

El liderazgo para el cuidado en las comunidades educativas

Andrea E. Carrasco Sáez

El presente artículo se centra en el concepto de liderazgo para el cuidado en las comunidades educativas. Contextualizado en Chile, destaca la importancia y necesidad de abordar este ámbito de las relaciones interpersonales en la gestión escolar. Se presenta una síntesis de experiencias y estrategias de directoras escolares para fomentar un clima escolar donde prevalezcan la comprensión y el respeto.

PALABRAS CLAVE

- liderazgo escolar
- cuidado
- directoras
- empatía
- confianza



¿POR QUÉ HABLAR DE CUIDADO?

La temática de cuidado toma relevancia los últimos años a raíz de la pandemia y de los efectos que generaron en niños, niñas y jóvenes el confinamiento y los cambios en las rutinas cotidianas de la escuela. En este contexto pandémico y actualmente post pandémico, la concepción de «cuidado» toma relevancia en el mundo entero; la preocupación, empatía y reconocimiento a otros

La preocupación, empatía y reconocimiento a otros pasa a ser un foco de atención importante en la formación pedagógica y en interacción cotidiana

pasa a ser un foco de atención importante en la formación pedagógica y en interacción cotidiana de los centros educativos, así como una oportunidad para aprender y mejorar aquello que los sistemas educativos ya venían haciendo y estaba dando buenos resultados (Bolívar et al., 2022).

¿POR QUÉ EL LIDERAZGO PARA EL CUIDADO TOMA RELEVANCIA EN EL CONTEXTO EDUCATIVO?

Es así como el liderazgo para el cuidado yergue como un enfoque que puede ayudar a guiar y orientar estas prácticas educativas. Es bien conocido que el liderazgo es un factor relevante y determinante en el aprendizaje de estudiantes, en el desarrollo profesional docente y en la resolución de conflictos en las comunidades escolares.

Este artículo pretende poner el foco de atención en el liderazgo para el cuidado en comunidades educativas y mostrar, en base a un estudio de caso y el relato de experiencias de liderazgo de 12 directoras escolares de la Región Metropolitana de Chile, los aspectos vinculados con el liderazgo para el cuidado que despliegan estas directoras.

¿CÓMO LIDERAR DESDE EL CUIDADO?

El liderazgo para el cuidado se caracteriza por la preocupación por el otro: «caring leadership», el concepto en inglés, es entendido como «liderazgo que se preocupa por las relaciones de cuidado de su personal». Se configura desde

El liderazgo es un factor relevante y determinante en el aprendizaje de estudiantes, en el desarrollo profesional docente y en la resolución de conflictos

dos dimensiones del concepto de cuidado, la subjetiva y la material, tal como se presenta en el cuadro 1 (Molinier y Lagarreta, 2016). En el establecimiento educativo encontramos ambas dimensiones; en este sentido, el o la líder deben procurar dar respuestas a ambas dimensiones.

Por otra parte, este enfoque de liderazgo se caracteriza por concebir al líder escolar como un sujeto auténtico, que atiende a los demás (empático), conoce a su equipo, genera motivación y adhesión a la escuela. Además impulsa la mutualidad y reciprocidad en las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, así como busca fomentar y desarrollar las capacidades de



Cuadro 1. Dimensiones del concepto de cuidado. Elaboración propia



Cuadro 2. El cuidado y su vínculo en las escuelas. Elaboración propia

cuidado y las relaciones sociales próximas entre todos los actores de la comunidad escolar (Smylie et al., 2016; Louis y Murphy, 2017).

En el cuadro 2 se presenta de modo esquemático el papel del líder como sujeto que cuida y fomenta las relaciones interpersonales de cuidado y escucha en el contexto escolar (Lee y Louis, 2019; Louis & Murphy, 2017).

Por su parte, Noddings (2001) señala que el cuidado debe considerarse desde una perspectiva relacional, en la que tanto el cuidador como el cuidado contribuyen significativamente a la relación: «El cuidador atiende

El desarrollo de comunidades solidarias (capacidad de cuidado entre todos) se da mayormente cuando los actores de la comunidad educativa se sienten atendidos y cuidados

«escucha las necesidades expresadas por el cuidado» y responde de una manera que satisface la necesidad o explica satisfactoriamente por qué no se puede satisfacer la necesidad» (Noddings, 2001, p. 36).

El desarrollo de comunidades solidarias (capacidad de cuidado entre todos) se da mayormente cuando los actores de la comunidad educativa se sienten atendidos y cuidados; en ese contexto es



más probable que generen confianza en quien los cuida (Louis y Murphy, 2017) y, por ende, las comunidades se transforman en espacios de colaboración, de reciprocidad, de trabajo colectivo, entre otras características.

De igual modo, este liderazgo escolar no solo se preocupa por los valores individuales, sino que también puede preocuparse por el cuidado de los valores institucionales de la escuela y de la sociedad en que nos desenvolvemos (Smyle et al., 2016). Aquí se definen dos dimensiones de las prácticas de cuidado, como se muestra en el cuadro 3 (Smyle et al., 2016).

Por otra parte, el *caring leadership* del director o directora tiene un fuerte impacto en la responsabilidad colectiva y en el apoyo académico para el aprendizaje de los estudiantes; es decir que la mejora de los aprendizajes de los estudiantes está directamente relacionada con el apoyo que el líder, el director o directora les pueda entregar a sus docentes para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. «El sentido de responsabilidad colectiva es cen-

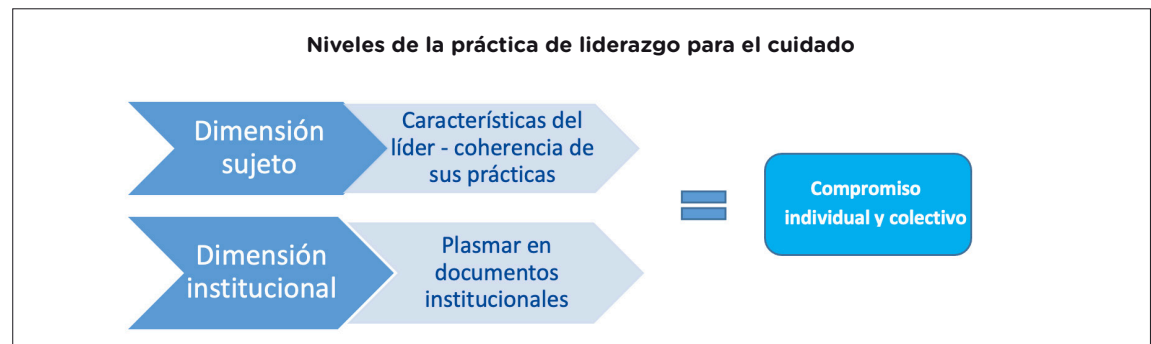
tral en las instituciones escolares y no puede forjarse sin buenas relaciones al interior de la comunidad escolar» (Louis y Murphy, 2019).

Por ello, en el momento de hablar sobre liderazgo escolar y para el cuidado, la confianza surge como un elemento de gran importancia. La confianza es un fenómeno multidimensional, con base en la reciprocidad (Louis y Murphy, 2017).

Finalmente, el liderazgo para el cuidado de un director o directora debe apuntar a promover la responsabilidad colectiva, lo que sugiere una cultura solidaria para todos los actores de la comunidad escolar.

EL LIDERAZGO PARA EL CUIDADO DESDE RELATOS DE DIRECTORAS ESCOLARES CHILENAS

De acuerdo con los relatos recogidos de directoras escolares de establecimientos educativos de la Región Metropolitana de Chile, podemos definir las siguientes acciones que se destacan desde los relatos.



Cuadro 3. Las dos dimensiones de la práctica de cuidado. Elaboración propia

Dimensión subjetiva: «care about»

En lo que respecta a esta dimensión, las directoras comparten sus experiencias y estrategias para **fomentar un clima escolar donde prevalezcan la comprensión y el respeto**, la importancia de la comunicación efectiva y el diálogo abierto y horizontal en la construcción de una comunidad educativa inclusiva y empática.

Se destacan las acciones de empatía, escucha, dialogo horizontal, la preocupación y reconocimiento por el otro/a y la coherencia del líder.

Condiciones materiales: «care for»

Por otra parte, en los relatos también se puede recoger, además de la empatía, el diálogo horizontal y la preocupación por los demás. También se suma procurar tener las condiciones materiales necesarias para el desarrollo de la docencia y de la gestión, condiciones que permitan acoger a la comunidad educativa.

Se destacan las acciones para **generar espacios acogedores y apoyo en la formación docente**.

El liderazgo para el cuidado de un director o directora debe apuntar a promover la responsabilidad colectiva

ALGUNAS IDEAS SÍNTESIS DEL RELATO DE DIRECTORAS ESCOLARES

En primer lugar, se destaca **la importancia de un liderazgo que priorice el cuidado y la empatía** en las comunidades educativas. Esto se ha vuelto especialmente relevante en el contexto de la pandemia y post pandemia, y ha traído consigo desafíos adicionales para estudiantes y docentes.

En segundo lugar, las directoras escolares destacan la necesidad de enfocarse en las relaciones humanas en la educación, prestando **atención tanto a las necesidades emocionales como materiales de todos los miembros** de la comunidad educativa.

En tercer lugar, se destacan la comunicación y el diálogo abierto: se resalta la importancia de mantener una **comunicación abierta y un diálogo horizontal** entre directores, profesores, estudiantes y padres, para construir un ambiente de apoyo y comprensión mutua.

En cuarto lugar, se destacan la **empatía y comprensión**: las directoras ponen énfasis en la empatía y la capacidad de ponerse en el lugar del otro, lo que ayuda a crear un entorno más inclusivo y sensible a las diversas necesidades de la comunidad educativa.

En quinto lugar, se relevan la **adaptación y resiliencia**, reflejando cómo las directoras han adaptado sus estrategias de liderazgo para responder a los desafíos presentes, mostrando una capacidad de resiliencia y flexibilidad en tiempos difíciles.



A MODO DE REFLEXIÓN FINAL

Los resultados aquí presentados son de un estudio de caso, por lo que los elementos desarrollados no tienen la pretensión de ser explicativos, sino que más bien son un primer paso exploratorio, que permita perfilar futuras discusiones en relación con cómo estos componentes resultan relevantes para el ejercicio práctico del liderazgo.

Se ha querido mostrar la relación y el rol que juegan las prácticas de cuidado en el liderazgo de directoras de establecimientos educacionales chilenos. En síntesis, el documento presenta una visión profunda y humana del liderazgo en la educación, destacando la necesidad de un enfoque centrado en el cuidado y la empatía para afrontar los retos actuales y futuros en el ámbito educativo.

Por lo anterior, es menester indicar la necesidad y la importancia de las políticas educativas; es

necesario que las políticas educativas apoyen y promuevan prácticas de cuidado en las escuelas, proporcionando un marco que facilite un liderazgo efectivo centrado en el cuidado. •

Referencias bibliográficas

Bolívar, A.; Muñoz, G.; Weinstein, J.; Domingo, J. (2022). «Aprendizajes y desafíos para el liderazgo en la escuela post pandemia». En Bolívar, A.; Muñoz, G.; Weinstein, J.; Domingo, J. (eds.). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis. Aprendizajes para la escuela post-Covid* (Issue May, pp. 19-42). Universidad de Granada.

Lee, M.; Louis, K. (2019). «Mapping a Strong School Culture and Linking It to Sustainable School Improvement». *Teaching and Teacher Education*, 81, 84-96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.02.001>.

Louis, K.; Murphy, J. (2017). «Trust, Caring and Organizational Learning: The Leader's Role». *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103-126. DOI: 10.1108/JEA-07-2016-0077.

Louis, K.; Murphy, J. (2019). «El enfoque del liderazgo positivo y su relevancia para las relaciones en la escuela». E Weinstein, J.; Muñoz, G. *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: diez miradas* (pp. 153-191). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Molinier, P.; Lagarreta, M. (2016). «Subjetividad y materialidad del cuidado: Ética, trabajos y proyecto político». *Papeles del Ceic*, 1, 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.1387/pceic.15319>

Noddings, N. (2001). «Cuidado y coacción en la reforma escolar». *Journal of Educational Change*, 2, 35-43. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1011514928048>.

Smylie, M.; Murphy, J.; Louis, K. (2016). «Caring School Leadership: A Multi-Disciplinary, Cross-Occupational Mo-

del». *American Journal of Education*, 123(1), 1-35. DOI: 10.1086 / 688166.

Hemos hablado de:

- Liderazgo en centros.
- Dirección de centros.

Autora

Andrea E. Carrasco Sáez

Directora Centro Estudios Saberes Docentes.

Universidad de Chile
ancarrasco@uchile.cl

Este artículo fue solicitado por AULA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA en junio de 2023 y aceptado en enero de 2024 para su publicación.



Centros educativos: ¿Islas o Nodos?

Los centros como organizaciones-red

Gené Gordó Aubarell

En un momento en el que las principales actividades económicas y sociales de todo el planeta están estructurándose en red, cuando la sociedad es red, cuando una transformación cultural y una manera nueva de interactuar, de entender la acción organizativa, más allá de los propios muros, surgen con fuerza, hay que preguntarse si nuestro sistema educativo tiene la capacidad de adaptarse a la misma velocidad a la que está progresando la sociedad, o si contrasta con ella por todo lo contrario. La autora propone avanzar en un modelo organizativo que traslade la acción educativa de los centros a la red educativa y entienda los centros educativos como organizaciones-red, erigiéndose el nodo como elemento básico de una estructura de mayor alcance, la red educativa.



Hurtado, 29. 08022 Barcelona

info@irif.eu

www.grao.com

934 080 464