

DEBATES & IDEAS



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



INSTITUTO DE
HISTORIA



Observatorio
Historia y
Política

PUCV/VERÓNICA VEGA



Liderazgo educativo en tiempos de crisis



POR CARMEN MONTECINOS
DIRECTORA EJECUTIVA
CENTRO LÍDERES EDUCATIVOS PUCV

El sistema escolar en Chile ha tenido que afrontar las consecuencias de vivir una pandemia aún en plena evolución. El cierre abrupto de los centros educativos, con la expectativa que seguirán ofreciendo educación a sus estudiantes, presenta enormes desafíos de gestión y liderazgo a nivel de las aulas, centros escolares, sostenedores y el Ministerio de Educación. Para abordar estos desafíos los líderes educativos en todos estos niveles han debido reconfigurar los espacios y relaciones para movilizar los recursos organizacionales necesarios para responder a problemas inéditos y abordar los desafíos de inequidad que tiene el sistema educativo en Chile. Las crisis también son oportunidades para repensar el liderazgo educativo.

La emergencia sanitaria expresa aquello que desde hace un tiempo se conoce como entornos VICA: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Quienes ejercen el liderazgo educativo han debido tomar decisiones para dar respuestas rápidas con información limitada. Esto ha implica-

do aprender de estas decisiones, generando estrategias creativas que ofrecen soluciones a problemáticas complejas. Emblemático de VICA ha sido la decisión de reapertura cuando un bien como la necesaria vuelta a clases presenciales para promover el aprendizaje integral de los estudiantes, se percibía en tensión con asegurar la salud física de las personas.

A continuación, comparto características del liderazgo educativo que moviliza en tiempos de crisis e incertidumbre a las comunidades escolares a cumplir con su misión. El foco es atender a la contingencia, pero las crisis terminan, y se requiere anticipar y preparar a las comunidades escolares para nuevos cambios.

COMUNICACIÓN

La incertidumbre de la evaluación de la crisis sanitaria produce ansiedad en las comunidades escolares. El liderazgo implica comunicar de manera afectiva y efectiva para definir la realidad y reforzar una perspectiva clara de lo que está sucediendo y lo que significa para los distintos integrantes. La comunicación

debe ser clara y coherente, pero también adaptable y sensible a las distintas audiencias, y considerar diversos medios a fin de asegurar que los mensajes lleguen a todos.

VISIÓN REALISTA CON OPTIMISMO FUTURO

El liderazgo implica comunicar esperanza creíble basada en la confianza que la comunidad escolar tiene en los recursos colectivos necesarios para enfrentar los desafíos del día a día. Estos se dimensionan de manera transparente y atienden a las inquietudes de los estudiantes que participan poco, de las familias que raramente asisten a las reuniones y de docentes que pocas veces ofrecen sus opiniones o asumen funciones de liderazgo entre sus pares.

CENTRADO EN LA MISIÓN Y VALORES FUNDAMENTALES

Las crisis son momentos oportunos para redescubrir nuestros valores fundamentales. El propósito moral y los valores de los profesionales de la educación se ponen a prueba en tiempos difíciles y el liderazgo enfatiza estos valores para ser resilientes frente al cansancio laboral que im-

plica enseñar y aprender en entornos VICA. Este compromiso crea un sentido de pertenencia, conectando a los integrantes con una genuina preocupación por cada persona y su bienestar.

TOMA DE DECISIONES EN CONTEXTO DE AMBIGÜEDAD

El liderazgo implica establecer prioridades, identificar las áreas que necesitan más atención, y asignar esfuerzos y recursos. Desarrollar y comunicar rápidamente un punto de vista sobre el mejor camino a seguir, proporciona un sentido de dirección y reduce la incertidumbre. El liderazgo en tiempos de crisis también es flexible para cambiar de rumbo, adoptar ideas novedosas y más prometedoras, sin quedarse atrapado en la tradición y los dogmas.

FOMENTA EL PENSAMIENTO "FUERA DE LA CAJA"

A medida que evoluciona la crisis, el liderazgo es ágil y decisivo a través de una estrategia iterativa que permite innovar y aprender rápido del error. Habitualmente el fracaso o las fallas se entienden como algo a evitar e indeseable. En realidad, fallar es más pro-

bable en un proceso de innovación, ya que se aprende a mejorar. El fracaso significa una oportunidad para crecer y desarrollar la organización si lo usamos para reflexionar críticamente acerca de los supuestos, las teorías de acción y el "sentido común".

PLANIFICA A CORTO Y LARGO PLAZO

Junto con priorizar los recursos apropiados a las necesidades urgentes, se mantiene un foco en los objetivos estratégicos a largo plazo. Para abordar las prioridades a corto plazo no se evitan o posponen las decisiones difíciles. Las decisiones recogen las perspectivas de diversos actores para atender a las posibles consecuencias deseadas y anticipar y mitigar las indeseadas. Ante la incertidumbre, algunos líderes se orientan principalmente por evitar la crítica de otros; el liderazgo en crisis se orienta por la visión estratégica.

LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El liderazgo de muchos permite generar mejores soluciones y sentido de co-responsabilidad, potenciando decisiones y acciones basadas en el

compromiso, motivación y capacidades de todos los integrantes de la comunidad escolar. Con el estrés que genera una situación de crisis es fácil culpar y criticar. Una crisis no es el momento para buscar culpables, sino de infundir confianza en los miembros del equipo a través de la empatía, apoyo y tranquilidad.

BALANCE ENTRE LA VIDA PROFESIONAL Y FAMILIAR

Recrear la comunidad educativa requiere dejar espacios para la vida familiar. Es necesario crear límites y programar el tiempo dedicado al ámbito personal y laboral. Respetar estos límites permite satisfacer otras necesidades, reducir el estrés y previene el agotamiento laboral.

AUTOCUIDADO

El liderazgo desde la ética del cuidado de las personas requiere del autocuidado de los líderes. El bienestar es un proceso activo a través del cual las personas toman conciencia y toman decisiones para lograr una existencia más plena, y el liderazgo promueve que el trabajo sea fuente de satisfacción y enriquecimiento personal.