



XIV Foro Latinoamericano de Educación

Rediseñar la escuela para
y con las habilidades del siglo XXI

PRESENTACIÓN
DEL
DOCUMENTO
BASE

Lila Pinto



El Foro Latinoamericano de Educación es una iniciativa de Fundación Santillana y la OEI (Organización de estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura) que se realiza anualmente desde 2005 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La presente conversación corresponde a la XIV edición, que se llevó a cabo el 2 de julio de 2019 en el Centro Cultural Kirchner y cuyas grabaciones pueden verse en <https://www.facebook.com/ForoLatinoamericanoDeEducacion/>

Fundación **Santillana**



XIV Foro Latinoamericano de Educación

“Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo XXI”

“Presentación del documento base”

*El siguiente texto corresponde a la presentación del Documento básico del XIV Foro Latinoamericano de Educación elaborado por la **Dra. Lila Pinto**, Directora Ejecutiva del Colegio Tarbut.*

Cuando revisé el documento para presentarlo encontré otra lectura posible y que es una construcción emergente de habilidades de la dirección escolar. O sea, si vuelvo a leer el documento y digo ¿qué más puedo aprender de esto? Esto que yo ya escribí, que pensé y que trabajé. Y me doy cuenta de que puedo pensar que de cada una de las dimensiones o capítulos del documento me permiten extraer una serie de habilidades que siento que tengo que son necesarias para desarrollarme como directora de escuela, ¿sobre qué habilidades creo que tengo que trabajar? Siguiendo, obviamente, los argumentos que están en el documento he pensado: en relación con las migraciones mentales creo que tenemos que desarrollar una serie de habilidades que llamo “*el pensamiento problematizador*” de los directores y los equipos directivos, y que reúne la habilidad para hacer visible lo invisibilizado en el contexto escolar, la objetivación crítica de uno mismo, mirarse desde otro lugar permanentemente, la construcción de condiciones para problematizar con otros. No alcanza con que nosotros desarrollemos habilidades para desnaturalizar la escuela, tenemos que invitar a otros para hacerlo con nosotros, eso es un enorme desafío y la capacidad de negociar con la incertidumbre y manejar el ritmo del cambio cultural.

Manejar la propia ansiedad y todas las herramientas que tengamos a disposición para negociar con la incertidumbre, como dice Morin, porque realmente la incertidumbre no desaparece, se negocia con ella. Y ahí es donde hay que desarrollar habilidades emocionales, habilidades comunicacionales, políticas, de todo tipo para estar dentro del pensamiento problematizador que gestiona el tiempo del cambio escolar y cultural.

La próxima serie de habilidades que tienen que ver con el capítulo de la escuela como problema de diseño, la llamo “*las habilidades para el diseño participativo*” y son habilidades para definir el problema de diseño. No es lo mismo definir un problema que definir un problema de diseño. Problemas yo creo que todos levantamos la mano y podemos, rápidamente, decir diez. De la escuela, no personales. De la escuela podemos, rápidamente, definir muchos problemas. Ahora, que esos problemas los podamos conceptualizar como un problema susceptible de ser intervenido desde la perspectiva del diseño, es otra serie de habilidades y creo que hay que desarrollarlas, porque son creativas, son las que nos quitan del lugar, tal vez, de mayor parálisis; son las que generan motor de cambio. También soy crítica de todo el tema del pensamiento de diseño aplicado de forma descontextualizada e instrumental, lo digo en el documento y no quisiera que se llevaran de esta presentación la impresión de que creo que el pensamiento del diseño es la receta mágica para resolver los problemas de la escuela, no lo es. Implica mucho trabajo y un cambio de mentalidad importantísimo y ha habido una proliferación muy grande de pensar que a partir de ahí, está la solución. Y en

general, son aplicaciones instrumentales, alejadas de perspectivas ideológicas y políticas. Ese no es mi planteo y está en el documento.

Pero si volvemos sobre el tema del diseño como práctica social, comprometida políticamente, comprometida con una mirada de sujeto y de sociedad deseable, creo que necesitamos desarrollar habilidades para crear y sostener equipos de trabajo heterogéneos. Y cuando digo heterogéneos significa juntar gente en la escuela que habitualmente no se junta. Eso me parece que en sí mismo es un cambio radical de la cultura escolar. Si tenemos algo muy compartimentalizado, no son solo los grados, son también los roles: los maestros, son maestros, la gente que trabaja en secretaria, es secretaria... Y si bien todos hacemos todo porque queremos ayudar en la escuela, cada uno tiene un rol y rara vez participamos de reuniones de planeación pedagógica o de innovación personas que formamos parte de diferentes sectores de la escuela. Esto es una invitación a ver de una manera totalmente distinta la riqueza de la gente que está en la escuela y cómo trayéndolas a una conversación se pueden producir ideas innovadoras y formas de definir problemas mucho más creativos.

Experimentar y aprender de los errores, cosa que es como muy común decirlo, muy difícil hacerlo en el contexto escolar tradicional y mucho que discutir sobre estas habilidades, y la apertura del conflicto creativo. El conflicto es motor, en el mejor de los casos, cuando lo podemos poner al servicio del aprendizaje y de la madurez de la organización. Mucho por andar en este sentido en la escuela, hay que crecer mucho, hay que desarrollar mucha madurez para esto, para salir de los egos, para trabajar con otros, para poder poner en juego las creencias de forma más genuinas y ser creativos entre todos.

El cuarto capítulo habla del liderazgo transformador y yo creo que esto es un super tema que tenemos que retomar en la formación directiva y de los equipos directivos, que tiene que ver con cómo ha sido conceptualizada la identidad del director históricamente en los sistemas educativos que ha estado muy ligada, fuertemente, con la mirada más de gestión administrativa, no es nada nuevo lo que estoy diciendo. Pero es más reciente que podemos empezar a pensar, y están pasando muchas cosas en este sentido de recuperar el liderazgo pedagógico del director, ese es el más importante y necesitamos generar condiciones para que los equipos de conducción se dediquen a eso, a liderar la visión educativa del centro escolar y de la escuela como proyecto educativo.

Y una de las habilidades de un liderazgo transformador y distribuido o como lo querramos llamar, es *"la capacidad de desarrollar a otros como líderes"*. No es la de desarrollar un liderazgo con visión de cambio, eso también es importante y está al final. Modelar el aprendizaje organizacional y el desarrollo de la inteligencia colectiva es importantísimo, esto genera la visión compartida de hacia dónde queremos ir. Eso es muy complejo y muy importante.

Pero no le hemos prestado atención a la capacidad que necesita un líder de desarrollar a otros líderes, no para que ocupen su lugar, aunque también lo pueden ocupar. Sino para que cada uno desarrolle su potencial de liderazgo como agente de cambio. Hacer eso significa tener las habilidades de retroalimentar al otro, por ejemplo. Y no me estoy refiriendo a evaluar, me estoy refiriendo

a la retroalimentación asertiva y apropiada, el momento justo para hacer esa retroalimentación, el acompañamiento, la mentoría, todas esas son habilidades para desarrollar otros líderes, que son un poco las habilidades que forman parte del liderazgo transformador, es bien complejo, es una serie de habilidades que tienen que ver con la migración mental, trabajar sobre uno mismo desde ese lugar y ayudar a que otros trabajen sobre sí mismos. Yo creo que hay que mirarnos más y asumir las responsabilidades para poder trabajar con otros.

Y finalmente, el último capítulo de Migraciones Mentales II lo agrupo dentro de lo que llamo la *"colaboración y la gestión de conversaciones"* y es una serie de habilidades para construir encuadres claros y sustentables de trabajo colaborativo. Yo podría acá citar a Freud, yo sí creo que necesitamos ser como líderes pedagógicos con nuestros equipos, un poquito más creativos y, a la vez, cuidadosos con los encuadres de trabajo institucional. Y me parece que, si las organizaciones pueden crecer y desarrollarse y aprender, es porque hay cierta certeza en el manejo del tiempo propio, que las escuelas atentan contra ellas permanentemente. Yo creo que nosotros tenemos que poder transitar hacia una metáfora del trabajo de la gestión escolar y del trabajo pedagógico en la escuela, que por supuesto reconoce que en la escuela pasan muchas cosas todo el tiempo y que nos demanda. Pero que esa demanda no fija nuestras prioridades todo el tiempo, no podemos estar corriendo atrás del tiempo que otros nos imponen. Ese es el cambio cultural, tal vez, más radical de la escuela, pero es posible, estoy convencida de que es posible y empieza por nosotros.

Yo sueño con una escuela en la que se pueda pensar en la escuela y que en la escuela piensen alumnos, docentes y directivos. La escuela se piensa cuando se hace y se hace cuando se piensa. Entonces, para eso necesitamos construir encuadres claros, sustentables y anticipables, tejer una trama de conversaciones fluida. Al final en el epílogo yo digo que a mí me gusta mucho definir el trabajo del director escolar como un intermediario de conversaciones, que está de mesa en mesa discutiendo con equipos y le van haciendo clicks. Y no porque crea que el director es el que monopoliza la conversación, sino porque es el que tiene la oportunidad de estar en muchas mesas. Entonces, puede ir llevando la palabra y seguro después esas conversaciones tienen vida propia, y ahí es donde está nuestro rol de alimentar una trama conversacional fluida, cuidar el lenguaje que usamos para hablar de nosotros y de los otros, de quienes somos, lo que hacemos. Esta sensación de que todo lo que pasa en la escuela es una queja, yo les propongo al principio empezar a pensar en cómo hablamos nosotros en nuestro trabajo y lo que decimos nosotros de nuestro propio trabajo. La escucha empática y plena. Pero distinguir eso, lo urgente. Hemos perdido esos matices tan importantes, en la gestión me refiero, en la vida cada uno sabrá. Pero en la gestión si de por sí el tiempo escolar es tan complejo, la tecnología nos demanda la habilidad de distinguir lo urgente en la comunicación con el otro, en la palabra. Entonces, la escucha plena no es un dado, no lo podemos dar por obvio. La escucha plena es aquella en la que dice te estoy prestando atención, estoy escuchando lo que me estás diciendo porque me interesa entender de dónde lo decís, de dónde viene.

Pero eso hay que poder gestionarlo y creo que eso es una de las habilidades más importantes de la gestión directiva del siglo XXI.

Y finalmente *"la intervención asertiva"*, me parece que la palabra asertiva está poco usada en el vocabulario de nuestras habilidades, tenemos que saber decir lo que queremos decir, ser coherentes entre lo que decimos y lo que pensamos. Se puede decir algo complejo, a veces duro, a veces difícil pero cálidamente, porque la intención es la del desarrollo de líderes. Y uno no desarrolla otros líderes diciéndole que todo está bárbaro o diciéndole que todo está mal. Uno desarrolla líderes hablando con asertividad, esto estuvo muy bien, esto es una fortaleza, esto no, sobre esto tenemos que seguir trabajando. Pero saber distinguir la calidez, la amistad, que está muy bien. Sobre la asertividad profesional es algo sobre lo que tenemos que trabajar con mucha profundidad, bueno estas son mis ideas. Después sobre esta serie de habilidades hay muchísimo que discutir y que seguir pensando.

Entonces, me preguntarán cómo, cuándo encaramos el desafío de transformar la experiencia escolar, pensamos en los directores o cómo pensamos a los directores... Yo los pienso, me pienso, nos pienso como pensadores que problematizan la escuela, diseñadores que resignifican las oportunidades de enseñar y aprender, líderes que inspiran a cambiar, interlocutores que construyen con otros, nuevas visiones de la educación.

Y ahora, si volvemos a los cuatro círculos que representan las habilidades y los ejes que estuvimos mencionando: las migraciones mentales, el diseño, la innovación inmersiva, etcétera. Todos los que trabajan en políticas de formación, que están trabajando para pensar la formación de directores, de equipos directivos, a invitarnos a todos preguntarnos ¿y si esos somos los directores o necesitamos ser? O si éstas habilidades u otras que podamos discutir, necesitamos desarrollar... Dónde nos formamos, dónde aprendemos esto, dónde se aprende esto, cómo se aprende esto, con quién se aprende esto. Creo que son preguntas que hoy, desde las políticas públicas, desde la construcción del cambio del sistema, tenemos que empezar a formularnos entre todos y a desarrollar dispositivos verdaderamente innovadores y rupturistas para formarnos como directores capaces de construir escuelas. Por eso el título del documento es *"escuelas para las habilidades, pero con las habilidades"*, las vamos a cambiar con las mismas habilidades que queremos desarrollar.

En cualquier caso, dos frases de dos surrealistas que me parece que están buenas y que tienen que ver con esto, la de Picasso: *"la inspiración existe, pero que nos tiene que encontrar trabajando"* y creo que eso es así, estamos trabajando, seguro nos va a encontrar la inspiración.

Y segunda, esta de Bretón: *"no hay que cargar nuestros pensamientos con el peso de nuestros zapatos"* por lo menos no siempre tenemos que llevar en la cabeza tanto de la lista de todo lo que nos falta, todo lo que está atrás y nos tira para abajo. A veces hay que dejar la cabeza ser un poco más liviana y jugar un poco más, como con el cadáver exquisito para poner en movimiento nuestra capacidad de cambiar.

Muchas gracias a todos y espero que les parezca interesante el documento.

El documento base y los videos correspondientes a los diálogos del XIV Foro Latinoamericano de Educación se encuentran en www.fundacionsantillana.com/ed21/