

PRÁCTICA DE LIDERAZGO

Liderazgo adaptativo

Prácticas para resolver crisis en tiempos de incertidumbre

Autora: Carla Pozo Jeria

Magíster en Educación en Liderazgo y Gestión, University of Melbourne.





Liderar en tiempos de incertidumbre es un ejercicio altamente desgastante, tanto para líderes educativos, como para sus comunidades. Las crisis no son parte del mundo cotidiano de los centros escolares, pero estas experiencias “confrontacionales, intrusivas y dolorosas” (Smith & Riley, 2012, p.53), son procesos inevitables en la historia de cada establecimiento escolar.

En contextos de crisis no existen recetas universales de éxito, ni soluciones fáciles a la diversidad de problemas que se puedan presentar. Este espectro de incertidumbre ha acompañado a los equipos directivos, profesores/as y familias durante la actual crisis sanitaria mundial, imponiendo desafíos que impactan en el aprendizaje, la salud mental y en la configuración de la comunidad escolar.

Frente a este panorama, cabe preguntarse, ¿cómo liderar una escuela o un liceo en tiempos de incertidumbre?, ¿existe algún tipo de liderazgo específico para sortear momentos de crisis en las comunidades escolares?

Si bien, no podemos hablar de un estilo de liderazgo en particular que pueda dar solución a todos los problemas de la comunidad escolar, existen diversas habilidades y aproximaciones que son más efectivas en tiempos de cambios radicales. Según Kerrissey and Edmonson (2020), las y los líderes que se diferencian de sus pares menos efectivos en tiempos de adversidad, son los que demuestran ser proactivos, inclusivos y transparentes en su trabajo. Para ello, se considera fundamental superar los instintos y prácticas tradicionales de autoritarismo.

Recomendando que se debe:

- 1. Actuar con urgencia.**
- 2. Comunicar con transparencia.**
- 3. Tomar responsabilidad y poner foco en la resolución de problemas.**
- 4. Comprometerse en actualizar la información constantemente.**
- 5. Generar confianza relacional.**

En esta práctica de liderazgo, presentaremos **seis prácticas eje para el liderazgo adaptativo** (Drago-Severson & Blum-DeStefano, 2018). Estas sirven como guía para liderar en momentos críticos en la escuela. Además, presentamos una **pauta de reflexión para equipos directivos basada en la estrategia de 3T** que ayuda a abordar la resolución de problemas en tiempos de incertidumbre.

I. LIDERAZGO ADAPTATIVO



Los desafíos de índole compleja o adaptiva pueden ser abordados de diversas maneras, generalmente con múltiples soluciones y requiriendo cambios en numerosas áreas. En el caso del liderazgo adaptativo, se requiere colaboración en la resolución de problemas, aprendizaje continuo y adaptación al cambio como estrategias base. Esto, busca abrir la visión de los equipos de liderazgo a múltiples perspectivas y a la distribución de las

responsabilidades para lograr liderar de manera efectiva (Drago-Severson & Blum-DeStefano, 2018). En ese sentido, el liderazgo de crisis requiere conocimientos, habilidades y experiencia para saber qué voz, estilo o práctica adoptar frente a una situación en particular. A continuación, se presentan **6 prácticas eje del liderazgo adaptativo en situaciones críticas**.

6 PRÁCTICAS EJE DEL LIDERAZGO ADAPTATIVO



TENER UN CLARO PANORAMA DEL PROBLEMA:

Se invita al líder a abrir su perspectiva para una mejor comprensión del panorama completo y, de esa forma, evaluar la situación.



IDENTIFICAR EL O LOS DESAFÍOS:

Identificar los diversos retos adaptativos que la organización debe sortear para solucionar el problema. La idea es entender no solo el problema macro, sino los diversos problemas aledaños y su impacto.



REGULAR EL ESTRÉS:

Crear y sustentar un ambiente en que las y los diversos participantes (líderes medios, profesores/as, estudiantes) se sientan libres y seguros de expresar sus opiniones.



MANTENER ATENCIÓN PLENA EN LA TAREA:

Se debe estar enfocado en un 100% en la tarea que se esta desarrollando, a fin de entender las posibles áreas de flexibilización y rectificación.



ENTREGAR AL EQUIPO DESAFÍOS Y PODER DE DECISIÓN:

Se recomienda que la o el líder guíe y empodere a sus equipos a entregar soluciones innovadoras y creativas, diversificando el origen de las iniciativas y validando la capacidad de liderazgo de líderes medios y profesores/as.



PROTEGER LAS VOCES DE NUEVOS POTENCIALES LÍDERES EN LA ESCUELA:

Se debe escuchar todos los puntos de vista, incluidos aquellos que generalmente son minimizados en el proceso.

II. ESTRATEGIA 3T: PAUTA DE REFLEXIÓN PARA EQUIPOS DIRECTIVOS LIDERANDO CRISIS



Una crisis es definida como una situación difícil o peligrosa que requiere acciones inmediatas y decisivas. Negar la posibilidad de vivir una crisis, por muy efectiva que sea la escuela, es negar lo inevitable.

Es importante reconocer que no existe una hoja de ruta estándar para el liderazgo en tiempos de adversidad, ni un listado de procedimientos simple que se puedan chequear para lograr soluciones (Harris, 2020). Sin embargo, existen ciertos atributos críticos del liderazgo escolar en tiempos de crisis (Smith & Riley, 2012), entre ellos:

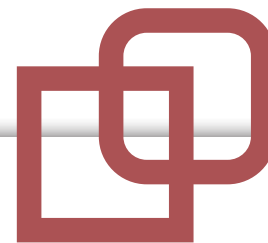
- *Capacidad de tomar decisiones y de rectificar rápidamente el rumbo de ser necesario.*
- *Tenacidad y optimismo para perseverar cuando todo parece perdido.*
- *Habilidad para trabajar en equipo, logrando metas críticas, sintetizando información.*

- *Empatizar con otros/as, manteniendo relaciones de respeto bajo presión.*
- *Altas habilidades de comunicación y de gestión de datos.*

Por otro lado, las lecciones de liderazgo exitoso bajo situaciones críticas sugieren la división del desafío macro en fases, lo que puede ayudar a líderes a superar etapas y metas, sin sentirse abrumados por la escala del problema (AITSL, 2020). En este sentido, la **estrategia 3T** sirve como un marco de referencia que puede ser útil en las escuelas en tiempos de crisis, utilizando como base: Triage, Transición y Transformación (Lenhoff et al., 2019). La estrategia puede ser utilizada en una situación de crisis durante y posterior a un evento crítico. No es un marco referencial lineal, por lo que los y las líderes pueden moverse desde una fase como **Transformación** hacia una fase temprana como **Transición**.

1. TRIAGE

Triage se refiere a la fase inicial de un proceso de urgencia, donde se diagnóstica el problema. En esta etapa la adrenalina es alta, y hay muchos elementos prácticos que atender, por lo que se tiende a un liderazgo autoritario, no siendo este el ideal. La recomendación es asegurar como prioridad, la seguridad física y psicológica de todos los actores. La comunidad educativa debe sentirse segura de hacer preguntas, levantar preocupaciones y proponer ideas. El o la líder debe procurar la transparencia y comunicación abierta para construir una mejor comprensión del panorama al que se enfrentan. Transparencia es el trabajo número 1 para las y los líderes en tiempos de crisis (Edmonson, 2020). Se invita a ser claro en lo que se sabe, lo que no se sabe y en lo que se hará para seguir aprendiendo sobre el tema. El o la líder debe ser un modelo de aprendizaje continuo y trabajo incesante.

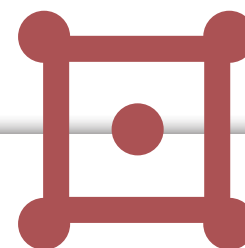


2. TRANSICIÓN

Cuando las etapas clave de la crisis han acabado, por ejemplo: al momento de finalizar cuarentenas totales, o evacuaciones, y la seguridad de la comunidad ha sido atendida, el o la líder debe enfocarse en la estabilidad y en la reducción de los niveles de incertidumbre de su equipo directivo, profesores/as, estudiantes y sus familias.

En esta fase, las comunidades se ajustan a nuevos enfoques, y utilizan nuevas estrategias para el manejo de la crisis desde una nueva perspectiva. Por ejemplo, se comienza a reconocer que las soluciones más efectivas provienen de colaboraciones, redes y acuerdos comunitarios, por lo que las soluciones ya no pueden surgir de una sola persona.

Liderar en la complejidad requiere el trabajo conjunto hacia la sabiduría colectiva del grupo, en donde el liderazgo distribuido puede ser una aproximación que reconoce la influencia de múltiples actores en el desarrollo y mejora de la escuela, incluyendo a líderes medios y profesores/as. La evidencia del poder asociado a compartir el liderazgo, ha demostrado que: crea organizaciones más democráticas; promueve oportunidades de aprendizaje colectivo y de desarrollo profesional docente; aumenta la capacidad de la escuela de responder de manera inteligente a los diversos desafíos y complejidades que se presentan. El liderazgo de crisis debe ser colaborativo, pero a la vez debe presentarse con sensibilidad jerárquica. En estados de emergencia, el o la líder debe seguir muchas veces directrices gubernamentales o locales, que van más allá de su campo de acción. Por ello, la comunicación es vital, la que debe ser frecuente, clara y que busque mantener al día y con canales abiertos a toda la comunidad educativa.



3. TRANSFORMACIÓN

La etapa de transformación da la oportunidad a las y los líderes de reconstruir y adaptar cambios flexibles y estratégicos, para asegurar que la escuela siga avanzando. En esta etapa, las escuelas deben “re- enfocarse, re-energizarse y tratar nuevas ideas “ (Smith & Riley, 2012, p. 64). Para ello, es trascendental que los equipos directivos aprendan a revisar sus experiencias como espacios de aprendizaje profesional, tomando lecciones y diseñando nuevas visiones, valores y cultura escolar. La integración de lo aprendido en tiempos de crisis, es crucial para el crecimiento de la institución, lo que se puede traducir, en nuevas estrategias y equipos de trabajo para afrontar procesos críticos. Por ejemplo, en como la escuela reacciona frente al riesgo en el bienestar y la salud mental de sus estudiantes en tiempos de pandemia.

Luego de un incidente crítico, tomarse el tiempo de reflexionar y aprender es, por consiguiente, un ejercicio invaluable que asegura que la voz del líder escolar y los procedimientos existentes puedan ser analizados, evaluados y perfeccionados. Permitiendo avanzar y crecer como comunidad escolar.

ESTRATEGIA 3T: LIDERANDO EN TIEMPOS DE CRISIS¹

La reflexión es un proceso clave para el aprendizaje profesional, ya que nos permite afrontar nuevas crisis con más capacidades y herramientas. El siguiente conjunto de preguntas, para cada etapa, nos permiten generar aprendizajes, a partir de los procesos de análisis y de cómo enfrentamos las crisis y los ajustes necesarios al contexto del centro escolar y nuestras propias creencias, actitudes, prácticas y valores.

TRIAGE

¿Qué tan pronto se identificó la crisis y fueron tomadas las decisiones?

¿Qué estructuras tenemos para apoyar a la comunidad en torno a la crisis?

¿Qué evidencia tenemos (o podemos recolectar) sobre cómo pudimos haber procedido de mejor manera?

TRANSICIÓN

¿A qué nivel el equipo trabajó en conjunto, demostrando un sentido de responsabilidad compartida?

¿Qué ejemplos de liderazgo se pudieron observar en este período?

¿De qué manera escuchamos a la comunidad, y cómo aseguramos dar respuesta a sus dudas, preguntas e intereses?

¹ Adaptación de guía de preguntas para el crecimiento y aprendizaje de líderes escolares, AITSL Spotlight: The role of school leadership in challenging times, reflective questions to learn and grow as a leader, 2020. Disponible en: <https://www.aitsl.edu.au/research/spotlight/the-role-of-school-leadership-in-challenging-times#!>

¿Qué nuevas formas de hacer las cosas emergieron?

¿Qué actos de colaboración fueron inspiradores?

TRANSFORMACIÓN

¿Qué evidencia necesitamos recolectar para evaluar, aprender y crecer con respecto a esta experiencia?

¿Cómo esta evidencia impulsará nuestros próximos pasos a seguir?

¿Cómo podemos recolectar diversas perspectivas de la comunidad educativa, considerando lo que aprendieron o ganaron en este período?

¿Qué deberíamos seguir/parar o empezar a hacer?

¿Qué cosas son posibles hoy, que antes fueron imposibles?

¿Cómo seguimos desarrollando eficacia colectiva, y usando esta experiencia de aprendizaje para promover mejoras que impacten a nuestros estudiantes?

¿Cómo podemos reconstruir de mejor manera, asegurando nuestra resiliencia frente a futuras crisis?

REFERENCIAS

- Australian Institute for Teacher and School Leadership (AITSL). (2020). *The role of school leadership in Challenging times*. <https://www.aitsl.edu.au/research/spotlight/the-role-of-school-leadership-in-challenging-times#!>
- Drago-Severson, E., & Maslin-Ostrowski, P. (2018). 'In translation: School leaders learning in and from leadership practice while confronting pressing policy challenges'. *Teachers College Record*, vol. 120, pp. 1 – 44.
- Edmonson, A. (2020). 'Don't hide bad news in times of crisis'. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/dont-hide-bad-news-in-times-of-crisis>.
- Harris, A. (2020). 'Leading a school during lockdown. Compact Guides'. *My College*. <https://my.chartered.college/2020/04/leading-a-school-during-lockdown>.
- Kerrissey, M. & Edmondson, A. (2020). 'What good leadership looks like during this pandemic'. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>.
- Lenhoff, S., Lewis, J., Pogodzinski, B. & Jones, R. (2019). 'Triage, transition, and transformation': advocacy discourse in urban school reform, *education policy analysis archives*, vol. 27, no. 32, pp. 1-35. <https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/4230/2224>.
- Smith, L. & Riley, D. (2012). 'School leadership in times of crisis', *School Leadership & Management*, vol. 32, no. 1, pp. 57–71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>.





www.lidereseducativos.cl