeciéndole la atención recibida.		Cordialidad en toda la Entrevista.
---	--	------------------------------------

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Ander-Egg. Técnicas de reuniones de trabajo. Ed. Humanitas. Argentina. 1989.
- Argyris,C. Conocimiento para la acción. Granica, Buenos Aires, 1998
- Baez de la Fe, Bernardo. El movimiento de escuelas eficaces en Revistas Iberoamericanas de Educación N° 4. 1994.
- Bonals, Joan. El trabajo en equipo del profesorado. Barcelona. 1996.
- Borell, N.. Formación de directores para el cambio institucional. 1992.
- Curso de Formación para el desempeño de la función directiva. Formación Interactiva de docentes.
- Delgado, Agudo. Centro escolar y acción directiva. Curso de Formación para Equipos Directivos. Ministerio de Educación y Ciencia. Bs. As.. Martín Alvarez Hnos.. 1991.
- Delgado, Manuel. El liderazgo educativo en los centros docentes. Madrid. La Muralla. 1994.
- Dirección General de Cultura y Educación. El Rol del director en la Gestión Curricular Institucional.
- Frigerio, G. y Poggi M.. Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca. Ed. Troquel. Bs. As.. 1992.
- Gardner Howard, Laskin Emma. Mentas líderes. Ed. Paidós. 1998.
- Gore,E. La educación en la empresa .El aprendizaje en contextos organizativos. Granica, Buenos Aires, 2004
- Gore, E Y M.Vazquez Manzini: Una introducción a la formación en el trabajo. Hacer visible lo invisible.Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2004
- Gorrochotegui, Alfredo. Manual del liderazgo para directivos escolares. Madrid, La Muralla. 1997.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Liderazgo. Módulo III. IIPE. Bs. As..
- Kotter, John. El líder del cambio. México. 1997.
- López Yañez, j.. Liderazgo para el cambio institucional: funciones, estrategias y formación de los directores escolares. Sevilla. 1992.

- López Yañez y Sanchez Moreno. Formación de Directores Escolares basada en el análisis de su práctica. 1996.
- López Zanni. El trabajo en equipo.
- Mintzberg, H.. El poder en la organización. Barcelona. 1992.
- Villa Sánchez. El rol del liderazgo en la dirección actual. Universidad de Deusto. Bilbao.