



Los posibles...

Ignorar que el martillo existe cuando encontramos un clavo suelto, es el sueño del clavo, pero terminar por creernos que todos los problemas se asemejan a un clavo, es el riesgo del martillo...

A veces así se desarrolla la gestión en las escuelas, como un “martillo”, como una sola manera de hacer, de intervenir, de decir y de organizar las acciones. Cuando gestionamos nos armamos de un “martillo”. Lo cuidamos cuando lo tenemos, y lo buscamos y aferramos cuando nos falta.

Sigamos buscando posibles explicaciones de la gestión. Tyack y Tobin (1994) nos dicen “Los patrones organizativos con los que funciona la escuela no son creaciones ahistóricas grabadas en piedra. Son productos históricos de grupos concretos con intereses y valores particulares en momentos concretos... Los profesores han aprendido a lo largo de generaciones cómo trabajar dentro de estos patrones tradicionales. Los hábitos proporcionan seguridad en el trabajo”.

Las formas institucionales ya establecidas, las maneras de hacer las cosas, llegan a ser interpretadas por directivos, docentes, alumnos, padres, como rasgos necesarios de la “escuela auténtica”, estas conductas se van fijando en su lugar por la costumbre diaria, tanto mandatos legales como creencias culturales, hasta que casi no se notan, se vuelven simplemente la forma en que son las escuelas, si bien pueden añadirse nuevos rasgos, los cambios de la estructura básica y las reglas de cada uno son tan graduales que no hacen ruido. En este sentido, son descriptivas, porque muestran cómo son las cosas, pero a la vez prescriptivas, porque dicen como deberían ser. Viñao lo señala como el conjunto de teorías, ideas, principios, normas, hábitos, rituales, inercias, prácticas; formas de hacer y pensar, mentalidades y comportamientos sedimentados a lo largo del tiempo en forma de tradiciones, regularidades y reglas de juego no puestas en entredichos pero compartidas por todos.

¿Qué significa que “el cambio se ha convertido en la regla y la estabilidad en la excepción”?

En la actualidad hablar del cambio, las innovaciones tiene “buena prensa” en las teorías pedagógicas; pero ni la continuidad es nociva ni el cambio, de por sí es bueno. Depende de qué estemos hablando.

Si tomamos la lupa y observamos las escuelas, el cambio se va dando, no es difícil, en realidad cambian más de lo que quisiéramos. El problema es cambiar en el tiempo aquellas prácticas o modos de hacer y cambiarlo como nosotros queremos. Esto es

otra cuestión, exige que tengamos claro qué queremos, cuál es nuestra imagen objetivo para dar direccionalidad.

Una “buena dirección” aspira tener buenos resultados en las acciones que emprende, pero realizarlo demanda contenidos, sentido, herramientas que permitan analizar e intervenir en los diversos contextos institucionales. No se trata de “gobernar territorios sino de gobernar sujetos”; la gente no se resiste al cambio, se resiste a que la cambien.

Por esto, no hay nada más práctico que una buena teoría, ya que nos permite generar marcos interpretativos que amplían nuestra capacidad de entender lo que observamos en el hacer.

Nos permite determinar espacios de acción que facilitan el desarrollo de actos concretos y es una manera de organizar informaciones disponibles para dar coherencia al hacer, porque centrarnos en los cambios resitúa a la escuela como una caja de resonancia, sin dejar de lado el contexto que exige y se filtra, y el adentro que necesita diferentes tiempos.

Por lo tanto pensar en la gestión hoy, no es marcar las piedras del camino sino eliminarlas para seguir haciendo. Si es así, compartamos que podremos hacerlo si entendemos la organización como un fenómeno comunicacional, no sólo por que tiene de comunicación adentro, sino más bien porque la organización está hecha de comunicación. No hay escuela si no hay comunicación.

Los probables...

Centrémonos en la comunicación como uno de los posibles para trabajar la gestión hoy. ¿Qué significa comunicación?, proviene del vocablo latino *comunicare*; compartir, hacer común a otros. Es mucho más que decir, que saber hablar en público o redactar un informe, es persuadir, es convencer, es afectar al otro y al mismo tiempo ser afectado, modificado por la conversación.

Desde la gestión podemos distinguir por lo menos tres tipos de comunicación con los equipos de los cuales somos responsables para crear posibilidades de cambio, de mejora: diseñar conversaciones para la relación; diseñar conversaciones para la reflexión y diseñar conversaciones para la acción.

Cuando esas conversaciones faltan, simplemente esa organización no existe. Condicionan la existencia porque permiten entender lo que en ellas se dice y se hace.

Siempre necesito de un contexto para entender una charla y una charla para entender el contexto, que permite que se entiendan los mensajes de una manera y no de otra.

Ahora bien, como no podemos no comunicarnos, aparecen los sobreentendidos, los rumores, los malos entendidos que dificultan la tarea colectiva.

Distingamos tres tipos posibles de problemas:

- Técnicos: no hay suficiente conversaciones
- De sentido: diferencias de los contextos que significan

- De credibilidad: la trayectoria de la relación entre los comunicantes

Por ejemplo si los maestros de una escuela creen que van a cerrar la escuela y el director no habla, no podemos creer que no está diciendo nada, está diciendo montones de cosas, surgen y circulan rumores, interpretaciones, se genera la llamada “radio pasillo”, que cuando empieza a ser más confiable que la comunicación formal, plantea problema de credibilidad, de sentido, y técnico.

Hablemos o callemos está presente lo referencial, esa alusión directa a algo y un vínculo esa relación con el otro, de allí que es imposible comunicarse.

Los deseables...

Pensar en lo deseable es comenzar a trabajar sobre nosotros. Para ello debemos apuntar a nuestra teoría de uso, siguiendo a Argyrys, esa teoría que siempre está al tomar una decisión, es esa solución que fue exitosa, es la que nos lleva a paralizar algunas cosas porque creemos que no sabemos todo lo que deberíamos saber.

Comenzar a trabajar sobre nosotros es salir de la ceguera de la acción, pensar cómo reaccionan los otros frente a las decisiones que tomamos (autoridades, profesionales, colegas, alumnos). Es elegir crear futuro fuera de la caja de lo que ya se sabe y de la historia y recorrido de la profesión de cada uno.

Es permitir ser observados por personas calificadas y pedirles que den sus impresiones, reacciones, comentarios y sugerencias

La ceguera opera exclusivamente en la acción y aflora inmediatamente una actitud defensiva “anidándose” en “rutinas” que nos protegen, que no permiten que tengamos la experiencia de la amenaza que nos hace creer que disminuye la incertidumbre y los riesgos.

El “no ver” se transforma en un espejismo que nos hace operar en nuestra gestión volviendo indiscutible la indiscutibilidad, enunciando mensajes incongruentes pero hacer como si no fueran incongruentes. No someter ninguna idea a discusiones colectivas, a debates entre todos los que conforman un equipo.

Recordemos siempre...

- Estimular la imaginación
- Reducir las incoherencias
- Crear lenguaje común que revisemos
- Estructurar reflexiones colectivas
- Permitir la apropiación

así lo deseable se volverá posible y probable...

[\*] Lic. en Cs. de la Educación (UBA) especializada en Formación de Formadores y Relaciones sociales del Trabajo (UBA). Docente de la Univ. Nac. San Martín, de la Univ. ORT Uruguay y Univ. San Andrés. Consultora del IIFE UNESCO Bs. As. y Capacitadora en gestión. Tiene publicaciones en colaboración sobre gestión educativa. (rosampedro@hotmail.com)