

# Algunas claves para recuperar la confianza en la escuela

## *Una mirada desde el Programa de Formación en Liderazgo y Gestión*

Liderazgo y Gestión VI - Autores: Marcela Bidegain



Solo con acceder a algún medio de comunicación masiva para informarnos acerca de la realidad en nuestro país o de otros en el planeta se advierte que, en la actualidad, las naciones se enfrentan con una crisis de falta de confianza en sus sistemas. En sociedades como la nuestra y en los tiempos que corren coexiste un apoyo mayoritario a las instituciones y valores de la democracia, pero a la vez un extendido sentimiento de desconfianza hacia la política, los partidos políticos y sus representantes. En este contexto de situación, el campo de lo pedagógico no es ajeno ni independiente del social, del político y de sus acontecimientos.

El siguiente artículo se propone desarrollar el importante papel que desempeña la confianza, y, en especial la importancia de gestionarla, para optimizar la calidad de enseñanza en el Programa de Formación en Liderazgo y Gestión de la Escuela de Maestros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dirigida a los docentes que aspiran a desempeñarse como directivos de nivel inicial, primario y secundario. Todo esto con la meta la dotar a los futuros integrantes de los equipos de liderazgo de las herramientas para trabajar y desarrollar la confianza en sus instituciones.

Clima escolar, comunidad y contexto es uno de los tres ejes centrales del programa. Generar, propiciar o gestionar la confianza en las instituciones y en sus actores escolares es uno de los temas que se desarrollan en este bloque sabiendo que es uno de los desafíos actuales más importantes de la gestión.

Participan del programa de formación aproximadamente de 120 a 150 educadores por cohorte. El curso recibe a profesionales de escuelas de gestión pública y privada, pero todos con una característica en común: son docentes que provienen de instituciones en

donde la alianza entre la escuela y la familia está resquebrajada. La mayoría de los aspirantes toman el curso para complementar su formación y adquirir herramientas para desempeñar el rol en equipos de liderazgo.

La dirección del programa, la coordinación académica, sus docentes y tutoras no estamos ajenas a la realidad de la que provienen los docentes. Sabemos, que tenemos que trabajar para recuperar la confianza perdida y que es una apuesta fuerte.

### **¿Cómo encaminar la tarea para recuperar y desarrollar la confianza en sus instituciones?**

Para responder este interrogante recurriremos a algunas categorías teóricas que formulan Conejeros, Rojas y Segure puesto que son indicadores que nos permiten:

- clarificar, comunicar y revalidar la meta de trabajo
- optimizar los recursos para la toma de decisiones futuras
- posibilitar acciones coordinadas

### **Pertenencia e identidad:**

Pertenecer nos hace ser parte de un grupo, de un colectivo de personas en el cual la individualidad de la formación, el contexto de procedencia y la experiencia diversa que cada uno trae y aporta, suma a la construcción de un curso con características propias. Desde 2017 pasaron por el Programa de Liderazgo y Gestión cinco grupos de cursantes. A partir de los resultados de las encuestas de calidad, quienes pasaron por las aulas comparten expresiones como las siguientes: *“el programa tiene una impronta propia”, “es diferente, distintivo de otras propuestas que circulan por su nivel de profundidad en la propuesta y en la exigencia de los trabajos a elaborar”, “en cada clase, presencial o sincrónica, nos sentimos protagonistas de una experiencia única”, “la relación que se entabla con las tutoras es especial. Prima la atención y escucha atenta”. “Cuando me encuentro con una colega en otro espacio de trabajo me doy cuenta si cursó este programa por los tecnicismos que manejan”, “compartimos un lenguaje propio...”*

Por otra parte, el grupo de coordinación, el de profesoras y tutoras también nos sentimos identificadas con los valores y objetivos del programa del que formamos parte. Nos rige el principio rector de la colaboración.

### **Iniciativa e innovación:**

La propuesta del programa desde su origen es y sigue siendo formar educadores proactivos con capacidad de pensar críticamente la toma de decisiones.

En este sentido, otro indicador que nos permite trabajar y evaluar las prácticas es el de la iniciativa e innovación. Para ello el equipo de profesionales especializadas convocadas para el diseño de los ejes y sus correspondientes módulos, así como la propuesta transversal y articuladora del trabajo de campo integrador, resulta en una propuesta colaborativa de un curso novedoso, que ya tiene su sello propio.

Adherimos a la idea de que la capacitación continua de los directores es crucial en tanto en las instituciones se necesitan equipos de gestión bien formados para implementar cualquier cambio o reforma. Los comentarios de los muchos docentes que transitaron las aulas en estos años, el boca en boca que circula entre los cursantes que pasaron por la experiencia refuerza y nos compromete con la idea inicial del proyecto y que es el fundamento mismo del programa: considerar que la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro es la capacidad para mejorar la calidad de la práctica docente y que el liderazgo se entiende como un incremento de calidad y de resultados.

### **La colaboración entre pares:**

Otro indicador característico de nuestro programa es la asociatividad, la capacidad de trabajo en equipo, con otros y en red.

Partimos de la base de que el programa siempre se entendió como una propuesta grupal. Por eso para el diseño de los tres ejes, las especialistas a cargo de desarrollar los contenidos trabajaron entre sí y en conjunto con la coordinación del programa para gestar las temáticas, seleccionar los recursos, la bibliografía opcional y obligatoria de cada módulo y diseñar los desempeños de comprensión que complementan cada clase. El programa también tiene el sello de haber sido revisado por especialistas de educación que fueron convocadas para tal fin, incluso para evaluar la propuesta.

Varios de los desempeños que se proponen, y que este año se reforzaron a partir de la falta de espacios de intercambio que se venían desarrollando con la presencialidad, son grupales en tanto se entiende y quiere reforzar la idea de que el conocimiento se construye conjuntamente a través de la interacción entre los colaboradores.

Las tutoras a cargo de la supervisión y acompañamiento de las actividades de cada módulo, trabajamos, también, asociadas en equipo y organizadas por una coordinadora de

tutoría. Nuestra función, además del seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades es aportar nuestra mirada sugiriendo ideas para que, a la hora de llevar adelante las actividades, los cursantes no encuentren dificultades. El equipo confía en sí mismo, en su capacidad reflexiva, autocrítica y autoevaluativa para asegurar la legitimidad que el curso necesita. Confiamos porque sabemos de la necesidad e importancia de cuestionar y revisar las propias certezas y porque somos conscientes de que confiar implica también pensar que es posible mejorar y asumir que en el camino podemos necesitar cambios.

En la tarea las tutoras nos apoyamos unas a otras. En los trabajos asignados a equipos heterogéneos consensuamos la retroalimentación; en las tareas de tipo individual trabajamos apoyadas en claves de corrección que nos garantizan una mirada homogénea de criterios para llevar adelante una evaluación formativa coherente. En síntesis, hacemos un trabajo colectivo que descansa en la acción con otros y en confiar en su intervención.

La variedad de enfoques y miradas del grupo resulta en un trabajo original por el que esperamos que los aspirantes a cargos directivos luego ejerciten o emulen para desarrollar las competencias necesarias en sus propios equipos y en un ejercicio de liderazgo distribuido.

Con ello buscamos reforzar la idea de que quien ocupa una posición directiva tiene la función de coordinar la tarea de todos, exigiendo su vinculación con las intenciones educativas de la institución. Un equipo directivo debe garantizar el proyecto educativo de su institución y sostener el trabajo colegiado de sus docentes.

### **Reconocer el trabajo del otro:**

Empatía y asertividad es un indicador más que nos ocupa. Mediante el mismo medimos la preocupación por el otro. El esfuerzo por hacer un reconocimiento positivo del aporte de cada colega. Sabemos, como educadoras, que, para desenvolvernos eficazmente en el entorno escolar, quienes participan del proceso de aprendizaje tienen que ser hábiles en la comunicación y el comportamiento sociales tanto con sus colegas como con sus docentes. Estas habilidades están estrechamente vinculadas con las habilidades de comunicación, así como con el impacto que tiene su comportamiento en el de los demás.

La confianza es un rasgo de las relaciones humanas; cuando hay confianza hay reconocimiento de quién es y qué hace cada uno, hay una valoración positiva de las personas y de las instituciones, de lo mucho que se hace y de lo que todavía hay que hacer. La confianza es un principio, condición de un auténtico trabajo cooperativo ya que apuesta fuertemente a lo que cada uno puede aportar desde su lugar, su rol, su saber y su experiencia para la construcción de algo común y colectivo.

Con esta cualidad también trabajamos para invertir la pérdida de legitimidad tradicional de la tarea docente que conlleva incertidumbre, escasa consideración social de la labor y provocan ansiedad e insatisfacción profesional.

En este sentido, buscando rearticular y reinstalar la confianza de los directivos por sus docentes destacando sus fortalezas nos dedicamos a trabajar la autoestima adecuada. Se entiende por ella el sentimiento de seguridad personal que se genera en los participantes y los habilita para continuar trabajando. Esta cualidad se centra en reconocer las propias fortalezas y debilidades, reconocer los logros en lugar de focalizarse en los errores, abrir nuevas perspectivas al aprendizaje y autodesarrollo gestionando los créditos de cada actor, brindar oportunidades de enriquecimiento mediante la reflexión y autoevaluación. En síntesis, confiar en las capacidades de los participantes de aprender de los errores. Posicionarse de manera optimista, activa, y también crítica.

Estamos convencidas de que la educación basada en la confianza encamina el esfuerzo de todos para alcanzar los mejores logros. En este sentido el trato a los cursantes, profesionales de la educación es al de individuos que pueden equivocarse en sus acciones y decisiones, pero que también pueden aprender de los errores y rectificar el rumbo. Para espejar lo que luego queremos que los equipos de gestión repliquen en las instituciones educativas trabajamos para que quienes participan del programa tengan oportunidades de crecer, de cambiar, de aprender, de construir una identidad confiada en sus propias posibilidades, de tener metas ambiciosas y trabajar para alcanzarlas. En síntesis, de creer en el futuro.

Iniciábamos el artículo revisando el rol fundamental que tiene la escuela para reinstalar la confianza perdida a nivel social. Siendo la confianza un valor de toda sociedad democrática, la misión de la escuela debería priorizar ejercitarla, trabajarla, expandirla con el objetivo de formar ciudadanos del mundo activos, responsables y conocedores de sus derechos y obligaciones. Nuestra misión desde el programa de formación es formar directores con ese objetivo bien claro.

## **Bibliografía:**

Conejeros S., María Leonor, Rojas H., Jorge, & Segure M., Teresa. (2010). Confianza: un valor necesario y ausente en la educación chilena. *Perfiles educativos*, 32(129), 30-46. Recuperado en 11 de noviembre de 2020, de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982010000300003&lng=es&tln g=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982010000300003&lng=es&tln g=es).

**Marcela Bidegain** es profesora de Letras, especializada en teatro, egresada del Instituto Superior del Profesorado Dr. Joaquín V. González de Buenos Aires. Actualmente se desempeña como tutora en línea del Programa de Formación en Liderazgo y Gestión en Escuela de Maestros y como facilitadora líder de talleres en línea del Bachillerato Internacional. Forma parte del equipo de formación de formadores para la misma institución y es asesora pedagógica bilingüe. Se ha desempeñado como docente y como miembro de equipos de liderazgo por más de 20 años en instituciones de nivel secundario y terciario.

En el marco de la investigación del área teatral publicó *“Teatro Comunitario: Resistencia y Transformación Social”* y en co-autoría: *“Vecinos al rescate de la memoria olvidada”*.