

Agintedun karguak, noraezean

La perplejidad del directivo

The bewilderment of managers



Gaur egun, liderren eta agintedun karguen artean ezaugarri bereizgarri bat nagusitu da, hori elkarrizketa pribatuetan baino aitortzen ez duten arren, jakina: **noraezean** daude, zer egin ez dakitela. Ezaugarri hori hainbat modutan azaleratzen da: zinismoa, etsipena, antsietatea, harridura... Hau da, agintzeko, zuzentzeko, bideratzeko... moduak erruz aldatu dira, eta betirako gainera.

Zer ari da gertatzen? Orokorrean egin ohi diren diagnostikoetan agintzeko ekintzaren **kanpoko faktoreak** aipatzen dira beti: globalizazioa, garatzeko bidean dauden herrialdeak, gizarte desegituraketa, balioen galera, adin jakin batzuetako ikasleen gabezia Hezkuntzan... Esanak esan, ordea, ispiluari begiratzeko unea heldu zaigu, ezinbestean. Erakundearen eta norberaren barrera behatuz, galderak egin behar dizkiogu geure buruari: **Funtsezko zer aldaketa gertatu dira zer egin ez dakigula egoteko? Zer egin dezakegu, mundu honek itxuraz alde guztietatik ihes egiten digula ikusita?**

Si hoy tuviésemos que rastrear un rasgo común entre líderes y directivos –por supuesto, no confesado salvo en conversaciones privadas– nos encontraríamos con la **perplejidad** aunque en formatos diferentes: Cinismo, derrotismo, ansiedad, estupefacción... Sencillamente, dirigir, liderar, ya no es lo que solía ser, y ya no lo será nunca.

¿Qué está pasando? El diagnóstico más habitual remite sin cesar a **factores externos** al propio hecho directivo, llámense globalización, países emergentes, desestructuración social, pérdida de valores, falta de alumnos de ciertas edades en la Educación... pero ahora llega el inexorable momento de mirarse al espejo, de enfrentarse al propio interior de la organización y de sí mismo y preguntarse: **¿Qué ha cambiado tan profundamente para que nos sintamos tan desconcertados? ¿Qué podemos hacer en este mundo que parece escapársenos por todos lados?**

*If today we sought a common trait between leaders and managers – of course, never confessed except in private conversations – we would find **bewilderment**, although in different forms: cynicism, defeatism, anxiety, astonishment... Simply, managing and leading are not what they used to be and will never be so again.*

*What is it happening? The most common diagnosis refers unceasingly to **factors that are external** to management, be they globalisation, emerging countries, social destructuring, loss of values, lack of pupils of certain ages in Education, etc. But now the inexorable moment has arrived when we have to look in the mirror and look inside the organisation and within ourselves to ask: **What has changed so deeply to make us feel so disconcerted? What can we do in this world that seems to escape us on all sides?***

Dena den, gai hori ez da uste bezain berria. De Martino dioenez, egungo garaia **kultur apokalipsia** du ezaugarri, baina fenomeno hori ez da berria, ez da orain sortutakoa. Apokalipsia heltzeaz dagoela adierazten duten ezaugarri ugarien artean, funtsezko bat aipatzen du: kultur konstelazio bat suntsitzen denean, besteak beste, **hitz gehiegi sortzen da, baina esanahi jakinik gabekoa**. Azken hogeitau urteotan, **moda** bihurtutako kontzeptuak barra-barra sortu dira, ezin konta ahal: erabateko kalitatea, lidergoa, balioak, berrikuntza, partaidetza,... eta beste hainbat eta hainbat. Baina arazo bat —eta **amaru** bat— dute, alegia, guztiek esanahi berbera ez dutenez (kontzeptu bakoitzak nahi beste definizio ditu, eta asko elkarren kontrakoak), modernotasun itxura eman arren, esanahia iluna da beti, eta ondorioz, **komunikazioa eragozten dute**.

Kultur apokalipsia nagusitu den honetan, Hezkuntzaren baitan hiru zatiketa gertatzen dira gutxienez:

- Ikastetxeen hezkuntza edo prestakuntza ahalmena oso txikia da, beste **heziketa** bide batzuenarekin alderatuz gero. Ildo horretan, telebista, telefonoa, Internet eta gizabanakoaren gizarte sareak aipatu behar dira, besteak beste.
- Ikaslea gogotik prestatzen dute lan mundurako, baina mundu hori etengabe ari da desegituratzen, zatitzen. Baldintzak gero eta kaskarragoak dira, eta **deslokalizazioa** gero eta nabarmenagoa. Ondorioz, etorkizuna ez da argia, eta kezka sortzen da. Kezka hori zinismoari lotu ohi zaio maiz, eta zenbaitetan gizarte **osoaren** kontrako agresibitateari.
- Ikaslea partaide izango den gizartea deuseztatu, desagertu egiten da, baliorik gabe geratzen ari da, eta “etorkizuneko” hiritarrei eskaintza etiko eta bizi eskaintza oro ukatzen dizkie.

Desegituratze suntsizaille horren ondorioz, kinka larrian dago Hezkuntza; gero eta zeresan gutxiago duten ikastetxeetan itxita pertsonak hezteak sortzen duen inpotentzia bizi du. Gauzak horrela, nahitaezkoa dugu **desegituratze sortzailean** murgiltzea, antolamendua berreratzea, beste era bateko planteamendu bati sarbidea emanez. Beraz,

El tema no es tan nuevo como nos puede parecer. De Martino califica de **apocalipsis cultural** la época actual, pero advirtiendo que no es la primera en la que se produce este fenómeno. Y añade que entre los múltiples síntomas con los que se anuncia un apocalipsis hay uno de importancia estratégica: La destrucción de una constelación cultural provoca, entre otros, un **exceso de semanticidad no resoluble en significados determinados**. En los últimos veinte años hemos asistido a una espectacular proliferación de conceptos convertidos en **moda**, entre los que podemos citar la calidad total, el liderazgo, la cultura, los valores, la innovación, la participación... y tantos otros. Su problema —y su **trampa**— es que, al carecer de significado compartido —tenemos tantas definiciones, y tan contradictorias, de cada uno de ellos como queramos encontrar— cubren el discurso con una capa de modernidad pero velan su contenido, **impidiendo la comunicación**.

The first step for managers is to open up dialogue among all stakeholders in education, managing dialogue contexts and foster communication and team-work.

En este **apocalipsis cultural** la Educación se enfrenta, al menos, a una triple desmembración:

- La capacidad educativa o formativa de un centro escolar es muy reducida en contraste con la potencia de otros medios **conformativos** tales como la televisión, el teléfono, Internet o las redes sociales en las que el individuo se desenvuelve.
- El mundo del trabajo para el que se prepara al alumno con tanto esmero se desestructura sin cesar, se parcela, se hace precario, se **deslocaliza**, provocando la consiguiente pérdida de identidad de futuro y la incertidumbre asociada muchas veces con el cinismo, cuando no con la agresividad **genérica** hacia la sociedad.
- Y la sociedad en la que va a insertarse el educando se desvanece, se hace volátil, se desvaloriza, clausurando sus ofertas éticas y vitales al “futuro” ciudadano

Esta **desestructuración destructiva** conduce a la Educación a su límite, a la impotencia que significa formar a personas encerradas en centros que cada

*The subject is not as new as it may seem. De Martino terms the current times as a **cultural apocalypse**, although he mentions that this is not the first one. He adds that, among the various symptoms pointing to an apocalypse there is one of strategic importance: the destruction of a cultural constellation results, among others, in **an excess of words which cannot be resolved into specific meanings**. Over the last twenty years we have seen a spectacular proliferation of concepts that have become **fashionable**, such as total quality, leadership, culture, values, innovation, participation and many others. Their problem —and their trap— is that they lack a shared meaning —there are as many contradictory definitions of each as one may wish to find— so that they envelop discourse with a layer of modernity but cloak its content, **preventing communication**.*

*During this **cultural apocalypse**, Education is facing, at least, a triple dismemberment:*

- *The educational or training capability of schools is very small compared to the power of other **shaping** means, such as television, telephone, the Internet or the social networks within which the individual evolves.*
- *The working world for which students are so dedicatedly preparing themselves is continuously being destructured, breaking down, becoming uncertain and **delocalising**. This results in a loss of future identity and in the uncertainty which is so often associated with cynicism, if not **generic aggressiveness** toward society.*
- *And the society into which the student was going to be inserted vanishes, becomes volatile, is devalued and its ethical and vital opportunities are closed to the “future” citizen.*

*This **destructive deconstruction** takes Education to its limits, to the powerlessness*

Agintedun karguak, noraezean

Agintedun karguek eman beharreko lehen urratsa honako hau da: **elkarrizketarako guneak** sortzea hezkuntzaren ibilbidean dabiltzan agente guztientzat, **elkarrizketa testuinguruak** kudeatzea eta komunikazioa eta talde lana sustatzea. Baina horren guzti horren helburua ezin da lehengo klixe zaharkituak errepikatzea, ezta kudeaketa arloko azken modarekin bat ari omen garelako harro azaltzea ere. Zitzu bizian aldatzen diren egungo garaiko ezaugarrien arabera **esanahiak** sortzea da kontua, eta hortik abiatuta, **estrategia** berriak eratzea, hezkuntzako profesional bikain askoren bokazioa benetan mamitzeko eta ikasleak eta beraien gizarte testuinguruak garatzeko aukera egon dadin. Egituren (ikasgelak, ikasgaiak, programak, denboren tratamendua, irakasle eta ikasleen arteko harremana...) eta kontzeptuen (kalitatea, balioak, diziplina, berrikuntza...) esanahiak lausotu egin dira, eta agian betiko galduko ziren.

Oraingoan ere, beste **kultur apokalipsi** batzuetan gertatu den bezala, **estrategiak** osatzeko, esanahi berriak sortu behar dira lehenbizi: testuinguru berriak eratzen eta kudeatzen lagundu behar da. Eta guztion **hitza**, elkarrizketa, da **estrategia** horiek ekintza eta eraldaketa bihurtzeko bide bakarra.

La perplejidad del directivo

vez significan menos. Es necesario adentrarnos en una **desestructuración creativa**, deconstruir la organización para planteárnosla de nuevo. Para ello el primer paso para los Directivos es abrir **espacios de diálogo** entre todos los agentes implicados en el devenir educativo, gestionar **contextos de diálogo** y potenciar la comunicación y el trabajo en equipo. Pero no para repetir los viejos clichés, ya gastados, ni para presumir de estar aplicando la última moda en gestión, sino para ir construyendo **significados** acordes a los tiempos que nos recorren en potentes vórtices, para ir construyendo **estrategias** de nuevo cuño que permitan tanto la realización de la vocación que tantos magníficos profesionales de la educación poseen como el desarrollo de los alumnos y de sus contextos sociales. Las estructuras (aulas, asignaturas, programas, tratamiento de los tiempos, relación entre docentes y alumnos...) así como los conceptos (calidad, valores, disciplina, innovación...) han difuminado completamente sus significados o quizá los están perdiendo por completo.

Una vez más, como ha pasado en otros **apocalipsis culturales**, la construcción de estrategias supone crear nuevos significados, ayudar a generar y gestionar nuevos contextos. Y la **palabra** compartida, el diálogo es la única forma de traducir estas estrategias a la acción y a la transformación.

The bewilderment of managers

arising from training people locked up in schools that have less and less meaning. It is necessary to enter into a **creative destructure**, to deconstruct the organisation in order to seek a new approach. To do this, the first step for managers is to **open up dialogue** among all stakeholders in education, managing **dialogue contexts** and foster communication and team-work. But this should not be to repeat old, spent clichés, nor to boast of applying the latest management fashion, but rather to progressively build new **strategies** that will allow for the implementation of the vocation inherent in so many magnificent professional educators and to develop students and their social contexts. The meanings of structures (classrooms, subjects, syllabi, schedules, relations between teachers and students, etc.) and concepts (quality, values, discipline, innovation, etc.) have become diffuse or are perhaps even being lost altogether.

Once again, as has happened in other **cultural apocalypses**, strategy building implies creating new meanings, helping to generate and manage new contexts. And the shared **word**, dialogue, is the only way of translating these strategies into action and transformation.

2006ko martxoan, bere ikastetxeetako zuzendarientzako prestakuntza jardunaldia antolatu zuen HETELek. Gaia "**Hezkuntza: Zuzendaritzarako giltzarri batzuk**" izan zen, eta irakaslea Alfonso Vázquez. Bertan egindako gogoeta batzuk eta iradokitako zenbait jarraibide "**Hezkuntza, ezagutza, berrikuntza eta Zuzendaritzarako zenbait giltzarri.**" dokumentuan jaso dira. Dokumentu hori ondoko helbidean dago eskuragarri: [www.hetel.org/documentos-es/ Docs_Educacion_conocimiento-es](http://www.hetel.org/documentos-es/Docs_Educacion_conocimiento-es)

En marzo de 2006 HETEL organizó una jornada de formación para Directivos de sus centros sobre "**Educación: algunas claves para la Dirección**", impartida por Alfonso Vázquez. Algunas de las reflexiones y pautas sugeridas se han recogido en un documento "**Educación, conocimiento, innovación y algunas claves para la Dirección**" disponible en: www.hetel.org/documentos-es/Docs_Educacion_conocimiento-es

In March 2006 HETEL organised a training session for managers from its schools on "**Education: some keys for Management**", taught by Alfonso Vázquez. Some of the reflections and guidelines offered have been included in a document called "**Educación, conocimiento, innovación y algunas claves para la Dirección**" (Education, knowledge, innovation and some keys for Management) available at: www.hetel.org/documentos-es/Docs_Educacion_conocimiento-es