



Rectores en pandemia: un liderazgo a prueba



Hno. Fabio Coronado

Rector del Colegio La Salle de Bucaramanga. Licenciado en Educación con énfasis en Ciencias Religiosas, Magister en Docencia y Doctorando en Educación y Sociedad de la Universidad de La Salle,

Resumen

Como rector de un colegio privado de la ciudad de Bucaramanga, Colombia, inmersa en la pandemia del coronavirus (COVID-19) desde su aparición, y en los procesos de evolución y vacunación, el autor reflexiona a partir de su experiencia de liderazgo al verse confrontado con este hecho tan impredecible. En su relato van sucediéndose el manejo de sus propios miedos, las dificultades que afronta en la administración de la institución, el desmoronamiento de la virtualidad y la urgencia de remplazarla por una nueva narrativa educativa, hasta llegar al momento actual, el debate sobre el regreso a clases presenciales. A lo largo de toda la narración y consecuente meditación, van apareciendo los distintos roles que ha tenido que poner en juego como rector para sacar la obra adelante en medio de la crisis. Finaliza el texto imaginando cómo los colegios dejan de ser "casas de estudio" para convertirse en "casas de la sabiduría".

Palabras clave: colegio, rector, roles, liderazgo, pandemia, presencialidad, virtualidad, educación híbrida.

Cuando de repente, el sábado 14 de marzo de 2020, el Ministerio de Educación Nacional decretó que todo el sistema educativo colombiano —desde el preescolar hasta la universidad— debía migrar al trabajo académico en casa, con una enseñanza remota y con la ayuda de las herramientas virtuales, los rectores de los colegios nos vimos enfrentados a la dura realidad producida por un virus desconocido procedente de la lejana China. El aislamiento social obligatorio (cuarentena o confinamiento) se convirtió en la nueva normalidad; los salones quedaron vacíos y la soledad se apoderó de pasillos y patios, ya no había nadie en ellos... solo deambulaba el silencio. Un no sé qué como de angustia o tristeza oprimió nuestros pechos, y desde los más profundo apareció el miedo que lo cubrió todo con su sombra.





La verdad era que ninguno de nosotros sabía a ciencia cierta el derrotero que debíamos seguir. Recuerdo que el celular no paraba de sonar y los mensajes de texto se sucedían en cascada, tras ellos se escondía la temible pregunta: ¿rector, y ahora cómo le hacemos? El hecho de tener que pasar de las aulas de clase a las pantallas en casa acababa de cambiar para siempre la dinámica de la educación. Ya nada volvería a ser igual. Entonces, como tabla de salvación caída del cielo, resonaron como nunca antes en mi interior los versos inmortales del poeta Ma-

chado: "Caminante, no hay camino. Se hace camino al andar". También vino a mi mente el recuerdo de la actitud decidida y proactiva de Rudy Giuliani, el alcalde de Nueva York cuando el trágico suceso de las Torres Gemelas, esa imagen me inspiró y manos a la obra, no había tiempo que perder.

Durante las primeras semanas y meses del trabajo académico en casa, los rectores pensábamos que el asunto se resolvía con tecnología. Que nuestra prioridad no iba más allá de garantizar que tanto estudiantes como profesores dispusieran de computadores, tabletas y celulares, que contaran con una buena conexión a Internet, amén de tutoriales virtuales para quienes no manejan las plataformas digitales como *Zoom*, *Meet*, *Classroom*, *Webinar*, *YouTube*, y un amplio etcétera. Sin embargo, la vida nos fue indicando que el asunto no era tan sencillo como inicialmente imaginábamos, las soluciones tecnológicas comenzaron a mostrar sus limitaciones, resultaron ser una respuesta muy ingenua de nuestra parte. Educar no era tan simple, lo sabíamos desde siempre, esta era una labor de alta complejidad; las alertas tempranas comenzaron a aparecer advirtiéndonos que algo no funcionaba. A tan solo tres meses de este experimento nacional, los estudiantes y profesores nativos digitales se tornaron en los adalides del clamor por el regreso a las aulas presenciales, estaban cansados de pasar horas y horas frente a las pantallas.



Los rectores no salíamos de nuestro asombro. El mito de la virtualidad se fue desmoronando con la práctica cotidiana de los maestros. No era la panacea formativa que se nos había prometido, mucho menos la solución a los problemas educativos que ahora afrontábamos. Hubo hastio de pantallas, los *millennial* y los *centennial* no se querían conectar más... Fue el punto de inflexión, del no retorno. ¿Qué había sucedido? Se produjo una revolución silenciosa, los jóvenes descubrieron las riquezas del colegio presencial y los profesores veteranos las múltiples posibilidades de la enseñanza virtual. Los intelectuales de Colombia y el mundo comenzaron a profetizar el surgimiento de una nueva era educativa, había que volver a pensar todo desde el comienzo. En consecuencia, había que hacer el tránsito a una propuesta educati-

va estructurada con lo mejor de la presencialidad y lo más relevante de la virtualidad. Pero ahí no terminó el asunto, el liderazgo de los rectores comenzó a ser cuestionado y puesto en tela de juicio. La tensión llegó a su máximo cuando muchos padres de familia se revelaron y anunciaron que no pagarían el mismo valor por la pensión mensual, pues consideraban que una cosa era tener educación presencial y otra muy diferente una formación a través de las plataformas virtuales. Ahí fue Troya. Inició un saludable debate público que aún no termina.

Por fortuna, a medida que avanzaba la pandemia, como personas y como sociedad nos hicimos más reflexivos y más espirituales, por ende, más religiosos. Los colombianos fuimos ganando en profundidad, de igual manera, el análisis sobre la educación se tornó cada vez más crítico y contextualizado. Aunque el camino no estaba trazado y como rectores ninguno tenía la solución completa, el horizonte era claro: tocaba dar un giro y llegar a una nueva síntesis. La forma nadie la cuestionaba: un diálogo constructivo a partir de los aprendizajes sobre la marcha. Por tanto, era vital incentivar la capacidad que tenemos los seres humanos de pensar, idear, concebir y solucionar los problemas que le salen al paso, con la motivación que suscita el placer y la alegría de poder crear a partir de la tradición heredada, y con la gratificación que trae la convicción de que así se está dejando algo mejor para las generaciones por venir.

“**Nos hicimos
más
reflexivos
y más
espirituales**”



Combatir los propios miedos

El coronavirus no daba tregua. El temor a contagiarse y terminar en una UCI era más que evidente. Este sobresalto fue más patético cuando algún profesor o empleado del colegio notificaba que no podía trabajar pues le había dado COVID. Y cuando empezaron a llegar las primeras noticias del fallecimiento de personas conocidas, amigos y familiares, la realidad fue más que dramática. Al rector lo ven como un CEO que todo lo puede, incólume y todopoderoso, lo grave es que a veces nos lo creemos. La pandemia nos desenmascaró, frágiles como todos, humanos más que humanos; mientras por dentro estábamos llenos de miedo nos tocaba mostrar lo contrario para motivar, animar y sostener a los otros. Había que contagiar de optimismo en un clima adverso de lucha entre la vida y la muerte. Sin embargo, los más cobardes éramos nosotros mismos, ciertamente en un principio, es honesto confesarlo.





Hablarles a mis distintos equipos de trabajo sobre los cuatro momentos por los que atraviesa todo individuo o grupo al verse enfrentado a una contingencia difícil, resultó bálsamo saludable. El primero, la no aceptación de lo que está sucediendo, negándolo o minusvalorando su impacto. El segundo, culpar a otros, imaginando chivos expiatorios relacionados con el origen de lo que está ocurriendo. El tercero, la aceptación pasiva, con resignación e impotencia, como si se estuviera narcotizado o anestesiado, quedando de esta manera inhabilitado para actuar. El cuarto, la reacción creativa, que se constituye en la actitud más sana, y la única que permite la acción. Es normal que ante la conmoción que suscita un percance, inconscientemente se tienda a negarlo para manejar la angustia, el miedo y la incertidumbre que produce, pero, pasado un tiempo prudencial, también es natural que se reaccione de forma proactiva para superar la crisis.

No hubo rector en Colombia que no experimentara las cuatro etapas. Se habló primero que ese virus era de los países con estaciones, y que el gélido invierno era el clima natural para su desarrollo, por tanto, en el trópico estábamos salvados, más aún si se vivía en una región bien caliente. Cuando la realidad desmintió este y otros rumores falsos, entonces se dijo que era una creación de los laboratorios para acabar con los jubilados que le salían muy costosos al Estado, y un sinnúmero de chivos expiatorios más que ayudaban psicológicamente a calmar los nervios. Pero la verdad termina por imponerse irremediablemente. En consecuencia, parecía que lo mejor era dejar hacer, dejar pasar, una especie de resignación fatalista ante algo que superaba nuestras propias fuerzas. Finalmente, despertamos del sueño, y aprendimos a convivir con el coronavirus, con las medidas de autocuidado; la vida seguía y había que tomar una actitud proactiva. El colegio no se podía paralizar. La educación de la niñez y la juventud debía seguir a pesar de todo. Y como por arte de magia, en los rectores comenzaron a aflorar facetas desconocidas de su liderazgo.

Como acontece cuando se desatan intempestivamente las fuerzas de la naturaleza, la historia nos sobrepasa con eventos que "a todos nos toman por sorpresa", de manera que enfrentan a toda una generación con su "cita con el destino". Entonces, pareciera que la antiquísima maldición china cobrara vigencia: "que vivas en tiempos interesantes y no te des cuenta de ello hasta que hayan terminado". Los tiempos interesantes se caracterizan por ser convulsos y de grandes transformaciones, son aquellos que retan a reinventarse so pena de desaparecer del escenario. Pero se puede coexistir con ellos sin darse cuenta, sin tomar conciencia de lo que acontece; he ahí la segunda parte de la maldición: pasar de largo sin más. Cuando el vendaval termina y vuelve la calma, aflora la destrucción; es como despertarse de un sueño, ya es demasiado tarde para reaccionar. Moraleja: a tiempos interesantes, toma de conciencia y actitud reactiva ante la situación de crisis.

De la misma manera, los rectores de los colegios nos vimos impelidos a actuar pronto y desarrollar estrategias proactivas para garantizar la continuidad de las instituciones. Aprendimos que los tiempos interesantes se caracterizan porque empujan a comenzar de nuevo. Por ejemplo, si se había realizado una planeación por escenarios, la novedad de lo que acontece obliga a dejarla a un lado y proceder a hacer una totalmente distinta. Ante una coyuntura inesperada, borrón y cuenta nueva. Es indispensable reaccionar de una manera diferente. Esa versatilidad en la adaptación es la única garantía para no ser arrastrado por la corriente que llega rauda y sin avisar a nadie. Y eso nos puso en la senda correcta.



Una pandemia, un tsunami, un acto terrorista, un ciberataque llegan de improviso y muchas veces desbordan las mejores estrategias de gestión del riesgo, dejando al descubierto la fragilidad de los más sofisticados planes de contingencia. Sin embargo, aunque a su paso haya desolación y muerte, también son una gran oportunidad para volver a empezar. Así, se hace vida el refrán popular: "no hay mal que por bien no venga", de manera que se catapultan liderazgos, el ingenio y la creatividad se despiertan, y se producen respuestas nuevas a situaciones nuevas. En estos casos, normalmente las organizaciones se ven abocadas a cerrar ciclos y a ejecutar proyectos más en

consonancia con las nuevas realidades.

Para el caso de nuestros colegios, los acontecimientos inesperados de la pandemia del coronavirus (COVID-19) nos dieron un nuevo aire, una segunda oportunidad, ya que nos proporcionaron a los rectores la ocasión de revitalizar todo su andamiaje. Esto y mucho más puede brotar de los imprevistos, pero con una condición: que los responsables del liderazgo institucional estemos imbuidos de optimismo en su máximo grado, de tal forma que logremos contagiar a los demás en pro de la superación de la situación crítica.





Enfrentar la turbulencia administrativa

Si responder pedagógicamente a lo inesperado se había convertido en un dolor de cabeza y en un reto de proporciones mayúsculas, en simultáneo, a los rectores nos tocaba “coger el toro por los cachos” de un sinnúmero de variables que se sucedían una tras otra. Pensemos en la mutabilidad de las directrices de las Secretarías de Educación y del Ministerio de Educación Nacional, muchas de ellas anunciadas intempestivamente, dejando ver la improvisación o la incapacidad para acertar porque no sabían cómo enfrentar los retos que se iban sucediendo a una velocidad incontrolable. Por ejemplo, hoy nos indicaban preparar todo para el regreso a clases y pocos días antes de la fecha estipulada anunciaban lo contrario; en otra ocasión enviaban los archivos del protocolo de bioseguridad con sus correspondientes formatos a diligenciar, y no se habían terminado de llenar, cuando llegaban otros. A lo anterior habría que agregar la crisis económica de los padres de familia, los desbalances financieros de los colegios, la deserción de estudiantes, la zozobra global. En fin, la lista sería de nunca acabar.

“Coger el toro por los cachos”



Para los rectores, estas realidades administrativas nos mantuvieron en tensión y estrés permanentes, sin embargo, nos proporcionaron ricos elementos para pensar. Así, desde la experiencia, puedo comentar que toda situación crítica desencadena vientos a favor y en contra, aceleradores y frenos, es decir, personas que con sus palabras y comportamientos colaboran con las soluciones, y otras que con sus críticas negativas son como “palos en la rueda”, un gran lastre para salir adelante. En estas circunstancias, la solidaridad corporativa debe mostrar su solidez, ya que es la ocasión para que el sentido de pertenencia de sus integrantes salga a relucir con todas sus potencialidades. En una emergencia, nadie se salva solo, por lo que la colaboración y el aporte de los distintos equipos son fundamentales. De esta manera un

colegio siempre sale fortalecido después de que logra navegar satisfactoriamente por un mar tempestuoso, arribando a buen puerto, para luego continuar por rutas no previstas desde un comienzo.

Una catástrofe obliga muchas veces a pasar la página; de igual modo, un colegio inmerso en un contexto perturbado —para el que nadie suele estar preparado— se ve presionado a cambiar de tercio; sin embargo, los tiempos turbulentos son un reto para la gerencia en su tarea orientadora como estamento de la máxima dirección. Desde la práctica de la administración educativa, existen dos modelos de gestión para afrontar exitosamente un tiempo de crisis. El primero se llama: modelo de ventanas cerradas, el segundo se denomina: modelo de puertas abiertas, examinemos cada uno.

El primero, y por cierto el más utilizado, consiste en ocultar la verdad y maquillar lo que está pasando a todas las partes interesadas (*stakeholders*) de una institución. Se maneja un discurso y una narrativa positiva (nada está ocurriendo, las cosas van bien a pesar de que a los otros les va mal, en medio de la oscuridad el jefe tiene la linterna salvadora), ya que se presupone que con estas actitudes se suscita el optimismo, y a todos les llega un plus de alta energía para continuar en la lucha cotidiana, a pesar de todo. De esta manera, ninguna persona puede ver lo que realmente está sucediendo adentro, las ventanas están herméticamente cerradas.

“Las cosas van bien, a pesar de que a los otros les va mal”



El segundo, y es el más recomendable, no cae en la demagogia ni en el populismo. En este se trata de enfrentar a todos con la realidad, sin *Photoshop*, para comprometerlos en la construcción de las mejores alternativas para afrontar dicha realidad y trabajar mancomunadamente en su transformación. Se trata de no ser ni optimista, ni pesimista, sino profundamente realista. Usando una imagen, se puede decir que las puertas están abiertas de par en par, para que, a la luz pública, sin ninguna reserva, se ventilen los problemas y, con la cooperación de todos, se encuentren las mejores soluciones.

“Trabajar con los disponibles, con aquellas personas de buena voluntad; quienes suman y no restan energía.”



Cada modelo tiene sus pros y sus contras, optar por el uno o el otro depende del estilo propio de cada rector. Para un colegio, es más coherente con su naturaleza guiarse por el segundo modelo, dado que este le ayuda a ser una mejor institución en la medida en que enfrenta de forma adecuada la turbulencia del entorno. Mi experiencia como rector al frente del timón del barco en medio de la tormenta, me ha proporcionado un desempeño de la administración educativa distinto y significativo, en ella he encontrado al menos diez lineamientos para la acción, que me permitieron poner en práctica el segundo modelo. Explicito a continuación dicho decálogo.

- Primero. No pasar por alto ni minusvalorar el fenómeno perturbador, es decir, reconocer la crisis. Es necesario afrontarla con el equipo de colaboradores, pues una lluvia de ideas con el aporte de todos sobre cómo caracterizarla, contenerla y solucionarla en el corto, mediano y largo plazo proporciona un derrotero para seguir.
- Segundo. Trabajar con los disponibles, con aquellas personas de buena voluntad; quienes suman y no restan energía.
- Tercero. Actuar y aprender por ensayo y error. Un colegio que aprende porque se arriesga a experimentar caminos no transitados, sale adelante. Siempre ante una idea in-

sólita o disruptiva se debe permitir responder: "¿por qué no?, ahí puede estar la solución". Así que, ¡manos a la obra!

- Cuarto. Escuchar sin ningún prejuicio a todos los que participan de la marcha del colegio. En quien menos se piensa está la solución, la idea ganadora; puede surgir del portero, la aseadora o el profesor.
- Quinto. No dejarse afectar por las críticas, la negatividad y el pesimismo de quienes solo hablan, pero no actúan. Seguir el refrán: "a palabras necias oídos sordos", para no desanimarse ni paralizarse.
- Sexto. Estar atentos a los vecinos. Enterarse de cómo los otros están enfrentando la emergencia. Lo bueno hay que imitarlo y mejorarlo.



- Séptimo. Una vez fijada una dirección, timón firme. La lucha es contra viento y marea. Ya vendrá la calma y, con ella, el momento de evaluar cómo se manejó la crisis y los aprendizajes que derivaron de esta.
- Octavo. Los tiempos turbulentos agotan y fatigan a todos, por eso la regla es el autocuidado. Con estrés y los nervios de punta todo se viene a pique. Un ciego no puede guiar a otro ciego.
- Noveno. Existe el derecho a la desconexión laboral. A medida que pasan los días y las semanas del manejo de la crisis, a todos se les aumenta el trabajo extra, invadiendo los espacios familiares y de descanso, por consiguiente llega el cansancio. Es necesario tomar las medidas necesarias para conservar el equilibrio y la salud de todos.
- Décimo. No olvidar al buen Dios de la vida. Si se es rector creyente o de un colegio católico, es propio de su talante orar y contemplar la realidad, confiar en la acción del Espíritu Santo que renueva todas las cosas. Más que tomar decisiones, se trata de discernir los signos de los tiempos, los lugares y las personas; discernir lo que Dios pide a la vida y a la misión del colegio.



Diseñar una narrativa diferente

En medio de una cotidianidad signada por tapabocas, lavado de manos, gel antibacterial, alcohol, distanciamiento social, toma de temperatura, pico y cédula, protocolos y demás, fue desapareciendo el pánico inicial pues ya los científicos y el personal médico no solo conocían cada vez mejor el virus, sino también su manera de detectarlo, tratarlo y curarlo. Este cambio de escenario permitió la serenidad necesaria para centrar las energías de los rectores en lo fundamental, liderar la reflexión de la comunidad educativa hacia la construcción de nuevos caminos pedagógicos para los colegios; era imperativo ir más allá del simple aprestamiento tecnológico. El gran objetivo se fue expresando con un nuevo lenguaje compartido por toda la sociedad, y con palabras que señalaban que ahora se trataba de educar en clave de re: repensar, reinventar, revitalizar, reconfigurar, repotenciar y reimaginar, entre otras.

La novedad desbordante que acontecía expresada en tales vocablos, requería de un polo a tierra. Surgió pues la pregunta: ¿tienen sentido los colegios tal y como las conocemos hoy? Claro que no. El cambio era ahora o nunca. He ahí la importancia de ingeniarse una narrativa original. La educación es siempre una respuesta a las necesidades

y problemáticas de la sociedad en el presente y al imaginario de cómo será en el futuro. Entonces, la narrativa debe responder a esa dupla presente-futuro (hoy-mañana), lo que supone una vez más la tarea de volver a pensar los fines de la educación, las intencionalidades últimas que la mueven. En este ejercicio hay que evitar las dos perspectivas extremas que han puesto a circular los ideólogos de la pedagogía: una que argumenta que después de la COVID-19 absolutamente todo en educación será distinto, una especie de borrón y cuenta nueva; y aquella de quienes piensan que nada va a cambiar, que pasada la pandemia todo seguirá igual.



Son falsos futurólogos los primeros, acendrados pesimistas los segundos. La historia de la educación a través de los siglos muestra cómo los cambios profundos de la pedagogía han sido fruto de una hábil combinación entre las prácticas clásicas, perennes, "de siempre", y aquellas disruptivas que aportan, como, por ejemplo, el avance de la tecnología, la conectividad y los recursos en línea de la era digital actual.

La educación recurre a la narración para expresar sus propósitos, sus intencionalidades, sus creencias frente a las grandes preguntas que la identifican: ¿en qué contexto se educa?, ¿para qué se educa?, ¿a quién se educa?, ¿quién educa?, ¿cómo se educa? El lenguaje educativo cotidiano tiene un innegable carácter narrativo; por los pasillos,

“**El saber experto con el saber ancestral dialoga vivificando las narrativas que agitan los colegios.**”

por las aulas, por la cafetería circulan apasionados relatos de estudiantes y profesores. Cada uno cuenta su versión de los hechos, ya sean estos referidos al tema de la última clase, a la enamorada de turno, al debate del acontecer deportivo, cultural, político o al comentario sobre la película o el libro de moda. El saber experto con el saber ancestral dialoga vivificando las narrativas que agitan los colegios. Es en el entrecruzarse constante de la diversidad narrativa, con la consecuente construcción de tejido social que suscita, que nace y se hace un colegio.

Cada cierto tiempo, un colegio tiene la capacidad de formular un nuevo relato de su propia existencia y razón de ser; una narrativa contextualizada de carácter sapiencial, capaz de expresar, nombrar y empalabrar su modo de estar en la realidad. A partir de una reflexión rigurosa sobre sí mismo, dar su palabra, exponer su mirada, porque constituirse como colegio es aprender a narrarse. Toda narrativa tiene un carácter colectivo e interactivo, es decir, las historias no son solo personales, también existe una historia colectiva articulada a una memoria social. Esta dimensión comunitaria de la narración le atribuye una función importante, conservar y recrear la tradición identitaria del colegio. La narración tiene la función de articular en el presente lo pasado y lo futuro, en una 'argumentación secuencial' que da forma y unidad a la temporalidad de la existencia.



Las narrativas educativas de un colegio se concretan en textos, los cuales poseen una triple característica, son fundacionales, teleológicos y simbólicos. Textos fundacionales, en tanto suscitan la creación de cosas nuevas, invitan no solo a leerlos y estudiarlos, sino también a recrearlos; estos textos nos cambian el modo de ver el mundo y nuestra forma de actuar. Textos teleológicos, porque apuntan a los fines del acto educativo (teleología del griego **τέλος**, fin, y **λογία**, discurso, tratado o ciencia), ayudando a pensar de nuevo los fines y las intencionalidades últimas de la formación. Textos simbólicos, ya que una vez impresos y difundidos, se tornan en la expresión gráfica, visual e icónica de la institución, permitiendo identificarse y configurarse con esta y con las ideas y principios que la inspiran (la etimología de símbolo señala la idea de reunión, encuentro o unidad en torno a...).

De lo anterior se desprende que una narrativa se compone de dos fases, una de carácter ideológico y otra de índole operativa. Encauzar la discusión de las fuerzas vivas de la comu-

nidad educativa hacia la formulación de ambos aspectos es darle un norte, pues de esta manera se coadyuva a coordinar la diversidad de posiciones y miradas para que confluyan en una narrativa común que las identifique. Entonces, el primer paso es crear unas narrativas teleológicas. No hay nada más práctico que una buena teoría. Pero esta verdad de Perogrullo no siempre es compartida por todos los participantes, la premura por la acción (¿qué hacer?) a veces le gana la partida al pensar antes de actuar (¿para qué?).

Las narrativas teleológicas pretenden contribuir a la resignificación del colegio, es decir, a volver a darle significado a los conceptos y a la vida escolar; se trata de, idear un paradigma distinto para movilizar a la acción transformadora, con el fin de desarrollar nuevos espacios y ambientes formativos. Como rector, liderar la reformulación del "proyecto educativo institucional" y los "umbrales del itinerario formativo" promoviendo el diálogo de la comunidad educativa, buscó sencillamente conversar para darle al colegio un proyecto educativo y un itinerario formativo diferentes, proporcionarle la oportunidad de narrarse en medio de un entorno desafiante. Y sí, lo logramos.





Culminada esta primera fase de la narrativa, la filosófica, se procedió a la elaboración de la segunda, la ejecutiva; en otros términos, de las narrativas teleológicas se pasa a las operativas, que responden a la necesidad de seleccionar y adoptar estrategias en el frente organizativo, normativo y político con el fin de concretar el ideal de colegio esbozado. Las narrativas operativas se distinguen por proponer acciones que llevan a revisar las agendas del colegio, a replantear sus prioridades, y a afinar su direccionamiento estratégico para que se concentren en resolver los problemas del momento. Se trata de aportar soluciones inteligentes y realistas, independientemente de la enorme complejidad que demanda su implementación. Las narrativas operativas deben confrontarse con su época y la respuesta al contexto serán unos textos capaces de desencadenar la puesta en escena de la mejor intervención modificadora de la

realidad. Su polo a tierra es la versatilidad ante lo impredecible y cambiante del entorno.

Nuestra experiencia en la administración educativa nos mostró que el siguiente paso era reformular en perspectiva de pospandemia el "currículo", el "sistema institucional de evaluación de estudiantes", el "manual de convivencia", el "plan institucional de desarrollo" y el "modelo de gestión", documentos que enuncian las narrativas operativas. Y tal objetivo, también lo logramos. La práctica nos enseñó que ambas narrativas se complementan de manera interdependiente, ya que una requiere de la otra para ser efectivas y no quedar escritas en el papel. De esta manera, estamos convencidos de que logramos crear una nueva propuesta educativa que respondiera a los escenarios suscitados por la pandemia. Convertimos un problema en una oportunidad.



Liderar el regreso presencial a clases

Ya transcurre raudo el 2021. Comenzó como ningún rector lo esperaba. Que vacuna sí, que vacuna no. Segundo pico de la pandemia en auge, cuarentenas sectorizadas y toques de queda... y nada que permiten abrir los colegios. Retrocedimos. Soy testigo de la desilusión de los estudiantes, padres de familia y profesores que ya querían regresar a las aulas. Este país es un país extraño. Si discotecas, bares y gimnasios ya están abiertos; si hoteles, centros comerciales y aeropuertos también; si restaurantes, empresas y almacenes ya funcionan, es inconcebible que sigamos empeñados en no permitir la apertura de los colegios. Es el mundo al revés. Anhelamos la buena noticia del pronto retorno.

“De nuevo el camino no existe, hay que inventarlo”

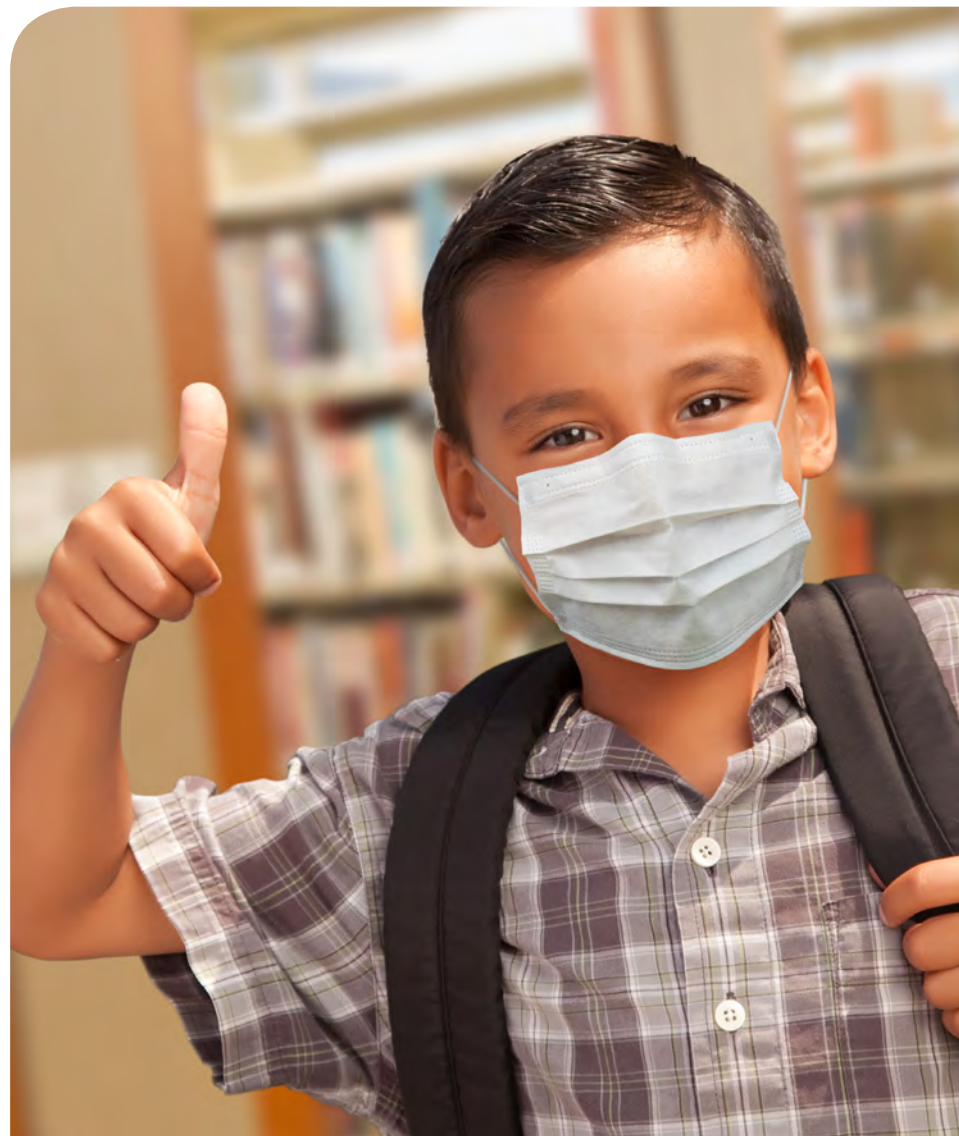


Para un rector cuyo colegio ya está preparado porque cumple los protocolos de bioseguridad brindando seguimiento a los mismos, y que con su comunidad educativa ha construido un horizonte pedagógico nuevo, es una frustración que se nos anuncie a los cuatro vientos que la presencialidad de la alternancia se pospone hasta nueva orden. Colombia es un Estado Social de Derecho, como ciudadanos acatamos las directrices de las autoridades legítimamente constituidas, como educadores formamos a nuestros estudiantes en esta y otras competencias ciudadanas; pero es justo controvertir y debatir las opciones que toman nuestros gobernantes, máxime cuando conocemos de primera mano los efectos negativos de la falta de presencialidad en la educación.

Entre tanto, seguimos construyendo nuevos caminos para transformar vidas. En este aquí y ahora el gran rol de un rector es liderar la transición. Si durante el 2020 se pasó de la sola presencialidad a la virtualidad total, ahora en el 2021 corresponde migrar a la coexistencia entre presencialidad y virtualidad. Se trata de cruzar el umbral de una modalidad educativa híbrida, recreando los espacios arquitectónicos y ambientes de aprendizaje de los colegios. De nuevo el camino no existe, hay que inventarlo. Cuando desde julio del año pasado ya había fatiga por las reuniones digitales, por consenso acordamos hacerlas presenciales. Iniciamos con las del consejo de coordinación, luego las del consejo académico, y las previstas con el consejo directivo. Paulatinamente las reuniones de jefes de departamento, profesores y padres de familia se realizaron en salones y auditorios ventilados y con el distanciamiento reglamentario. Ahora, en este nuevo año ya iniciamos las de estudiantes en pequeños grupos. De esta forma todos han ido perdido el miedo y se preparan pedagógicamente en una nueva manera de pensar y estar en el colegio. No hay otra ruta, toca experimentar... así se ha sembrado la confianza en que el lugar más seguro para todos es este oasis bioseguro de la institución educativa.

Les propusimos a todos los padres de familia que firmaran un consentimiento informado, por medio del cual autorizaban que sus hijos regresaran a las actividades presenciales en el colegio. Hubo controversia, la mayoría lo firmaron porque son conscientes de que es la mejor opción pedagógica para sus hijos; otros no, incluso hubo varios que retiraron a sus hijos de la Institución. En este camino inédito para todos, nadie sabe qué va a ocurrir o cómo vamos a reaccionar. Hemos previsto que cuando los estudiantes regresen a las aulas los dispositivos electrónicos harán parte de la cotidianidad junto con los otros útiles escolares, desde ya trabajamos con ellos pedagógicamente en una serie de criterios de uso y en la netiqueta (las normas del buen uso de redes sociales y demás). Como representante de la institución firmé el "Acuerdo por la Educación" en el cual todos los rectores de las instituciones privadas de la ciudad, al promover el regreso a clases, nos comprometíamos a hacer de nuestros colegios organizaciones de calidad en áreas como el autocuidado, los estilos de vida saludable, y la seguridad y salud en el trabajo.

“Regresamos,
pero no a
hacer lo
mismo”



Hay un consenso en nuestra comunidad educativa: regresamos, pero no a hacer lo mismo. Queremos ofrecerles a los niños y jóvenes algo novedoso. Desde el inicio de este año en el Laboratorio Pedagógico (espacio semanal de encuentro y diálogo de maestros y directivos académicos) hemos reflexionado sobre la cuestión.

En un vivencial de varias horas revisamos nuestra propia práctica y la compartimos: primero sobre la modalidad presencial antes del trabajo académico en casa, y luego sobre la modalidad remota ejercida durante los últimos meses. Nos ayudamos con las preguntas: ¿qué dejaría?, ¿qué suprimiría?, ¿qué transformaría?, ¿qué crearía?

Y dimos respuestas de manera individual con posterior intercambio y discusión. Finalmente, cerramos el ejercicio de metacognición con otra pregunta: ¿qué necesitaríamos para construir ambientes híbridos de aprendizaje? (en la arquitectura educativa, en las prácticas pedagógicas, en la presencialidad-virtualidad, otros...), esta vez para resolver en pequeños grupos, socialización y conclusiones. Chévere el resultado, estamos ideando un lenguaje común y nos hemos propuesto seguir creando a partir de la experiencia.





Los roles de ayer, de hoy y de mañana

Después de vivir y contar lo hasta aquí escrito, como rector me sigo preguntando: ¿por qué los colegios no se acabaron con el tele-estudio en casa?, ¿por qué después de la pandemia del coronavirus COVID-19 deben seguir existiendo? Meditando tales interrogantes visiono como macrohorizonte una tarea más, el ser capaces de evolucionar como colegios de "casas de estudio" a "casas de la sabiduría", propósito que permitiría reimaginar el saber pedagógico de los maestros en la nueva normalidad. En los grados de bachiller es recurrente que alguno de los discursos haga referencia al colegio con la expresión "casa de estudios", es una tradición que se pierde en la noche de los tiempos, la historia nos relata que en un principio los colegios eran precisamente eso, casas a donde se iba a estudiar. En paralelo con tal época, en el mundo árabe las bibliotecas, que eran casas para el depósito de libros, fueron derivando en centros de aprendizaje, erudición y ciencia, entonces las denominaron "casas de la sabiduría".



Entre “estudio” y “sabiduría”, tal y como los comprendemos hoy, median siglos de reflexión pedagógica. En un colegio entendido como casa de estudios, los rectores y los maestros constantemente hablamos de información, conocimientos y saberes. En cambio, en un colegio concebido como casa de la sabiduría lo esencial son los “aprenderes” del currículo oculto, valga mencionar el clásico ejemplo: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender, aprender a convivir, aprender a creer, aprender a pensar, aprender a amar, etcétera. Un colegio que siga visualizándose solo como casa de estudios llevará siempre las de perder y tenderá a desaparecer, pues no puede competir con los recursos maravillosos del ciberespacio y de la virtualidad, saturados de información y conocimientos empaquetados con el cautivante audiovisual sensorial, deslocalizado en tiempo y espacio. Pero si se visualiza además como casa

de la sabiduría, en donde acontece la interacción comunitaria, el diálogo de generaciones y el cotidiano cara a cara pletórico de convivencia, tendrá todas las de ganar. Es por esto que todos anhelan retornar a clases presenciales. Las nuevas generaciones de niños y jóvenes descubrieron lo insípido del aprendizaje en solitario mediado por dispositivos digitales, y extrañan lo sabroso del irremplazable aprendizaje en vivo entre pares, acompañados por los maestros.

Ahora bien, en este propósito futurista de pasar de ser colegios tipo “casas de estudio” a “casas de la sabiduría”, señalaría finalmente tres roles que como rectores debemos priorizar en la pospandemia: Primer rol: liderar entre tradición e innovación. Lo clásico y perenne de la educación hay que repotenciarlo, enriqueciéndolo con lo nuevo que va naciendo y que ya está entre nosotros. Segundo rol: dialogar con los paradigmas emergentes. Estos brotan plenos de posibilidades para fertilizar nuestra labor de educadores. Tercer rol: dialogar con las pedagogías contemporáneas. Las ciencias de la educación no se detienen, surgen constantemente nuevas escuelas de pensamiento que preanuncian un futuro mejor.



Para concluir, en la hora presente, como rector me inspira la canción de Serrat: "Todo pasa y todo queda/ Pero lo nuestro es pasar/ Pasar haciendo caminos/ Caminos sobre el mar". Pero, sobre todo, dinamiza mi liderazgo y me llena de energía para seguir adelante, el ejemplo extraordinario y valiente de médicos, enfermeras y demás personal de la salud, quienes con generosidad y altruismo han dado lo mejor de sí mismos para salvarnos a todos, ¿qué sería de los colombianos si el gremio de la salud desde el inicio se hubiera negado a seguir trabajando en clínicas y hospitales?... a ellos loor y gloria eterna. Un modelo digno de imitar por rectores y profesores que se rehúsan todavía a regresar a laborar en los colegios. Ya el COVID-19 y sus distintas cepas no me producen ningún miedo, a mis profesores tampoco. Sabemos que no somos los mismos, que algo cambió profundamente en nosotros a consecuencia de la pandemia. Tan solo queremos vivir para con gran gozo volver a encontrarnos y departir con los niños y los jóvenes en el colegio, lo más pronto posible. Sencillamente eso, nada más.

“Ya el COVID-19 y sus distintas cepas no me producen ningún miedo”

