

Liderazgo directivo,

¿UNA ALTERNATIVA PARA IMPULSAR ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN A DISTANCIA ANTE EL COVID-19?

Gabriela Sedeño Lara

Egresada de la escuela Normal de Naucalpan en el año 1996: Licenciatura en Educación preescolar. Licenciatura en Educación Física en el año 2000. Actualmente cursando la Maestría en Evaluación educativa. 23 años de experiencia trabajando en el nivel básico
stinky592@gmail.com

Plumas invitadas

Todas las formas actuales de convivencia social, se han visto afectadas por una pandemia que nadie esperaba. La educación se ha convertido de la noche a la mañana en tierra de nadie, por la emergencia sanitaria; ¿podrán los líderes directivos impulsar estrategias funcionales que correspondan a la llamada “nueva normalidad”?
¿Qué características deben tener dichos líderes desde puestos directivos, para optimizar recursos frente a la contingencia, que ha dejado a los protagonistas de la educación en ciernes?
¿Cuál es el rol específico del líder directivo en estos momentos de incertidumbre educativa?

Introducción

El que quiera ser líder debe ser puente.
Proverbio galés

La mañana del 20 de marzo de 2020, se dio el anuncio. La pandemia ya estaba en México. Todos los niveles educativos irían a cuarentena. A todos les tomó absolutamente por sorpresa. Profesores, estudiantes, padres de familia, directivos. Lo único que se podía hacer en esos momentos era y ha sido hasta la fecha, acatar las indicaciones de las autoridades; pocos días después, se daban indicaciones diferentes o contradictorias, sin certeza de los caminos a seguir, frente a la contingencia. Los líderes directivos, a su vez, seguían indicaciones de altos mandos, como mejor podían, pero era un hecho que la realidad rebasaba toda expectativa. De la noche a la mañana, la emergencia planteó un escenario muy complicado para el sector educativo y mucho más para los responsables de mostrar las líneas de acción a los demás actores



NICOLAS J

de los procesos de enseñanza aprendizaje en México. La necesidad de verdaderos líderes directivos que promuevan estrategias sólidas y funcionales en la educación a distancia surgió inopinadamente y merece toda la atención y estudio al respecto. Este es el objetivo de este artículo.

Pero ¿qué es la educación a distancia? ¿Qué implica? Estas preguntas y muchas más se hicieron desde escuelas y universidades, y muchas de ellas quedaron en incertidumbre durante varios días, mientras los directivos decidían lo que había que hacer y cómo se debía realizar.

Desarrollo

El líder siempre se ve enfrentado a situaciones que requieren de su atención; a veces los cambios son rápidos y requieren respuestas en ese tenor, pues el líder “ejerce influencia en las personas y las incentiva para alcanzar un objetivo común” (Pérez Porto, *Definición.de*, 2012); el liderazgo pues, se ejerce a muchos niveles y en diferentes sectores sociales.

En la actualidad se ha visto que en el sector educativo, el liderazgo requiere una atención

muy específica, pues nunca tanto como ahora, se había enfrentado a los cambios de manera tan abrupta: es imperativo que las clases no se vean interrumpidas y que los recursos educativos estén disponibles en formatos digitales (Samoilovich, *Columbus*, 2020) al mismo tiempo que se asegure la calidad de clases y recursos, de manera que alumnos de todos los niveles puedan obtener una formación de calidad que les permita continuar con sus estudios, pues ¿qué ocurriría si en la siguiente etapa de su educación, un joven no supiera realizar operaciones matemáticas básicas? ¿O su comprensión lectora fuera menor a la esperada? O peor aún, que no tuviera los conocimientos básicos que exige su carrera universitaria. Este tipo de cuestionamientos se realizan los profesores y directivos cuando preparan clases en formato digital.

El director ejecutivo de la *Asociación Columbus*, Daniel Samoilovich pone sobre la mesa la idea de que un período de experimentación como este afectará de manera diferente a los diversos actores. Para las universidades más “avanzadas”, tal vez sea más sencillo llevar al mundo digital las clases y el material para ellas, puede que

incluso ya lo hayan hecho en muchos de sus cursos, mientras que tal vez, universidades más pequeñas o con menos recursos se verán en problemas al intentar hacer todo a la vez, desde dar capacitación a los profesores, hasta crear reglamentos para hacer cumplir la disciplina escolar a pesar de las múltiples restricciones.

Además de todo ello, en América Latina, la brecha digital es enorme, y es necesario tomarla en cuenta, pues se puede acentuar conforme pase el tiempo; a pesar de lo cual, si el liderazgo es fuerte, decidido y enérgico, la pandemia y lo que conlleva, se puede tomar como un aliciente para luchar más denodadamente para cerrar cada vez más esa brecha digital (Samoilovich, *Columbus*, 2020); por ejemplo, en México, coordinar la educación de niños y jóvenes con el trabajo, también en casa, de sus progenitores, especialmente en hogares en los que tener una sola computadora ya es un lujo, no digamos tener dos.

La palabra clave para todo directivo es “estrategia”, que en su definición original se refiere a “dirigir las operaciones de la guerra” (Pérez Porto, *Definición.de*, 2008), y que actualmente se utiliza en todos los ámbitos, a pesar de lo cual, aún se pueden tomar en cuenta varios rubros de la definición original, contenida en: “El arte de la Guerra”, de Sun Tzu. Por ejemplo, la *táctica*, que es la correcta ejecución de los planes, y la *logística*, que asegura la disponibilidad del ejército y su capacidad combativa. En el caso de las escuelas y universidades, los profesores planean la manera en que se van a llevar a cabo las clases virtuales, por ejemplo, pero los directivos deben estar atentos a que se ejecuten de manera correcta los planes (que la táctica se lleve a cabo de manera adecuada). Además, los directivos (líderes) deberán estar al pendiente de la logística, pues ellos deberán asegurarse de que los profesores tengan los recursos de que dispone la institución educativa para poder emplearlos en sus clases virtuales y asegurarse de que todos los profesores puedan acceder a las plataformas virtuales.

Junto con los recursos materiales, también deberán cerciorarse de que los alumnos no deserten, o dar solución a los problemas que se presenten en ese sentido o en cualquier otro. Por ejemplo, si una madre de familia (o tutor) dice que “es demasiado trabajo para su retoño”, el director, que deberá estar en comunicación constante con el o los profesores para corroborar la información, deberá tener los informes de los profesores para aclarar las dudas de la señora. La estrategia educativa es definida por los directivos, pero es ejecutada por los profesores. En resumen, si el director no lleva “el mando del barco”, éste no puede llegar a buen puerto.

Para apoyar a las Instituciones de Educación Superior, el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), preparó un informe en el que se recogen recomendaciones y estrategias ya empleadas (o que se pueden utilizar en el futuro) para reducir el impacto que la pandemia tendrá en la educación. El informe sostiene que el impacto a corto plazo se observa en los estudiantes, especialmente en los de pregrado y aquellos que finalizan una etapa de su educación y que no saben cómo podrán continuar con las demás; sin embargo, a mediano y largo plazo, los impactos alcanzarán a docentes y personal no-docente (administrativos), pues las instituciones educativas tal vez se vean en la necesidad de recortar personal por reducción de matrícula estudiantil y recesión económica (como en 2008).

Es de tener en cuenta que cuando se habla de “directivos”, no se puede referir exclusivamente a directores o rectores de universidades y escuelas, sino a aquellos personajes que se ocupan de las políticas públicas de educación a nivel nacional y que también desempeñan, de algún modo, papeles de liderazgo. En este sentido, el informe del IESALC, destaca tres puntos básicos a tomar en cuenta por los actores políticos en materia de educación:

1. Medidas administrativas para la salvaguarda del funcionamiento del sistema.

2. Recursos financieros.
3. Disposición de recursos para dar continuidad a las actividades formativas.

Estos puntos se pueden desarrollar de diferentes maneras según cada país, pero la UNESCO recomienda que ninguno se deje de lado, pues contribuirán a que el derecho universal a la educación sea efectivo.

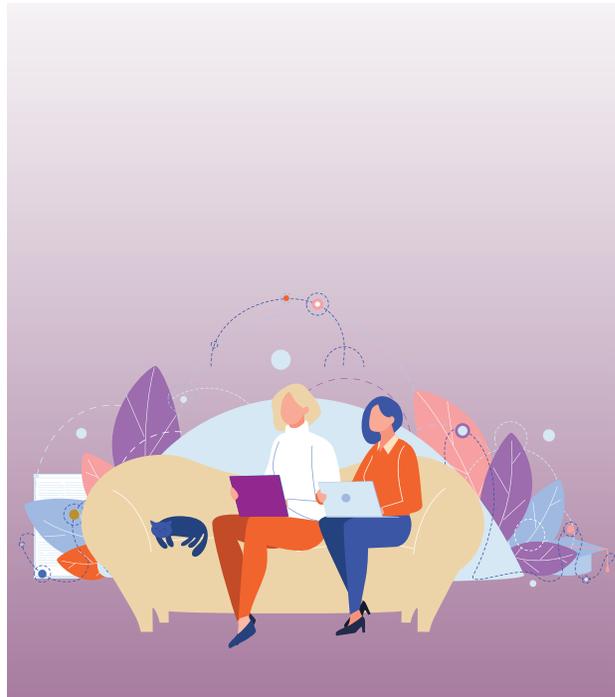
Las estrategias llevadas a cabo por China para el trabajo “de oficina” en casa, pueden ser útiles aplicadas al contexto educativo, por ejemplo, la de adoptar la mentalidad “prueba y aprende”, aquella en la que se destaca la capacidad de las personas de detectar lo que funciona y lo que no y cambiar esto último. Este cambio puede ser orquestado por los directivos, en quienes nuevamente recae la responsabilidad de que la estrategia y la logística sean aplicadas correctamente (Bick, *McKinsey Digital*, 2020). Algo parecido recomienda el Informe de IESALC cuando habla de promover la reflexión interna sobre la renovación del modelo de enseñanza-aprendizaje y aprender

de los errores para poder escalar la digitalización y promover ambientes híbridos de aprendizaje.

La aplicación de un plan de trabajo y de protocolos de actuación ante cualquier contingencia depende mucho de los directivos, quienes, guiados por las políticas públicas en materia de educación y por los objetivos generales de la Secretaría de Educación Pública, decidirán la mejor manera de llevar a cabo el trabajo que se realizaba de manera presencial. Sin embargo, los directivos echarán mano de los docentes, quienes tienen la más estrecha relación con los estudiantes y sus familias, de manera que las diversas y complejas situaciones de cada estudiante, puedan ser abordadas de manera integral.

Según el profesor de negocios globales del Tecnológico de Monterrey, Rajendra Sisodia, el mundo requiere líderes que vean por el bienestar global de las personas que trabajan con ellos, para él, “todo el mundo importa y necesita ser ayudado, al salir de esto, habrá una nueva normalidad en la cual estaremos profundamente encaminados al bienestar

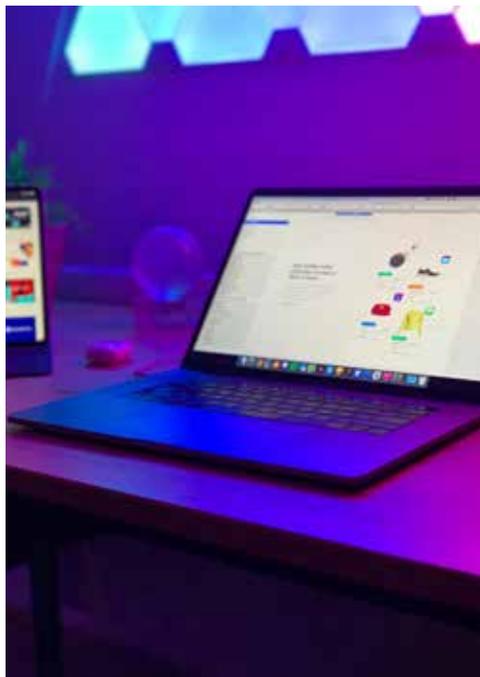
La aplicación de un plan de trabajo y de protocolos de actuación ante cualquier contingencia depende mucho de los directivos.



colectivo". En este sentido, los directivos de escuelas y universidades, tomando en cuenta las palabras del profesor Sisodia, deberían también estar conscientes de que las condiciones de trabajo de profesores y alumnos durante la pandemia pueden haber sido demasiado complejas como para que sean superadas con facilidad por todos. El bienestar emocional y psicológico de profesores, alumnos y administrativos también se deberá tomar en cuenta si se retomarán actividades presenciales. Partiendo de esta idea, la profesora Cortez expone que es tarea de los directivos crear un ambiente seguro y lo menos estresante posible para realizar las tareas que el estudio demanda; también es necesario tomar en cuenta que el estudiante no va solo, el equipo directivo debe tomar en cuenta a los docentes y a la familia del estudiante. Mientras que los docentes son "la primera línea de defensa", los directivos no pueden descuidar a los administrativos ni a los padres de familia, pues en el ámbito educativo, todos ellos juegan un papel muy importante para llevar a buen puerto el año escolar (Cortez, PUCV, 2020).

Siempre, pero especialmente en el contexto pandémico actual, es necesario saber con qué recursos cuenta la institución, tanto humanos como materiales; también es importante que las metas y curso de acción de todas las actividades escolares estén claramente definidas con el objetivo de no perder de vista hacia dónde se dirige cada estudiante en particular y la escuela o universidad en general. El crecimiento, en diferentes ámbitos, de docentes y alumnos, es un logro que celebrar para evitar caer en el desánimo y la monotonía, y es un ingrediente clave que el directivo debe tener en cuenta al momento de las reuniones virtuales con el equipo de trabajo. La profesora Cortez, nos recuerda que "en el corazón del liderazgo positivo se encuentran las relaciones entre los líderes escolares, los profesores, el personal [administrativo], los estudiantes y las familias".

Las orientaciones que los directivos den a los procesos educativos contribuirán a fortalecer los aprendizajes significativos que



IONUT ZAMFIR

los estudiantes hayan podido tener y disminuirán los impactos negativos de una situación tan estresante y llena de incertidumbre para todos. Los niveles en los cuales los directivos deben desplegar sus mejores habilidades varían continuamente en el contexto de la pandemia por COVID-19 y la incertidumbre generada a partir de allí. Se les ha pedido que, sobre la marcha, diseñen e instrumenten estrategias para que los profesores continúen con su labor de la mejor manera posible y continuar así con el ciclo escolar vigente; la comunicación y las decisiones en conjunto, lograrán consolidar su liderazgo para obtener lo mejor posible de la situación, de manera que los estudiantes obtengan una educación de calidad.

Los directivos tendrán que crear reglamentos, protocolos y normativas para hacer frente a las situaciones que se puedan presentar cuando haya un regreso a las aulas físicas, así como estar al tanto de que alumnos y profesores puedan efectuar ese regreso, así como el modo en que éste se realizará según las indicaciones de la Secretaría de Salud y

de la OMS. En este sentido, la mejor arma es la anticipación y prevención, y eso debe verse reflejado en su plan de trabajo para el siguiente ciclo escolar (Hernández Mondragón, *Infobae*. 2020)

En el contexto del COVID-19, es destacable que los padres de familia o tutores se han constituido en co-educadores de sus hijos, situación nada despreciable teniendo en cuenta que la mayoría de ellos han tenido que realizar su trabajo “de oficina” en casa.

Conclusión

Del Informe de IESALC-UNESCO, se toma lo siguiente: «la pregunta crítica es si la experiencia adquirida puede capitalizarse para un rediseño de estos procesos, maximizando las ventajas de las clases presenciales al tiempo que se extrae mayor partido de las tecnologías, y, en segundo lugar, hasta dónde quiere o puede llegar cada institución». Según este Informe, para las instituciones educativas, los cambios que se vieron obligadas a adoptar pueden hacerlas crecer o hacer que desaparezcan junto con todos aquellos que no puedan adaptarse al cambio.

La manera en que la educación post COVID-19 se lleve a cabo, dependerá en gran medida de las políticas públicas de educación, pero también de la medida en que los directivos, docentes, alumnos y padres de familia, estén dispuestos a adaptarse y tomar medidas nuevas para continuar aprendiendo a diferentes niveles con nuevas habilidades y retos cambiantes. ©

Fuentes de consulta

1. Bick, R., Chang, M., Wei Wang, K., Yu, Tianwen. 2020. *A blueprint for remote working: Lessons from China*. McKinsey Digital. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china?cid=other-emi-alt-mip-mck&hlkid=71a1e8ea808e42f9a82e0716ac7ffae8&hctky=2631990&dpid=8a7d725d-49e2-4b4e-91f7-ff6a4dad4b5#>
2. Cortez, M. 2020. *Liderazgo escolar positivo: una respuesta clave en tiempos de COVID-19*. *Lideres Educativos-Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV)*, Chile. Disponible en: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-escolar-positivo-una-respuesta-clave-en-tiempos-de-COVID-19/>
3. Gutiérrez, W. 2020. *Los retos para el liderazgo en el mundo post COVID-19*. *Tecnológico de Monterrey. Campus Santa Fe*. Disponible en: <https://tec.mx/es/noticias/santa-fe/educacion/los-retos-para-el-liderazgo-en-el-mundo-post-COVID-19>
4. Hernández Mondragón, A.R. 2020. *Educación: los efectos irreversibles del COVID-19*. *Infobae México*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/06/05/educacion-los-efectos-irreversibles-del-COVID-19/>
5. IESALC. 2020. *COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas, políticas y recomendaciones*. IESALC-UNESCO. Disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19.pdf>
6. Pérez Porto, J., Gardey, A. 2012. *Definición de liderazgo*. *Definicion.de*. Recuperada de: <https://definicion.de/liderazgo/>
7. Pérez Porto, J., Merino, M. 2008. *Definición de estrategia*. *Definicion.de*. Recuperada de <https://definicion.de/estrategia/>
8. Samoilovich, D. 2020. *Liderazgo en tiempos de COVID-19*. *Columbus*. Recuperado de: <https://www.columbus-web.org/es/eventos-y-noticias/item/323-liderazgo-en-tiempos-de-COVID-19.html>