



**PROPUESTA DE TRABAJO ELABORADA
POR LA RED EDUCATIVA MARIANISTA DE ARGENTINA**

AUTORES:
José Manuel Groesman
María Cristina Palacín
Mariana Albarracín
Ramiro Seré

NOVIEMBRE 2020

1. Fundamentación

En tiempos de gestión, siempre cobra vital importancia aprender, desaprender y reaprender. En la educación, nada nos vuelve más resilientes que asumir la adversidad y los fracasos. Asumir el error como parte del proceso de aprendizaje. Por lo tanto la humildad, la paciencia, la pasión y la perseverancia pasan a ser elementos esenciales para la construcción de una figura de liderazgo en consonancia con este momento de la humanidad. “Saber controlar los momentos de habla y de escucha cuando nos comunicamos, saber cuándo dejar de hacer y cuándo incentivar la acción, aprender a contagiar nuestro entusiasmo y generar un buen clima en la institución para que todos puedan desplegar su mayor potencial son aspectos centrales en el rol de liderazgo” (Lewin, 2018, p.13).

El directivo siempre es observado. La mirada del otro siempre está presente. es observado cuando ríe, cuando contesta de manera poco prudente, cuando ayuda a un alumno, cuando entra a un aula, cuando camina los pasillos y el patio. “El educador cristiano da una lección cristiana en cada palabra, en cada gesto y en cada mirada” (Chaminade).

Cada interacción con algún miembro de la escuela tiene testigos invisibles que evalúan el estilo de liderazgo. Para ser efectivo, el directivo debe ser apasionado y debe poder apasionar a quienes lo rodean. El buen directivo inspira con su visión.

La conducción es la tarea artesanal de desarrollar diversas asociaciones con los actores escolares. Un directivo que interpreta no pierde la capacidad de asombro frente a las personas, los hechos, las pequeñas historias que se despliegan en la escuela. Un directivo que se sitúa en posición interpretativa se coloca en el lugar de la pregunta, más que en el de las respuestas. La pregunta siempre es un campo más amplio que sus propias respuestas. Con una buena pregunta se puede conducir toda la innovación de una escuela. La opción interpretativa debe ayudar al director a tomar decisiones. La interpretación no excluye la acción. El director intérprete de su escuela se deja afectar por los otros, es decir, recibe la huella emocional de los hechos con la distancia suficiente como para extraer de ella información.

Un directivo marianista necesita caminar despacio la escuela, necesita “revisitarla”. Mantener la capacidad de asombro ante los detalles y los lugares transitados cotidianamente. El director que camina despacio trabaja sobre su ansiedad, confía en otros. El director que camina despacio, listo para detenerse no es un inspector que pasa revista a la escuela. Él es capaz de prestar atención, dejarse absorber por lo particular y deja caminar al conjunto confiando.

Desde sus orígenes, la espiritualidad marianista resalta el papel relevante de la comunidad, simultáneamente lugar de fe y misión. Resalta que un educador marianista educa con sus palabras, sus miradas y sus gestos. El papel significativo de la comunidad se manifiesta en el espíritu de familia, que pretende potenciar al otro, pretende que cada cual se comprometa en el desarrollo personal del otro. Los líderes, sean religiosos o laicos no deben ver su tarea como un trabajo más, sino como un ministerio de amor y servicio.

Desde sus orígenes, las comunidades educativas marianistas existen no solo para el bien de sus miembros, sino para hacerles capaces de compartir sus talentos con el mundo, es decir, para ayudar a que sus estudiantes pongan sus capacidades y competencias al servicio de los otros.

Cuidando los orígenes, matriz de ser, la educación marianista se encarna en un contexto de cambios culturales vertiginosos. Esto requiere organizaciones flexibles y abiertas que sean capaces de responder a los nuevos desafíos desde su propia identidad de manera muy creativa.

La identidad de nuestros centros no puede residir sólo en la figura de un director garante absoluto de toda la realidad del centro educativo.

UN DIRECTIVO MARIANISTA NECESITA...

- Ser un visionario, no un iluminado.
- Ser un transformador.
- Ser un generador de autonomía de las personas, evitando el paternalismo y el dirigismo.
- Ser un potenciador de los talentos de las personas que acompaña para sacar lo mejor de ellas mismas.

Para ello, un directivo marianista necesita un proceso de formación en:

- Lograr una visión global y de conjunto del centro.
- El liderazgo como modelo de intervención directiva.
- Una concepción de lo que es una organización.
- Los valores que sustenta el PEP como instrumento de animación de las personas y de la organización.
- Un modelo de directivo de personas.
- El papel de las estructuras centrales en las redes de centro.

No se trata de saberlo todo ni de hacerlo todo sino de desencadenar procesos. Procesos para crear una visión compartida, procesos para acompañar proyectos creativos.

EL liderazgo directivo significa decidir, organizar, controlar, ejecutar, planificar, gestionar; pero también significa ANIMAR, COMUNICAR, ESCUCHAR, ACOMPAÑAR, RECONOCER.....

LÍDER ES QUIEN ES CAPAZ DE:

- ∞ Ejercer una influencia intencional en un grupo.
- ∞ Influir, guiar y transformar.
- ∞ Tener iniciativa, seguridad, curiosidad, inquietud y capacidad de comunicación.
- ∞ Imaginar el futuro y proponer una meta. Establecer el camino y las prioridades para avanzar.
- ∞ Movilizar a lo mejor de la organización, implicándolos en todo el proceso que asumen como expresión de su mejor desarrollo personal y profesional.
- ∞ Gestionar las tensiones, consciente de que el conflicto es una realidad en la vida de las organizaciones.
- ∞ Fortalecer la cohesión de la organización, mediante la “narración” de la propia vida del centro, interpretando y asumiendo positivamente su pasado y abriéndolo a las posibilidades futuro.
- ∞ Realizar el seguimiento del proceso de cambio necesario, estableciendo evaluaciones y espacios de retroalimentación comunitarios.

Un directivo proactivo centra su preocupación en mejorar las actividades de enseñanza, dedica tiempo a leer y pensar, transmitiendo a sus profesores y colaboradores sugerencias, noticias, revistas, experiencias didácticas; planifica con mucho tiempo las reuniones de sus equipos.

Un directivo proactivo descansa en una conducta habitual, es decir se hace HÁBITO. El buen hábito se reproduce a sí mismo, aunque el directivo ya no esté. Es el hábito de sentirse formando parte de una larga cadena de personas y tradiciones. Es la costumbre de contar con todos y cada uno de los integrantes del proyecto para llevarlo adelante. Es el hábito de la no exclusión, de no hacer bandos, de no lanzar unos grupos contra otros. Es no dividir. Es la costumbre de tender lazos entre padres, alumnos, docentes, entidad titular, personal no docentees la virtud de repartir cargos y cargas entre los

miembros de la comunidad colegial. No abusar de los mejores dispuestos y los más capaces, ninguneando a los menos brillantes. Es la costumbre de hablar de todo, con todos, sin miedo, sin secretismos. Es hacer realidad, en todos los niveles de funcionamiento de los equipos y muy especialmente en el Equipo Directivo, un espíritu de familia en las relaciones humanas.

Entre los hábitos que se pueden citar, para lograr un liderazgo efectivo...encontramos:

- Hábito de la comunicación.
- Hábito del aprendizaje y el autodesarrollo.
- Hábito de delegar.
- Hábito de la información.

“Un liderazgo compartido y distribuido, más allá del director y del equipo directivo, dejando que en cada punto de la comunidad pueda florecer un liderazgo espontáneo o promovido, cercano a la realidad sobre la que se pretende actuar; complementándose y reforzándose mutuamente, aplanando así la estructura decisoria y generando un efecto multiplicador, contribuyendo además a la capacitación del personal y a su intervención en aquellos ámbitos para los que se sienten más cualificados y motivados.”

Desde sus orígenes, la Compañía de María, fue creando las obras educativas. El año pasado (2019) se celebró en el mundo el bicentenario de la primera escuela marianista, nacida en Burdeos (Francia). Hoy continúa el legado dedicando lo mejor de los recursos humanos y materiales a la educación. Las circunstancias cambiantes del mundo y el desarrollo de obras marianistas en nuevas culturas, interrogan sobre los modos de responder creativamente ante las nuevas situaciones y sobre los medios de transmisión. Entroncados en la historia y afianzados en el presente, se podrá abordar el futuro con confianza, capaces de actuar con fidelidad y creatividad. Heredera de un pasado, hoy llena de vida y abierta al futuro, la educación marianista sigue siendo, como desde sus comienzos: UNA TRADICIÓN y UN PROYECTO.

2. Hoja de ruta: ¿Cómo trabajar con este material? ¿Con qué nos vamos a encontrar?

Al abordar “Liderazgo y animación” podemos adoptar dos actitudes: una leerlo simplemente de manera solitaria haciendo un análisis teórico del mensaje o encarnar su lectura desde la vivencia como directivos o con la aspiración a serlo.

Les estamos proponiendo trabajarlo de manera vivencial. Desde lo que tantas veces habrán oído como “reflexión de la propia práctica” pero con la mirada puesta en la Misión-Visión soñada ya por Chaminade

“La Compañía propone dos objetivos principales:

- 1. Llevar a cada uno de sus miembros a la perfección religiosa; y*
- 2. por medios adaptados a las necesidades y al espíritu de la época, trabajar en el mundo para la salvación de las almas, enseñando el Evangelio, las virtudes cristianas y las prácticas de la iglesia católica”.*

P. Chaminade 1836

“La educación es para nosotros un medio privilegiado de formar en la fe ...”

Reglas de la Vida marianista 1839

“El apostolado de la educación es un medio privilegiado de la Compañía para cumplir su misión. Los marianistas que trabajan en instituciones docentes cumplen su misión no sólo por la enseñanza de la Religión y la formación en la vida cristiana sino también por la calidad profesional y por el carácter cristiano de toda su enseñanza.”

Reglas de la Vida marianista 1839

Si bien es valioso la mirada hacia la propia interioridad de su rol de liderazgo, les ofrecemos en algunos casos trabajarlo también con el otro, en comunidad.

Se van a encontrar solo con propuestas no recetas. Serán caminos inspiradores que seguramente se recrearán en cada comunidad de acuerdo a sus tiempos y circunstancias.

3. ¿Qué nos proponemos?

Que los directivos/ docentes de los centros educativos marianistas latinoamericanos logren:

1. Encantarse o reencantarse con el estilo de liderazgo marianista.
2. Contagiar a otros el carisma marianista.
3. Reflexionar sobre el sentido de ser directivo marianista
4. Identificar las características centrales del liderazgo marianista.
5. Adquirir estrategias para llevar adelante la gestión directiva.

4. Kit de herramientas

Propuesta 1: 1ra entrada al diario de reflexión

Consigna: escribir un diario de reflexión a partir de las siguientes preguntas guía vinculadas a la gestión directiva Marianista.

- Para empezar, elegir un lugar cómodo, en silencio. Conectar con un momento de la escuela vivida. Recordar un directivo o docente. ¿Por qué lo elegiste? ¿Qué emociones te generó? ¿Qué recordás de él o ella?
- ¿Qué directivo soy hoy? ¿Quién quiero ser? Tres **fortalezas** y tres **aspectos que me gustaría mejorar**. Acompañar con imágenes que ejemplifiquen.
- Pensar en cuáles son mis zonas **de confort** (dónde estoy cómodo, dónde todo se da sin esfuerzo), de **expansión** (área donde tengo algo que aprender), **de pánico** (qué me impide salir de la zona de confort).
- Mi poder de acción en la gestión: puedo.... soy capaz de soy creativo en/para..... soy bueno en.....tengo miedo a.....Voy a intentar.....Con esfuerzo lograré.....Aprenderé.... para saber hacer.....Tengo los recursos para.....Pediré ayuda en.....
- Mis creencias: pensar en tres creencias que tengo de la gestión directiva. Pensando en el ayer y el ahora de la escuela: ¿en qué te perjudica? ¿en qué te beneficia? ¿cómo sería tu rol directivo sin esa creencia?

Propuesta 2: 2da entrada al diario de reflexión

Consigna: continuando con la propuesta anterior, sumá esta nueva entrada partiendo de las siguientes preguntas vinculadas al liderazgo Marianista. Estas entradas pueden ser utilizadas en distintos momento del año.

- ¿Para qué querés ser líder?
- ¿Podés crecer en tu liderazgo en tu institución? ¿De qué manera?
- ¿Por qué hacés lo que hacés?
- ¿Qué estás dejando en tu paso por la institución?
- ¿En tu institución los docentes tienen tiempo de colegiar, de celebrar, pasarla bien, hacer un trabajo interesante, proponer y sentirse reconocidos?

Propuesta 3: 3ra entrada al diario de reflexión

Consigna: pensá en un directivo marianista que haya sido testimonio de liderazgo.

- ¿Qué hizo esa persona?
- ¿Qué característica tenía?
- ¿Cómo te hizo sentir?

Propuesta 4: estilo de liderazgo

Consigna: mirá esta imagen e identificá dónde te ubicás en relación a cómo te sentís hoy como directivo en función de tu estilo de liderazgo. Da razones de ello. ¿Cómo creo que me ven mis colegas, los docentes, los alumnos?



Propuesta 5: emociones

Consigna: calificá de 1 a 5 cada una de las emociones que se enumeran a continuación y que sentís a lo largo del día. ¿Prevalecen emociones placenteras o displacenteras?

TEMOR - ENOJO - ALEGRÍA - TRISTEZA - ENTUSIASMO - ABURRIMIENTO - ANSIEDAD - SERENIDAD - AGRESIVIDAD---

¿Podés identificar qué situaciones desencadenan esas emociones?

¿Podés reconocer qué consecuencias reflejaron esas emociones en la comunidad o en la gestión?

Propuesta 6: cuestionario

Consigna: a partir de las siguientes afirmaciones, completá con los indicadores debajo para reflexionar sobre cómo te encontrás y sentís en tu vida laboral:

NADA: nunca.

CASI NADA: un par de veces al año.

RARAMENTE: una vez al mes.

ALGUNAS VECES: un par de veces al mes.

BASTANTE: una vez a la semana.

CON FRECUENCIA: un par de veces a la semana.

SIEMPRE: todos los días.

- En mi trabajo se presentan nuevos retos.
- En mi trabajo me siento lleno/a de energía.
- En mi trabajo creo que soy ineficaz a la hora de resolver problemas.
- Me resulta difícil relajarme después de un día de trabajo.
- Creo que soy más insensible con la gente que trato en mi trabajo desde que estoy en este puesto.
- Me encuentro agotado/a al final de la jornada laboral.
- Cada vez me siento menos implicado/a con el trabajo que hago.
- Soy persistente en mi trabajo.
- Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.
- Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.
- Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
- Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
- He perdido interés y entusiasmo por este trabajo.
- Dudo que mi trabajo contribuya a algo interesante.
- Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.
- Soy fuerte y enérgico/a en mi trabajo.
- Aprendo cosas nuevas e interesantes en mi trabajo.
- Mi trabajo tiene sentido.
- Mi trabajo es estimulante e inspirador.
- Estoy orgulloso/a de mi trabajo.

Propuesta 7

Consigna: a partir de las siguientes afirmaciones, completá con los indicadores debajo para reflexionar sobre cómo te encontrás y sentís en tu vida laboral:

1 - NUNCA

2 - RARA VEZ

3 - A VECES

4 - CON FRECUENCIA

5 - CASI SIEMPRE

- Tengo una visión clara de lo que quiero lograr en la institución a corto, mediano y largo plazo.
- Tengo expectativas altas de logro para mis docentes y para mi también.
- Aliento la innovación para mejorar la enseñanza.
- Fijo metas logrables para el éxito académico y las reviso periódicamente.
- Aliento el trabajo en equipo y la colegialidad para lograr objetivos en común.
- Me enfoco en los logros (pequeños - grandes) y los celebramos.
- Busco el compromiso de cada persona involucrada con el proyecto para mejorar la experiencia educativa.
- Me aseguro de que cada colaborador se sienta parte del proyecto.
- Tengo un buen manejo del tiempo y puedo separar lo urgente de lo importante.
- Puedo ver la imagen global y escuchar todas las campanas antes de tomar decisiones.
- Soy hábil para delegar
- Motivo y empodero a cambiar a aquellos colaboradores que no se desempeñan de manera óptima.
- Comparto mi experiencia y conocimientos para ayudar a mi equipo crecer.
- Sugiero opciones específicas de desarrollo profesional para mejorar las prácticas áulicas de aquellos docentes que lo necesiten.
- Trabajo en conjunto con mis docentes para ayudarlos a salir de su zona de confort, pero no de sus zonas de fortalezas.
- Realizo reuniones de evaluación de desempeño de manera periódica para ayudar a potenciar lo mejor del docente

Para terminar, compartí las reflexiones que te deja este ejercicio. ¿En qué considerás que debés invertir más tiempo y atención? ¿Por qué? ¿De qué forma lo podés lograr?

Propuesta 8

Consigna:

- Hacé una breve crónica de un día de trabajo como directivo en tu escuela.
- Identificá actitudes que consideres responden al liderazgo propuesto en el texto leído, cuáles se acercan y cuáles se contraponen.
- Compartí tu crónica con otro directivo (de tu nivel o no)

- Elijan juntos una actitud que consideran de verdadero liderazgo marianista y analicen las consecuencias de la misma en tu comunidad.
- Encuentren juntos estrategias para contagiar a otros esas actitudes de liderazgo.
- Diseñen pequeños proyectos posibles de concretar y que se sostengan en el tiempo

Propuesta 9

- Presentá un hecho ordinario sucedido en la escuela sin avanzar sobre la resolución del mismo y que admita diferentes caminos de resolución
- Proponé posibles actitudes para liderar la situación, recuperando al directivo marianista considerado modelo del liderazgo marianista, imaginar cómo lo habría resuelto.
- Analizá las consecuencias que tendría esa actitud
- Compará con las consecuencias de las diferentes estrategias expuestas y sus consecuencias
- Construí la estrategia de liderazgo para la situación presentada y reconocé en ella el estilo de liderazgo marianista.

Propuesta 10: “un espejo para autoevaluar la gestión” (tomado de Gvirtz, Abregú y Paparella, 2015)

El objetivo de esta propuesta es reflexionar sobre la práctica y la distribución de los tiempos desde los roles de liderazgo. Para ello:

Registrar, de lunes a viernes de una semana típica, todas las actividades desarrolladas y los tiempos aproximados dedicados a cada una de ellas.

Ej:

Lunes:

7.40. Recorrida por los pasillos y patios. Recibimiento de alumnos. (20 min)

8.00. Bienvenida y ceremonia de la bandera (10 min)

8.15. Entrevista programada con una familia (30 min)

Al finalizar la semana, clasificar las actividades según las dimensiones que abarquen (pedagógica-pastoral, comunitaria, infraestructura, administrativa, etc). y cuantificar el tiempo dedicado a cada una de ellas. Luego reflexionar sobre:

- ¿Qué aspectos estoy jerarquizando desde mi gestión?
- ¿Cuáles estoy descuidando?
- ¿Reconozco un foco pedagógico en mi gestión? ¿Por qué?
- ¿Hay aspectos sobreestimados y subestimados? ¿Cuáles?
- De las urgencias cotidianas que me desvían del eje de mi función, ¿cuáles podrían esperar? ¿Cuáles no?

- ¿Qué competencias transversales (capacidad para comunicar, escuchar, delegar, anticipar, dialogar, etc.) considero que son mi mayor fortaleza?
¿Cuáles aún me cuestan? ¿Cómo podría mejorarlas?

5. Conclusiones

Es necesario desarrollar un estilo de liderazgo facilitador, que genere que las cosas sucedan. No se trata que el director haga todo, sino que desencadene los procesos necesarios para que la propia organización asuma cada uno de esos retos. Del líder no depende todo directamente. Más que un jefe, el responsable de la organización debe ser facilitador del éxito de sus colaboradores. Esta es la clave. “Nunca irá bien el colegio si los profesores no están muy unidos, si no trabajan al unísono” (448 - Burdeos, 29 enero 1828. P. Chaminade al P. León Meyer)

Toda persona integrada en una organización necesita: saber qué se espera de ella, de su trabajo y de su aportación; que se sepan sus capacidades y que pueda ponerlas al servicio de todos actuando para ello en el lugar de la organización más adecuado; que se le den los medios materiales para ello y que se confíe en su autonomía y en su responsabilidad; que se conozcan y se reconozcan sus éxitos y que se le siga en el desempeño de su trabajo con modelos de control y evaluación que la hagan crecer; saber qué oportunidad de aprendizaje va a tener y cómo las va a ir desarrollando, en qué tiempos y con qué recursos y saber qué futuro le espera en la organización, cuál es la visión que se tiene de su desarrollo profesional. “Es preciso que todos trabajéis de acuerdo: la obra es común y cada cual es solidario de toda ella” (725 - 7 febrero 1834. <p. Chaminade al P. Chevaux)..

Pensando en el presente, la mayor riqueza no vendrá de la relación centro-periferia sino de la interacción entre diferentes concreciones de la red que deberían actuar como auténtico mestizaje. Aquí está la gran aportación que puede significar la actualidad, apoyada además por el desarrollo de la tecnología. Mejor un modelo de redes con puntos de encuentro, que un modelo de pirámide.

El trabajo en red (comunidad) es otra de las claves del siglo XXI. Este trabajo en red supone dar énfasis al proceso de construcción de espacios de encuentro y acción común y no tanto a la estructura organizativa. Supone mantener una dinámica comunicativa intensa y multidireccional, supone impulsar el aprendizaje mutuo, estar dispuesto a compartir lo que cada cual sabe y a escuchar lo que otros pueden aportar, sin prejuicios ni envidias. Significa ser capaz de ejercer autocrítica antes que defender las propias posturas por un mal entendido orgullo. Trabajar en red supone, encontrar todos los puntos de convergencia posible, respetando las diferencias. El trabajo en red solo es posible desde la transparencia de cada centro para con el conjunto de la red, sin temor a visibilizar errores o dificultades. La honestidad, junto con la tolerancia a la crítica, construyen la confianza en la relación.

El poder no está en la cumbre de la jerarquía sino en la capacidad de promover acciones contagiosas para el conjunto de los centros. De este modo estaremos distribuyendo el poder y la responsabilidad, es decir, estaremos distribuyendo y

compartiendo el liderazgo entre nudo y nudo de la red. “Toda escuela, todo colegio que merezca el nombre de casa de educación, debe ser una verdadera familia” (Simler).

BIBLIOGRAFÍA - MATERIAL DE CONSULTA

Blejmar, Bernardo (2009) "Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Buenos Aires: NOVEDUC.

Comte, María Laura (2019) "El coaching entra en la escuela". Buenos Aires. Editorial Granica.

Cortés Soriano, Javier y Viguera Llorente, Jesús Ángel (2014) "Liderazgo y animación. Una gestión al servicio de la educación". Buenos Aires: SM.

Gvirtz, Silvina; Abregú, Victoria y Paparella, Carla (2015) "Decálogo para la mejora escolar". Buenos Aires: Granica.

Harf, Ruth y Azzerboni, Delia (2014) "Construcción de liderazgos en la gestión directiva". Buenos Aires. NOVEDUC.

Lewin, Laura (2018). "Mejores directivos, mejores instituciones educativas". Buenos Aires: Ed. Bonum.

Lewin, Laura y Vota, Alfredo (2018) "La educación transformada". Buenos Aires. Santillana.

Onetto, Fernando (2016) "Rol directivo y gestión del cambio". Buenos Aires. NOVEDUC.