

Pedagogía Ignaciana y Gestión educativa

Lic. Ricardo Moscato¹

Hay un momento para todo y un tiempo para cada cosa bajo el sol.

Eclesiastés, 3,1

I.- Introducción

El inicio de un nuevo año escolar es un momento oportuno para mejorar nuestra gestión en general y fortalecer nuestro trabajo como equipo directivo

En el marco de la planificación estratégica y de un ejercicio de autoevaluación institucional, proponemos la aplicación de la Pedagogía Ignaciana a la gestión de reflexionando sobre la experiencia con que directivos y docentes construimos la cotidianeidad.

Nuestra gestión ¿es animadora de una comunidad educativa ignaciana? ¿Nuestros modelos de desempeño de gestión, personales y de equipo directivo se inspiran en el “gobierno espiritual” ignaciano, se actualizan frente al contexto sin perder identidad y espíritu? ¿Constituyen un modelo de liderazgo espiritual de animación educativa y servicio apostólico? ¿Somos conscientes de su ejemplaridad para el conjunto de la comunidad educativa? ¿Los estilos personales, enriquecen el proyecto del conjunto, facilitan la integración de equipos? ¿Cómo es nuestro modo de ser, de proceder y de examinar? ¿Cómo podemos mejorar el trabajo en equipo? ¿Cuáles son nuestros principales criterios de calidad educativa en relación a los que declaramos como principios y objetivos? ¿Se expresan concretamente en nuestra agenda?

Estas reflexiones hacen a la evaluación institucional preguntándonos por la calidad de los logros que estamos alcanzando en la búsqueda del fin de la Educación Ignaciana: el ayudar a formar personas “con y para los demás”. Hacen a la necesidad de plantearnos nuevas metas y evaluarlas como “nuevas fronteras” de profundidad y universalidad.

¿Cuáles serán nuestras prioridades? ¿Cómo se expresan en nuestras agendas y uso del tiempo?

II.- El aporte de la Pedagogía Ignaciana

Sabemos que el PPI tiene tres niveles muy claros de acercamiento a la realidad: uno de contacto con la realidad (**contexto y experiencia**), otro de reflexión sobre la realidad (**reflexión**) y un tercero de una acción de cambio sobre la realidad (**acción y evaluación**)

¹ Documento de trabajo presentado al Consejo Directivo del Colegio del Salvador. Marzo 2011

En este marco los pasos del proceso del Paradigma Ignaciano pueden unirse dinámicamente así:

- Situar la realidad en su **contexto**
- **Experimentar** vivencialmente
- **Reflexionar** sobre esa experiencia
- **Actuar** conscientemente
- **Evaluar** la acción y el proceso seguido

Hay algunos aspectos claves que merecen destacarse en este proceso cognitivo:

- El *contexto* se convierte en parte constitutivo del conocimiento.
- La *experiencia* es punto de partida y clave para la *reflexión* y el aseguramiento del compromiso por la acción.
- La *reflexión* da el sentido al *contexto* y a la *experiencia*; es, además, el primer paso de la acción. Incluye el **entender** y el **juzgar**.
- En el momento de la decisión, de la *acción*, Ignacio desafía a la persona a dar un paso más: asumir una postura personal frente a la verdad descubierta, y actuar en coherencia para transformarse y ayudar a transformar la realidad social e institucional.
- En los Ejercicios Espirituales este dinamismo de la conciencia se manifiesta no ya por el deseo de conocer y conocer correctamente sino de transformar la realidad porque la ama; de ahí surge el dinamismo ignaciano de "en todo amar y servir". Esto es actualizar el auténtico ser del hombre y de la mujer para llegar a ser " con y para los demás".
- La *evaluación* en este proceso es una toma de conciencia del proceso mismo para revisarlo enteramente y también ponderar la pertinencia de los resultados.

Recordamos qué dice *Pedagogía Ignaciana* de **Reflexión y Acción**

*(47) **La Reflexión.** A lo largo de su vida Ignacio se dio cuenta de que él estuvo constantemente sometido a diferentes tendencias y sugerencias, alternativas contradictorias casi siempre. Su mayor esfuerzo fue tratar de descubrir lo que lo movía en cada situación: el impulso que lo conducía al bien o el que lo inclinaba al mal, el deseo de servir a otros o la preocupación de su propia afirmación egoísta...*

(49) Con el término reflexión queremos expresar la reconsideración seria y ponderada de un determinado tema, experiencia, idea, propósito o reacción

espontánea, en orden de captar su significado más profundo. Por tanto la reflexión es el proceso por el cual se saca a la superficie el sentido de la experiencia.

Como directivos, ¿aplicamos la reflexión ignaciana a nuestra cotidianeidad, a nuestras prácticas directivas y pedagógicas? ¿En qué tiempos, en cuáles espacios, con quienes?

¿Buscamos sistemáticamente el sentido de nuestras experiencias directivas y de enseñanza o quedamos sumergidos en las pequeñas urgencias, en las contradicciones sin horizontes, en la defensa sin reflexión frente a las demandas del contexto?

*(59) **La Acción.** Para Ignacio la prueba más dura del amor es lo que uno hace, no lo que dice. El amor se demuestra en los hechos, no con las palabras. El impulso de los ejercicios espirituales permitía precisamente al ejercitante conocer la voluntad de Dios y llevarla a cabo libremente...*

(62) El término acción se refiere aquí al crecimiento humano interior basado en la experiencia sobre la que se ha reflexionado así como a su manifestación externa...

El camino es la Pedagogía Ignaciana: la reflexión para la acción y la acción reflexionada y evaluada. El método es el discernimiento.

“Discernir es la capacidad de distinguir las cosas esenciales de las accesorias, las últimas de las penúltimas, las que pasan y las que se mantienen, y no para desperdiciar los bienes accesorios, ni los penúltimos o los que pasan, sino para tener un criterio de valor que permita recibirlos y vivirlos en su plenitud relativa, en su verdadera belleza y en su bondad auténtica” (Carlo M.Martini SJ. Estoy llamando a la puerta.PPC.1993)

Al comenzar un nuevo año escolar es oportuno aplicar esta reflexión y acción a una experiencia muy próxima y cotidiana: el uso de nuestro tiempo, la agenda de nuestros días de trabajo.

III.- La misión directiva

A veces se ocupan roles de gestión directiva o curricular apenas informados sobre el arte, u oficio u encargo de dirigir, gestionar. Con modelos de imitación de gestiones anteriores – en otros contextos - moldeados por las circunstancias – siempre exigentes y coyunturales – o actuando por contraste y oposición – para diferenciarnos de quienes marcaron negativamente otras gestiones.

Los propios cambios en los sistemas educativos actuales señalan la insuficiencia de un directivo centrado solo en la administración que opera con y partir de lo emergente, controlador de rutinas de una organización que supone estática.

Se ha dicho que ser directivo escolar es pilotear el cúmulo de situaciones que presenta una unidad educativa con una mirada abarcadora.

Pilotear es guiar y conducir simultáneamente sus desafíos espirituales, culturales, educativos y pedagógicos.

“El directivo es un educador que se enfrenta al desafío de centrar la institución alrededor de los aprendizajes y hacerlo con éxito para todos sus integrantes”
Pozner, Pilar

“La función del directivo es conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de sus colaboradores”. Isaacs, David

El Informe Delors sintetiza el perfil directivo: *“los ‘buenos directores’ despliegan su competencia poniendo en acción su saber (conocimientos), su saber hacer (saberes procedimentales), su saber ser (principios y actitudes), y ciertas características y cualidades personales que les permiten ‘actuar’ en función del sentido que se construya para esa escuela”*

Requiere discernir permanentemente en forma personal y en equipo directivo

- Saber dónde se está.
- Saber dónde se quiere ir,
- Saber decidir donde conviene ir en cada momento y contexto.
- Saber contar con los colaboradores para alcanzar las mejoras o para saber superar los problemas detectados.
- Saber utilizar las herramientas, técnicas y “modos de proceder” apropiados en cada momento.

El Perfil Directivo

Inspirados en la visión ignaciana recordamos algunas notas del perfil del educador que ocupa funciones directivas:

- 1.- Personas abiertas a la acción de Dios con un proyecto de vida orientado por la espiritualidad ignaciana y coherente en su testimonio de vida
- 2.- Personas **Competentes**, en el contexto del MAGIS, en sus aspectos profesionales e intelectuales

3.- Personas **Conscientes** y sensibles ante la realidad social comprometidas en un testimonio de vida al servicio de los demás y con los demás, especialmente los más pobres y excluidos

4.- Personas **Compasivas**, poseedoras de una calidad humana basada en el amor, la ternura y el servicio

5.- Personas **Comprometidas**, que acompañan el proceso de formación de cada alumno de manera comprensiva y exigente, cercana y justa

6.- Personas con identidad ignaciana institucional capaces de trabajar en equipo y generar equipos

Distinguimos en las “funciones” directivas

1.- Zona de responsabilidad

2.- Tareas propias de la zona de responsabilidad

2.1. Tareas en relación con el Consejo Directivo y con Directivos del nivel superior (proponer, informar, ejecutar)

2.2. Tareas en relación con el personal “a cargo” (informar e informarse, orientar, controlar, animar)

3.- Tareas añadidas conforme a las cualidades y posibilidades personales

Sintetizamos algunos puntos que concretan el “oficio” de dirigir

1.- El Director/a es clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección no está implicada y comprometida en el propósito de mejorar calidad, es muy difícil que esta mejore. Debe, en el marco de los equipos directivos, sentirse responsable de la calidad educativa de su institución. Como auténtico líder debe ser capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de calidad. Es decir, ser un animador de la comunidad escolar. La idea de mejoramiento se debe convertir en un plan: planificar, hacer, revisar y actuar.

2.- Para un director/a lo mas importante son las personas. Lo importante “no son las cosas que hace el hombre, sino el hombre que hace las cosas”. Esto significa que pensamos en las necesidades de los alumnos y que para atenderlas buscamos lograr que los docentes se sientan orgullosos de su trabajo. Se debe ayudar a que trabajen más inteligentemente, no más “duramente”. Debemos comprender y actuar sobre los problemas que privan a los docentes de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. “El liderazgo consiste en aconsejar y dirigir a la gente a cargo día a día, aprendiendo con ellos y de ellos, y no en constituirse en juez que inspecciona y castiga”

Para ello debe poner foco en el conjunto de los procesos que tienen lugar dentro de la institución de manera que todos hagan mejor sus trabajos y con mayor satisfacción

Para todo ello se nos exige una condición de posibilidad: aprender a percibir “las cosas que nadie mira, salvo el Dios de Berkeley” al decir de Jorge Luis Borges. Mirar, percibir la existencia de cada uno de los alumnos y docentes a cargo. La existencia es lo particular, lo original de cada uno, lo irreplicable para animar a que cada uno aporte lo mejor de sí al objetivo común. Y tener presente y hacer presentes a los que otros dicen “que no existen” siguiendo las lógicas sociales dominantes.

Si lo importante son las personas es clave cuidar la calidad de nuestra comunicación. La acción comunicativa de la gestión formula, amplía y recrea el proyecto institucional entre todos los actores, no sólo notificando sino especialmente consensuando, coordinando y responsabilizando por metas

3.- Un director/a se preocupa por investigar y por contar con información sólida e interpretarla correctamente. Debemos conocer las necesidades de los alumnos, de sus familias y en que estamos fallando. Saber con cuales recursos contamos, quienes somos como equipo, que nos falta para enfrentar el reto de mejorar nuestros niveles de logro.

Esto exige aprender a escuchar, lo que “nos gusta” y especialmente lo que “no nos gusta”, a los de mas cerca y a los de lejos, ponderando y discerniendo lo que nos dicen, evitando quedarnos “encerrados” en microclimas o círculos cerrados

4.- Un director/a se preocupa por la formación “en el trabajo”, profundamente educativa. Implica formación “continúa”, “auto mejora” a partir de las exigencias de nuestros objetivos hacia fuera y de las metas que nosotros mismos nos planteamos. Con el equipo directivo y docente debemos discernir dos tipos de situaciones: cuando las personas son capaces de cumplir los objetivos y no lo hacen y cuando no son capaces y necesitan acceder a los procesos de formación necesarios.

Desde la dimensión espiritual la “formación permanente” se inserta en el proceso vital de la persona hacia su pleno desarrollo. Se inserta en una antropología “creacional” ignaciana de “el hombre es creado...” (EE).

Incluye aspectos que se refieren más “al ser” y otros al “hacer”, ambos interrelacionados. La vocación no es un “llamado puntual” en un determinado momento de nuestra historia personal, sino una atracción a colaborar con Dios en la progresiva creación de uno mismo, en una dirección de sentido. El colegio debe ser un ámbito que posibilite este proceso que permiten vivir los valores de solidaridad, responsabilidad y compromiso.

Con esto estamos compartiendo con los alumnos y sus familias la ejemplaridad de los valores de identidad, libertad, compromiso, solidaridad y coherencia.

5.- El director/a tiene dos responsabilidades: mantener y mejorar.

Mantener es establecer y comunicar reglas y procedimientos claros y asegurar que se cumplan. Implica explicitar los mínimos estándares de actuación de los docentes para lograr los actuales niveles de resultados

Mejorar es ir dando los pasos necesarios para ir logrando estándares de comportamiento y niveles de logro más altos. Implica innovación.

6.- El director/a tiene dos funciones: la función estimulante y de apoyo y la función de control. La primera, la estimulante, esta dirigida a los procesos. La segunda, la de control, esta dirigida a los resultados.

¿Son las personas el centro de nuestra tarea?

¿Cómo es la calidad de nuestra comunicación?

¿En que medida asumimos desde el contexto del colegio estas “funciones” y “responsabilidades” del “oficio” de dirigir?

¿Cuáles otras les agregaríamos desde nuestra realidad?

¿Con cuales nos sentimos mas identificados, cuales debemos fortalecer?

¿En qué aspectos centramos al colegio como institución ignaciana en la misión apostólica-educativa por el camino de la Pedagogía Ignaciana, en el trabajo con los equipos docentes y la comunidad educativa, en el seguimiento personal de los alumnos, en lograr aprendizajes significativos de calidad que muevan a la acción?

IV.- EL EQUIPO DIRECTIVO

El Consejo Directivo no solo asesora y acompaña al Rector en la orientación pedagógica y administrativa del Colegio sino que cumple una función de inspiración para toda la institución y es modelo para otros equipos de trabajo como el académico o los consejos de niveles.

Nos proponemos promover y fortalecer la capacidad de trabajar en equipo en general y en particular en nuestro Consejo Directivo. Implica profundizar espacios para el diálogo donde sinceramente fluyan las miradas e interpretaciones individuales para crear un “pensamiento de conjunto”. Implica aprender a percibir, a reflexionar sobre nuestros propios esquemas de interacción personal que, muchas veces, obstaculizan el aprendizaje grupal. Implica profundizar un clima de confianza y una “actitud” de equipo. El respeto de cada uno es la base del equipo. Queremos ser competentes, sinceros y justos entre nosotros. Los problemas son de todos. La comunicación debe ser lo más fraterna

posible. Nos comunicamos libremente Sabemos reconocer nuestros límites y errores. Discutimos los problemas, no las personas

Es oportuno recordar sus funciones expresadas en el Manual de Roles y Funciones y revitalizar su tarea como ámbito de asesoramiento, reflexión y mejoramiento de la gestión institucional desde un renovado liderazgo educativo ignaciano en la dinámica del MAGIS

CONSEJO DIRECTIVO

1.- Rol específico

Es el organismo de animación institucional integrado por el Vice Rector, Directores de Nivel, Director de Pastoral, Secretario General, Administrador y Representante Legal, presidido por el Rector

Según el tema a tratar el Consejo puede invitar a sus reuniones a otros integrantes de la comunidad educativa según crea conveniente.

Es secretario del Consejo, el Secretario General del Colegio, debiendo elaborar orden del día y acta de cada reunión.

Reconoce los siguientes roles específicos:

a.- Asesorar al Rector en la misión apostólica del Colegio como obra evangelizadora de la Compañía de Jesús, en la dimensión de la Pedagogía Ignaciana y en la dimensión de la gestión institucional y administrativa.

b.- Analizar y evaluar la orientación educativa del Colegio, colaborando en el proceso de mejoramiento continuo en función del Proyecto Educativo Institucional.

c.- Ser una instancia efectiva de unificación de criterios y acciones institucionales y de formación permanente de los directivos, docentes y colaboradores, en el espíritu del Magis Ignaciano.

2. – Funciones

a.- Animar la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y de las planificaciones anuales, aprobarlas y promover su puesta en práctica, así como los reglamentos internos correspondientes a cada nivel.

b.- Asesorar al Rector en la coordinación de los servicios unificados que atañen a todos los niveles de enseñanza: biblioteca, recursos didácticos, laboratorios, mantenimiento, campo de deportes, y áreas pedagógicas que por su naturaleza exigen dicha coordinación: pastoral, orientación, convivencia, tutorías, deportes y campamentos, ingresos al colegio

c.- Establecer las prioridades y las propuestas para la formación permanente del personal docente, auxiliares y colaboradores, previa consideración de las necesidades presentadas por los directivos de cada nivel.

d.- Establecer las acciones tendientes a la articulación interna de los distintos niveles del Colegio (Inicial-Primaria-Secundaria) y de los mismos con la educación superior y la inserción laboral – profesional.

e.- Unificar criterios y coordinar programas y acciones entre los distintos niveles y áreas del Colegio para lograr un aprovechamiento racional de todos los recursos, en el marco del mejoramiento institucional continuo

f.- Alentar y promover la Pedagogía Ignaciana en todos los niveles y áreas y la integración del Colegio en las Asociaciones y Redes de instituciones educativas de la Compañía de Jesús y de la Iglesia.

g.- Analizar las iniciativas y propuestas de los diversos niveles, áreas y organismos del Colegio -actividades extra-muros, proyectos especiales, beneficios, etc.- a fin de autorizar su realización o no, según los criterios de coherencia, calidad y viabilidad en el arco de nuestros fines y objetivos apostólicos y educativos.

h.- Planificar, coordinar y evaluar la tarea educativa de todos los niveles del Colegio, en especial aquellos expresados en actividades comunes y de trascendencia para la comunidad: actos religiosos, patrios, culturales, sociales y deportivos.

i.- Estudiar los pedidos de becas y determinar su otorgamiento de acuerdo a la normativa vigente.

j.- Asesorar al Rector en la elaboración del presupuesto anual, analizando los gastos previsibles y los requerimientos académicos y pastorales, debidamente justificados y presentados por los Directores de Nivel.

k.- Estudiar la documentación, temas y proyectos que proponga el Rector.

l.- Sesionar semanalmente, y siempre que sea convocado por el Rector.

¿Cómo evaluamos al Consejo Directivo en su actuación hasta el momento?

¿Cómo evaluamos nuestra propia actuación como directivo en dicho ámbito?

¿Qué sugerimos para su mejoramiento?

V.- La agenda: un organizador de la cotidianeidad

El uso del tiempo es uno de los aspectos estructurantes de la organización escolar. Al

comienzo de un nuevo año escolar es oportuno reflexionar acerca del mismo. Puede ser comprendido como algo estático, dado e imposible de modificar o bien considerarlo un recurso factible de ser inteligentemente utilizado en función de los objetivos y de las necesidades de la institución, de las actividades prioritarias y de las personas que allí interactúan. Se trata de proponernos “conducir el tiempo” y no ser conducidos por el.

Muchas veces damos por sentado que su organización y distribución es inmodificable. Se expresa en las rutinas cotidianas. Algunos como Aniko Husti sostienen que la fórmula de planificación del tiempo que se utiliza hoy en la enseñanza no ha sido nunca cuestionada desde el Siglo XIX. La organización del tiempo escolar ha permanecido anclada en medio de una mutación rápida del mundo, de la tecnología, de los modos de vida y de las expectativas de la sociedad respecto a la escuela.

Con este contexto de reflexión sobre el uso del tiempo y su significación estratégica en la institución escolar, focalizamos nuestra atención en el uso del tiempo para los directivos y docentes.

*“En nuestra composición de lugar, utilizando este ejercicio ignaciano y apelando a nuestra imaginación para visualizar una escena, **está la agenda**, elemento clave de la gestión institucional: fuente de datos sobre el uso del tiempo, las actividades ausentes, los vínculos con las personas, así como aquellas actividades sobredimensionadas o miembros de la comunidad educativa ausentes. Fotografía de nuestro propio estilo de gestión. En fin, síntesis de pistas para reflexionar sobre nuestra gestión y evaluarla. Resumen de nuestra memoria espacial y clasificatoria, racional y emotiva” (METTS, R)*

La agenda, como todo proyecto, es al mismo tiempo una representación de la institución, como una representación de nuestro rol de educadores, traducida en las acciones concretas de conducir, dirigir y enseñar en una institución educativa

Directivos, docentes y colaboradores, jesuitas y laicos, como así alumnos y familias somos miembros de la comunidad educativa. Somos sus “actores”

Quizá convenga recordar aquí la importancia del concepto sociológico de actor tal como lo formularon algunos autores como M. Crozier y E. Friedberg (1977) para aclarar que los miembros de una organización no responden solo a ciertos condicionamientos o limitaciones. Poseen un margen de libertad, variable en grado, pero siempre existente. El concepto de la persona como actor implica la idea de que cada uno de nosotros como miembro de una institución tiene un potencial de transformación, como así de conservación o cristalización de lo ya establecido. Este potencial, no siempre reconocido y valorado, nos ayudará a evitar el pesimismo o la parálisis institucional a los que nos llevan a veces las dificultades y obstáculos que encontramos en el marco de una cultura donde todo es acción rutinaria sin reflexión ni evaluación de la experiencia.

La agenda Institucional

Como instrumento de utilización del tiempo nos dará pautas sobre el grado y alcance de la Pedagogía Ignaciana en nuestras prácticas educativas, el modo en que resolvemos nuestra misión, la forma en que participamos en ella como las prioridades asignadas no en las palabras sino en los hechos. Expresa el **tiempo institucional** que enmarca los distintos tiempos particulares. El tiempo institucional es aquel en que se desarrollan las actividades de todos los miembros de la comunidad educativa, más allá del límite del aula.

Es una cuantificación del Proyecto Educativo Institucional, el cuál como las huellas digitales de una persona, nos da los rasgos de identidad.

Categorías para ordenar las actividades

Proponemos algunas categorías para ordenar el conjunto de actividades a consignar en la agenda. Tienen que ver con las dimensiones para la evaluación institucional. Cabe aclarar que la diferenciación entre ellas tiene un carácter didáctico y no hay una jerarquía preestablecida, al estar estrechamente relacionadas entre si de tal forma que cualquier acción en una tiene impacto en el resto.

a.- la dimensión organizacional

Conjunto de aspectos estructurales que conforman un estilo de funcionamiento y una cultura institucional. Se expresa en **la gestión institucional**. Están comprendidas las cuestiones relativas a la estructura formal: Manual de Funciones, organigramas, objetivos institucionales, canales de comunicación formal, el uso del tiempo y del espacio, relaciones con el Estado. También están los aspectos relativos a la estructura informal u oculta: el modo en que los miembros de la institución encarnan y viven estas estructuras.

b.- la dimensión administrativa

Se refiere a las cuestiones de planificación estratégica, a la administración de los **recursos materiales, financieros y a los tiempos disponibles como así a las personas que ocupan cada rol o función educativa. Se expresa en la gestión administrativa.**

La administración es una herramienta de gestión del presente y un instrumento de construcción de futuros deseables. Hace a la calidad de los procesos y al uso de información para la toma de decisiones.

c.- la dimensión académica-pedagógica

Campo de aplicación privilegiado pero no excluyente del PPI, hace a los procesos de enseñanza-aprendizaje, al qué se aprende realmente, al cómo se aprende y al para qué aprenden los alumnos. Toca también los criterios de evaluación, qué evaluamos, cómo evaluamos y para qué evaluamos. Implica el análisis de los logros y rendimientos

académicos, la concepción integral de la excelencia, como así la evaluación de las prácticas docentes, el valor y significado de los saberes y haceres de la escuela. Se expresa en la **gestión curricular**

d.- la dimensión pastoral, de orientación y tutoría

Ámbito del *cura personalis* –cuidado e interés particular por cada persona-, característica esencial de la educación ignaciana, teniendo en cuenta que los ejercicios espirituales deben adaptarse a la edad, necesidades y talento de la persona que los practica. Nuestro enfoque educativo parte de las necesidades concretas de cada alumno, siendo personalizada y personalizante. Hace a la dimensión evangelizadora, de formación en la fe y al fin externo de los colegios como instrumento apostólico al servicio de la iglesia.

e.- la dimensión comunitaria

Conjunto de actividades que promueven la comunidad educativa, es decir la participación responsable de los diferentes protagonistas de la misma, la unidad de criterios y sentidos, la coordinación y alineamiento para la misión, la concordia o unidad de corazones

En lo externo, es la dimensión de la encarnación en el contexto, en la sociedad, en la manera como la institución educativa procesa y responde a las demandas, problemas y exigencias del entorno –familias, sociedad, país. Es el ámbito de la fe y justicia, de la solidaridad creativa, de la influencia en la cultura a través de la formación en valores y actitudes, del voluntariado y el aprendizaje servicio.

Por tanto es el ámbito del discernimiento comunitario para actuar con efectividad en el contexto. Se expresa en **la gestión social**

El carácter de las tareas

Otro modo de reflexionar sobre nuestras acciones como directivos es analizar la información de nuestra agenda ponderando el tiempo dedicado en cada dimensión según dos grandes categorías de tareas:

a.- previstas, diferenciando dentro de ellas **las tareas urgentes e importantes, las tareas importantes pero no urgentes y las tareas sin importancia.**

En todas ellas podemos preguntarnos si las tareas corresponden a actividades que solo nosotros podemos llevar a cabo o son actividades que pueden ser llevadas por otros mediante una delegación de nuestra parte.

b.- imprevistas, donde se prueba el talante directivo desde la creatividad frente al contexto. En ellas quizá podemos distinguir algunas no previstas, pero previsibles.

Esta categoría reclama nuevamente una actitud constante de discernimiento en el marco de un contexto signado por la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.

Esta reflexión nos ayuda a comprender cómo no nos alcanza el tiempo y a tomar distancia para ver en qué lo utilizamos, ponderando la importancia de cada aspecto.

En la autoevaluación del uso del tiempo podemos sentir que muchas actividades son poco clasificables al estar las dimensiones estrechamente relacionadas y que las acciones en un aspecto repercuten en todos. También podemos constatar que quizá una de estas dimensiones ocupe todo nuestro tiempo. Será necesaria una reflexión para mejorar la acción directiva, repensando la gestión del tiempo y la influencia de la misma en la vida institucional.

VI.- Preguntas para la reflexión

Hacer un ejercicio de evaluación de nuestro uso del tiempo implica:

- Una toma de distancia respecto a nuestras prácticas habituales y una anticipación de lo que podrían ser nuestras acciones futuras
- Una nueva articulación entre nuestras intenciones, nuestros discursos y nuestras prácticas, mejorando la coherencia entre ellas.
- Una pregunta sobre los límites que tenemos como educadores y de los límites que ponemos a nuestras acciones
- Una reflexión acerca de la cultura rutinaria y repetitiva en las instituciones, con su carga de parálisis y desánimo, así como un análisis de las acciones innovadoras, de una cultura ignaciana renovada y operante.
- Una toma de conciencia del modo de dirigir, enseñar y evaluar, de los estilos de desempeño y de la cultura institucional
- Una revalorización de los equipos de conducción y por tanto del tiempo institucional, diferenciado del tiempo áulico

Algunas de las preguntas siguientes, como así otras que cada uno puede formularse pueden orientarnos en significar nuestra práctica institucional cotidiana, aplicando el PPI a la gestión institucional. Intentaremos que las “emergencias” y “emergentes” no nos gobiernen sino que podamos discernir para hacer importante lo urgente profundizando los procesos prioritarios.

- ¿A qué le damos realmente prioridad?
- ¿Que actividades privilegiamos?
- ¿Qué actividades descuidamos?

- ¿Qué actividades están ausentes de nuestra cotidianeidad?
- ¿Si es necesario elegir, con qué criterios lo hacemos, a partir de que procesos?
- ¿Hay cosas que quedan siempre para después, cuáles, porqué?
- ¿Es una dificultad de estilo personal la que paraliza o dificulta el tratamiento de ciertas cuestiones?
- ¿Qué aspectos podemos mejorar en nuestro uso del tiempo, para mejorar nuestra gestión?
- ¿Cómo influye nuestro uso del tiempo en el estilo y ritmo de los organismos colegiados de dirección, en nuestro caso, el consejo directivo, académico, administrativo, de cada nivel?
- ¿Qué tiempo dedicamos a las personas involucradas en las dimensiones detalladas, en especial a los profesores, padres y alumnos?
- Mirando nuestras agendas personales e institucionales, ¿cómo podemos definir el uso del tiempo en nuestra institución?
- ¿Cuál es el sentido profundo del tiempo, en base a la concepción antropológica ignaciana?
- ¿Cómo se articulan todas las dimensiones, todos los niveles y áreas asegurando cohesión, coherencia y efectividad?
- ¿Somos conscientes de la brecha entre el tiempo objetivo-el efectivamente organizado- y el tiempo subjetivo –representación que los sujetos tienen sobre la distribución del tiempo y su relación con esta- y su influencia en nuestra cultura organizacional

VII.- Notas ignacianas

¿Por qué un ejercicio de aplicación de Pedagogía Ignaciana a la gestión institucional y en particular al uso del tiempo?

Sabemos que toda institución educativa trabaja con el tiempo y en el tiempo. Con el propio tiempo y con el de los demás. Cada día, en lo concreto. **Realizamos una auténtica pedagogía del tiempo.**

El sentido del tiempo

El tiempo puede significar crecimiento y perfección, pero también corrupción, deterioro, inercia. En palabras de San Agustín debemos facilitar que tenga lugar el **crescent dies**, el crecimiento del tiempo cristiano. El tiempo no crece por si mismo, incluso puede retroceder. El tiempo es una dimensión de la persona y crece cuando crece su madurez de ser libre, llamado a formar parte de la familia de Dios, a semejanza de Cristo. Las instituciones educativas y la familia son lugares privilegiados de este crecimiento del tiempo.

Como nos dice Carlo Martini SJ (Ob.cit.)

*“Pensaba en la expresión **“Sal fuera de la prisión del tiempo”** para indicar que quién escucha la voz de Jesús, deja que lo despierten del sueño mortal de la ilusión de poseer el tiempo y de la desesperación que nos empuja a evadirnos de él. **Lázaro, sal fuera (Jn.11, 43)** es el grito que el Señor hace oír en el tiempo para liberarnos no solo de la cadena de la muerte, sino también **del tiempo vivido en la ilusión y en la frustración.**”*

“Quién se deja resucitar, como Lázaro, por el Dios que se le acerca y llora sobre su criatura manifestándole su gran amor (Jn 11,33-36) vive la experiencia de la liberación de la falta de sentido, de la angustia de un tiempo cerrado al horizonte de la eternidad”

Tiempo y calidad

Por otra parte el uso del tiempo está ligado actualmente al discurso de la calidad, de la eficiencia y los resultados. Está en la agenda de las organizaciones. Está en los métodos de gestión empresarial, en los programas de calidad integral

El P.Kolvenbach en uno de sus mensajes sobre educación (Arequipa.Perú 1998) nos recordaba

*“La búsqueda de eficiencia y de resultados, otra característica del esquema actual no puede hacernos perder de vista el porqué y el para qué del conocimiento de la ciencia, de la técnica, de la economía, de la vida humana. Donde no se respeta la persona humana, Dios está ausente. Quién esta familiarizado con la espiritualidad de Ignacio de Loyola entenderá lo que significa que las cosas son creadas para el hombre. Ante la absolutización de los medios y de los fines la palabra de Jesús es muy clara: **el sábado ha sido hecho para el hombre y no el hombre para el sábado (Mc.2, 27) De qué le sirve al hombre ganar el mundo entero si se pierde a si mismo (Mc.8, 36). La eficiencia y los resultados que debe perseguir una escuela católica se deben inscribir en el marco de una teología y una ética de los fines y de los medios siempre subordinados a la Gloria de Dios, que es el bien de la persona humana”***

En tiempos de urgencias, pausas

Vivimos tiempos de urgencias y emergencias. Lo imprevisto irrumpe en la cotidianeidad escolar. El contexto actual nos propone vivir acelerados, por acumulación de demandas nunca satisfechas. Hay sentimientos de impaciencia y angustia. Es cuando más necesitamos introducir en nuestra vida “pausas” para no ser diluidos en la velocidad que nunca se detiene. Como dice González Buelta *“cada día hay que vivir la urgencia para crear lo posible y cada día hay que hacer la pausa necesaria para que nuestras actividades y encuentros tengan el sabor del Evangelio. La pausa debe viajar en la entraña de la urgencia”*

Tanto cuanto

Finalmente nuestras agendas expresan nuestra propia concepción del Magis en acción y nuestros criterios de discernimiento. Nos remiten a la segunda semana de los **Ejercicios Espirituales** y al ejercicio de las tres clases de personas, para ayudarle a uno adoptar lo que es mejor. En la primera clase se encuentran las personas que quieren hacer el bien pero no ponen los medios, los pasos para concretarlo. La segunda clase son los que también quieren hacer el bien pero abandonan, claudican y no lo logran. La tercera clase son aquellos que desean hacer el bien y están abiertas al medio que mejor les ayude a servir a Dios, receptivas para con su voluntad.

El uso del tiempo es “**tanto cuanto**” un medio para la misión. Sin eficientismo productivista ni dejadez soñadora. Respetando los tiempos de la persona y de las instituciones.

San Ignacio en su **Carta a los hermanos estudiantes del Colegio de Coimbra de 1547 (Obras Completas)** señala algunos aspectos que ubican el deseo de perfección evitando el fervor indiscreto y que citamos por su condición de texto clásico, es decir de texto que nunca termina de decir lo que tiene que decir y de horizonte permanente de lo más actual (Italo Calvino. Porqué leer los clásicos)

“Lo que hasta aquí he dicho para despertar a quién durmiese y correr a quién se detuviese y parase en la vía no ha de ser para que se tome ocasión de dar el extremo opuesto del indiscreto fervor.

Sea vuestro culto racional dice San Pablo (Rom, 12,1) El nada en demasía dicho del filósofo débese guardar, aún en la justicia misma como leéis en el

Eclesiástico no seas justo en demasía (Ecl.7, 17) Al no tener esta moderación el bien se convierte en mal y la virtud en vicio y siguense muchos inconvenientes contrarios para el que así camina

El primero que no puede servir a Dios a la larga, como no suele acabar el camino el caballo muy fatigado en las primeras jornadas.

El segundo que no suele conservarse lo que así se gana con demasiado apresuramiento porque como dice la escritura se disminuye, y también es causa de caer quién el paso acelerado lleva, tropezará y si cae, tanto más peligroso, cuanto más alto, no parando hasta el bajo de la escalada.

El tercero que no se curan de evitar el peligro de cargar mucho la barca, y es así que, aunque es cosa peligrosa llevarla vacía, porque andará fluctuando con tentaciones, más lo es cargarla tanto que se hunda”

Nuestro tiempo: providencia de Dios

En el Principio y Fundamento San Ignacio nos dice que **“el hombre es creado para alabar, hacer reverencia y sería Dios nuestro Señor y mediante esto salvar su anima”**

No nos dice fue creado, sino “es creado”, está siendo creado constantemente.

El uso del tiempo, en nuestra agenda pasada y en nuestra agenda futura nos dará una pauta concreta de cómo estamos siendo creados y como ayudamos a los demás a ser creados por Dios en nuestro colegio

Recordemos los hechos concretos del año. Qué personas, qué acciones, qué lugares, qué contextos nos han forjado en el año anterior y cómo vamos construyendo este año. La reflexión sobre esta experiencia, con su gratitud por lo recibido, en los rostros de personas concretas y en las circunstancias de nuestras aulas, de las dificultades y pruebas, nos ayudará a estar más disponibles para discernir, como comunidad educativa y como directivos, la voluntad de Dios en este año que comienza.

BIBLIOGRAFIA

*Antunez, S. Gairín, J. La organización escolar. Grao.Barcelona.1996

*Aguerrondo, Ines. La escuela como organización inteligente. Troquel.Buenos Aires.1996

*Bertoni, Alicia, Poggi, M y Teobaldo, M. Evaluación Nuevos significados para una práctica completa. Kapeluz.Buenos Aires.1996

*Delors, Informe. La educación encierra un tesoro. UNESCO-Santillana. Madrid 1996

*González Buelta, Benjamín SJ. Caminar sobre las aguas. Sal Terrae. Bilbao .2010

*Frigerio, Graciela, Poggi, M. Las instituciones educativas.cara y ceca. Troquel.Flaco1992

* Isaacs, David Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos. Universidad de Navarra.1987

*Husti, A. Del tiempo escolar uniforme a la planificación móvil del tiempo. Revista de educación 198.Ministerio de Educación y Ciencia.Madrid.1992

*Lafourcade, Pedro.La autoevaluación Institucional. Kapeluz.Buenos Aires.1992.

*Martini, Carlo. Estoy llamando a la puerta. PPC.Madrid1993

*Metts, Ralph. Ignacio Lo sabía. ITESO.1997

*Montero Tirado, Jesús SJ. La evaluación. Asunción.1998.

*Pozner de Weinberg. El directivo como gestor de aprendizajes escolares.Aique.Buenos Aires. 1996

*Poggi, M. (comp.) Apuntes y aportes para la gestión curricular. Kapeluz

Buenos Aires.1996

*Schlemenson, A. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Paidós.Buenos Aires.1995

*Vásquez Carlos SJ. Propuesta educativa de la Compañía de Jesús. Fundamentos y Práctica. ACODESI/FLACSI. Bogotá. 2005