

Fortalecer mis habilidades

Habilidades para comunicar

Habilidades para comunicar

El equipo directivo tiene el desafío de lograr que las cosas centrales para la escuela sean centrales también para quienes trabajan en ella, a pesar de que cada uno tiene su orden de prioridades. Para que esto ocurra la comunicación es clave. Muchas dificultades que parecen insalvables son motivadas por una comunicación inadecuada.

Comunicar es un acto existencial. Requiere ajustar los deseos al objetivo de la comunicación y este a los medios y modos para llegar a los otros. No es solo pensar *qué decir* sino también *cómo decirlo*, en función de los objetivos y destinatarios. Comunicar supone chequear la comprensión de los participantes y acompañar el proceso hasta la efectiva realización de los objetivos propuestos. No basta decir “yo lo dije” si el decir no tuvo impacto en la práctica.

En una escuela, donde las personas nunca se daban por enteradas de lo que ocurría, se le preguntó a la directora: “¿Cómo podemos hacer para que estén más al tanto de lo que pasa en la escuela?”.

Ella contestó: -“Yo comunico todo por correo electrónico y/o acta”.

Entonces mostró un acta. Eran tres hojas de una letra minúscula. Se le preguntó -“¿Pero los profesores leen esto?”

A lo que respondió: -“No es mi problema”.

La realidad era que sí es su problema. Si los profesores no leían era un problema que afectaba a todos y sobre todo a la dirección.

Cuando se trata de construir una mirada común sobre las prioridades de la escuela un acta en un cuaderno o un correo electrónico aislado no son útiles. Es probable que cada uno siga encerrado en su listado personal de prioridades.

La comunicación debe ser directa, sin vueltas o formalismos. Hoy los códigos comunicacionales cambiaron. Nadie lee un acta extensa con atención. La comunicación escrita debe ser escueta e ir al punto. Es conveniente reforzarla de manera oral y visual, con carteleras, y chequear que las personas se den por enteradas.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la comunicación no solo es verbal, toda la escuela comunica. La arquitectura, decoración, distribución de

los lugares, carteleras, y hasta las expresiones en el rostro de las personas y su vestimenta. Todo habla. Según Watzlawick, los postulados básicos de la comunicación son “Es imposible no comunicar” y “Toda comunicación tiene un *nivel de contenido* y un *nivel de relación*, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación” (Watzlawick, 1989).

Toda persona que traspase la puerta de la escuela recibe un mensaje, que es traducido consciente o inconscientemente en una apreciación sobre lo que allí ocurre. De esa decodificación dependen las respuestas que da frente a una propuesta de la institución. Por eso es central ajustar no solo lo que se dice, sino en qué contexto, con qué medios, y cómo hacer que toda la escuela respire lo que se quiere transmitir. El equipo directivo lidera este proceso, velando para que la comunicación fluya en consonancia con los objetivos organizacionales.

Comunicar es un acto complejo, que requiere alinear todos los factores que intervienen en el proceso con los objetivos comunicacionales. Los detalles no son accesorios y su suma es de importancia vital para que el mensaje llegue adecuadamente.

Sugerencias para empezar hoy

Para comunicar mejor, lo primero es tener claros los objetivos comunicacionales de la escuela tanto hacia dentro (docentes, padres y alumnos) como hacia fuera (barrio, ciudad): ¿cuál es la razón de ser de la organización? ¿Cómo se comunica esta razón de ser a los colaboradores y al resto de la comunidad? ¿Cómo ven los otros la escuela? ¿Cómo la veo yo? Una vez clarificados estos puntos pueden realizarse diferentes acciones:

a. *Revisar los circuitos de comunicación.* Las últimas comunicaciones que se han realizado: ¿llegaron en tiempo y forma a todos los actores involucrados? Los mensajes que se transmiten a alumnos, docentes y padres ¿son cortos, concisos y atractivos visualmente? ¿Se compartió algún folleto, aviso, o notificación hacia fuera de la escuela? En caso negativo, también se está comunicando algo.

b. *Observar y actualizar la cartelera de sala de docentes.* ¿La cartelera se utiliza para dar los mensajes más relevantes? La ausencia de mensajes o de cartelera también está comunicando algo.

c. *Fortalecer la comunicación con los alumnos.* ¿Cómo es la comunicación con los alumnos? ¿Está alineada con la concepción pedagógica de la escuela? Si el equipo directivo no tiene contacto con los alumnos también se está comunicando algo.

d. *Mirar la escuela como visitantes.* Observar las carteleras, la forma como se recibe y atiende a las personas que entran a la escuela, el modo de vestir de los miembros de la comunidad, la distribución espacial, las paredes, la limpieza, etc. ¿Qué impresión causa esta visita? ¿Qué mensaje comunica?

Es recomendable hacer este ejercicio varias veces. Anotar las impresiones y luego ajustar lo que sea necesario al mensaje que se busca dar.

e. *Revisar la organización de las reuniones de personal.* ¿Cómo se preparó la última reunión? ¿Qué impacto tuvieron las decisiones que se tomaron? ¿Quién hizo el seguimiento de los acuerdos a los que se llegó?

Si las reuniones no han sido hasta el momento efectivas se recomienda implementar las siguientes prácticas:

1. Tener un temario escrito antes de empezar.
2. Consensuar el temario con los participantes y agregar los puntos que los mismos consideren importantes.
3. Poner tiempos para el tratamiento de cada tema.
4. Estar atentos a que las personas pongan el foco en el objetivo de la reunión y no se desvíen con temas irrelevantes para el motivo que los convoca.
5. Buscar un lugar adecuado para realizar la reunión donde las personas se sientan cómodas.
6. Solicitar no ser molestados, salvo caso de necesidad.
7. En la medida de lo posible tener café o algo para tomar y/o comer.
8. Al finalizar la reunión, acordar un plan de trabajo con acciones concretas y responsabilidades claras para cada uno. Al iniciar la siguiente reunión, volver sobre ese plan.

Al mando de una magnífica máquina

A dirigir una escuela se aprende. Es un camino sin fin, un proceso. Siempre hay algo que aprender, o al menos oportunidades de volver a pensar sobre lo aprendido. Entre la teoría expuesta y la teoría en uso hay distancias. No basta con saberlo todo, es necesario aplicar lo sabido y volver una y otra vez a revisar la práctica.

Los equipos directivos están en el frente de combate de la gestión. La batalla vale el esfuerzo: la escuela puede ser una magnífica máquina de cambiar vidas. Los buenos equipos directivos cambian historias personales y comunitarias. Solo hace falta no perder aquel impulso, darse cuenta de que esa vocación es un llamado concreto y no una ilusión de tiempos pretéritos.

Que los problemas cotidianos no obnubilen la profunda capacidad de transformación que tiene cada uno de los equipos directivos. ¡Y que cada uno

honre su vocación!

Bibliografía

- Aguerrondo, I., Benavides, F. y Pont, B. 2009. "School management and teacher professionalization in Mexico: Context, challenges and preliminary policy orientations". Informe para la OCDE, disponible en www.oecd.org/edu/calidadeducativa.
- Aguerrondo, I. 2008. "La influencia del contexto en la efectividad de la escuela. Consideraciones para el desarrollo profesional docente" en *Revista del RIEE*, n.º 2, RINACE.
- Amarante, A. 1989. *El ejercicio de la función directiva*. Buenos Aires: Editorial Stella.
- Blejmar, B. 2005. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Braslavsky, C. y Tiramonti, G. 1990. *Conducción educativa y calidad de la enseñanza media*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, L. 1994. *Instituciones educativas*. Buenos Aires: Paidós.
- Frigerio, G. (comp). 1996. *De aquí y de allá. Texto sobre la institución educativa y su dirección*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Giannoni, M. (comps). 1997. *Políticas, instituciones y actores en educación*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Gallart, M. A. 2006. *La construcción social de la escuela media. Una aproximación institucional*. Buenos Aires: Editorial Stella y Ediciones La Crujía.
- Gvirtz, S. y Podestá, M. (comps). 2007. *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires: Granica.
- Palacios, S. 1997. *Participación en la gestión educativa*. Buenos Aires: Santillana.
- Poggi, M. 2001. *La formación de directivos de instituciones educativas. Diseño de estrategias*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- Rivas, A. 2014. *Revivir las aulas*. Buenos Aires: PenguinRandomHouse.
- Schlemenson, A., Lejtman, S., González, G., Alfieri, M., Apel, J. y Tomasini, C. 1996. *Organizar y conducir la escuela: reflexiones de cinco directores y un asesor*. Buenos Aires: Paidós.
- Watzlawick, P. 1989. *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

Referencia para citado:

Agradecemos especialmente la colaboración de Alfredo Vota para la elaboración de este documento.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Alfredo Vota, **¿Qué competencias y habilidades se necesitan para gestionar una escuela?**. OEI, Buenos Aires.