

ESTRATEGÍAS DIDÁCTICAS

La gestión de la complejidad y la incertidumbre en tiempos de pandemia

POR **GABRIELA EDITH RECABARRENZ**
Lic. en Gestión de Instituciones Educativas. UBP.

Jueves, 12 de agosto de 2021



Gabriela Edith Recabarren

En el ciclo lectivo 2020, las instituciones educativas debieron sobreponerse sorpresivamente ante la irrupción de lo inesperado e inédito de una pandemia. El entorno, evidentemente, se coló por todas las rendijas de las escuelas produciendo un caos y una desestabilización históricos. Esta conmoción desequilibró la tarea docente y la vida escolar de maneras inimaginables. La gestión directiva tuvo, y sigue teniendo, un papel preponderante en este contexto de excepcionalidad y de cambio en el que estamos inmersos.

Enmarcado en esta contingencia que plagó de desafíos la cotidianeidad de las escuelas, surgió el Trabajo Final de la Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas, del cual emanan las reflexiones que siguen. En el mismo se realizó una indagación situada sobre la gestión directiva de un colegio público de gestión privada, analizando los estilos de conducción asumidos antes de la pandemia, cómo se gestionó la complejidad y la incertidumbre durante el ciclo lectivo 2020, para finalmente reflexionar si la vivencia de esta situación excepcional le dejó aprendizajes al equipo de conducción para la nueva escuela que se viene. La meta final de dicha producción fue delinear propuestas que renueven los modos de gestionar de los directivos de esta institución, aprovechando el momento de turbulencia educativa que se desencadenó a partir de la pandemia que transitamos.

El abordaje se realizó desde el paradigma de la complejidad. El cual ve en la realidad la riqueza de una “mezcla de orden y de desorden, de luz y de oscuridad, de paradojas e incluso de aparentes contradicciones.” (López Rupérez, 1999, p.7) Se pretendió, a partir de esta mirada, descubrir en las

dificultades, desafíos; en el caos, un generador de nuevos rumbos; en la incertidumbre, una oportunidad. “Un modo complejo de pensar la experiencia humana, recuperando el asombro ante el milagro doble del conocimiento y del misterio, que asoma detrás de toda filosofía, de toda ciencia, de toda religión, y que aúna a la empresa humana en su aventura abierta hacia el descubrimiento de nosotros mismos, nuestros límites y nuestras posibilidades.” (Morin, 1990, p.17).

La complejidad se propone, no sólo como una manera de pensar y analizar, sino que se pretende que se interne en la acción para transformarse en una práctica compleja, en una manera de hacer en lo cotidiano. La clave está en que, a pesar de la turbulencia de los cambios, se invite a la complejidad a entrar a la escuela y se la celebre, en un proceso permanente, espiralado y, a veces hasta contradictorio para buscar, a partir de allí, un nuevo equilibrio superior. Que la complejidad sea una nueva forma de asumir la escuela abrirá a significaciones más amplias, más profundas, más verdaderas y, a la vez, más humildes.



En este año pandémico cuando lo tradicional dejó de ser viable, las instituciones educativas tuvieron que convertirse, entre tropiezos y balbuceos, en escuelas que aprenden, que cambian, que crean futuro y posibilidades. Luego del cimbronazo inicial, debieron sobreponerse y enfrentar las nuevas realidades. La tarea fue ineludible, a riesgo de perder sentido. La salida a la encrucijada estuvo en aprovechar este tiempo de superlativa complejidad e incertidumbre para pensar la escuela, lo que nos pasó y nos pasa como gestores, para buscar caminos que incrementen la capacidad de trabajar con otros, para crear puentes entre el pasado y el futuro, para reescuchar cada palabra que dice cosas distintas cada vez, todo desde la realidad situada, en el aquí y el ahora.

Los imperativos históricos actuales requieren pensar una manera alternativa de hacer escuela, desde otro lugar; por lo tanto, será muy importante definir bien hacia dónde se va y qué se desea. La propuesta es edificar en la dinámica cotidiana de las instituciones educativas una práctica compleja que, partiendo del liderazgo transformador del equipo de gestión, encamine a la institución proactivamente hacia una sinergia de la mejora permanente. Se trata de inventar y reinventar las historias institucionales basándonos en el rol preponderante que tienen los directivos como capitanes del barco. En este proceso, los gestores tienen un papel protagónico ya que podrán generar las condiciones para que su centro educativo se abra al diálogo, a la pregunta, a la búsqueda de nuevos modos, a una inno-

vación que dé respuestas a lo que la sociedad necesita. Será necesario un liderazgo educativo transformador, que gestione la escuela para instalar en ella una cultura dinámica de la metacognición, una reflexión crítica sobre las propias prácticas, una mirada capaz de describir, interpretar, movilizar e intervenir. Básicamente se trata de gestionar, para restituir sentidos, para pensar la realidad y hacer escuela desde un pensamiento transformador. En esto es fundamental llevar a cabo una labor en equipo, en colaboración, a través de un liderazgo compartido y colegiado, porque así todos se sienten parte y comprometidos con los resultados.



Habilitar caminos y generar las condiciones para que una mejor escuela pase de la potencia al acto, implicará asumir, reconocer y gestionar la complejidad de este tiempo que nos toca vivir, pasando “de una conceptualización binaria del futuro (una determinada característica del futuro es o no es) a una de múltiples determinaciones.” (Aguerrondo, 2007, p.15) Es decir, imaginar y diseñar escenarios alternativos dentro de los acontecimientos posibles, abriéndonos a una multiplicidad de futuros, a partir del aprendizaje y el cambio. La clave estará en constituir a las escuelas en organizaciones inteligentes, en comunidades de aprendizaje desde la participación activa, el aporte reflexivo y el trabajo cooperativo de todos sus miembros generen miradas y sensibilidades nuevas, creativas, flexibles e innovadoras.

Hoy más que nunca la educación necesita recuperar una perspectiva positiva; buscar y encontrar nuevas ráfagas de sentido para una realidad distinta, diferente; abrir puertas que dejen entrar aires de novedad. Si los equipos de conducción escolares se posicionan en la línea de la resiliencia, se dejará entrever un rayo de luz, se abrirán las alternativas hacia nuevos escenarios posibles.

La invitación, entonces, para todo gestor es que a partir del cimbronazo que significó esta pandemia para nuestras escuelas, se deje una puerta abierta a la posibilidad de nuevas profundizaciones y reflexiones sobre las mejores maneras de gestionar y abierta a posibles trabajos de investigación-acción en las instituciones que achiquen la brecha hacia el futuro deseado. Porque en esta lógica de desempolvar y arriesgarse a algo nuevo, subsisten aún interrogantes sin responder, para seguir pensando: Si la escuela ya no es lo que era, ni para lo que se pensó, y no ha definido su nuevo sentido aún, ¿cómo la entendemos entonces? ¿Qué pasa ahora con el contrato fundacional que la escuela tenía con la sociedad y el cual ya venía cuestionado, desvalorizado, cuando no rescindido? ¿Puede el director comenzar a restaurar estos quiebres de sentido que hoy vive la institución escolar pensando sensiblemente desde esta nueva realidad? ¿Y cómo pensar estos vientos de

cambios sin desconfigurar aún más la escuela? ¿Cómo hacerlo sin que deje de significar? ¿Cómo animar a los compañeros de camino a “abandonar tierra firme, donde las respuestas claras no hacen otra cosa que oscurecer la posibilidad de generar, de inventar, de gestionar para dar lugar, gestionar para hacer de la escuela una experiencia educativa”? (Tello, 2008, p.9) ¿Y cómo contenerlos en este trayecto? Así, la gestión y conducción de un establecimiento educativo podrá influir en los escenarios posibles, abriendo siempre el juego al cuestionamiento constructivo, a la duda, a considerar críticamente lo instituido, dándole paso a lo posible; sabiéndonos cada día estremecidos por sabernos responsables del acto de educar.

Paulatina e indefectiblemente todos nos iremos adaptando y hasta, en el mejor de los casos, enamorando de los tiempos que vienen. Sin embargo, cuando pasados los años podamos mirar atrás, veremos el quiebre en el paradigma educativo que la pandemia de Covid produjo este año, y ojalá descubramos que no nos quedamos parados al borde del camino.

Sabiendo que el futuro empieza hoy, las palabras finales de este trabajo se orientan a los gestores lectores: dejémonos sorprender y, desde nuestras convicciones, encaminemos nuestras instituciones educativas con esperanza, más allá de lo imaginable, derecho hacia la utopía. En este sentido, el deseo será fundamental para la gestión de las Instituciones Educativas. Sólo es posible caminar cuando se tiene una meta, un objetivo a alcanzar y esto es realidad cuando creemos y queremos una escuela mejor y diferente, que responda a los nuevos retos y necesidades del contexto actual. Para esto es necesario asumir la tarea involucrándose, asumiendo roles, ‘haciendo’ para lograr desde varios escenarios conducir con sentido y eficacia y así obtener mejores resultados. El deseo es el motor que nos mueve hacia ese lugar. Hacia la reducción de la brecha entre lo que tenemos y la visión de lo que podemos lograr. Que este anhelo no nos deje detener. “¿Una utopía? Tal vez. ‘Camino cien pasos y ella se aleja cien pasos, camino cincuenta y ella se aleja cincuenta, camino veinte y ella se aleja veinte. Entonces, ¿para qué sirve la utopía? Para eso, para seguir caminando’ (Eduardo Galeano).” (Blejmar, 2005, p.139)



Para terminar, una alegoría...

“- ¿Por qué mi estancia aquí no ha producido fruto? - dijo decepcionado un visitante.

- ¿No será porque te ha faltado valor para sacudir el árbol? - respondió apaciblemente el maestro...” (A. De Mello)

Que no nos pase...

Referencias bibliográficas:

- AGUERRONDO, I. (2007, septiembre). *Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa)*. Texto elaborado a partir de la discusión en una mesa redonda sobre “30 años de planeamiento educativo”, realizada durante el X Curso Regional sobre Formulación y Administración de Políticas Educativas, promovido por el IIPE/UNESCO, Buenos Aires, Argentina.
- BLEJMAR, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F. (1999). *Gestión de calidad en educación*. Madrid: MEC.
- MORIN, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo* (2ª ed.). Barcelona: Gedisa. 1998.
- TELLO, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, N° 45/6. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).