

Título: La formación docente – la formación de líderes pedagógicos

Autor/es: Galindo, Marcela Alejandra

Eje: Políticas de formación docente

Tipo de trabajo: ponencia

Palabras claves: crisis – formación docente y profesionalización – líderes pedagógicos

Resumen:

La contemporaneidad es contexto de incertidumbre, debemos pensar entonces, ¿Cómo convertir estas debilidades en fortalezas? ¿Cómo buscar optimismo en estados de pesadumbre?. Seguramente hay múltiples caminos y que deben planearse abordando diferentes dimensiones tales como condiciones de trabajo, de formación, pero es necesario también detenernos e intervenir en la dimensión cultural de la propia profesión. Comprender que aprendemos a lo largo de toda la vida, y que esto no sólo les ocurre a nuestros alumnos, es la clave para el desarrollo profesional no sólo en formatos más tradicionales sino también y necesariamente en propuestas horizontales basadas en la reflexión y acompañamiento horizontal.

La Resolución CFE 30/2007 (Anexo I, punto 76) asigna gran importancia al planeamiento del sistema formador al considerar sus responsabilidades en la preparación de los agentes que se desempeñan en el sistema educativo: en su formación inicial para el ingreso a la docencia y en su formación a lo largo de la carrera profesional.

Desde nuestro punto de vista esto significa que la formación docente y el desarrollo profesional debe abordarse como formación de líderes pedagógicos.

La formación docente – la formación de líderes pedagógicos

El diagnóstico acerca de la crisis de valores, la crisis económica, política, ideológica, el estado de incertidumbre, la demanda excesiva a la escuela en una sociedad que parece conducirse a la autodestrucción es reconocido públicamente por todos los sectores de la sociedad. En las instituciones educativas es común escuchar frases que incluyen aseveraciones tales como: padres ausentes, alumnos que no se interesa, cuestionamiento de la vocación, cambio en la valoración social de la

docencia, sueldos escasos o al menos insuficientes, ausencia de una dinámica del reconocimiento profesional, pérdida de la autoridad docente, políticas cambiantes.

El mundo contemporáneo es incertidumbre, y estos cambios constantes ponen en crisis la identidad profesional de la docencia (y también de la escuela), como de muchas otras profesiones e instituciones. Vertiginosamente se demandan respuesta a la educación. Los docentes vivimos en el desconcierto y en la búsqueda dificultosa de dar respuesta, con la presión constante de la crítica social por no poder atenderlas. Eso nos transforma en uno de los colectivos profesionales más afectados por la depresión, la fatiga psíquica, el estrés y otras dolencias, como el “burn-out”. Esta sensación de vértigo, enfermedad, demanda, insatisfacción (propia y ajena), rutinización es parte de la cotidianeidad de los docentes en cualquiera de sus funciones.

Este es el contexto, debemos pensar entonces, ¿Cómo convertir estas debilidades en fortalezas? ¿Cómo buscar optimismo en estados de pesadumbre?. Seguramente hay múltiples caminos y que deben planearse abordando diferentes dimensiones tales como condiciones de trabajo, de formación, pero es necesario también detenernos e intervenir en la dimensión cultural de la propia profesión. Comprender que aprendemos a lo largo de toda la vida, y que esto no sólo les ocurre a nuestros alumnos. Ello es clave para el desarrollo profesional en formatos más tradicionales sino también y necesariamente en propuestas horizontales basadas en la reflexión y acompañamiento horizontal, la valoración de los saberes de la escuela.

Si pretendemos instituciones de calidad debemos andamiar equipos de trabajo docentes que lideren o sostengan esa construcción, en escenarios complejos: pocos egresos en el nivel, años de recursadas, abandonos al primer cuatrimestre; si lo miramos en la escuela obligatoria (donde se insertarán nuestros alumnos en su gran mayoría): repitencia, sobreedad, abandono (con incidencia diferente según el nivel y ciclo), demandas de los padres, alumnos sin padres presentes, demandas docentes, estados de angustia e insatisfacción que coalicionan con los principios consagrados en la Ley de Educación Nacional referidos a una educación de calidad con igualdad de oportunidades y posibilidades, una educación integral que desarrolle todas las dimensiones de la persona, que habilite tanto para el desempeño social y laboral, como para el acceso a estudios superiores y forme en el compromiso con los valores éticos y democráticos de participación, libertad, solidaridad, resolución pacífica de conflictos, respeto a los derechos humanos, responsabilidad, honestidad, valoración y

preservación. (art. 11 – Ley N° 26206)

Pensar instituciones de calidad es no preocuparnos sino ocuparnos de que ello ocurra, porque las leyes no sancionan situaciones existentes ni transforman por sí mismas la realidad, sino son un programa de acción que debe cumplirse, con compromiso y convicción. Es necesario entonces pensar en la formación de recursos humanos. Palabra, que como tantas otras en educación (calidad, evaluación, gestión) se descalifican y empobrecen por asociación de ideas y no de sentido. Pensar en los recursos humanos es volver a poner la centralidad en las personas que conformamos las instituciones desde la valoración humana y profesional. Esto no significa reducir a las personas¹ a la calidad de sujetos sino reconocer como decisivos para los logros del sistema educativo, entendiendo la necesidad de poner en valor lo individual (en términos de derechos como persona: dignidad y libertad) así como colectivos, ya que toda organización es sólo en función de quienes la componen. Planificar e implementar los modos de generar condiciones para la profesionalización acorde a la tarea es una de las funciones más potentes del gobierno del sistema educativo. Además de la formación inicial, las políticas públicas deben acompañar el ejercicio profesional a lo largo del tiempo y acorde a los cambios culturales y educativos, en la medida en que avance en su carrera profesional o cuando opte por desempeñar nuevos roles en el sistema escolar.

La Resolución CFE 30/2007 (Anexo I, punto 76) asigna gran importancia al planeamiento del sistema formador al considerar sus responsabilidades en la preparación de los agentes que se desempeñan en el sistema educativo: en su formación inicial para el ingreso a la docencia y en su formación a lo largo de la carrera profesional.

Consideramos que ambas instancias deben abordarse como formación de líderes pedagógicos. Cuando definimos al líder tomamos el concepto de Heifetz, citado por Álvarez de Mon, cuando dice que es la actividad de un ciudadano de cualquier profesión movilizándolo a la gente para resolver problemas concretos. Cómo

¹ Entendemos a la persona como sistémica, relacional, dialógica, cambiante, dinámica, en el sentido Heideggeriano, como ser en el mundo, en la interpretación aristotélica, como ser inteligente, como ser histórico e interrelacional. (En Polo, L. y Llanos, C (2010): **Antropología de la acción directiva** Madrid, Unión Editorial. pág. 26 a 30)

aquel que hace explícito y conciente lo que se vive a nivel subconsciente. Es temporal y dinámico, es influencia (sobre pensamientos, comportamientos y sentimientos de otros). Es la capacidad y el deseo de conducir a hombres y mujeres hacia un objetivo común y el carácter que inspira confianza. (Marshall, Alfred). Liderar como dirigir es servir a otros, el mismo autor señala que una vez que termina una gestión debemos preguntarnos si en bienes material, social y personal de quienes trabajaron con uno se vieron incrementados o deteriorados y esto nos permitirá saber si fuimos o no líderes.

Si pensamos en que es la educación, y la tarea de quienes somos docentes, vemos cierto paralelismo al entendernos como un servicio que pretende ayudar a construir aprendizajes que le permitan ser mejores personas, mejores ciudadanos y mejores trabajadores, capaces de construir una sociedad más justa, más solidaria. Especialmente en la sociedad del conocimiento o de la información, con un mundo cambiante, los docentes, la escuela debemos educar en la creatividad, en la posibilidad de construir desde la resiliencia, en la posibilidad de tramar el pasado, vivir el presente y proyectar el futuro no en términos individuales sino sociales (aprender a convivir, aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer).

La escuela, sus integrantes, tiene que empoderar a cada profesor y a cada alumno para que transforme su propia vida y el entorno. Como señala el Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS, siglas del inglés Teaching and Learning International Survey) de la OCDE, 2009, se ha generado una modificación del modelo de dirección escolar en los últimos años, desde una administración básicamente burocrática a un paradigma de «dirección para la enseñanza», que se caracteriza por acciones dirigidas a apoyar o mejorar la formación de los profesores y a fijar los objetivos del centro y el desarrollo del currículo. Es decir que la escuela necesita directores que sean líderes pedagógicos, y docentes que también lo sean.

Los líderes son aquellos que pueden aprender del error y también del éxito porque se educan en la humildad, cuando se han equivocado alzan el vuelo y siguen caminando y cuando están en la cima siguen en el trabajo cotidiano con mayor empuje. Trabajan en el aquí y el ahora, pero proyectando el futuro, están pacientemente dando pasos firme. No se comparan con otros, sino que quieren aprender de otros, por eso buscan, forman, se rodean de gente brillante a su lado. Eligen el optimismo como mirada vital y tienen sentido del humor, que los lleva a tener una mirada amable y comprensiva sobre sí y sobre los otros. ¿No es esto acaso aquello que se espera que realice un director como todo docente? Asegurando que

todo docente debe ser líder hacemos nuestras las palabras de Marta López Jurado: “La calidad en la educación pasa necesaria y obligatoriamente por la calidad del profesor, máxime cuando se trata de educar en valores. Llamar líder sólo al director de un centro educativo es hacer un uso muy restringido del término, vaciándolo de contenido específico. La educación en valores éticos requiere, de de forma necesaria, que todo profesorado vaya más allá del papel de educador que desarrolla capacidades para alcanzar la categoría de líder o, dicho de otro modo, que PSOE la autoridad moral para enseñar a pensar correctamente y engendrar, en sí mismo y en otro, la voluntad de valor”².

Pensar la escuela como oportunidad de vida, de cambio, de nuevas construcciones requiere profesionales no sólo que sepan su disciplina, sino que sepan entender el mundo en que nos inscribimos y poder dar las claves para que otros puedan leerlo y “ocuparlo” constructivamente para cada uno y para todos. Como dice Jeremy Rifkin “La cuestión por tanto, no es sólo quién tiene o no acceso: se trata más bien de preguntarnos en qué mundos merece la pena implicare, a qué tipos de experiencia vale la pena acceder”³ y por ende preparar para la toma de decisiones.

Formar líderes pedagógicos en la formación docente es pensar en el derrame en el sistema educativo en general, en función que aquellos que transiten experiencias potentes en sus trayectorias académicas tendrán más posibilidades de alcanzar el sentido de la educación, porque acompañarán los esfuerzos de sus alumnos, se alegrarán de sus progresos, no se impacientarán con sus errores porque serán parte de su aprender, trabajarán en su propio liderazgo desde el autoconocimiento y, descubrirán que es en la educación donde empieza a crearse el futuro.

“...hay acciones minúsculas destinadas
a un incalculable porvenir...” (María Zambrano)

Que así sea.....

² López Jurado-Puig, Marta (2010): **La decisión correcta. El aprendizaje de valores morales en la toma de decisiones.** Bilbao, Desclee, Col. Aprende a ser. Educación en valores Pág. 28

³ LLANO, Alejandro (2007): *Cultura Y Pasión* EUNSA, Navarra Pág. 138

Bibliografía:

Álvarez de Mon Pan de Soraluze, Santiago (2009): El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa Prentice Hall Financial Times, Madrid

Cardona, P y García L., P: "Cómo diagnosticar y desarrollar competencias. Programa de Salud Directiva" IESE JUNIO 2002 / Revista de Antiguos Alumnos – pág. 14-18

Cardona P y Wilkinson, H (2009): Creciendo como líder. Pamplona-Navarra EUNSA

Galindo, M (2012): Trabajo Final de Integración – Dirección General – Master en Dirección de Centros Educativos – Instituto Universitario de Villanueva - Madrid

Llano, Alejandro (2007): Cultura y pasión, EUNSA, Pamplona – Navarra

Llano Cifuentes, Carlos (2010): Humildad y liderazgo ¿necesita el empresario ser humilde? Ed. Ruz, México

López Jurado-Puig, Marta (2010): La decisión correcta. El aprendizaje de valores morales en la toma de decisiones. Bilbao, Desclee, Col. Aprende a ser. Educación en valores

Polo, L. y Llanos, C (2010): Antropología de la acción directiva Madrid, Unión Editorial

U.N.P.A (Ed., 2005): Historia, Política y Educación. Revista Espacios nueva serie N° 4 – Río Gallegos, diciembre 2005

Normativa:

Resolución CFE N° 32/07 ANEXO I

Documentos de gestión (nacional o provincial)

INFoD-OEI(2008-9): Ciclo De Formación En Planeamiento Y Gestión De Políticas Educativas. Buenos Aires.

DPES-CPE (2011): Evaluación final de gestión 2008- 2011 – Río Gallegos, Santa Cruz

Páginas web:

Bergalli, Miriam (2005) Malestar docente (Tesis doctoral) <http://portal.educ.ar/debates/eid/docenteshoy/otras-publicaciones/el-malestar->

[docente.php](#)

<http://www.lanacion.com.ar/221939-malestar-docente> Domingo 21 de julio de 2002

http://www.esolano.es/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=25

REVISTA ANTIGUOS ALUMNOS UNIVERSIDAD DE NAVARRA

<http://www.ee-iese.com/114/enportada.php> REVISTA 114 - SET. 2009