

## RECOMENDACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ETAPA INICIAL DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

### Presentación

La Escuela de Formación para la Gestión de Instituciones Educativas, en tanto espacio institucional que tiene a su cargo el desarrollo profesional de directores y directoras y de Coordinadores y Coordinadoras de Área, diseña e implementa diferentes instancias formativas destinadas tanto a quienes aspiran a asumir el cargo como a quienes ya se desempeñan en esa función.

En el conjunto de los posibles destinatarios de acciones desarrolladas por Escuela de Formación, se identifica un subgrupo conformado por quienes recientemente asumen la gestión directiva luego de haber transitado el proceso de Concurso de Ascenso que instituye la provincia de La Pampa como mecanismo que regula el acceso al cargo. La experiencia recogida en dispositivos implementados anteriormente muestra que la etapa inicial de la gestión constituye, para quien gestiona, un período específico de su carrera profesional que se suele transitar con inquietudes, incertezas, sensación de "falta" de conocimiento práctico o implícito para el rol, sensación de soledad y ansiedad. Se trata, además, de una etapa en la que se viven una serie de desafíos y tareas que son propias del inicio de una gestión directiva.

## Primera recomendación

### *Reponer la importancia de construir sentidos en las instituciones ¿Por qué hacemos esto? ¿En el marco de qué lo hacemos?*

Asumir la gestión directiva supone tomar decisiones cotidianamente. Sin lugar a dudas, en la institución a la que se llega, existen modos de hacer las cosas que permiten dar respuesta a los requerimientos propios del funcionamiento cotidiano. Formas de hacer cuyos sentidos preexisten al director o a la directora recientemente concursado o concursada y que, probablemente, se encuentran naturalizados y se desarrollan de ese modo “porque siempre se hizo así”.

Frente a esta posibilidad, es recomendable que quien asume la gestión instale la pregunta ¿por qué hacemos esto?; ¿en el marco de qué lo hacemos? Esto permitirá explorar y reconocer esos sentidos asignados a los modos de hacer las cosas para poder ponerlos en discusión y consideración. Al respecto, algunas sugerencias para pensar el cómo son:

- Mantener una mirada atenta que permita interpelar los sentidos otorgados a la forma de pensar y hacer. Esto implica interrogar-se acerca de la asignación de roles y funciones dentro del equipo de gestión, los modos de dar respuesta a diferentes requerimientos, los canales de comunicación utilizados, entre otros.
- Mirar críticamente las prácticas pedagógicas –ya sea las que cuentan con mayor historicidad como las surgidas recientemente en escenarios de alternancia-, las modalidades que asume el vínculo entre la escuela y las familias, las redes que se tejen con organizaciones de la comunidad.
- Dialogar con otros actores institucionales para saber por qué se hacen las cosas de ese modo, si se han ensayado otras formas de hacerlo, qué resultados se han obtenido, si hay registro de ello.

Dado que no es posible deconstruir al mismo tiempo todos los sentidos instalados, ¿por dónde comenzar? Resulta necesario identificar qué sentidos revisar con mayor premura y cuáles modos de hacer pueden ser revisados más adelante ¿Cuáles de estos sentidos tienen que ver con los modos de organizar el trabajo al interior del equipo de gestión y cuáles se vinculan con la tarea de enseñar? Las respuestas a estos interrogantes ofrecerán criterios para establecer prioridades.

- Definir criterios que permitan establecer prioridades considerando que los mismos no deben remitirse solo a aquello le resulte más o menos conocido o accesible a quien gestiona, sino a dar centralidad a la dimensión pedagógica como función constitutiva de las instituciones educativas.

## ***Segunda recomendación***

### ***Escuchar, generar espacios para habilitar las voces de la comunidad educativa, a fin de detectar situaciones que puedan ser pensadas en forma conjunta***

3

En general, como se ha mencionado, los inicios de la gestión directiva se caracterizan por un desconocimiento empírico del quehacer cotidiano. Por ello, la escucha resulta ser una habilidad necesaria a desarrollar para la toma de decisiones.

Resulta importante distinguir entre oír y escuchar. Oír es un fenómeno que pertenece al orden fisiológico dentro del territorio de las sensaciones. Oír es pasivo; en cambio, escuchar es la capacidad de captar, atender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de voz. Representa deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye. Es añadir significado al sonido, es decir es oír más interpretar. Por ello, la escucha permite ampliar y potenciar la propia mirada sobre las diversas situaciones que hay que atravesar. Al respecto, algunas sugerencias para pensar el cómo son:

- Generar condiciones para propiciar los momentos de escucha: definir espacios, tiempos, interlocutores, entre otros aspectos. Es importante poder visibilizar el qué, el cómo y el para qué se propician cada uno de estos espacios de intercambio; es necesario partir de un encuadre claro y preciso que sirva de sostén y apoyo, y ofrezca comodidad y seguridad a quienes participen. Así como también, determinar algunas dinámicas, estrategias que promuevan la participación y faciliten la recuperación de voces grupales e individuales, por ejemplo, a través de reuniones, encuestas, entrevistas, talleres, ateneos, etc. Debe quedar claro el objetivo que se persigue al implementar cada una de las estrategias antes mencionadas, recuperar lo expresado, realizar devoluciones para repensar y reflexionar.
- Anticipar a los actores que formarán parte de los momentos de intercambio, el motivo que convoca.

- Favorecer el encuentro físico en el mismo espacio y tiempo, pensar, mirar en conjunto, desplegar estrategias para generar acuerdos y planes de acción que faciliten la tarea.

Dado que el proceso de escucha resulta complejo, es crucial para el director o para la directora saber en qué aspectos hacer foco: ¿qué preguntar?, ¿qué escuchar?, ¿qué hacer con eso que se escucha? ¿Alcanza con escuchar?, ¿cuánto de lo escuchado resulta pertinente tener en cuenta para la toma de decisiones?

### Tercera recomendación

#### ***Tomar decisiones en momentos de tranquilidad, evitar hacerlo en aquellos de tensión o cansancio***

La toma de decisiones por parte del director y de la directora muchas veces debe hacerse en momentos de múltiples demandas, conflictos, tensión y emergentes propios de la dinámica institucional. Es en este contexto donde resulta primordial que quien gestiona tenga presente que la toma de decisiones se hace desde un marco político en el profundo sentido de la palabra. Son decisiones que no son neutras, sino que conllevan una mirada del mundo, de los otros, de la comunidad en su conjunto. En este sentido, resulta prudente que quien asume el cargo directivo en instituciones educativas se pregunte ¿en qué medida las decisiones que debe tomar repercuten en el colectivo institucional?, ¿es importante considerar el clima institucional en el momento de decidir?, ¿qué lugar ocupan los otros actores institucionales en el proceso de toma de decisiones?

Las diferentes situaciones y/o emergentes que ameritan la toma de decisiones en las instituciones educativas, por su naturaleza misma, requieren tiempos y espacios para su abordaje. Cuando por la ansiedad o tensión que pueda generar el tema se pretenden resultados inmediatos, podrían descuidarse aspectos propios de la vida institucional, por lo que resulta recomendable:

- Tomar el tiempo suficiente para indagar aquello que provoca tensión tanto en lo que se refiere a personas como a situaciones. El proceso de toma de decisiones siempre es facilitado u obstaculizado por la cantidad y la calidad de la información que se posee, ésta puede ser tanto suficiente, veraz y completa como incompleta, falsa, parcial o incluso contradictoria respecto de otros datos con los que se cuenta o con aquello que la realidad muestra. La información es un factor condicionante y su calidad puede conducir a tomar tanto decisiones acertadas o erradas. En relación con esto es importante conocer las fuentes – sean estas personas, textos u objetos - siendo esto un paso ineludible al momento de encarar la toma de decisiones. Es necesario tener en claro las razones que sustentan una decisión; además, su comunicación posibilita que la comunidad educativa no las perciban como arbitrarias.
- Ponderar cuáles podrían llegar a ser las estrategias más pertinentes para abordar cada situación en particular y no sólo apelar a estrategias de carácter universal.
- Anticipar las consecuencias de las decisiones que se toman. Es deseable tratar de “medir” el efecto probable. Tomar decisiones impulsivamente no es necesariamente negativo, pero sí riesgoso y pocas veces resulta satisfactorio.

Dada la importancia de la toma de decisiones por parte de quien gestiona, es significativo destacar el valor de mantener una actitud atenta, reflexiva y crítica que permita comprender, iniciar y sostener dicho proceso. No se trata solo de analizar las decisiones tomadas, sino, también, de reflexionar durante su mismo proceso; antes, durante y después.

## **Cuarta recomendación**

### ***Conocer roles y funciones de los miembros de la institución y asignar tareas***

Las instituciones educativas poseen su propia historia y diversos modos de ser habitadas que se han ido configurado con el paso del tiempo. En estas ocupan un lugar protagónico los distintos actores que conforman los equipos de trabajo. En este sentido, los modos de habitar las instituciones resultan ser en muchas ocasiones uno de los principales desafíos para los y las directoras que asumen la gestión.

Partiendo del reconocimiento de este escenario, es recomendable que quienes asumen cargos directivos conozcan en profundidad los distintos roles y funciones institucionales para, a partir de ello, reflexionar sobre la importancia de la conformación de equipos de trabajo. Resulta valioso comprender que los mismos, al estar integrados por personas, no tienen un desempeño lineal ¿Qué orientaciones propiciar en ese sentido?

- Revisar los mecanismos para asignar tareas y distribuir roles y funciones. Esto contribuye a valorar el aporte de cada parte al logro común, por lo cual es conveniente preguntarse ¿cada uno y cada una está en el lugar donde más aporta a la institución?, ¿quiénes se benefician más con las decisiones en este aspecto?, ¿por qué?, ¿qué mueve las decisiones del equipo directivo en relación con el personal?, ¿qué fines se persiguen?
- Comunicar a los miembros de la institución la distribución de tareas a fin de generar claridad y favorecer el clima institucional.

En la gestión directiva es ineludible reconocer las distintas posiciones institucionales para promover la participación y favorecer el sentido de pertenencia con mayor compromiso y responsabilidad. La diversidad y la heterogeneidad de las personas que integran las Instituciones pueden favorecer modos alternativos de abordaje y resolución de situaciones.

En este sentido, articular roles y funciones, y dar lugar a la heterogeneidad de actores, implica entramar equipos de trabajo.

Es interesante tener en cuenta que el trabajo en equipo no elimina los aspectos individuales; en el ámbito institucional y desde la posición directiva, es fundamental considerar que los aportes individuales son necesarios para alimentar el desarrollo colectivo. Un buen trabajo en equipo también implica división de tareas, con responsabilidades individuales. Es oportuno señalar que corresponde a quien gestiona analizar la pertinencia o no de llevar a cabo ciertas tareas en equipos; no es obligatorio ni conveniente hacer todo en grupo.

## Quinta recomendación

### *Generar acuerdos al interior del equipo de gestión y construir criterios compartidos*

Las orientaciones formuladas hasta el momento se vinculan con el trabajo entre el equipo de gestión y el resto de la comunidad educativa. En los apartados siguientes se hará foco en algunas sugerencias vinculadas con el trabajo al interior del equipo de gestión y en este caso en particular, con la generación de acuerdos de trabajo y criterios compartidos.

La institucionalización de encuentros de trabajo al interior del equipo directivo para generar acuerdos y criterios de acción supone asumir que dicho equipo no es una suma de partes y que existe un propósito compartido y significativo que es reconocido colectivamente como lo común, aquello que nos define como institución educativa, en un aquí y ahora con singularidades propias. Ese sentido compartido es condición para “elaborar, diseñar, proponer, revisar” líneas de acción y estrategias institucionales. Al respecto, algunas sugerencias para pensar el cómo son:

- Clarificar los propósitos de instituir encuentros sistemáticos entre los miembros del equipo de gestión, sin perder de vista el rol que cada uno desempeña en la institución.
- Concretar el propósito de implementar encuentros de trabajo mediante decisiones que se toman en tiempos diferentes: **antes, durante y después** de cada encuentro.

#### **Antes**

- Generar y/o promover las condiciones institucionales para instituir un espacio-tiempo con los integrantes del equipo de gestión para favorecer la instalación de esta estrategia de gestión directiva. Al respecto, resulta importante considerar que generar las condiciones institucionales para dichos encuentros significa asumir, por parte de quien dirige, una actitud de apertura al diálogo y a la escucha atenta, flexible que permita crear un ámbito de trabajo en el que cada miembro del equipo directivo pueda expresar su perspectiva, su mirada y hacer propuestas. Asimismo, implica tener en cuenta que suelen preexistir diferentes opiniones, miradas, sobre el mismo asunto (la tensión debe ser comprendida como rasgo inherente a toda organización social).
- Definir formas y vías comunicativas para convocar a los encuentros de trabajo.

- Definir el/los objetivo/s de cada encuentro: ¿el para qué?, ¿el por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cuánto tiempo se destinará a dicho encuentro?
- Armar un cronograma tentativo y factible de reuniones al interior del equipo de gestión de modo sistemático y sostenido. Ponerlo a consideración de los actores institucionales involucrados, a fin de que sea lo más cercano a lo efectivamente cumplible.
- Configurar “un estado de situación institucional” y bosquejar un orden de cuestiones prioritarias a abordar en el encuentro de trabajo. Esto requiere que quien dirige tenga “un conocimiento previo” de la temática del encuentro (lecturas complementarias, indagación a diferentes fuentes de información y consideración de posicionamientos y/o perspectivas referidas al tema a abordar) a fin de facilitar la concreción de su objetivo.
- Asumir una perspectiva del trabajo en equipo en clave de corresponsabilidad, diálogo y escucha activa, respetando las diferencias de los y de las participantes al momento de avanzar en la construcción de acuerdos y generar criterios para la acción al interior del equipo de gestión institucional.

### **Durante**

- Recuperar y considerar los aportes de quienes participan en los encuentros y registrar por escrito lo acordado, explicitando responsables de acciones institucionales, funciones, tareas, tiempos, recursos y/o instrumentos.
- Definir el instrumento o los instrumentos para el seguimiento del plan de acción/ líneas de acción /propuestas institucionales acordadas a fin de consignar el estado de desarrollo de lo proyectado.

### **Después**

- Sistematizar aquellos aspectos más relevantes acontecidos en cada encuentro de trabajo;  
los acuerdos (logrados y en proceso o pendientes) en vinculación con el tema y socializar lo sistematizado. Es importante considerar que este material es un insumo valioso en tanto se convierte en objeto de análisis para la toma de decisiones en el corto y mediano plazo.



## Sexta recomendación

### *Diseñar agendas de trabajo que permitan priorizar y sostener propósitos*

En el marco de la dinámica y los procesos de toma de decisiones del equipo directivo los registros escritos constituyen una herramienta valiosa para pensar la gestión al interior del propio equipo y luego hacia el resto de la comunidad educativa. En este sentido, la construcción de agendas constituye una herramienta fundamental para el equipo de gestión.

En el caso particular de quienes transitan la etapa inicial de gestión institucional, se combinan un conjunto de mandatos, demandas y percepciones en torno a la importancia de construir y concretar una agenda que sirva como herramienta para la gestión cotidiana. Esta cuestión muestra la significatividad y la necesidad de articular las actividades que se desarrollan en cada institución escolar con la variable tiempo.

La gestión de los tiempos escolares -y del “tiempo directivo” en particular- se configura como una problemática sobre la cual reflexionar. Con esta intención, se sugiere:

- Diferenciar dos dimensiones que atañen a la construcción de la agenda: por un lado, su organización, priorización, límites y posibilidades en el marco de las funciones directivas y, por el otro, como herramienta concreta ordenadora del quehacer cotidiano.
- Diferenciar dos herramientas importantes para la organización temporal del trabajo del equipo directivo: la calendarización y la agenda semanal.
- Priorizar una mirada deductiva en términos de organización, partiendo desde el ciclo lectivo para llegar a una planificación temporal semanal. Así como el Ministerio presenta anualmente un Calendario Escolar, las Direcciones de Nivel elaboran sus lineamientos y prioridades anuales, y las Coordinaciones de Área diseñan su Plan Estratégico, también resultaría necesario que cada equipo directivo elabore su calendarización de actividades anuales. Hacer una calendarización es relevante para asegurar un espacio a cada una de las múltiples actividades, ordenar su realización y distribuir el trabajo en el desarrollo del ciclo lectivo.

- Identificar las principales actividades, es necesario ingresarlas en un calendario anual o semestral. Para esta tarea se recomienda partir por aquellas actividades que se llevan a cabo anualmente, luego las semestrales, las trimestrales y finalmente las mensuales. Si bien esto parece simple, el alto número de actividades puede hacer compleja su organización en un calendario.

Además de la calendarización general de las actividades, y a partir de ella, resulta significativo que los miembros del equipo directivo tengan una agenda en la que puedan ir registrando todas sus actividades de manera semanal. Programar una agenda de trabajo semanal es una tarea que sólo adquiere sentido cuando sirve como un orientador, cuando se transforma en una verdadera herramienta de trabajo. Si se la elabora sólo para cumplir con un requerimiento externo o formal, puede llegar a constituirse en una pesada carga, en una pérdida de tiempo. Por otra parte, si el punto de partida para la construcción de la agenda es sólo el cúmulo de actividades a realizar, se corre el riesgo de no considerar que el tiempo se configura como variable estructurante de la tarea directiva y entonces la agenda se “desvanece en el aire”. En este sentido, algunas orientaciones son:

- Establecer -en la elaboración de la agenda- el porcentaje de tiempo semanal que el equipo directivo estima dedicar a las principales actividades o temas. Algunos de ellos deben ser priorizados en la distribución del tiempo semanal:
  - Tiempos relacionados con el acompañamiento pedagógico (observación de clases, retroalimentación, reuniones de reflexión pedagógica, otros)
  - Tiempos para reuniones con otros equipos (Coordinación de Área, equipos de apoyo a la inclusión y otros servicios educativos, reuniones entre equipos docentes y equipo directivo)
  - Tiempos para acciones o propuestas a desarrollar en el marco del PE, considerando el largo y mediano plazo.
  - Tiempos para imprevistos: considerando el alto número de emergentes que deben atender los directivos, es importante no llenar la agenda semanal de actividades. Es necesario acotar de antemano estos espacios, pero a la vez planificarlos.

Una vez que se haya definido cuánto tiempo se quiere dedicar a cada tema, el equipo directivo puede empezar a organizar en su agenda las actividades, asegurando dedicar los tiempos suficientes a cada tema, de acuerdo con su priorización. La agenda entonces se configura como un “guión” de trabajo, un organizador que hace foco en lo pedagógico, pero no desconoce el resto de las dimensiones que anticipa y a la vez, comunica.

Queda claro entonces, que la agenda debe ser un facilitador para el desempeño de la función directiva y que será el director o la directora quien le dará funcionalidad y obtendrá mayor beneficio, cuestión que se vincula directamente con su postura, sentido e importancia frente a la agenda.

Finalmente, resulta importante destacar que si bien toda agenda se programa con antelación, resulta también útil –posterior a su implementación- el proceso de reflexión y autoevaluación por parte del equipo de gestión sobre lo logrado, lo modificado, lo pendiente. Para ello resulta valioso por parte del equipo directivo, la utilización de una grilla de autoevaluación que permita analizar la labor, reajustar el accionar y sacar conclusiones sobre la viabilidad y efectividad de lo planificado. Permitirá, también efectuar una mirada retrospectiva para determinar los progresos, retrocesos, beneficios u obstáculos que se han presentado a lo largo de un determinado período.