LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO DIRECTIVO.

¿Se forma un director? ¿Qué podemos hacer por ello?

# Como conclusión: tensiones y desafíos frecuentes

En realidad se trata de una conclusión que no concluye. En todo caso deja planteados interrogantes que atravesamos una y otra vez en nuestra tarea de formadores.

En primer lugar nos referiremos a un conjunto de tensiones constitutivas de la dinámica de la formación y por último a los desafíos que nos enfrentamos en nuestra labor y en nuestro contexto.

En cuanto a las tensiones propias de los espacios de formación, éstas pueden clasificarse en, por lo menos, de dos tipos centrales: aquellas que se dan al nivel de la unidad de la formación, como una organización de la educación, y aquellas que se dan al nivel de los mismos programas de formación.

En relación al primer tipo y siguiendo las hipótesis de Ferry, es importante advertir sobre las tensiones que se dan en la organización en relación al espacio discrecional que es requerido, para la toma de decisiones que sostienen proyectos flexibles. Se trata de un espacio que soporta modificaciones de diferente orden a medida que se realizan acciones de seguimiento y evaluaciones, tanto relativas a los procesos como a los resultados.

En relación al segundo tipo, en el nivel de los programas de formación en tanto normas y formatos curriculares, reconocemos dos ejemplos. En un ejemplo y tal como lo reconoce Elliot, J. (....) la discusión sobre hasta qué punto una formación centrada en la escuela no redundará en una rápida socialización en prácticas hoy cuestionables. En esta línea el director aparece como “el experto infalible” y como consecuencia directa, con escasa capacidad crítica de las formas instituidas.

En otro ejemplo y según lo plantea Davini, C. (1995) la presencia más o menos pura de las tradiciones reconocidas en la formación de los docentes como tendencias consolidadas en las prácticas: la tradición normalizadora-disciplinadora, donde aparece la idea del buen maestro que va a “normalizar” a los niños. Por otro lado la tradición académica, con la figura del docente enseñante, experto en algún campo disciplinar y por último la tradición eficientista, donde se perfila el docente como técnico, garante de la modernidad, la innovación y el progreso. Así la tensión a la que aludimos tiene que ver con estas herencias y su inscripción y prescripción en los modelos en los cuales nos encontramos trabajando.

En cuanto a los desafíos que enfrentamos algunos de ellos tienen que ver con proponer experiencias que entramen distintos saberes, preservando la capacidad de sorprenderse y asombrarse ante los otros y sus producciones, lo cual implica renunciar a la búsqueda de verdades y certezas. En palabras de Schon, D. (1998) aceptar como un término del oficio la “decisión bajo duda” .

Desde aquí otro desafío tendrá que ver con la historización del sujeto en su trabajo en el sentido de planear dispositivos que procuren recuperar la historia de cada escuela, la cultura de la organización y la de los puestos de trabajo como marcos y principios reguladores de las prácticas.

Por último el desafío apunta a llevar adelante una propuesta de enseñanza que vaya más allá de la mera transmisión de información, más allá del mero entrenamiento técnico, involucre al sujeto en formación en su singularidad, en su historia, que tome en cuenta los requerimientos de su trabajo en los contextos en los que se desempeña, el tratamiento de avances teóricos, técnicos y culturales, colaborando en la inscripción de itinerarios personales en recorridos colectivos.

Un modelo de dirección acorde a las exigencias que plantea nuestro medio requiere entre otros aspectos, de un director capacitado para diagnosticar, analizar situaciones, reconocer problemáticas centrales, plantear metas a lograr, definir proyectos, seleccionar y poner en marcha estrategias de seguimiento y dispositivos para la evaluación de resultados. En síntesis generar condiciones de trabajo no sólo para su tarea sino para la de los otros.

De acuerdo con ello, se considera que los programas de formación deberán ofrecer por una parte, la posibilidad de avanzar rigurosamente en algunos de los conocimientos que sean pertinentes. Por otra, y con fundamental importancia sería interesante que generen un ámbito de encuentro e interacción entre directivos de distintas áreas, niveles y contextos de inserción, de modo de facilitar la conformación de grupos de trabajo que puedan continuar funcionando como tales más allá de la participación en los programas de formación.

**Bibliografía**

Barbier, R (1977) **La recherche-actionas dans l’institution éducative*.***París: Guathier Villard, Bordas.

Barbier, J.M. (1999) **Prácticas de formación. Evaluación y Análisis**. Buenos Aires: Novedades Educativas, Facultad de Filosofía y Letras.

Beillerot,J. y otros (1998)**Saber y relación con el sabe.** Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós.

Davini, C. (1995)  **La formación docente en cuestión: política y pedagogía**. Buenos Aires: Paidós.

Davezies, P. (1998): *De la prueba a la experiencia, identidades y diferencias* en: Dessors, D., Guiho-Bailly, M. **Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo**. Buenos Aires: Lumen.

Dejours, C.(1990): **Trabajo y Desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo**. Buenos Aires: Humanitas. -(1998): *Inteligencia práctica y sabiduría práctica: dos dimensiones desconocidas del trabajo real*, en Dessors, D., Guiho-Bailly, M. **Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo.** Buenos Aires: Lumen.

Enriquez, E. (1996) ***Breve galería de contramodelos de perfiles de formadores***. (Mimeo. Facultad de Filosofía y Letras)

Fernández, L.M. (1994) **Instituciones educativas**. Editorial Paidós.

Ferry, G. (1997) **El trayecto de la formación** en Serie Los Documentos Nro. 6 Carrera de Formación de Formadores UBA. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Filloux, J.C. (1995) **Intersubjetividad y formación** en Serie Los Documentos Nro.6. Facultad de Filosofía y Letras. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Frigerio, G. Poggi,M. Korinfeld,D. (comp.) (1999) *Construyendo un saber sobre el interior de la escuela.* Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas

Guattari,F. y otros (1981)  **La intervención institucional**. México: Folios.

Hargreaves,A. (1996) **Profesorado, cultura y posmodernidad***.* Madrid: Morata.

Kaës, R. y otros (1998) **Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales. Elementos de la práctica psicoanalítica en la institución**. Buenos Aires: Paidós.

Lapassade, G. (1977) **El analizador y el analista**. Barcelona: Gedisa.

- (1979)**Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia.** Barcelona: Gedisa.

#### Mendel, G. **Sociopsicoanalisis Institucional I y II** .Buenos Aires, Amorrortu.

Nicastro, S. Y otros: “Dinámicas de los roles directivos. El impacto de condiciones adversas”, *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación,* Año III, Nº 5, 1994.

-: “La posición institucional del director. Aportes de investigación” *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación,* Año V, Nº 9, 1996.

- (1997) **La historia institucional y el director en la escuela.**  Editorial Paidós.

- (2000) “*Conocidas cuestiones para nuevos tiempos...”* en “La escuela por dentro y el aprendizaje escolar” Boggino, N. y Avendaño, F. Compiladores, Homo Sapiens Ediciones

- (2001) *Trabajar en la escuela. Condiciones institucionales y modalidades de respuesta al cambio,* en Revista ESPACIOS, Análisis institucional y Educación. Universidad Nacional de la Patagonia Austral año VII Número 21.

- (2003) **Análisis pedagógico en acción. La novela del asesor**. Buenos Aires: Paidós.

- (2006) **Revisitar la mirada sobre la escuela. Exploraciones sobre lo ya sabido**. Buenos Aires: Editorial Homo Sapiens.

Postic, M. (1982) **La relación educativa.** Madrid: Narcea.

Schon, D. (1998): **El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan***.* Buenos Aires, Barceloona: Paidós.

Sennet,R. (2000) **La corrosión el carácter***”*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Ulloa, F: (1995) **Novela clínica psicoanalítica. Historial de una práctica.** Buenos Aires: Paidós.

El texto completo está disponible en Internet: http://www.formadores.org/RevistaFormadores3-2007.doc