

Desarrollando comunidades resilientes:

Un aspecto fundamental del
liderazgo en el contexto de
la crisis sanitaria

BÁRBARA ZORO SUTTON
LÍDERES EDUCATIVOS - PUCV

KARLA ESCARE VEGA
Profesional Proyecto Desafío TEP - Fundación
Educativa Arauco

DESARROLLANDO COMUNIDADES RESILIENTES: UN ASPECTO FUNDAMENTAL DEL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LA CRISIS SANITARIA

Cuando comenzó el 2020 sabíamos que este sería un año turbulento. En conversaciones con directores surgía constantemente la preocupación por las movilizaciones que se reanudarían en marzo y el desafío que sería sostener los tiempos lectivos necesarios para que los estudiantes alcanzaran los aprendizajes requeridos por el currículum. Sin embargo, nadie hubiera imaginado que la crisis sería de tal envergadura, que viviríamos una pandemia global que nos haría tener que cerrar los establecimientos y, con ello, reinventar en menos de dos semanas todas nuestras formas de vincularnos, de hacer clases, de trabajar; de comunicarnos en general ¿Cómo hacer frente a los desafíos actuales que presenta la crisis sanitaria, poniendo como prioridad sostener el derecho a la educación de todos los estudiantes?

Sortear una crisis de forma positiva implica un liderazgo sólido y distribuido, que involucre a toda la comunidad educativa, manteniendo el foco en lo pedagógico y, al mismo tiempo, logrando una comprensión más global y clara del impacto de la crisis sanitaria en la comunidad escolar. A partir de esta comprensión, se espera que los directivos generen, en colaboración con sus equipos y docentes, una estrategia clara y detallada de cómo sobrellevar los múltiples problemas que se enfrentan. Esta tarea es un desafío mayor, ya que en muchos casos las condiciones materiales dificultan la implementación de soluciones, además de los múltiples emergentes que surgen en contextos de constante cambio y con un fuerte principio de incertidumbre como el que vivimos.

Un enfoque que permite afrontar este desafío es el desarrollo de comunidades escolares resilientes. La resiliencia es, frecuentemente, descrita como la capacidad de ponerse rápidamente de pie ante situaciones de pérdida o dificultades. En otras palabras, es la capacidad de adaptarse rápidamente, sin perder la esperanza ante circunstancias que constituyen un desafío (Day y Gu, 2015). Esta no es una cualidad innata, lejos de ellos, es un constructo relativo, dinámico y en constante actualización; producto de disposiciones personales, profesionales y socialmente construido. Allison (2011), plantea la resiliencia como una decisión, un trabajo interno que comienza cuando decidimos que así sea.

Los líderes que promueven comunidades escolares resilientes podrán superar de mejor manera la situación de crisis generada por el COVID-19, que ha alterado el desarrollo cotidiano de los procesos, generando desconcierto y estrés en la comunidad. Las crisis plantean desafíos que impactan en las relaciones y sentido de identidad de las organizaciones, empujando a la reformulación de sentidos, vínculos y dinámicas institucionales (Pascual, Larra-

guibel, Zenteno, y Guarda, 2016). Mantener una actitud positiva, con curiosidad intelectual y crítica es lo que permite a líderes e instituciones avanzar durante una crisis, entendiéndose a sí mismos como agentes activos, creadores de oportunidades y gestores de cambio. Una visión pesimista de la crisis podría generar una parálisis en líderes y la comunidad, impidiendo aprender de la situación y manteniéndose como víctimas frente a la realidad (López, 1998).

A continuación, adaptamos al contexto de la pandemia actual los resultados de una investigación desarrollada por Allison (2011) que identifica cinco prácticas de liderazgo que ponen en riesgo el desarrollo de comunidades escolares resilientes. A su vez, a partir de la misma autora, se presentan siete prácticas que favorecen la resiliencia en los establecimientos educacionales.

Cinco prácticas de liderazgo que limitan el desarrollo de comunidades educativas resilientes.

1

Dejar de aprender:

Cuando un líder deja de aprender, por lo general, es porque está instalada la creencia que sabe todo lo que necesita saber. Sin embargo, las organizaciones están vivas y en constante cambio. Responder a esta crisis, y a cualquier otra, siempre involucra estar abierto al aprendizaje.

2

Buscar culpables en factores externos:

Por lo general, en una situación de crisis, existen respuestas de políticas públicas que trascienden nuestra esfera de gestión, tales como rebajar el presupuesto para algunas iniciativas institucionales o, incluso, el cierre o apertura de las escuelas. Algunas de las medidas tomadas por el Ministerio de Educación y los sostenedores, para enfrentar el COVID-19, pueden ser vistas por los líderes escolares como limitantes a las iniciativas que tenían planificadas para enfrentar la crisis, generando una posición de victimización y de poca agencia, que les impide ver cómo mejorar, proyectar y negociar en la situación actual.

3

Ignorar indicadores críticos:

Ignorar los datos y hechos que emergen durante una crisis, dificulta tomar decisiones informadas, perdiéndose la oportunidad de construir una comprensión holística de la realidad, los problemas y los recursos disponibles para afrontarlos. Tomar decisiones con base a datos e información que vaya emergiendo durante la implementación de diversas iniciativas, es crucial para monitorear, conocer áreas débiles y ajustar las acciones, a fin de avanzar durante una crisis. Es importante identificar cuáles son los datos necesarios para seguir proveyendo de la mejor educación y apoyo posible a los docentes (Ej. generar datos sobre la salud, acceso a internet, bienestar y evaluación de los aprendizajes en este contexto de COVID-19).

4

Sobrecargar a los profesionales y a los estudiantes:

Generar demasiadas actividades redundante en una sobrecarga a la comunidad y puede desembocar en una crisis mayor. En esta crisis sanitaria, muchas veces nos veremos en la tentación de probar, a la vez, múltiples iniciativas que nos pueden haber llegado por medio de redes sociales, como también la tentación de intentar continuar con el avance curricular a como de lugar. Necesitamos simplificar, priorizar y tener en cuenta que para que las iniciativas funcionen debemos generar capacidades y focalizar (no dispersar) las energías y esfuerzos de los equipos responsables de su implementación.

5

No agradecer ni reconocer los pequeños éxitos:

Durante este período de educación a distancia muchas comunidades educativas han demostrado su vocación y han trabajado fuertemente para lograr proveer de enseñanza a sus estudiantes. Es importante que los líderes agradezcan el esfuerzo, reconozcan las iniciativas que han salido bien y celebren cuando se alcancen las metas que se hayan establecido en este nuevo contexto. Al no celebrar los pequeños éxitos se pierde una valiosa oportunidad de aprender, en comunidad, lecciones que podrían ser útiles para crisis futuras.

Fuente: Elaboración propia.

Siete prácticas de liderazgo favorables para desarrollar comunidades escolares resilientes.

1 Dedicar tiempo para la renovación de tus energías:

El teletrabajo ha sido una respuesta para continuar desde nuestras casas las actividades laborales y, como consecuencia, ha generado que estemos permanentemente frente a nuestros celulares y computadores, ocupándonos de labores domésticas y familiares, en constante riesgo de no poner límites entre el trabajo, el descanso y la recreación. Los líderes resilientes se hacen el tiempo necesario para realizar actividades que los revitalizan física, emocional, espiritual e intelectualmente. Esto les permite generar las energías necesarias para desarrollar la demandante labor que realizan. Es necesario darse tiempo para el autocuidado, junto con promoverlo y favorecerlo en cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.

2 Cuidar lo que dices:

Líderes que usan las palabras cuidadosamente construyen climas emocionales positivos, donde la esperanza e inspiración son cruciales para crear fortaleza frente a las crisis, y un mejor futuro. En vez de pensar en los obstáculos, ellos instan a pensar en las posibilidades. Es importante analizar y preguntarse: ¿Qué posibilidades nos entrega el COVID-19 en la educación? ¿Los mensajes que doy están enfocados en las amenazas o en las posibilidades? ¿Me comunico entregando esperanza al resto?

3 Mantén una actitud positiva y optimista:

Ante realidades duras y escenarios complejos, como los que estamos viviendo, líderes resilientes son optimistas sin ser ingenuos. Tienen claras las posibles amenazas y resultados indeseados de sus acciones. Cuando se enfrentan a datos que demuestran que algo no anda bien se sienten interpelados a la acción, mientras un líder pesimista puede reaccionar perdiendo energía, foco y motivación. Es importante comunicar esperanza, pero esto no significa que no seamos conscientes del escenario incierto y que amenaza la salud y estabilidad económica de la comunidad educativa. Aún cuando veamos que, quizás, muy pocos estudiantes se pueden conectar o envían las tareas, debemos seguir buscando la forma de motivarlos y generar vías de comunicación para comprometerlos con el aprendizaje desde sus hogares.

4

Aborda rápidamente los contratiempos:

Líderes resilientes priorizan y adaptan rápidamente sus actividades a contratiempos que amenacen el aprendizaje e iniciativas de avance durante una crisis. Utilizando el ejemplo anterior, si vemos que, al intentar un formato de enseñanza en línea, los estudiantes no responden o no se logran los aprendizajes esperados, es importante como líderes invitar a un análisis respecto a las causas de esto y rápidamente buscar, junto con los docentes, nuevos cursos de acción que puedan mejorar el compromiso y logro de los estudiantes. Los líderes resilientes no buscan culpables, buscan soluciones a los problemas.

5

Cultiva redes de apoyo antes de que los desafíos impacten negativamente:

Líderes resilientes trabajan continuamente para sostener el compromiso de actores educativos que están inspirados por el proyecto educativo y el trabajo del centro escolar. Cuando los profesores, otros líderes, familias y apoderados apoyan el trabajo de la escuela pueden proveer soporte y recursos para que las iniciativas se lleven a cabo. Por ello, es fundamental, tomarse el tiempo de nutrir estas redes de relaciones, especialmente, previo a momentos de cambio y en transiciones. Esto es relevante y desafiante en el contexto actual, en que debemos aprender a cultivar las redes de otras formas, como puede ser a través de redes sociales. Envía mensajes en video para fortalecer el vínculo emocional, conecta por videollamadas con los equipos del establecimiento, mantén un intercambio constante con la comunidad educativa, genera sentido de pertenencia y promueve el esfuerzo colectivo para afrontar la crisis. Los docentes también necesitan comunicarse con sus estudiantes y apoderados constantemente, preguntarles cómo pueden apoyarles efectivamente.

6

Identifica patrones y usa este conocimiento para gestionar el cambio:

Líderes resilientes están abiertos a tomar diversas perspectivas a la hora de tomar decisiones buscando crear soluciones innovadoras ante la crisis. Invitan a múltiples voces y absorben información relevante para tomar decisiones informadas que puedan movilizar a la comunidad a sacar lo mejor de la nueva realidad. Este momento nos invita a la creatividad, se nos presenta una oportunidad extraordinaria para promover esos cambios que pensábamos imposibles de implementar y re-definir qué es lo más importante para nuestras niñas y niños. Santiago Rincón-Gallardo (2020), señala que ésta es una oportunidad para que desarrollemos en los estudiantes la habili-

dad de aprender por sí mismos; habilidad que no solo les dará herramientas frente al escenario que estamos viviendo, sino que también para enfrentar diversas situaciones a futuro y que se conviertan en líderes resilientes de su realidad. Es momento de preguntarse si estamos logrando esto con nuestros estudiantes o si es algo que no hemos fomentando en la escuela.

7

Genera múltiples espacios para la reflexión colectiva:

Para construir entre todos una comunidad resiliente, facilita instancias de dialogo reflexivo con el equipo de profesionales, estudiantes y apoderados de tu centro escolar. Allison (2011) propone un conjunto de preguntas orientadoras para estas instancias de reflexión:

Aprendiendo de la pérdida (de nuestra cotidianeidad).

- ¿Cuál es la mayor oportunidad que esta crisis sanitaria nos puede abrir?
- ¿Qué es lo importante para ti en esta crisis?
- ¿De qué nos vamos a reír cuando recordemos este período en 5 años más?
- ¿Cuáles son los mayores aprendizajes que has tenido en este período y cómo crees que los podrás utilizar en las próximas semanas o a lo largo de tu vida?

Movilizar a la acción frente a la pérdida de nuestra cotidianeidad.

- ¿Cuál es nuestra nueva realidad?
- ¿Cuáles son nuestras nuevas metas? ¿Qué podemos simplificar?
- ¿Qué podemos hacer inmediatamente para apoyar a quienes estén más afectados por la crisis sanitaria en nuestra comunidad educativa?
- ¿Cómo puedes demostrar que, ante esta difícil situación en que nos pone el COVID-19, no te rendirás?
- ¿Con qué habilidades, hábitos y/o conocimientos cuentas que serán de utilidad en este contexto?
- ¿Qué estás dispuesto a dejar ir?

Para movilizar a otros a construir visión.

- ¿Cuál es nuestra misión en este contexto?
- ¿Ante qué logros celebraremos?
- ¿Qué metas o formas de hacer debemos dejar ir para lograr trabajar y educar en este nuevo contexto?
- ¿Qué te motiva de este contexto? ¿Qué te gustaría aprender en este contexto?

Para continuar movilizando la mejora.

- ¿Cuándo sienten que hemos logrado impulsarnos más, hasta el momento, desde que comenzamos las clases online?
- ¿Qué requerimos aún para hacerlo mejor?
- ¿Cómo tus talentos aportan en este momento?
- ¿Qué necesitan para que podamos movilizar más aún la mejora?

Fuente: Elaboración propia.

La resiliencia se pone a prueba, especialmente, ante situaciones de crisis. Éstas tienen múltiples formas de manifestarse, puede ser un terremoto, movilizaciones sociales o una pandemia mundial. En el contexto actual de crisis sanitaria, la resiliencia es una característica de gran valor para quienes lideran establecimientos educacionales, los desafíos son muchos y las oportunidades también. Esto podría describir someramente lo que estamos viviendo ante la presencia del COVID-19 en nuestras vidas.

Para finalizar, queremos invitar a los líderes a ver la crisis como una oportunidad de probar formas diversas de hacer las cosas, aquellas que veíamos como poco eficientes o imposibles de implementar ahora podrían ser útiles. Por ejemplo, bloques más cortos, flexibilizar horarios rígidos, olvidar normas de presentación personal durante horario escolar, entre otros. Santiago Rincón-Gallardo (2020) invita a no desperdiciar una buena crisis, a ver cómo podemos aprovechar este cambio en las formas de hacer, para poner el foco en los estudiantes, que puedan realizar proyectos motivantes que les guíen a un aprendizaje profundo. Nadie tiene la solución para esta crisis, ni hay una fórmula maestra de abordarla en las escuelas y liceos. Sin embargo, está en nuestras manos actuar, aprender y mejorar colectivamente sobre la marcha, teniendo resiliencia para ponernos rápidamente de pie y si algo no funciona, es necesario seguir intentando de otra forma.

Te invitamos a revisar la experiencia de la directora María Gabriela Jeria, quien demuestra un liderazgo altamente resiliente en tiempos de COVID-19: https://www.lidereseducativos.cl/comunidad_entradas/nadie-dijo-que-seria-facil-liderando-una-escuela-a-distancia/

Referencias:

Allison, E. (2011). The Resilient Leader. Educational Leadership. 69 (4), 79-82. Recuperado de: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/dec11/vol69/num04/The-Resilient-Leader.aspx>

Day, C. y Gu, Q. (2015) Educadores resilientes, escuelas resilientes. Construir y sostener la calidad educativa en tiempos difíciles. Madrid: Narcea Ediciones.

López, J. (1998). Malos Tiempos para la Lírica. Formación de Directivos Escolares en Momentos de Crisis. Trabajo presentado en V Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Aportación a la Mesa Redonda "Crisis en la Dirección de Centros Educativos" de la Universidad de Sevilla, Madrid, España.

Pascual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D., y Guarda, F., (2016). Liderazgo Escolar en Tiempos de Crisis. El Caso de dos Liceos del Centro Sur de Chile después del 27F. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 14(2), 45-62. doi: 10.15366/reice2016.14.2.003

Rincón-Gallardo, S. (2020, Abril, 29) CHARLA ONLINE A UN CLICK - Liderazgo para el Cambio. Fundación Seminarium [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watchv=gh0deFD_WBc&t=133s&mc_cid=f48630c6c9&mc_eid=bd066ea1a6