

El rol directivo: abordando la complejidad.¹ Por Laura Pitluk

La realidad escolar (como sabemos y vivenciamos cotidianamente los que estamos de una forma u otra inmersos en ella) implica una tarea altamente compleja cargada de múltiples y continuas demandas, imprevistos, decisiones y la contemplación de diversos aspectos fundamentales que se presentan de manera simultánea.

El rol del directivo, como “la cabeza y la mirada” de la institución que puede y debe conocer y articular las diferentes acciones y requerimientos, es sin duda de gran responsabilidad y complejidad. Desarrollarlo en equipo, compartiendo las dudas y las decisiones, pensando con otros, facilita tanto al desempeño del rol como al encuadre y la dinámica institucional.

Para abordar las reflexiones sobre la complejidad del rol directivo vamos a establecer cinco aspectos fundamentales:

- **Pensar que lo burocrático no debe “tapar” lo educativo**, porque la calidad educativa y la adecuación de las funciones escolares dependen fuertemente de ello. Una adecuada organización es absolutamente necesaria para contar con los espacios suficientes para “ocuparse” de los aspectos pedagógicos. Preocuparse y ocuparse de la organización institucional desde la mirada del directivo, posibilita enriquecer y articular las acciones de los diferentes actores institucionales.
- **El lugar de la planificación institucional.** Planificar ayuda a ocuparse de lo importante y no de lo urgente y a ubicar lo educativo en el centro de la escena. Se puede ser creativo cuando la organización permite las búsquedas de nuevas alternativas. Pensarlas y diseñarlas previamente potencian su concreción, su desarrollo innovador y su articulación. Anticipar y prever las acciones institucionales permite ocuparse de lo que surge en lo cotidiano y enriquecer desde la reflexión a las distintas opciones.
- **El encuadre profesional.** Sostener vínculos potentes pero educativos permite pensar y accionar desde un encuadre afectivo, cálido y centrado en lo profesional. Para esto es fundamental no generar lazos de índole familiar ni al interior de la institución escolar ni con las familias, reconociendo y respetando los roles formales y la adecuación de los mismos. Las confusiones en los roles generan distorsiones en las funciones y acciones inherentes de cada uno, perjudican la dinámica institucional y especialmente a los lazos afectivos de los niños con los docentes y familiares como adultos significativos.

¹ Boletín de ASEPRI. Mayo 2007.

- **El ejercicio de la autoridad en el rol directivo.** Uno de los máximos desafíos es desarrollar una autoridad libre de autoritarismo. Esto significa no “desentenderse” de la propia función que implica consensuar pero respetar y hacer respetar el encuadre institucional sin ejercer presiones irrespetuosas. No ocupar el lugar de la autoridad tanto en las decisiones fundantes como en las cotidianas, deja a la institución en soledad, desarticulada y vacía de posibilidades de crecimiento. El temor a ser autoritario, con las consecuencias que esto conlleva, desarrolla un alejamiento de los aspectos inherentes al rol de autoridad, muchas veces desafiado pero solicitado como fundamental.
- **La importancia de la supervisión y el asesoramiento.** El directivo, desde la mirada de la institución en su totalidad, debe instalar espacios de articulación, de trabajo compartido y de toma de decisiones conjuntas. Los espacios de supervisión grupales e individuales posibilitan las reflexiones personales y compartidas, el asesoramiento y seguimiento, la búsqueda conjunta de soluciones y la toma de decisiones pensadas y justificadas.

Así como los docentes no pueden renunciar a sus tareas de diseño, puesta en marcha y evaluación de las propuestas educativas áulicas, los directivos no pueden “desentenderse” de sus tareas de seguimiento, asesoramiento, supervisión, coordinación y evaluación de todos los integrantes y acciones institucionales.

Es el directivo el que puede tener la mirada de la generalidad, de las diferencias particulares, y de las posibles integraciones y articulaciones entre los distintos actores, desde la complementariedad en las tareas y roles, y la consideración de la identidad institucional.

Esto es posible sólo desde un clima respetuoso desde el cual cada integrante asume sus responsabilidades y comparte la vida institucional con actitudes solidarias centradas en el bien común. El clima institucional se construye y se vivencia desde el encuadre que se establece, el proyecto que se genera y el sostener las tareas contemplando toda su complejidad.

Los directivos y docentes, como profesionales de la educación, pueden decidir y actuar desde la autoridad que les brinda su rol y su formación respetando los circuitos de autoridad y las diferentes variables que intervienen en los procesos educativos. La autonomía profesional implica tomar las propias decisiones escuchando y teniendo en cuenta los aportes de los otros. Implica conocer los lineamientos de la política educativa y el de encuadre de la institución, tomando las propias decisiones y elecciones de forma fundamentada, coherente y respetuosa de los acuerdos.

La complejidad, la responsabilidad y la soledad del rol se hacen presentes en los momentos de toma de decisiones cotidianas y fundamentales. La mirada, la palabra y las acciones del directivo son generadores de la disposición o no de los otros actores educativos a participar en la vida escolar con alegría, ganas, deseos y proyectos.

www.LauraPitluk.com.ar

Generar un clima institucional potente y placentero es un desafío de todos que se logra cuando volvemos nuestra mirada sobre los niños, tantas veces olvidados entre la burocracia y los papeles, los apuros y las disputas...

*Potenciar propuestas de enseñanza acordes, ricas y significativas, nos sitúa en el rol directivo desde la potencia y los logros. ¡**Vaya responsabilidad y riqueza!***