

Liderazgo directivo en tiempos de crisis

José Weinstein

No cabe duda que los directivos escolares se han visto extraordinariamente desafiados por la situación de pandemia. Sin ningún aviso previo, desde este marzo los efectos del COVID-19 se han hecho sentir en la vida de jardines, escuelas y liceos. A la ineludible tarea de buscar modos alternativos a los presenciales para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, se ha sumado la presencia dolorosa de la enfermedad entre miembros de la comunidad educativa, así como las dañinas consecuencias materiales y subjetivas de la crisis económica y social que ha golpeado a muchas familias. Los directivos escolares han debido sostener el funcionamiento de instituciones educativas en condiciones excepcionales y han brindado un apoyo a los estudiantes y sus familias que van mucho más allá de lo habitual.

Para poder liderar y gestionar la organización escolar en estas difíciles circunstancias, los directivos han debido apelar a toda su energía, creatividad, templanza y buen criterio pedagógico. **Los directivos más exitosos han sido aquellos que han comprendido que la única posibilidad de responder a este enorme desafío es involucrar a toda la comunidad educativa, partiendo por el cuerpo docente, en la construcción de las respuestas. Ellos y ellas han hecho carne los postulados del liderazgo adaptivo. Porque es especialmente en las situaciones de crisis que, como escribió Ronald Heifetz, “en lugar de buscar salvadores, deberíamos pedir un liderazgo que nos desafíe a enfrentar los problemas que no tienen soluciones simples e indoloras, los problemas que exigen que aprendamos nuevos métodos”.** Estos líderes han puesto en el centro del quehacer colectivo la importancia de lograr cuidar a las personas y el tejido de relaciones humanas dentro de la comunidad escolar al mismo tiempo que la construcción de nuevas maneras de educar.

De las experiencias exitosas que han ido surgiendo en distintos lugares del país, puede aprenderse que han existido ciertas orientaciones recurrentes en las prácticas que los directivos y directivas escolares han desarrollado. Estos criterios-guías de la acción pueden sintetizarse en torno a los siguientes seis verbos:

1. **Diagnosticar:** son equipos que se han dado el trabajo de diagnosticar certera y oportunamente la situación educativa y socio-emocional de los distintos actores de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, familias), así como han logrado entender cuáles son las capacidades y potencialidades de respuesta educativa existentes;
2. **Priorizar:** son equipos que han logrado establecer con claridad lo que son los objetivos principales que hay que lograr en cada uno de los momentos de la crisis. Estos objetivos se han formulado tanto en lo referido al bienestar psicosocial como a la formación y aprendizaje de los y las estudiantes;
3. **Innovar:** son equipos que han comprendido que los modos de funcionamiento y los procesos regulares no solo no pueden desarrollarse normalmente, sino

- que deben reemplazarse por creativas maneras de cumplir con la tarea educativa. Así han buscado cumplir con los objetivos priorizados apelando a nuevas prácticas y sin temor a flexibilizar lo que antes era la norma a cumplir;
4. **Comunicar:** son equipos que han visualizado que los distintos actores de la comunidad educativa requieren más que nunca de orientación y de información oportuna y confiable. Por ello han comunicado incansablemente el estado de situación existente y las decisiones que se van tomando, así como han abierto canales permanentes de consulta para todos quienes lo requieren;
 5. **Cohesionar:** son equipos que han trabajado por buscar la unión al interior de los distintos estamentos de la comunidad escolar, así como entre dichos estamentos, mostrando la existencia de propósitos comunes. En esta labor cohesionadora, la identificación de quiénes están atravesando mayores dificultades y la labor solidaria de apoyo para con ellos ha cumplido un papel significativo; y
 6. **Conectar:** son equipos que han visualizado que la posibilidad de respuesta eficaz frente a la crisis se amplía en la medida que se logra movilizar recursos y apoyos que provienen del exterior del establecimiento. Por ello han contactado y trabajado en red con otros establecimientos escolares, con las autoridades del sector educativo, y con otros servicios públicos que resultan estratégicos para su capacidad de acción y respuesta (como, por ejemplo, el sector salud).

Los tiempos que se avecinan, con la reapertura gradual de los establecimientos escolares y una *presencialidad alterada* en el servicio educativo al menos durante todo este año escolar, serán tan complejos de gestionar como los que se han vivido hasta hoy día. Es previsible que se planteen nuevas dificultades: ¿cómo lograr que los apoderados envíen a sus hijos e hijas al colegio? ¿cómo instalar el cumplimiento de las nuevas normas sanitarias y de comportamientos de cuidado, incluyendo el distanciamiento social, entre los y las estudiantes? ¿cómo priorizar los contenidos educativos a alcanzar e implementar métodos pedagógicos híbridos (presenciales y virtuales) adecuados para desarrollarlos? ¿cómo brindar un pertinente apoyo educativo y socio-emocional a estudiantes que volverán en condiciones anímicas y de predisposición al aprendizaje muy diferentes? ¿cómo retomar el contacto con aquellos estudiantes y familias con los que éste se perdió y así evitar que deserten? ¿Qué hacer si aparece un brote de COVID? Son interrogantes que no tienen respuestas fáciles. Frente a ellas, **los equipos directivos no pueden sino perseverar en un liderazgo adaptativo que apueste por ir construyendo participativamente soluciones nuevas y adecuadas a la realidad específica de cada colegio. Para hacerlo, las prácticas asociadas a diagnosticar, priorizar, innovar, comunicar, cohesionar y conectar pueden serles de mucho provecho.**