

PRÁCTICA DE LIDERAZGO

**Una oportunidad para el liderazgo y el aprendizaje:
¿Cómo aprovechar el error en tiempos de pandemia?**

Autor: Felipe Aravena
Líderes Educativos PUCV





La pandemia ha generado un escenario complejo y volátil, que ha hecho replantear las dinámicas y estructuras organizacionales de los establecimientos educacionales. Así, los líderes han tenido que sortear desafíos nuevos, con mínima preparación, utilizando los recursos y capacidades disponibles. Al momento de afrontar estos desafíos, se han diseñado e implementado distintas estrategias, unas más exitosas que otras. En este escenario pandémico, múltiples errores en términos de liderazgo podrían observarse.

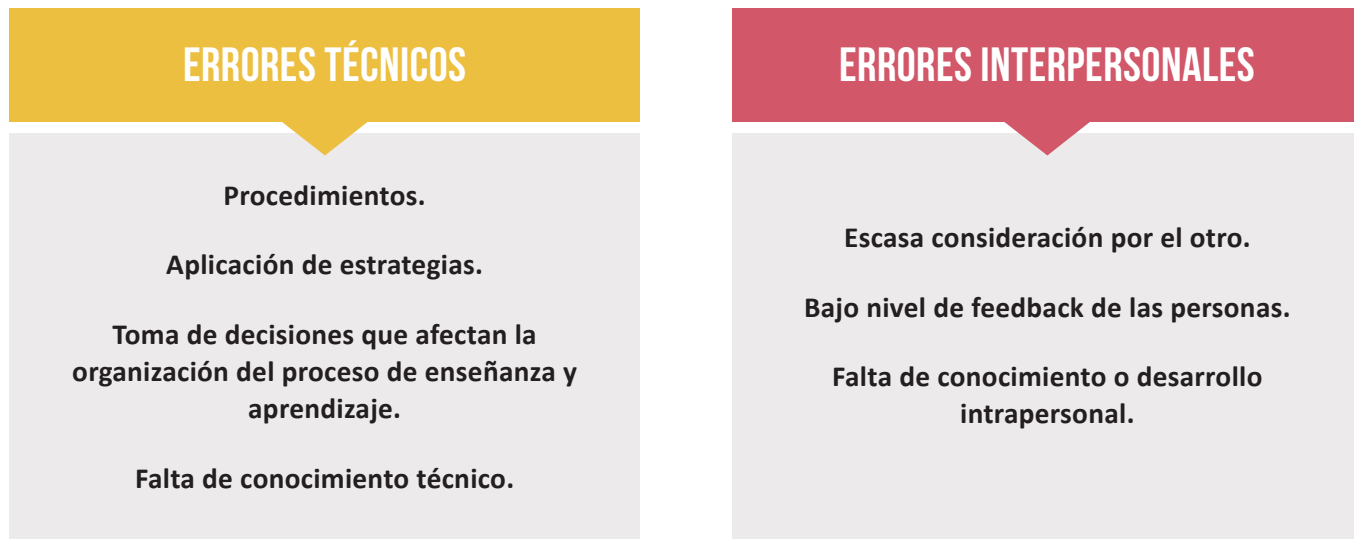
Según Caliskan (2021), los errores en educación históricamente han sido concebidos como aspectos negativos. A raíz de ello, el sistema tiende a penalizarlos y ocultarlos, siendo escasamente utilizados como fuentes de aprendizaje. Esto es más notorio a nivel de liderazgo, porque en roles de poder los errores son percibidos, comúnmente, como fallas o debilidades producto de incompetencias personales (Caliskan, 2021). Sin embargo, sabemos que los errores son potenciales recursos de aprendizaje cuando se comprenden desde una lógica de apertura y aprendizaje. La apuesta está en interpretar el error como parte natural de todo proceso de aprendizaje que sirve inherentemente para mejorar acciones futuras (Bulach et al., 1998; Cornell y Sheras, 1998).

Aprovechar el error fortalece a las organizaciones y las configura más abiertas y flexibles al feedback desde distintos actores (Caliskan, 2021). Por eso, los líderes requieren ser los primeros en no penalizar el error, y abrir oportunidades para capitalizar experiencias fallidas en lecciones aprendidas. Lo que en palabras de Benoliel y Berkovich (2021) sería un “error inteligente”, porque forman parte del aprendizaje organizacional en organizaciones imperfectas y complejas como lo son los centros escolares.



Un error, se define como una inconsistencia entre lo esperado o los resultados deseados y los actuales (Benoliel y Berkovich, 2021; Cannon y Edmonson, 2005). La definición, en sí misma, pareciera ser algo que buscamos evitar, porque “no queremos ser inconsistentes”. Por lo mismo, tendemos a maquillar lo que no resulta, ignorándolo o, conscientemente, ocultándolo. Esto se refuerza, aún más, en una cultura educativa exitista del “anti-error” (McGrath, 1999). Desde la perspectiva de Cannon y Edmonson (2005), los errores pueden ser clasificados en dos tipos: errores técnicos o errores interpersonales (ver figura 1). Por ejemplo, si pensamos en una observación de clase, un error técnico puede ser no dar la retroalimentación al docente observado y un error interpersonal sería invalidar su práctica, destacando solo aspectos negativos en lo observado.

Figura 1: Tipos de errores.



Fuente: Adaptado de Cannon y Edmonson, (2005).

A su vez, los errores pueden ser pequeños o amplificados (Cannon y Edmonson, 2005). Los errores pequeños, tienden a establecer signos de fallas técnicas o interpersonales a escala menor en la puesta en marcha de ciertos procesos. Por eso, es clave que los líderes sean capaces de reconocer tempranamente potenciales errores pequeños, antes de que se conviertan en errores altamente visibles con consecuencias traumáticas para la organización (Benoliel y Berkovich, 2021). En cambio, los errores amplificados existen producto de un abordaje poco efectivo de los errores a escala menor.

A PARTIR DE LA DEFINICIÓN DE ERROR, PIENSE INDIVIDUALMENTE:

En una decisión importante que tomaron en el contexto de la educación remota y que, mirándola con más perspectiva, hoy piensa que fue una decisión errónea.

- ¿Qué esperaba que ocurriera? ¿Qué fue lo que efectivamente ocurrió?

- ¿Por qué se produjo el error?

- ¿Qué tipo de error fue, técnico y/o interpersonal? ¿Fue a pequeña o gran escala? ¿Por qué lo considero en esa escala?

- ¿Qué aprendizajes pude obtener a nivel personal y/u organizacional a la luz del error?

- A partir de lo aprendido, si tuviera que tomar una decisión ante la misma situación, ¿qué haría diferente?, ¿por qué? ¿Qué resultado esperaba obtener?

La comprensión que posean los líderes sobre los errores importa (Caliskan, 2021). Aquellos líderes que poseen una mentalidad de crecimiento, pueden comprender el error como parte esencial de todo proceso de aprendizaje. En cambio, los líderes con una mentalidad fija, interpretan el error como una falla asociada a la falta de habilidades personales o capacidades profesionales. Esto último, limita la posibilidad de acumular aprendizajes a nivel organizacional, circunscribiéndolos únicamente como errores individuales. Los líderes que modelan y valoran el error, como fuente de aprendizaje, tienen más posibilidades de fortalecer las relaciones de confianza y apertura a nivel interpersonal, y también organizacional (Benoliel y Berkovich, 2021).

Ante un escenario nuevo, como el generado por la pandemia, naturalmente los errores han sido múltiples, esto porque se ha tenido que ir aprendiendo en la marcha. Probablemente, si volviéramos a vivir la experiencia pandémica, estaríamos más preparados para definir horarios de clases online, para generar rutinas de aprendizaje en casa para los estudiantes, brindar apoyo y contención socioemocional a los docentes y estudiantes, entre otros aspectos. A partir de los errores, se puede aprender y extraer lecciones para emprender futuras acciones.

UNA PROPUESTA DE ACTIVIDAD PARA CONVERSAR SOBRE LOS ERRORES COMO FUENTES DE APRENDIZAJE

En esta sección, se presentará un marco teórico de liderazgo para poder situar los errores y extraer aprendizajes. Para ello, primero se presenta el marco teórico de Leithwood et al. (2019) y, luego, la descripción de la propuesta de actividad para conversar sobre los errores como fuentes de aprendizaje, junto al equipo de gestión y/o docentes.

Leithwood et al. (2019) elaboraron un marco de análisis denominado “**las cuatro sendas del liderazgo**”. Estas sendas del liderazgo, se comportan como variables clave que influyen en la mejora escolar. Las cuatro sendas son: **racional, emocional, organizacional y familiar** (ver figura 2). Cada una de ellas con distintas prácticas específicas de liderazgo.

Figura 2: Las cuatro sendas del liderazgo



Fuente: Adaptado de Leithwood et al.(2019).



LA SENDA DE LIDERAZGO “RACIONAL”

INCLUYE CUATRO PRÁCTICAS
ESPECÍFICAS DE LIDERAZGO:

- 1 Calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, en términos de las estrategias utilizadas para maximizar el aprendizaje de los estudiantes.
- 2 Exigencia académica, entendida como la combinación de rigor y altas expectativas, con establecimiento de objetivos realistas, de acuerdo a los niveles de aprendizaje de los estudiantes.
- 3 Clima de aula, que considera las relaciones que inciden en el aprendizaje, tanto entre estudiantes-estudiantes, como entre estudiantes-profesores.
- 4 Uso efectivo del tiempo en la enseñanza.



LA SENDA DE LIDERAZGO “EMOCIONAL”

CONTEMPLA TRES PRÁCTICAS
ESPECÍFICAS DE LIDERAZGO:

- 1 Eficacia colectiva, definida como el nivel de confianza que posee un grupo para alcanzar objetivos desafiantes.
- 2 Confianza relacional entre los miembros del equipo, comprendida como la posibilidad de mostrarse abierto y vulnerable.
- 3 El nivel de compromiso docente con la organización.



LA SENDA DE LIDERAZGO “ORGANIZACIONAL”

ENVUELVE TRES PRÁCTICAS
ESPECÍFICAS DE LIDERAZGO:

- 1 Un clima ordenado y seguro, que potencia la inclusión y consideración de los miembros de la comunidad.
- 2 Una estructura que facilita una cultura colaborativa.
- 3 La organización de los tiempos no lectivos.



LA SENDA DE LIDERAZGO “FAMILIAR”

TAMBIÉN CONSIDERA TRES PRÁCTICAS
ESPECÍFICAS DE LIDERAZGO:

- 1 Las expectativas que las familias poseen en el aprendizaje de sus estudiantes.
- 2 Las formas de comunicación con las familias.
- 3 El uso del capital socio-cultural e intelectual de las familias, como recurso adicional para potenciar el aprendizaje de sus pupilos.

A partir del modelo propuesto por Leithwood et al. (2019) y, concibiendo la experiencia vivida en tiempos de pandemia, proponemos detectar errores organizacionales en las distintas sendas del liderazgo. Para realizar esto, se sugiere lo siguiente:

1

Esta actividad puede realizarse con el equipo de gestión (un grupo más reducido) y/o con los docentes en el consejo de profesores.

2

Antes de comenzar la actividad, es importante explicar que los errores son fuentes de aprendizaje y no responden, necesariamente, a incompetencias personales o incapacidades profesionales, sino más bien, subyacen naturalmente a todo proceso de aprendizaje, como lo experimentado en la pandemia. Por tanto, la lógica no es buscar “responsables” ni “culpables”, sino más bien, buscar qué podemos hacer para capitalizar la experiencia y extraer lecciones.

3

Se sugiere comenzar, en un primer nivel, de manera individual. Para ello, cada participante requiere completar la siguiente tabla:

Senda de Liderazgo	¿Qué error(es) hemos cometido como establecimiento durante la educación remota en esta dimensión?	¿Por qué creemos que fue un error?	¿Qué decisión tomaríamos hoy si estuviéramos en una situación similar?
Racional			
Emocional			
Organizacional			
Familiar			

- Luego de esto, los participantes deben agruparse en pequeños grupos de discusión, para compartir los errores detectados, ¿por qué se piensa que fue un error y qué decisiones tomaríamos si hoy estuviéramos en una situación similar?

- Finalmente, se escogen representantes de cada grupo para compartir, a nivel colectivo, lo analizado en cada una de las sendas.
- Para que la sesión termine con un producto concreto, proponemos utilizar el siguiente cuadro, que puede adaptarse en una presentación PowerPoint, o bien, en un papelógrafo si están en modalidad presencial. La idea, es poder capitalizar lo aprendido, visibilizando el error como motor de mejora organizacional.

Senda de Liderazgo	Aprendizajes
Racional	Aprendimos que...
Emocional	Aprendimos que...
Organizacional	Aprendimos que...
Familiar	Aprendimos que...

REFERENCIAS

Benoliel, P. y Berkovich, I. (2021). Learning from intelligent failure: an organizational resource for school improvement. *Journal of Educational Administration*, 59(4), pp. 402-421.

Bulach, C., Booth, D. y Pickett, W. (1998). Should notes' for school principals: Teachers share their views. *ERS Spectrum*, 16(1) 16-20.

Cannon, M.D. y Edmondson, A.C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), pp. 299-319.

Caliskan, O. (2021). Learning from failure or failing to learn: perspectives of school principals. *Journal of Educational Administration*, 59(4), 422-436.

Cornell, D. y Sheras, P. (1998). Common errors in school crisis response: Learning from our mistakes. *Psychology in the Schools*, 35(3), 297-307.

Leithwood, K., Sun, J., y Schumacker, R. (2019). *How School Leadership Influences Student Learning: A Test of "The Four Paths Model"*. *Educational Administration Quarterly*, 0013161X1987877. doi:10.1177/0013161x19878772

McGrath, R. (1999). Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 13-30.





www.lidereseducativos.cl