

Resiliencia y liderazgo integral

El propósito de este curso es que los docentes comprendan la importancia de la resiliencia como una capacidad para responder a la incertidumbre y adversidad, así también cómo esta se relaciona con el desarrollo del liderazgo desde su práctica docente en la educación a distancia.

Unidad 3:

La resiliencia y el liderazgo del docente en la educación a distancia

Curso

Resiliencia y liderazgo integral

Unidad 3

**La resiliencia y el liderazgo
del docente en la educación a
distancia**

Presentación

Estimada(o) docente:

Cuando una comunidad, organización o sociedad se encuentra ante una situación de incertidumbre, crisis o adversidad, la resiliencia y el liderazgo emergen como temas relevantes para analizar y comprender la situación, así como plantear vías de desarrollo personal y comunitario.

En el actual contexto general de incertidumbre vinculado (producido y/o asociado) a la pandemia hay diferentes situaciones de adversidad que han tocado a todos, incluidos los docentes, quienes siendo mediadores del aprendizaje deben afrontar el cambio inesperado de una modalidad presencial a una a distancia. El proceso es duro, desafiante y de transformación, en medio de dificultades y temores. Así, los docentes han hecho uso de sus saberes previos y experiencias personales, han mostrado apertura y disposición al aprendizaje, y han usado su flexibilidad y creatividad al probar estrategias y descubrir otras, afirmándose, además, en su rol de liderazgo docente, y siendo agentes de motivación, influencia e inspiración para sus estudiantes.

En medio de estos avances, la estrategia Aprendo en casa “ha llegado para quedarse”,¹ lo cual implica pensar en un modelo de educación diferente y un liderazgo docente que no se quede en el hoy, sino que implique pensar también en cuando entremos a la etapa de postpandemia y sea necesario usar los aprendizajes que se están capitalizando hoy.

Así, presentamos la Unidad 3 con las sesiones El liderazgo del docente en la educación a distancia, así como La resiliencia y su relación con el liderazgo del docente, mediante las cuales se busca comprender el ejercicio del liderazgo del docente en la educación a distancia y su relación con la resiliencia.

Esperamos que la unidad sea de tu interés y ayuda para tu desarrollo personal y profesional.

¡Bienvenidos/as a la Unidad 3!

¹ FLOR PABLO MEDINA: Retos de la educación en tiempos de pandemia
“Esta estrategia, como bien lo ha señalado el ministro Martín Benavides, “ha llegado para quedarse”.
REVISTA DE EDUCACIÓN Y CULTURA TAREA, 2020, p. 3

Sesión 1

El liderazgo del docente en la educación a distancia



Observa las siguientes imágenes; seguramente identificarás quiénes son.

Nelson Mandela (Sudáfrica)

“La educación es el arma más poderosa para cambiar el mundo”.



Madre Teresa de Calcuta (Albania)

“Debemos hacer las cosas ordinarias con un amor extraordinario”.



Mahatma Gandhi (India)

“La felicidad consiste en poner de acuerdo tus pensamientos, tus palabras y tus hechos”.



Martin Luther King (Estados Unidos)

“El amor es la única fuerza capaz de transformar a un enemigo en amigo”.



Constantino Carvallo (Perú)

Palmas magisteriales en el grado de Amauta, 2008. Su liderazgo inspiró el respeto, admiración y cariño de sus estudiantes. Animó el debate, a defender sus ideales y mucho más.



Alejandro Cussiánovich Villarán (Dr. Honoris Causa otorgado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-UNMSM, mayo de 2016)

Palmas magisteriales en el grado de Amauta, 2013, “Creemos que invertir en la esperanza, en la alegría y en la ternura de nuestros chicos es un recurso humano, cultural y político, y es un componente inseparable de toda tarea educativa. El que no tiene expectativa de que las cosas mejoren, no se tira al agua para educar a nadie, ni a su propio hijo”.



Amalia Suaña (Perú)

Ganadora del Premio Integración 2011 por crear la Institución educativa inicial “Sumita Corazón”, ubicada a 3800 metros sobre el nivel del mar, en las islas flotantes del lago Titicaca, en Puno. Amalia, además de brindar clases, ha hecho las gestiones para conseguir flotadores, y así salvar la escuela que se encuentra en peligro de hundirse.



- ¿Qué tienen en común estas personas?
- ¿Qué relación identificas entre las obras de estas personas y el liderazgo?
- Describe el liderazgo desde tu práctica pedagógica



1. Naturaleza del liderazgo

¿Qué se entiende por liderazgo? Es común escuchar que el liderazgo es la capacidad para dirigir o guiar a otros en función de una meta u objetivo.

Vázquez, S., & Bernal, J., & Liesa, M. (2014) refieren que “influencia y persuasión” son términos que se equiparan al liderazgo como aspectos comunes en varias definiciones. En este sentido, quien ejerce el liderazgo influye en otros, y esta **influencia** debe producir cambio en sus seguidores —como lo señalan los autores mencionados—; cambios en su motivación, competencias y carácter como consecuencia de algún acto ejercido por el líder. También hacen referencia al liderazgo como “la función de **dinamización** de un grupo para promover su propio crecimiento de acuerdo a sus objetivos; por lo tanto, sus líderes ‘tienen la capacidad de movilizar a las personas hacia una dirección e integrarles en un proyecto común’ en el cual la motivación es considerada un aliado” (Vázquez, S.; Bernal, J. y Liesa, M., 2014, p. 81). Otro término relacionado con el liderazgo es la **movilización**. Así, un líder que moviliza, anima, entusiasma y motiva.

Hasta ahora hemos comprendido el liderazgo como influencia, dinamización y movilización.

A lo largo del tiempo han surgido diferentes corrientes o enfoques teóricos del liderazgo, sea tomando como base las características personales del líder (rasgos de personalidad), que dependen de una determinada situación (situacional) o de acuerdo a la relación entre líder y seguidores, donde el líder influye e inspira hacia el cambio, hacia el autodesarrollo y trabajo en equipo, entre otros aspectos. A continuación haremos referencia al enfoque del liderazgo transformacional, integral y adaptativo.

El liderazgo transformacional

Fernández y Quintero (2017) refieren que el concepto de liderazgo transformacional fue introducido por James MacGregor Burns (1978) en su estudio sobre los líderes políticos. De acuerdo con Burns, el liderazgo transformacional es el proceso en el cual “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación” [...]. Se “crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores, y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores”. Hacia el año 1985, el discípulo de Burns, Bernard Bass, utilizó el término “transformacional” y añadió algunos elementos a lo propuesto por Burns (1978) para señalar que el líder transformacional se mide en términos de la influencia sobre los seguidores y de los seguidores hacia el líder, “debido a que el líder transformacional les proporciona una misión inspiradora, les transmite visión e identidad [...], motiva y transforma a los seguidores a través de su influencia (carisma)” (p. 59).

Fernández y Quintero también explican que los líderes transformacionales logran dar respuesta rápida a las demandas del entorno porque cuentan con seguidores que fueron influidos. Este tipo de líder transformacional “tiene cualidades para asumir riesgos,

hacer cambios ante las situaciones presentes y posee una visión que le permite ver oportunidades, las cuales aprovecha, y, además, logra transmitir el interés e inspira a sus seguidores para que crean y asuman los mismos proyectos” (p. 60).

Por ejemplo:

Mahatma Gandhi es un ejemplo de liderazgo transformacional. Predicó con su vida la lucha social no violenta. Fue un reconocido pacifista que actuó con el ejemplo y logró cambiar la vida de muchas personas (sus seguidores), quienes admiraron su filosofía de «desobediencia y resistencia de forma pacífica».

Otro ejemplo es Martin Luther King. Fue un ciudadano norteamericano y pastor bautista que influyó, motivó y transmitió en sus seguidores su visión y pasión por la igualdad de derechos civiles de las afrodescendientes. Organizó y dirigió actividades pacíficas en busca de una convivencia sin discriminación. Después de su muerte, dejó como legado la inspiración en sus seguidores por la lucha sin violencia.

El liderazgo integral

Reyes-Jacome y Lara (2011) hacen una revisión del liderazgo integral basándose en la propuesta integral del investigador norteamericano Ken Wilber, y su aplicación al liderazgo.

El liderazgo integral se refiere a la capacidad de acoger todas las áreas en las que interactúa el ser humano, sean estas internas o externas, individuales o colectivas, lo que le permite generar consciencia, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización (Pin Lu, 2008 como se citó en Reyes-Jacome y Lara, 2011, p. 154).

En el modelo integral “se describe la manera cómo el liderazgo interactúa dentro de una organización, y cómo su uso y su entendimiento pueden llegar a potenciar el alcance de los objetivos de la organización [...]. El líder integral también está influido por los aspectos colectivos y estructurales de la organización. Las dimensiones individual/ interior, individual/ exterior, colectiva/ interior y colectiva/ exterior son interdependientes entre sí y están presentes en cualquier aspecto de la vida, dependiendo del punto de vista en que se mire”.

El líder integral se caracteriza por la vitalidad y la proactividad, la capacidad de trabajar en equipo, y el reconocimiento de la estructura organizacional y de todo aquello que proviene del exterior y que influye en la organización. Pero este líder integral se diferencia en que es consciente de cada uno de los aspectos, y en sus planes de acción integra estos aspectos. El liderazgo integral permite la creación y el uso de herramientas para afrontar el cambio o las diferentes situaciones que se presentan, para lo cual es necesario tener todo coordinado y sostenible frente a aquellos factores que intervienen en el funcionamiento de la organización y, por lo tanto, el rol que el líder desempeña dentro de este (p. 172).

El liderazgo adaptativo

Respecto al liderazgo adaptativo, Ronald Heifetz lo define como **“aquella práctica de movilizar a un grupo para que afronte situaciones difíciles y prospere”** (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009). En años anteriores, Ronald Heifetz señalaba que “el ejercicio del liderazgo es cuando conduces a las personas a través de un cambio difícil, desafías lo que ellas más aprecian: sus hábitos cotidianos, sus herramientas, sus lealtades y su manera de pensar, quizá sin poder ofrecer otra cosa que una posibilidad” (Heifetz, 1994). Es así como estamos frente a una concepción de liderazgo distinta a las que tradicionalmente hemos conocido, y que difiere de aquel que consiste en dirigir a un grupo de personas y que los seguidores obedecen al líder. Tal como se señaló líneas arriba, para Heifetz (1994), el liderazgo adaptativo consiste en “movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser”. El liderazgo adaptativo propone la decisión de hacerse cargo de los desafíos que ocurren. Plantea que los desafíos más complejos o adaptativos son aquellos que requieren que muchas personas se hagan cargo y no solamente una.

Por ejemplo:

- La pandemia trae incertidumbre y situaciones de adversidad que la hacen tan compleja, que no basta que solo el MINSA se responsabilice, sino que todos nosotros seamos responsables de contener el contagio. Desde el sector Educación también nos hacemos responsables y asumimos nuestro rol para dicha tarea.
- Ante la situación compleja de no parar el servicio educativo, se moviliza no solo a los docentes, sino a los padres de familia, directivos y el colegiado.



La situación compleja desafía a hacernos cargo o a comprometernos a influir y movilizar a otros. Contreras, M. (2010) explica que “movilizar implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención. Por lo tanto:

1. El objetivo final del liderazgo es abordar problemas difíciles que requieren clarificar valores y generar progreso.
2. La medida del liderazgo es el progreso en la solución de problemas.
3. Las comunidades logran ese progreso porque sus autoridades las desafían y ayudan a hacerlo. La responsabilidad es conjunta” (p. 17).

Por ejemplo:

En la comunidad Las Esteras funciona una IE donde los docentes acostumbran evaluar periódicamente su trabajo y compartir sus buenas prácticas con las IIEE de la zona. Cuando llegó el cólera, colaboraron con el puesto de salud para reforzar las medidas de cuidado e higiene. Luego de esta experiencia se animaban mutuamente para estar preparados reconociendo su alto sentido de servicio.

Luego llegó el desborde del río, el cual afectó la infraestructura de la escuela, y se puso en riesgo la educación de los estudiantes; en esta situación, formaron brigadas de ayuda al mando de Defensa Civil. Esta experiencia fortaleció las relaciones entre ellos y algunos dirigentes de la comunidad.

Cuando estaban por iniciar el año escolar 2020, llegó la pandemia y, con ella, la incertidumbre y situaciones de dolor, temor, entre otros sentimientos. En reunión, el coordinador del 4to ciclo dijo al equipo docente: “¡gran desafío que tenemos! Hemos enfrentado otras situaciones difíciles y aprendimos de ellas. Ahora veamos cómo el desafío sigue siendo de todos”. Un docente dijo: “Ahora nos toca motivar a las madres y los padres, quienes serán nuestros brazos para llegar a nuestros estudiantes”. Otra añade: “Yo me ocuparé de hablar con el dirigente de la comunidad para reforzar el mensaje “Yo me quedo en casa”, mientras que otro docente señala: “Seamos parte del aprendizaje y recordemos que esto es como Defensa Civil, pues es tarea de todos”.

En el ejemplo observamos cómo una comunidad docente tiene una trayectoria de respuestas permanentes ante situaciones difíciles, por lo que la experiencia ante una situación adversa no los limita para continuar brindando el servicio educativo a los estudiantes.

2. El liderazgo en el rol docente

Vázquez, Bernal y Liesa (2014) realizaron un estudio durante tres años en II.EE. de inicial, primaria y secundaria para indagar sobre la conceptualización del liderazgo que tienen tanto los profesores como equipos directivos en la Comunidad Autónoma de Aragón en España. Para ello, plantearon tres ejes: el concepto liderazgo, sinónimos y creencias. Los resultados en relación con la conceptualización de liderazgo están definidos por el de “capacidad” y por “su función”, por lo que el liderazgo “dentro de la organización educativa aparece como un elemento capaz de desempeñar diferentes funciones que enriquecen a la organización en distintos sentidos [...]. El líder es una persona que influye, que tiene una gran capacidad para dirigir, que posee autoridad, pero que no es autoritario. Es un modelo, es una persona que posee una visión de lo que es y debería ser la organización educativa. Tiene unos valores claros y arrastra hacia ellos. Es un dinamizador y, ante todo, sabe de lo curricular y pedagógico” (pp. 94-95).

En el marco educativo, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009 citado en Vázquez, Bernal, y Liesa, 2014, p. 81) definen el liderazgo educativo del docente como aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Otro de los planteamientos sobre el liderazgo es que debe ser distribuido y compartido, y que en términos de liderazgo educativo se enfatice una cultura colaborativa. En este sentido, el liderazgo brinda oportunidades a los miembros de la comunidad educativa para que participen y compartan sus aprendizajes, y desarrollen estrategias en un espíritu de equipo (Vázquez, Bernal, y Liesa, 2014, p. 82).

Asimismo, según Contreras (2016), el liderazgo docente aporta a la mejora de la calidad educativa (p. 251), por lo que se debe estimular, reconocer y apreciar cómo en determinados momentos se asumen retos como los que estamos viviendo.

Por ejemplo:

Teresa, profesora de 3er grado de primaria, tiene cinco estudiantes con bajos logros de aprendizaje en comprensión de textos. Se preguntó cómo haría con esos niños si, aun haciendo la retroalimentación individual, no se habían dado avances. Teresa no solo estaba afrontando las dificultades de la educación remota, sino el de mediar los aprendizajes en estos niños.

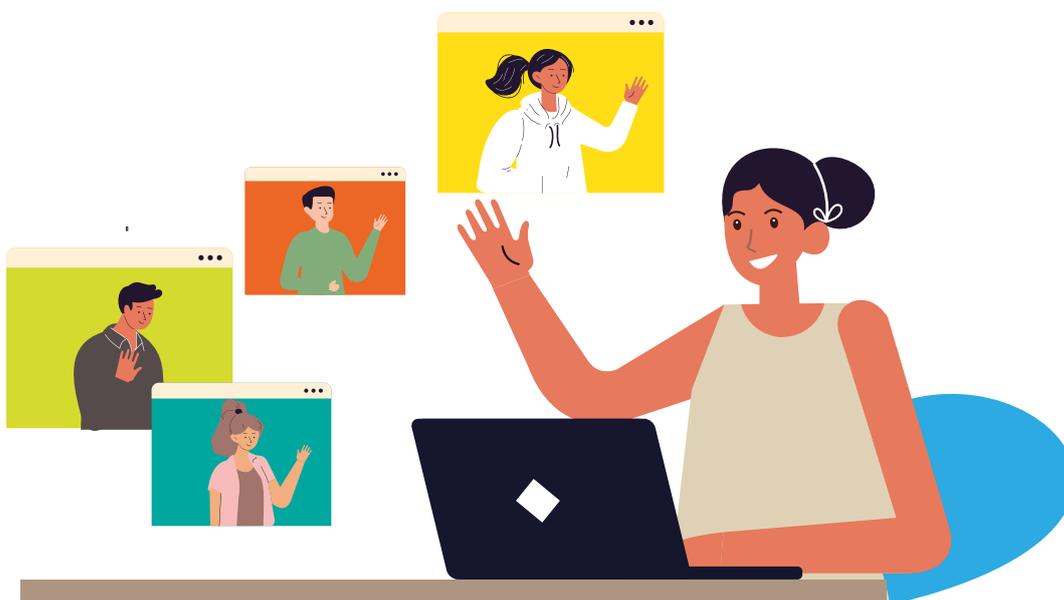
La directora, al saber de esta situación, le propuso pensar en otras alternativas. Teresa conversó con los padres de familia de este grupo de niños y les hizo saber los pocos avances logrados. Los padres se dispusieron a colaborar. Teresa les pidió que reservaran un tiempo adicional para hacer “refuerzo grupal”, y les indicó que para ello era necesario utilizar la plataforma Zoom. Los padres, al saber el objetivo y el beneficio para sus hijos, se entusiasmaron y lograron instalar el Zoom. Teresa facilitó las sesiones grupales con asistencia de los padres y con los niños.

El trabajo con este grupo significó más recarga para Teresa; sin embargo, su visión y compromiso como docente fue que nadie se quede atrás, y, en medio de estas circunstancias, usó las oportunidades que brinda tener internet y otros recursos para movilizar, comprometer y motivar a los padres de familia.

Los resultados en dos meses fueron evidentes. Teresa compartió la experiencia en el colegiado. Luego, su directora se comprometió a felicitar a los padres y animó a Teresa a escribir la experiencia como buena práctica docente. Sus colegas del colegiado dijeron que podían estar preparando una nueva ruta de lo que sería “la nueva escuela producto de la pandemia”.

Rolando es un profesor que trabaja en una IE rural multigrado, en una zona donde no hay electricidad y mucho menos conectividad. En medio de estas circunstancias, Rolando propuso a los otros dos docentes de la escuela hacer llegar mensajes a los padres de familia a través de la radio comunitaria para que puedan orientar a sus hijos. Tomaron la decisión de turnarse para ir al pueblo donde vivían sus estudiantes y aprovechar las transmisiones. En ese sentido, cada semana uno de ellos prepararía el guion del mensaje y les indicaría que todo aquello que pudieran hacer lo debían guardar en su portafolio. En medio de las limitaciones, Rolando y sus colegas no dejaron de buscar alternativas para lograr aprendizajes en los niños e involucrar a los padres escuchando las orientaciones cada mañana a través de la radio comunitaria.

Algo que se resalta en estos ejemplos es que tanto Teresa como Rolando realizaron las actividades de aprendizaje sobre la base de circunstancias adversas. Asimismo, y como parte de este trabajo, tomaron decisiones que demostraron su alto compromiso para responder a los objetivos de aprendizaje.



2.1 ¿Qué se entiende por liderazgo docente en la modalidad a distancia?

Luis Guerrero, reconocido educador y escritor peruano, nos retrata el contexto de la educación a distancia en que se está haciendo docencia. Presenta esta caracterización como una **situación de riesgo e incertidumbre**, que para el docente implica la **pérdida de control** del aula como espacio para propiciar aprendizajes, ahora trasladado a los hogares y las familias. Otro elemento de esta realidad son los **aprendizajes solitarios**, sin interacción social o limitados intercambios debido a la distancia. Otra dificultad que complejiza el quehacer docente es la **comunicación interferida** por condiciones que obstaculizan su fluidez entre docentes y estudiantes, y la retroalimentación del docente.

La modalidad a distancia ha copado toda la vida de los hogares, planteando **requerimientos a los padres que van más allá de sus posibilidades**. La radio, la televisión y el aula virtual traen consigo un lenguaje diferente al de la educación presencial, por lo que se necesita aprender los **códigos de la comunicación virtual** para sostener el interés, la atención, y la motivación de nuestros estudiantes y sus familias.

Por otro lado, los mismos docentes también están confinados y, si tienen familia, también deben atender a sus hijos en edad escolar o están afectadas también emocionalmente por la pandemia. Guerrero manifiesta que “está demostrado el sobreesfuerzo que representa el trabajo remoto en sí mismo, más aún en el contexto actual. Nada de esto nos impide trabajar y hacerlo bien, pero hay un costo mayor en ese empeño que no podemos ignorar: se trata de aceptar que las condiciones cambiaron” (Guerrero, 2020, 10 de agosto).

Frente al retrato que Guerrero realiza sobre la educación a distancia en la que se está haciendo docencia, salta la siguiente pregunta: ¿Cómo se logra el ejercicio de un liderazgo docente en este contexto de pandemia?

UNESCO PERÚ presentó en junio último la conferencia en línea **Liderazgo docente en la educación remota**. Los expositores Olinda Vílchez² y Roberto Barrientos³ dieron a conocer algunos elementos importantes sobre cómo se viene desarrollando el liderazgo docente en la modalidad remota.

Presentamos algunas de las ideas planteadas para reflexionar en torno a ellas:

Cuando se habla de liderazgo docente hay una palabra clave: **INFLUENCIA**. Los docentes ejercen influencia hacia otras personas: los colegas, los padres de familia y los estudiantes. Esta influencia la tenemos todos los docentes, pero se traduce en el liderazgo en dos palabras: una es movilizar nuestro campo de acción, y en ese “movilizar” viene la otra palabra, que es motivar.

Así, se trata de **movilizar** a la escuela, a los estudiantes y a nuestros colegas como parte de nuestro campo docente, y con ese “movilizar”, **motivar** desde una mirada positiva.

² Olinda Vílchez es docente universitaria. Fue directora de una escuela bilingüe internacional.

³ Roberto Barrientos es docente universitario con experiencia en docencia y gestión, actual coordinador general del programa Comunidades de Aprendizaje.



Para ello, **la comunicación, la empatía y el aseguramiento de la continuidad pedagógica** serán los ejes bases para influir y motivar.

El trabajo colaborativo con otros colegas, junto al director, padres de familia y estudiantes, es otro espacio de liderazgo del docente. Consiste en contar con el apoyo de otros para poder resolver dificultades, o encontrar en la escuela a alguien que encontró respuesta a una situación parecida a la que estamos viviendo.

En resumen, el liderazgo docente de hoy es dicha influencia positiva en la retroalimentación para seguir el proceso de aprendizaje; es asegurar la continuidad pedagógica para los estudiantes; es motivar y comprometernos con la educación remota. Este liderazgo docente se está dando hoy.

El profesor Roberto Barrientos, coordinador general de Comunidades de Aprendizaje - Perú, define el liderazgo como la capacidad de responder a un llamado de guiar a otros en condiciones de alta incertidumbre; es asumir el llamado de ayudar a las personas a cumplir sus objetivos en condiciones de alta incertidumbre, así como ahora. Según Barrientos, el primer acto de liderazgo es sincerar qué es la buena pedagogía. El buen docente ahora se da cuenta de que hay aspectos que no estaban funcionando antes. Por ello, antes de hacer algo, hay que sincerar qué es el buen aprendizaje y en qué condiciones aprenden las personas. El segundo punto es cómo puedo ayudar a que mis alumnos logren un buen aprendizaje. En resumen, el liderazgo docente consiste en responder a un compromiso ético por aportar a la educación, servir a los demás y que los estudiantes aprendan incluso en condiciones adversas.

2.2 ¿Quién es el aliado del docente para potenciar su liderazgo y cómo fortalecerlo?

La educación a distancia es una oportunidad para fortalecer el liderazgo docente y la participación de los demás actores involucrados en el proceso educativo.

Entre los aliados tenemos que:

- El director es nuestro primer aliado y socio.
- La hora colegiada: tiempo donde todos los colegas pueden conversar para reflexionar la práctica.
- La familia es el actor principal de la educación. La idea es que el docente líder esté abierto al conocimiento que provenga de la realidad. Tener en cuenta el conocimiento del contexto y sus particularidades antes de replicar una buena práctica en otro.

Acciones para fortalecer el liderazgo docente

- a) Contar con un diagnóstico para saber las necesidades y potencialidades.
- b) Respecto a la comunidad de aprendizaje profesional estando en la modalidad a distancia:
 - Los docentes saben qué funciona y qué no funciona.
 - Tienen las evidencias concretas de lo que está funcionando.
 - Toman los datos para producir cambios que se necesitan generar para lograr aprendizajes.
- c) Promover el diálogo reflexivo.

El liderazgo docente se aprecia en los siguientes aspectos:

- Promover la convivencia democrática.
- Logro de aprendizajes
- Participación en la gestión de la escuela
- Vinculación con las familias

Ideas fuerza

1

Quien ejerce el liderazgo influye en otros, y esta influencia debe producir cambio en sus seguidores, cambios en su motivación, competencias y carácter como consecuencia del acto ejercido por el líder.

2

El liderazgo se define como:

- La capacidad para influir positivamente en otras personas para la consecución de un objetivo.
- La función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido.
- Una cualidad que da lugar a la oportunidad para que los miembros de la comunidad escolar compartan lo que están aprendiendo sobre su propia práctica.

3

El liderazgo transformacional es el proceso en el cual los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación. Aquí, el líder proporciona una misión inspiradora, les transmite visión e identidad, motiva y transforma a los seguidores a través de su influencia.

4

El liderazgo integral se refiere a la capacidad de acoger todas las áreas en las que interactúa el ser humano, sean éstas internas o externas, individuales o colectivas, lo que le permite generar consciencia, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización (Pin Lu, 2008).

5

El liderazgo adaptativo consiste en movilizar a las personas para que enfrenten sus problemas, afronten decisiones dolorosas y aprendan nuevas formas de ser.

6

La importancia del liderazgo docente radica en el rol fundamental que tiene el profesor en la conducción del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como en otras dimensiones de la escuela y de su funcionamiento general.

7

El líder educativo influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En síntesis, en esta sesión se han presentado las nociones generales sobre liderazgo y tres tipos de liderazgo —el transformacional, integral y adaptativo—, y cómo específicamente se puede dar el liderazgo docente en la modalidad a distancia.

Comprueba

Después de haber leído y reflexionado sobre lo presentado en esta sesión, te invitamos a resolver el cuestionario de autoevaluación.



Referencias bibliográficas

- Contreras, M. (2010). Apuntes sobre liderazgo. *BID-INDES*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/254421256_Apuntes_sobre_liderazgo
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 56-74. ISSN: 1315-9984. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Guerrero, L. (2020). Educando a distancia: el arte de lo posible. *Educación* 62. Recuperado de <https://bit.ly/3jB1z4N>
- Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. *Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. 1994. España: Paidós.
- Reyes-Jácome y Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29 (1), pp. 148-160. Bogotá (Colombia). ISSN1794-4724-ISSNe2145. <https://bit.ly/3jt2X9x>
- UNESCO PERÚ (24 de junio de 2020). *Webinar 14: Liderazgo docente en la educación remota [archivo de video]*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=rklOdUr_AUE
- Vázquez, S.; Bernal, J. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 79-97. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>

Sesión 2

La resiliencia y su relación con el liderazgo del docente



Lee el siguiente fragmento extraído de la revista TAREA.



Flor Pablo Medina

Docente con estudios de postgrado en gestión y programas públicos.

Fue directora nacional de Educación Primaria, directora regional de Educación de Lima Metropolitana, jefa del equipo técnico del Consejo Nacional de Educación y Ministra de Educación del Perú (marzo 2019 - febrero 2020)

“El currículo vigente ya plantea una nueva visión de la educación, que supone cambios profundos en nuestra manera de entender **qué se aprende, cómo se aprende, dónde se aprende y para qué se aprende**. La pandemia nos obliga hoy a estar lejos de las aulas, y nos exige priorizar y ser coherentes con principios pedagógicos humanistas.

Nos exige pasar de una enseñanza estándar a una que atienda la diversidad, en la que cada estudiante desarrolle al máximo su potencial desde sus propios talentos y oportunidades. Nos exige que las clases y tareas sean experiencias educativas vivenciales, que emocionen y tengan sentido”.

“Este tiempo de aislamiento y de tener como única alternativa la educación a distancia representa para las maestras y los maestros un cambio radical a una dinámica de trabajo basada en la interacción con –y entre– sus estudiantes. Toca perderle el miedo a reducir contenidos y a la homogeneidad, y estar atentos a las emociones, al disfrute del aprendizaje, al trabajo con las familias y, especialmente, a que cada estudiante le encuentre sentido a lo que aprende”.

Flor Pablo Medina, en Tarea 2020, p. 4.

Para reflexionar:

- De acuerdo a lo que plantea Flor Pablo, y bajo este nuevo escenario, ¿cómo se entiende la visión de la educación y rol del docente?
- Desde tu práctica docente, ¿qué fortalezas y dificultades has identificado para responder a esta nueva visión de docencia?



1. Resiliencia y liderazgo docente

En las unidades anteriores hemos abordado la resiliencia, los factores protectores y de riesgo, y cómo podemos hacerle frente a la adversidad. Asimismo, revisamos la naturaleza del liderazgo, haciendo vínculo con el rol mediador del docente en la educación a distancia. En esta sesión retomaremos el tema de la resiliencia y su relación con el liderazgo.

¿Estamos listos?

“Cuentan que una hija se quejaba con su padre acerca de la vida; no sabía cómo seguir adelante. Cansada de luchar, estaba a punto de darse por vencida. Su padre, un reconocido chef, la llevó a la cocina, llenó tres ollas y las puso sobre fuego fuerte. Cuando el líquido estaba hirviendo, echó las zanahorias en la primera olla, un par de huevos en la segunda y algunos granos de café en la tercera. La hija esperó con impaciencia preguntándose que estaría haciendo su padre.

A los 20 minutos, él apagó el fuego, puso las zanahorias en un recipiente, los huevos en otro, y coló el café y lo sirvió en una jarra. Mirando a su hija, le preguntó: “Querida, ¿qué ves?”. “Zanahorias, huevos y café” fue la respuesta. Le pidió a su hija que tocara las zanahorias, que estaban blandas; luego le dijo que rompiera un huevo, que estaba duro; y por último le pidió que probara el café, y ella sonrió mientras disfrutaba el rico aroma de la bebida. Humildemente, la joven le preguntó a su padre: “¿Qué significa esto, papá?”. “Estos 3 elementos”, explicó él, “se han enfrentado a la misma adversidad, el agua hirviendo, y cada uno ha reaccionado en forma diferente: la zanahoria, fuerte y dura, se tornó débil, fácil de deshacer; el huevo era frágil y la cáscara fina protegía su interior líquido que, después de estar en el agua hirviendo, se endureció; los granos de café transformaron el agua, convirtiéndola en la rica bebida que te reconforta y calienta. ¿Qué eres tú?”, le preguntó el cocinero a su hija. “Cuando la adversidad llama a tu puerta, ¿eres zanahoria, huevo o grano de café?”.



(Cuento narrado en Tomado TDx TEDxComodoroRivadavia Adriana Torres (2015, 17 de noviembre) Resiliencia, Poder y Liderazgo (video) YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=qbrNNudXCCw>)

Como dijimos en la introducción, cuando aparecen las crisis o situaciones difíciles y adversas es cuando se pone a prueba la capacidad para afrontarlas. “Superar grandes dificultades y crecer a partir de ellas [...] es una capacidad que va más allá de la resistencia; implica proyectarse a partir de la dificultad, a veces hasta transformando una situación negativa en algo positivo que facilita el crecimiento”. Recordemos que la resiliencia es dinámica y se desarrolla en relación con los demás. “La resiliencia se trata de una capacidad para movilizar recursos internos y externos” (Saavedra y Vanistendael, 2015, p.14).

Dijimos también que, en situaciones de crisis en una organización o sociedad, emerge el liderazgo, el cual no necesariamente es otorgado por alguien ni está asociado a un cargo o a una posición formal. En términos de la función del liderazgo, una persona sin autoridad formal puede asumir el desafío de ayudar a resolver un determinado conflicto, y para ejercer el liderazgo se requiere usar como estrategia el aprendizaje.

En el ámbito de la educación, el liderazgo docente está enfocado en responder a las situaciones inesperadas como las que estamos experimentando, en donde el foco es establecer buenas relaciones e influir en los padres, estudiantes y colegas a fin de fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, y establecer relaciones de confianza y de soporte con los demás actores de la comunidad educativa. Así, el liderazgo docente no solo influye, sino que moviliza, dinamiza, motiva y comparte con los demás la visión de la mejora de los aprendizajes.

Es así como la pandemia, una situación crítica y atípica, no solo nos desafía a desarrollar y/o fortalecer la capacidad para afrontarla y salir fortalecidos, sino que nos da oportunidades para poder responder al llamado que tiene cada docente. Flor Pablo (2020) manifiesta que: “La pandemia ha puesto en evidencia a la sociedad que ser docentes supone un saber experto y que no es una tarea sencilla. También nos ha enseñado a las maestras y los maestros que podemos aprender y reinventarnos en nuestro afán de llegar a cada estudiante. Por ello, tenemos que aprender entre pares a institucionalizar el acompañamiento como parte de la dinámica de la escuela y avanzar hacia sistemas descentralizados de formación en servicio basados en lineamientos nacionales y con la asistencia técnica del Ministerio de Educación” (p. 5). Una crisis como la que vivimos lleva a pensar una nueva escuela y una nueva docencia con un liderazgo acorde a las necesidades que responda a la mejora de los nuevos aprendizajes.

En ese sentido, hagamos extensivo el análisis hacia los siguientes puntos:

1.1 ¿Cuál es el reto ahora?

En un artículo de la revista TAREA, Paula Pogré (2020) nos habla de los desafíos que la pandemia ha impuesto a la actividad educativa. El hecho de pasar de la presencialidad a la modalidad remota fue un desafío asumido —corporizado— por las y los docentes, a veces de manera más solitaria, otras fortalecidos en el trabajo colaborativo con personal directivo y colegas”, y que además es una oportunidad para continuar con el trabajo colaborativo en el cual se reconozcan y valoren las diversidades y las diferencias, “de que transformemos las escuelas en lugares de encuentro entre saberes y personas, construyendo juntos otras maneras de hacer escuela y ciudadanía” (p. 27). Este es el reto.

En esta línea, el profesor Barrientos y Olinda Vílchez, quienes participaron en el Webinar organizado por UNESCO Perú, *Liderazgo docente en la educación remota*, señalan que, siendo este contexto distinto al de antes, el docente tiene que responder en su rol de liderazgo a que se logren los objetivos. Para ello, Barrientos considera que se debe sincerar la buena pedagogía, darse el aprendizaje en condiciones de libertad, tomarse tiempos para reflexionar cómo se aprende, y favorecer la motivación intrínseca y promoviendo lo que no se favorecía en la educación presencial. Por ejemplo, antes, en la modalidad presencial, el docente solo estaba en su aula; ahora se conoce de experiencias en que en una sesión de clase en el espacio virtual (vía Zoom) no solo hay un docente como antes, sino que pueden ingresar otros colegas docentes para apoyar y observar cómo desarrollan una actividad.

El buen líder docente —nos dice Barrientos— mira lo que hay a su alrededor, los recursos al interior y afuera, aquellos que puede usar con la finalidad de mejorar los aprendizajes. Olinda Vilchez, en la misma línea del ejercicio de definir el liderazgo docente, refiere sobre las condiciones de colaboración y el papel de los aliados como el rol del directivo en el fortalecimiento de liderazgo docente a través de la comunicación y la confianza, así como ayudar a la resiliencia pedagógica, acompañando al docente en este proceso de cambio, según aporta Barrientos.

En resumen, el cambio de la modalidad a distancia nos permite analizar y realizar las modificaciones necesarias, así como las potencialidades que se encuentra en el trabajo colaborativo y lo que permite la conectividad.

Al respecto, recordemos las palabras de Flor Pablo vistas en la sección de Identifica de esta sesión. Por eso es tan importante trabajar por proyectos e interdisciplinariamente. Allí podrán entrar los contenidos, pero en función de un propósito de aprendizaje que también guiará la evaluación de proceso desde una retroalimentación constante de la maestra o el maestro”. Con ello, sentencia: “Hoy la pandemia nos recuerda que no hay recetas únicas, que las normas se pueden modificar drásticamente cuando se tienen claros los propósitos. Para dar un salto cualitativo, necesitamos escuelas que se autoevalúen, que tengan autonomía, que sean acompañadas, reconocidas y supervisadas”.

¿Y cómo se relacionan estos retos con la resiliencia y el liderazgo integral del docente?

Siendo la resiliencia aquella capacidad humana para responder a la adversidad, superarla y ser transformados de manera positiva, debemos señalar que la adversidad forma parte de nuestra vida y entorno. Panez, Silva y Silva (2000) nos señalan que la adversidad “es considerada como algo eventual, inesperado, inexplicable”, por lo que para estos autores la resiliencia es una capacidad humana para hacerle frente a la adversidad y puede ser promovida (p. 18). Por otro lado, el liderazgo en general emerge ante situaciones de cambios en una organización o sociedad, por lo cual el liderazgo integral considera el uso de herramientas para afrontar las diferentes situaciones que se presenten. El líder reúne determinadas características, como la de proactividad, motivación, visión, valores y compromiso, por lo cual cumple la función de movilizar, dinamizar e influir en los demás.

Frente a los retos y desafíos de la educación planteados líneas arriba, vemos que los docentes han ido asumiéndolos y se encuentran en el proceso de cambio y transformación, proceso en que las prácticas docentes innovadas y mejoradas refuerzan su liderazgo. Asimismo, en algunas experiencias se ha fortalecido la capacidad de resiliencia, tal como se observa en el siguiente testimonio, como un referente de miles de historias de docentes líderes y lideresas.

“Lo difícil fue adaptarme a la modalidad a distancia en un principio, ya que las de mi generación no somos expertas en cómputo. Mis hijos se volvieron mis maestros. Ellos me guiaban a usar algunas herramientas para mejorar mis trabajos. Ahora ellos se convirtieron en mis ayudantes, pues colaboran conmigo para grabarme, etc. También ha sido gracias a mis colegas, que estaban prestos a orientarme, al igual que mi director, quien de inmediato buscó la manera para que nos capaciten. Empezaron con todo un abanico de herramientas que finalmente debíamos aplicar para adaptarnos sobre todo a la situación de nuestros estudiantes. Busqué maneras de trabajar con ellos, y si todos tenían acceso y facilidad con el WhatsApp; desde allí empecé a mejorar mis trabajos con ellos. Las actividades que envía Aprendo en casa son muy amplias. Había que adaptarlas y resultó muy bueno, ya que no contaban con sus libros de trabajo. Vimos que muchos padres de familia salían a imprimir y decidimos adaptar el trabajo a algo más simple para ayudar a nuestros niños”.

Profesora Vilma Alicia Prada Barrientos

IE Juan Pablo Vizcardo y Guzmán, UGEL 03-Región Lima

2. El compromiso con la nueva visión de docencia del MBDD

La visión de la profesión docente en la que se basa el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD) reconoce la docencia como un quehacer complejo. La actuación reflexiva es una exigencia de su ejercicio; esto es que desarrolle “una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar”.

El docente es “un agente de cambio. Reconoce el poder de sus palabras y acciones para formar a los estudiantes. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida” (Minedu, 2014, pp. 15-16).

El MBDD plantea cuatro dimensiones compartidas con otras profesiones.

- a. La dimensión reflexiva
- b. La dimensión relacional
- c. La dimensión ética
- d. La dimensión colegiada

▪ La dimensión reflexiva

El docente reflexiona en y desde su práctica. La autorreflexión y la revisión permanente de su práctica se constituyen en el recurso de su labor. Es menester que el docente elabore juicios críticos sobre su práctica y de sus colegas. La reflexión de su práctica le permitirá tener un saber que luego podrá articular con conocimientos disciplinares, curriculares y profesionales, constituyéndose en la base de la competencia profesional.

▪ La dimensión relacional

En ella se establecen los vínculos cognitivos y afectivos, constituyéndose en la característica del profesional de carácter subjetivo, ético y cultural. Para una buena docencia se necesita que haya respeto e interés por parte del estudiante. Las interacciones permiten que el docente conozca a sus estudiantes, sus características, y que este vínculo se desarrolle tanto en el aula como fuera de ella, enriqueciendo esta dimensión del docente.

▪ La dimensión colegiada

En ella, un docente comparte la visión y misión institucional, haciendo suyos sus valores. El docente es permeable a las creencias y prácticas de los demás. Las decisiones de mayor relevancia que afectan a la comunidad educativa deben tomarse a nivel colegiado.

▪ La dimensión ética

Considera valores como el compromiso y la responsabilidad que tiene el docente por sus estudiantes, por sus aprendizajes y la formación humana. Uno de los fundamentos es el respeto de los derechos y la dignidad de las personas. También se manifiesta en que el docente rechace las prácticas de corrupción, discriminación, violencia y terrorismo, y que sea el referente de conductas y actitudes éticas en su entorno social.

Luego de ver muy sucintamente cuáles son las dimensiones compartidas con otros profesionales, y siendo muy importantes las arriba mencionadas, el Marco de Buen Desempeño Docente también identifica tres dimensiones específicas y propias del docente que, articuladas, constituyen el ejercicio de la profesión, cumpliendo simultáneamente **una función cultural, política y pedagógica.**

- **La función cultural**

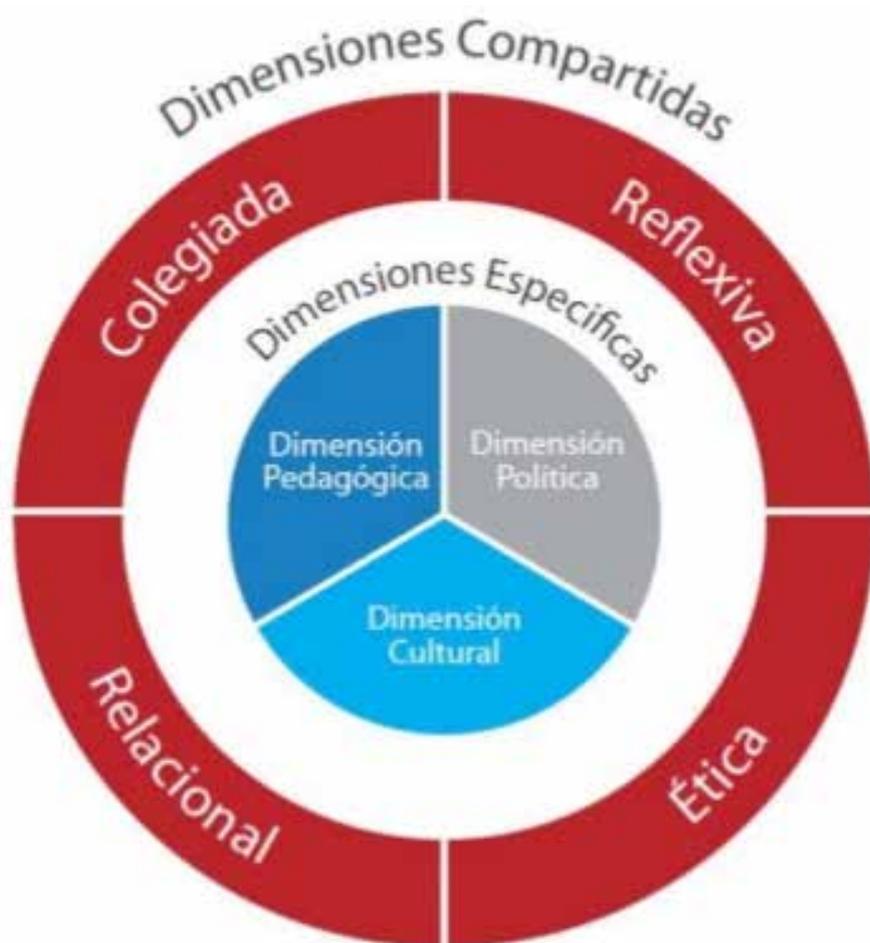
Referida a los conocimientos amplios del entorno que el docente debe manejar para hacer frente a los desafíos. Además, implica analizar para comprenderlos y tener aprendizajes contextualizados para proponer a las generaciones más jóvenes.

- **La función política**

Referida a la formación de los estudiantes como ciudadanos desde un enfoque de justicia social y equidad, con ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente. Todo esto exige que el docente conozca la realidad social y sus desafíos.

- **La dimensión pedagógica**

Se constituye en el centro de la profesionalidad docente y es el saber pedagógico basado en la construcción de la reflexión teórico-práctica. Es lo que le permite contar



con saberes previos, los cuales le ayudan o contribuyen en el cumplimiento de su rol. La práctica específica, que es la enseñanza, demanda promover la disposición, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse.

En esta dimensión pedagógica se distinguen tres aspectos fundamentales:

a) El juicio pedagógico, que supone tener criterios —variados, multidisciplinares e interculturales— para reconocer la existencia de **distintas maneras de aprender** e interpretar, y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto a necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para **identificar la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia**.

b) El liderazgo motivacional, que implica la **capacidad de despertar el interés por aprender** en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como **la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso** y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

c) La vinculación, que es el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos, lo que supone **intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, y apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno**.

El MBDD expresa esta visión, y particularmente estas tres dimensiones específicas que dan cuenta de la singularidad de la profesión docente y su carácter de praxis situada y exigente en creatividad y criticidad. La combinación de estas tres dimensiones hace de la docencia una profesión difícil de desenvolverse de manera estandarizada, aun cuando para determinados aprendizajes se pueda recurrir a procedimientos similares (pp. 15 -21).

En resumen, en esta sesión se ha recordado que la resiliencia es la capacidad para afrontar desafíos adversos, particularmente en el contexto actual, proceso en el cual los docentes están respondiendo con estrategias novedosas, y cuyas prácticas innovadas y mejoradas refuerzan el ejercicio de su liderazgo. Finalmente, se culmina con una breve revisión acerca de la visión de ser docente, desde el MBDD, cuya práctica específica de la enseñanza requiere de la actuación que responda al contexto, orientada a la construcción de ciudadanía y a lo reflexivo.

Ideas fuerza

1

El líder docente reúne determinadas características como las de proactividad, motivación, visión, valores y compromiso para movilizar, dinamizar e influir en los demás.

2

El liderazgo docente en este tiempo está enfocado en establecer buenas relaciones e influir en los padres, estudiantes y colegas a fin de fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

3

El liderazgo docente también promueve el establecimiento de relaciones de confianza y de soporte pedagógico con los demás actores de la comunidad educativa.

4

El liderazgo docente integral mira lo que hay a su alrededor, los recursos al interior y afuera, aquellos que puede usar con la finalidad de mejorar los aprendizajes.

5

El liderazgo transformacional es aquel en el que se crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores, y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores; influenciándose mutuamente líder y seguidores.

6

El liderazgo adaptativo es aquel que propone a los seguidores hacer frente a sus problemas, desafíos y situaciones dolorosas para aprender nuevas formas de ser y prosperar.

7

La relación entre resiliencia y liderazgo docente en el contexto actual se observa cuando el docente, habiendo asumido el reto que significa cambiar de la modalidad presencial a la modalidad a distancia (con todo lo que está implica), evidencia una práctica pedagógica transformada, innovadora, contextualizada (que responde a las necesidades de sus estudiantes) para seguir garantizando la calidad del servicio educativo.

8

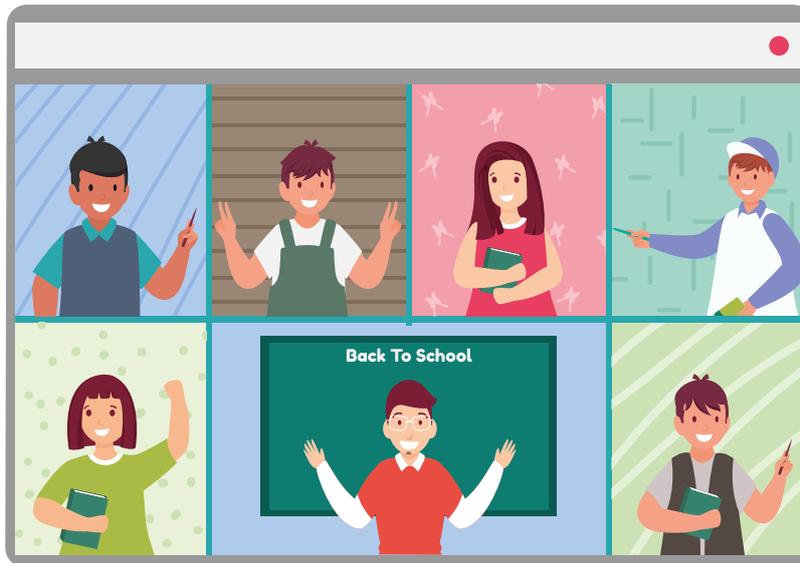
La visión del docente según el MBDD es la de un profesional agente de cambio, que tiene el poder de sus palabras y acciones para formar a los estudiantes.

9

El ejercicio docente exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica.

Comprueba

Después de haber leído y reflexionado sobre lo presentado en esta sesión, te invitamos a resolver el cuestionario de autoevaluación.



Referencias bibliográficas

- Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco de Buen Desempeño Docente. Recuperado de <http://www.bit.ly/2LxMG4s>
- Pablo, F. (2020). Retos de la educación en tiempos de pandemia. *Tarea. Revista de Educación y Cultura*, 100. Lima, Perú.
- Panez, R.; Silva, G. y Silva, M. (2000). *Resiliencia en el ande, un modelo para promoverla en los niños*. Lima: P&S Ediciones.
- Pogré, P. (2020). La docencia en contexto de pandemia. *Tarea: Revista de Educación y Cultura*, 100. Lima, Perú.
- Reyes-Jácome y Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29 (1), 148-160. Bogotá (Colombia). /2011/ISSN1794-4724-ISSNe2145. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1641/1475>
- Saavedra, E.; Salas, G.; Cornejo, C. y Morales, E. (2015). Resiliencia y calidad de vida. *La Psicología Educativa en diálogo con otras disciplinas*. Universidad Católica del Maule, Facultad de Ciencias de la Salud, Departamento de Psicología, Área de Psicología Educativa.
- UNESCO PERÚ. (24 de junio de 2020). Webinar 14: *Liderazgo docente en la educación remota* [archivo de video]. YouTube. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=rklOdUr_AUE
- Valdivia, M. (2008). Constantino Carvallo, una vida de acción y pensamiento. *Tarea: Revista de Educación y Cultura* 70, 64-67. Lima, Perú.
- Vanistendael, S. (2018). Hacia la puesta en práctica de la resiliencia. La casita: una herramienta sencilla para un desafío complejo. Oficina Internacional Católica de la Infancia (BICE). Recuperado de <https://bice.org/app/uploads/2020/04/La-Casita-es.pdf>
- Vanistendael, S. y Saavedra, E. (2015). *Resiliencia y calidad de vida. La Psicología Educativa en diálogo con otras disciplinas* (pp. 11-21). Universidad Católica del Maule, Facultad de Ciencias de la Salud, Departamento de Psicología, Área de Psicología Educativa.