

sobre prácticas pedagógicas específicas, idealmente con una rutina de trabajo (lectura, análisis, crítica, actividad, etc.). Para que una iniciativa así tenga éxito, es preciso que el director tome el tiempo de comunicar sobre este instrumento —que eventualmente puede convertirse en una base de datos—, estimular el registro de estas prácticas y hacer algún seguimiento al respecto (si los docentes cuelgan casos en la cartelera y no reciben respuesta, es muy probable que se sientan desanimados y que no vuelvan a hacerlo). Este tipo de registro también ayudará al maestro a ser más consciente de aquello que funciona y de la importancia que tiene el compartir esto con sus compañeros.

Entre directores/as y con supervisores/as

Aquí no solo compartimos prácticas pedagógicas que van identificando nuestros maestros, sino también prácticas en la gestión que van teniendo buenos resultados. En algunos casos, los directores se reúnen para discutir otros temas o son citados por la supervisión por algún motivo particular. Sería importante que en estos encuentros se iniciase el hábito de incluir siempre en la agenda el tema "Compartimos buenas prácticas" y de llevar un registro o una especie de índice o base de datos accesible para todos.

¿Cómo lograr que una reunión de trabajo grupal sea productiva?

Con frecuencia, sentimos que vamos a una reunión y nos volvemos con las manos vacías, que hemos perdido nuestro valioso tiempo. Para que ello no suceda, es importante considerar algunas pautas para orientar el modo en el que la organizamos y la llevamos adelante:

- No armar una reunión si no es necesario.
- Convocar a todas las personas imprescindibles y a ninguna de más.
- Tener un objetivo claro.
- Hacer llegar una agenda tentativa del encuentro, abierta a incluir propuestas de otras personas también, y que fije un horario de comienzo y fin.
- Llegar con tiempo y comenzar la reunión a la hora prevista.

- Preparar el material, en caso de necesitarlo, con anticipación.
- Designar a alguna persona para que tome nota, y arma y distribuya una minuta.
- Designar un moderador.
- Designar responsabilidades para cumplir con lo establecido hasta el siguiente encuentro.
- Hacer un cierre, rescatando siempre los puntos de acuerdo y avance.

IV. Comunicación efectiva

¿Por qué es importante saber comunicar en una escuela?

- *Evita los malentendidos, confusiones y/o supuestos.* "Yo creía que...", "En realidad, pensé qué...", "Suponíamos que...", todas estas son frases que solemos escuchar a diario en nuestro entorno. Las personas no siempre contamos con toda la información que necesitamos para formarnos una opinión objetiva de determinada situación o para actuar de la mejor manera. Inconscientemente, tendemos a llenar dichos vacíos de información con aquello que más reafirma nuestras creencias sobre cómo son las cosas, prestando más atención a aquella que refuerza lo que pensamos y descartamos aquello que se opone a lo que creemos. El resultado es que si no hay información clara, precisa, comunicada a través de canales o personas legitimadas para hacerlo, convivirán numerosas ideas respecto del tema en cuestión, lo que generará confusiones y malentendidos. Se trata de comunicar, comunicar y comunicar.
- *Aplaca el "chisme".* Pasa en todas las organizaciones humanas. De un momento a otro, los rumores tienen más peso en la vida institucional que lo realmente transmitido. Esto tiene dos consecuencias negativas: por un lado, no se está contando con información adecuada para tomar decisiones; por el otro, se genera un malestar entre los integrantes pues comienzan a creer que "la" información circula en otros ámbitos y que ellos solo se enteran informalmente

de todo lo que pasa. Es relevante, por ello, no fomentar ni dispo-
nerse a escuchar chismes.

- *Fortalece el sentimiento de pertenencia.* Si la comunicación es apropiada —es decir, si informa sobre tópicos relevantes y de manera cordial, da espacio para un “ida-y-vuelta”, y es clara, entre otras cosas—, el equipo y la comunidad se sentirán valorados e integrados en el proyecto institucional.
- *Disminuye la incertidumbre.* Aunque es claro que la incertidumbre es parte de nuestras vidas y es importante aprender a convivir con ella, el equipo se sentirá más tranquilo si se comparten decisiones o se habilitan canales múltiples de intercambio, pues ello da la pauta de que en principio no habrá cambios abruptos sin consulta mediante o que los cambios que llegaran a existir se comunicarán con tiempo.

¿Qué tipos de canales de comunicación son más útiles en la escuela?

Con el equipo interno

- *Reuniones formales.* Sabemos lo difícil que es lograr que asistan todos los miembros de nuestro equipo a los encuentros que organizamos. No obstante, más allá de las reuniones de planificación o de los espacios de jornada institucional, no siempre tienen que reunirse todos los docentes, los no docentes y los equipos directivos. Con un propósito claro, sin convocar a nadie de más ni a nadie de menos, las reuniones deben servir para dar y recibir comunicaciones relevantes. Si se utilizan con otros objetivos y en realidad la verdadera información circula por canales informales, es muy probable que aumente la sensación de malestar de nuestro equipo.
- *Cartelera.* En este caso, se pueden presentar carteleras internas en la secretaría o en la sala de dirección. También es importante que se habilite un espacio para que tanto el equipo directivo como para que los docentes puedan colocar información en ella.
- *E-mails.* Dado que mucha gente no usa Internet o correo electrónico, no es conveniente utilizarlo como medio de comunicación

formal o exclusivo. No obstante, como la conexión *on-line* suele ser una buena aliada para transmitir información útil y, sobre todo, para fortalecer lazos informales, es importante considerarla para mejorar nuestro vínculo con los docentes.

- *Buzón de sugerencias*⁸. Una buena opción para fomentar la participación preservando el anonimato es instaurar el uso de un buzón de sugerencias: una urna en donde quienes lo deseen, pueden dejar quejas, opiniones, felicitaciones, ideas, etc. Lo importante es que el equipo directivo se comprometa a hacer un seguimiento de ello, de lo contrario todos van a dejar de hacer sus aportes si perciben que estos no son recibidos.

Con las familias y el resto de la comunidad

- *Cuadernos de comunicaciones.* Si bien es obvia la importancia de este instrumento, no siempre se dedica algún tiempo a observarlo. ¿Qué tipo de notas envía la maestra a los padres? ¿Hay alguna devolución? ¿Se condice lo que está escrito en él con lo que se observa en el trabajo del alumno (en el cuaderno de clase, por ejemplo)? ¿Se invita a los padres a eventos o a reuniones? ¿Se incluyen notas positivas? ¿Firma siempre el docente, o el director también participa en las comunicaciones con los padres a través de estos cuadernos? Desde el equipo directivo, sería muy útil aprovechar este cuaderno para enviar, a principios de año, un cronograma con todos los eventos a los que se convocará a los padres.
- *Reuniones grupales e individuales de padres y tutores.* Los padres y tutores deben ser citados grupalmente a comienzos de año y, por lo menos, una vez que están los resultados de cada monitoreo. Allí se les debe informar sobre la propuesta pedagógica de la escuela en general y, según en qué año está el niño, del curso en particular. Asimismo, deben ser notificados sobre la forma de evaluación. También es deseable que el docente organice una reunión individual con los padres/tutores a lo largo del año para conocer mejor

⁸ Agradecemos a Mónica y a Norma de la EPB N.º 20 de Campana por la idea.

a sus alumnos y para mantener a los adultos informados no solo cuando hay situaciones negativas. Desde luego, en los casos de los alumnos con mayores dificultades, los encuentros individuales deben ser más frecuentes y es preciso comenzar a desarrollarlos apenas se detecta el problema.

- **Actos escolares.** Dado que suelen ser espacios emotivos y concurridos, pueden aprovecharse no solo para dar algún tipo de información a los padres, sino también para pedirles colaboración, acercarlos a la cooperadora, invitarlos a participar más, etcétera.
- **Ferías o muestras.** Son una excelente oportunidad para comunicar —visualmente, por ejemplo— algunos aspectos del proyecto pedagógico de nuestra escuela, entre otras cosas.
- **Cartelera.** Si se les da el debido uso, las carteleras son sumamente útiles (los docentes y directivos presentan allí datos, propuestas e información útil y relevante, y retiran los papeles una vez pasado el tiempo). El hecho de pasar a ser parte del paisaje y de la rutina de la escuela hace que leer la cartelera se convierta en un hábito prácticamente inevitable para todos.

Seis herramientas para preguntar

- Preguntas para entender los hechos: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién?
- Preguntas para hacer que la otra persona me dé explicaciones: ¿Podría explicarme/ contar...? ¿Por qué?
- Revertir preguntas: ¿Qué cree usted que hay que hacer? ¿Qué recomendación?
- Preguntas hipotéticas: Supongan, imaginen, piensen...
- Preguntas con alternativas (se pide selección entre dos o más posibilidades).
- Preguntas de recapitulación: En síntesis...; O sea...

Seis herramientas para escuchar

- Tener empatía con el otro.
- Ser neutral al escuchar.
- Demostrar interés.
- Pedir aclaraciones si no se entiende..

- Retroalimentar la conversación.

- Recapitular.

Jabif, Liliana: "Comunicación", en *Directores en acción. Módulos de formación de competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. Buenos Aires: IIPE-Unesco Buenos Aires, 2004, pp. 22-24.