



Liderar de manera compartida, el nuevo rol del directivo docente



Luz Helena Pastrana A.

Licenciada en Filosofía y Letras, Magíster en Docencia y en Evaluación Educativa. Con experiencia como coordinadora en Bogotá y actualmente en la Institución Educativa María de los Angeles Cano de Medellín.

“La escuela se movió a pesar de ella misma”

Las dinámicas que ha generado la emergencia sanitaria producida por el COVID-19, en las instituciones escolares, son tan diversas como los contextos y las comunidades educativas mismas. Hoy, a punto de iniciar el año escolar, desde las instituciones educativas del país, el panorama se observa aún más complejo y difuso, y se percibe así por un rasgo especial de este tiempo de pandemia: la incertidumbre. Si bien es cierto que, por más planeación que se dé, en la educación siempre ha existido un cierto margen de cambios y ajustes, incluso de improvisaciones, estos se llevan a cabo en prácticas educativas, rituales y tradiciones con los cuales la Escuela se encuentra familiarizada de una u otra forma, ya sea porque forman parte de la cultura institucional o por lo que se proyecta o deriva de los resultados de las investigaciones educativas y pedagógicas.

Resulta algo difícil prescindir de una idea que circula en muchos encuentros académicos, de distintas maneras agenciada por diferentes expertos, la cual se refiere a la escuela como aquella institución social que debe transformarse para su tiempo y según el contexto en el que se encuentre. Se escucha que la escuela está atrapada en el tiempo, en otra época. Que la escuela es estática o paquidérmica. En fin, que la escuela encierra, controla y castiga, y que para que siga existiendo es necesario que se transforme. Pues bien, con la emergencia sanitaria ocasionada por el coronavirus se hicieron evidentes en la escuela, así como en muchas otras instituciones sociales, no solo sus fragilidades, sus saldos pedagógicos pendientes, y sus incoherencias sino también las grandes posibilidades y esperanzas que representa y que aún significa. La escuela se movió a pesar de ella misma.





A partir de esta experiencia es posible pensar que, ante la nueva realidad, las instituciones educativas seguirán movilizándose para justificar su existencia y garantizar el derecho a la educación de los niños y jóvenes así como contribuir al cuidado y preservación de la vida de toda la comunidad educativa entre la alternancia y la posible vacunación.

¿Cuáles son algunos de esos nuevos retos que aparecen en este escenario incierto de la dinámica educativa con la permanencia del COVID-19? ¿Qué es posible lograr desde el accionar interno de las instituciones educativas? Re-

flexionar desde la perspectiva del docente directivo sobre esta realidad, a partir de las preguntas anteriores, es lo que se intentará hacer en el presente artículo, teniendo en cuenta los aprendizajes obtenidos y las deliberaciones realizadas a partir de la invaluable e inédita experiencia del año inmediatamente anterior.

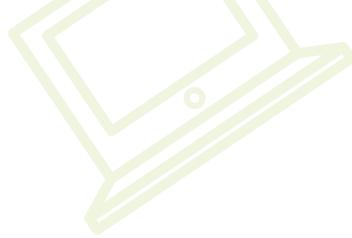
Una de las capacidades en la que coinciden muchas posturas teóricas sobre la acción del docente directivo es la de ser líder y ejercer ese liderazgo en la comunidad educativa. Sobre el liderazgo del docente directivo se ha escrito bastante, incluso se han llevado a cabo procesos formativos encaminados a identificar las características personales así como también las capacidades intelectuales y modos de actuar. Sin embargo, estas características no son exclusivas del líder en el ámbito educativo. El liderazgo que se requiere por la envergadura de los retos que plantea esta emergencia en general y, de manera particular, a las instituciones educativas, a sus directivas y docentes, está en función del Otro, del Grupo, de la Comunidad. ¡Como nunca antes! Para lograr el propósito mayor de contribuir a garantizar el derecho a la educación en medio de la adaptabilidad a esta situación tan cambiante por la emergencia sanitaria, el tipo de liderazgo debe ser compartido y algunas de las acciones para lograrlo será acordar las metas con el grupo, moverse hacia estas, mejorar la interacción entre los integrantes, desarrollar la cohesión de grupo y facilitar los recursos.



En este escenario tan cambiante, la naturaleza del liderazgo así como las características y acciones del líder docente directivo difieren de una comunidad educativa a otra, y se determinan por la flexibilidad en la realización de las acciones, en la capacidad para asumir los acuerdos y adaptar la práctica pedagógica a los requerimientos de la comunidad y de la situación. El liderazgo está en función del grupo, en relación con el logro del fin superior. Se podría esperar que el docente directivo fuera un líder académico y emocional; esto significa que en las diferentes situaciones preste la misma atención tanto al sentido y fin de la acción educativa como a lo que le permite conseguirlo. Si bien es complejo que cada docente directivo logre actuar de esta manera, lo es más el hecho de encontrar y mantener el equilibrio entre los dos aspectos, pero es ahí en el accionar adecuado y coherente que un docente directivo se desempeña como un verdadero líder. Ahora bien, es posible que lo logre de manera constante e irrenunciable si trabaja cada día y de manera consciente en los procesos que determinan algunas de las capacidades necesarias para orientar la acción, como el criterio para reconocer en y con los demás sus derechos, sus valores. Dichas capacidades no tienen ninguna jerarquía entre sí, es decir, todas son igualmente importantes, y unas llevan a otras como el despliegue integral lo haga posible. Estas capacidades serían:

El liderazgo está en función del grupo, en relación con el logro del fin superior





- Leer de manera constante y oportuna el contexto de la institución educativa y de su comunidad educativa. Actitud y capacidad de escucha. Esto implica tener una caracterización actualizada y confiable de los integrantes de la comunidad educativa. Es decir, contar con datos confiables sobre la configuración familiar y sus necesidades, intereses y expectativas, si se cuenta con los recursos tecnológicos adecuados y si se tiene acceso a la conectividad. Este es un gran reto porque para el manejo de cualquiera de las dos modalidades de trabajo académico, ya sea desde casa o la alternancia, se hace evidente la necesidad de contar tanto con recursos tecnológicos como con la conectividad, y esta información determinará las diferentes acciones y estrategias didácticas que se implementarán. Esta información además facilitará que la institución educativa contribuya desde sus posibilidades a garantizar el derecho educativo de los niños y jóvenes, pues no ha sido suficiente la respuesta de las autoridades educativas ni de la sociedad civil en general, para apoyar a las familias con la ayuda tecnológica.



- Mantener el Proyecto educativo como norte de la dinámica institucional. Tener visión. Aquí la meta no está solo en términos de la filosofía institucional sino de lograr la sinergia y la unidad en torno a los principios y valores institucionales. Especialmente en pensar que la educación tiene sentido y que la institución educativa tiene un papel que jugar y que aprender. Para esto será necesario lograr con los docentes la sinergia, es decir, hacer posible la unidad de acción en medio de tanta heterogeneidad y reconociendo la complejidad del momento. Esto implicará hacer uso adecuado del lenguaje, seleccionar el mejor medio de comunicación, incorporar el uso efectivo de las TIC. Todo lo anterior con el propósito de que el volumen de trabajo académico de las Instituciones no desborde las capacidades y las intenciones, los tiempos y los recursos individuales tanto de los docentes como de las mismas directivas. También pasará por considerar el tiempo suficiente para llevar a cabo la planeación adecuada de las estrategias docentes, en relación con el contenido y su secuenciación, las formas correspondientes de evaluación, los tiempos necesarios para interactuar y estar en contacto con los estudiantes, pues no podemos desconocer que la gran mayoría de ellos anhelan volver al colegio muy pronto. Ya sea porque no cuentan con las suficientes herramientas, estrategias y capacidades para organizar el tiempo y sus tareas en la modalidad de trabajo académico en casa, necesitan —como es de suponer—quién los oriente y los visibilice desde una mayor proximidad, pues algunos han experimentado miedo o ansiedad. Se necesitará una gran capacidad para escuchar y dialogar. También será necesario formar en el uso de los medios virtuales para tener acceso al conocimiento. Todo lo anterior sin perder de vista lo que orienta a la institución hacia la búsqueda de sus metas.



- Flexibilizar curricular y evaluativamente. La escuela no es el único lugar donde se aprende. Esto ha quedado más que claro durante el inolvidable e inédito 2020. El reto está justamente en lograr que los aprendizajes se den más allá de lo académico, que incluyan las ganas de aprender pero, sobre todo, que se aprenda a tener deseos de luchar con alegría de vivir y no por sobrevivir. Y que se incorporen las buenas prácticas de autocuidado en la cultura institucional. Se trata de avivar los procesos de socialización conservando el distanciamiento físico necesario en la escuela y propender por la comprensión de lo emocional como un componente esencial de los procesos académicos.

Este será un gran reto de hoy para siempre, no solo para tiempos de pandemia. Que logren posicionarse las ganas de aprender y, por ende, las ganas de enseñar para afectar y transformar la vida de los sujetos que se ponen en situaciones de desaprender para seguir aprendiendo. ¿Qué se debe aprender en la institución educativa? ¿Cómo se enseña para que se pueda aprender? Y, ¿de qué manera evaluarlo? Es necesario aprender sobre lo que estamos viviendo; aprender los verdaderos conceptos que pueden sustentar los problemas de la realidad. Pero sobre todo, como nunca antes, es necesario trabajar para aprender a leer y a escribir sobre esto mismo que nos ocurre.





- Gestionar los recursos humanos y físicos con el ente territorial correspondiente. El docente directivo, particularmente el Rector o la rectora tendrá que llevar a cabo la estrategia que le facilite hacer más efectiva su interacción con la autoridad educativa, de tal manera que pueda obtener oportunamente los recursos humanos y físicos necesarios e indispensables no solo para dar cumplimiento a los protocolos y exigencias de la Secretaría de Salud respectiva, sino también para responder a las expectativas de la comunidad educativa. Es preciso recordar que los actuales gobiernos locales transitan por su segundo año de administración y que no se ha establecido con ellos, por efecto de la misma emergencia, interacciones cercanas, fluidas y suficientes. Hacer gestión y encontrar respuesta para tener condiciones que garanticen el desarrollo de la labor educativa implicará el despliegue de una gran capacidad de imaginación y pensamiento.
- Asignar el lugar a lo humano en lo humano. Ha sido lo más profundo e importante de esta experiencia que nos pone frente a un gran desafío. Porque desde esta situación hemos evidenciar nuestra fragilidad y

a la vez nuestra capacidad de respuesta; también hemos identificado nuestra falta de rigor, de autonomía y de ausencia en muchos asuntos y aspectos de la vida escolar. Esto nos lleva a plantear la necesidad de reconocer la existencia de lo emocional en la escuela y desplegar una serie de acciones pedagógicas y didácticas para incluir la educación emocional y las emociones desde el mismo momento en que ocurren en la condición humana. Las emociones nos ponen en contacto con nosotros mismos y con los demás, nos llevan a estar interesados genuinamente en los otros, preocuparnos por ellos, sentirnos responsables. Y experimentar las emociones plenamente nos permite estar más cerca de los demás con el propósito de avanzar conjuntamente y hacia el mayor interés que es la educación de los niños y jóvenes, la cual se ha visto fuertemente afectada por efecto de la pandemia.





En medio de la incertidumbre que se genera en las dinámicas educativas actuales por la emergencia sanitaria y que agrava las limitaciones del sistema educativo colombiano, es necesario volver a darle valor a lo que siempre ha sido valioso en la educación, a partir de las posibilidades de la institución educativa y con el liderazgo del docente directivo. No es otra cosa que centrarnos en la educación como desarrollo humano y, en esa búsqueda, podrá contribuir la vivencia de las capacidades anteriormente referidas.

“Centrarnos en la educación como desarrollo humano”

Referencias bibliográficas

Nussbaum, M. (2005). *Capacidades como titulaciones fundamentales: Sen y la justicia social*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Pastrana A., Luz H. (2020). *Bitácora*. Bogotá.