



5362 - Pôster - 39ª Reunião Nacional da ANPEd (2019)  
GT08 - Formação de Professores

FACTORES DE RESILIENCIA EN LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE ESPAÑA  
Marta Olmo-Extremera - UECE - Universidade Estadual do Ceará  
Agência e/ou Instituição Financiadora: CNPq

## FACTORES DE RESILIENCIA EN LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE ESPAÑA

### RESUMEN

El trabajo que se presenta tiene como objetivo, conocer los factores de resiliencia que están presentes en el día a día de la gestión y el liderazgo de varios equipos de dirección, de escuelas de educación secundaria, situados en contextos desafiantes. En este sentido, la resiliencia es un factor de apoyo y herramienta que ayuda a superar las adversidades escolares y construye vías de mejora educativa. Para ello, se usa el estudio de caso, con la finalidad de comprender de una forma exhaustiva esa gestión, ese liderazgo y que factores de resiliencia entran en juego. Apoyados para tal cuestión, en el uso de entrevistas en profundidad. Para el análisis de los datos se usó el programa cualitativo Nvivo, haciendo que entre los resultados más destacados se pueda apelar que la presencia de la resiliencia aflora, el tener una actitud de mejora y una conciencia hacia un compromiso social en las gestiones y el liderazgo de los centros estudiados. Son centros, que a pesar de las adversidades, buscan mejorar, luchando por una educación igualitaria que permita el desarrollo integral del alumnado.

**Palabras Claves:** resiliencia, gestión escolar, equipos de gestión

### MARCO TEÓRICO

Actualmente, los centros educativos son objeto de crisis, controversias y redefiniciones provocadas por la complejidad social, cultural y económica que impactan de forma poderosa en los centros. Siendo con ello, una realidad que dificulta el desempeño docente, la gestión, el liderazgo de los equipos directivos y la mejora escolar y educativa.

Por esta razón, es pertinente reflexionar y plantearse nuevas formas de afrontar y liderar las escuelas. Surge, por tanto, el interés en saber qué aporta la resiliencia a los equipos directivos y el modo en como dirigen sus centros, siendo entendida como una técnica de intervención educativa conectada a una reflexión pedagógica (VILLALOBOS y CASTELÁN, 2011).

Un centro educativo que ejerza resiliencia por parte de sus equipos directivos repercute positivamente en los componentes de una comunidad escolar, refuerza los factores protectores de una organización educativa y contribuye a mantener y construir estándares de educación elevados y exitosos. Del mismo modo, deben ser equipos ejemplares, mediadores, facilitadores, con expectativas positivas y un fuerte compromiso social (HIGGINS, 1994).

Dirigir con resiliencia permite construir capacidades organizativas y dinámicas de funcionamiento que busquen la renovación y el hacerse más fuerte en medio de la crisis. Es una actitud derivada de las disposiciones personales y profesionales que ayudan a gestionar los factores específicos del contexto que influyen en hacer escuelas resilientes o no resilientes.

Frente a ello, los equipos directivos deben dominar una serie de factores propios de la resiliencia (extraídos a partir de la literatura), que facilita la puesta en práctica de la gestión y el liderazgo que se ejerce, así como ayuda a afrontar los desafíos, partiendo desde la propia persona desde un "ser resiliente", (OLMO- EXTREMERA, DOMINGO- SEGOVIA y MURILLO, 2017). En este sentido se puede destacar: reflexión, optimismo, dimensionar los problemas, esperanza, autoeficacia, asertivo, servicial, sociable, motivar, confianza y empatizar.

En definitiva, la resiliencia está constituida por una serie de factores con un efecto sobre la práctica y los quehaceres de una dirección escolar. Siendo impulsados por el director, pasando por el equipo directivo y culminando en el profesorado, alumnado y familias. El director y su equipo directivo, determinan el funcionamiento del centro que dirigen a partir de sus acciones y actitudes, dando espacio para la creatividad, otras formas de hacer que generen nuevas oportunidades de mejora y transformación ante las adversidades.

### METODOLOGÍA

El objeto de estudio es comprender que factores de resiliencia están presentes en las acciones diarias de un conjunto de docentes que constituyen un equipo directivo. Se trata de equipos de dirección que dirigen centros situados en contextos desafiantes (nivel socioeconómico y social bajos). Para este propósito y de acuerdo con Flick (2007), lo más adecuado es la investigación cualitativa. El objeto de estudio es complejo, dinámico y contextual, siendo pertinente apostar por el estudio de caso (STAKE, 2016), con metodología mixta o híbrida (TASHKOKORI y TEDDLIE, 2010).

### PARTICIPANTES

Los participantes han sido seleccionados intencionadamente. Se buscaban centros (educación media) cuyas realidades escolares aglutinasen aspectos que la caracterizaran como escuelas con desafíos que estuviesen viviendo procesos de desarrollo hacia la mejora educativa.

Cada uno de los centros, esta compuesto por equipos de dirección que son dignos de estudio debido a sus idiosincrasias y ser claros ejemplos de resiliencia en las funciones y acciones del día a día.

Desde un total, han sido tres equipos de dirección que forman un conjunto de quince participantes. Entre los cuales cabe destacar, que hay centros donde según el número de alumnos, las líneas de etapa y ciclos, la oferta educativa, así como el volumen de docentes que componen lo que es una comunidad escolar, se hace necesario que los equipos directivos estén dotados de más o de menos personal. En este sentido, y como se puede observar en la (tabla 1), es el caso del equipo I y

II.

Dicho aspecto influye en y de cierto modo en lo que se refiere a la organización y gestión, así como el tipo o modo de liderazgo que será o es empleado. Considerando con ello, que cuando los equipos son mayores, más complejos es la dirección.

Tabla 1 - Participantes del estudio

| Rol                        | Equipo I | Equipo II | Equipo III |
|----------------------------|----------|-----------|------------|
| Director                   | 2        | 1         | 1          |
| Jefe de Estudios[1]        | 1        | 1         | 1          |
| Jefe de Estudios Adjunto   | 3        | 2         | 0          |
| Secretario / Administrador | 1        | 1         | 1          |

Fuente: Elaboración propia

## INSTRUMENTOS

A partir del estudio de caso como método de investigación, nos apoyamos en un conjunto mixto de herramientas que nos proporcionaron un conjunto exhaustivo y completo de los casos estudiados. Entre los instrumentos más usados se encuentran: entrevista biográfica- narrativa y comunicativa dialógica, observación participantes y el diario personal del investigador.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

En esta investigación se uso el análisis de contenido (BARDIN, 1996), así como un análisis narrativo y paradigmático o de narrativas (BOLÍVAR y DOMINGO, 2006), para la información emergente de las entrevistas biográficas.

En los ciclos de entrevistas y las reflexiones emergentes del debate, se siguió un proceso de profundización sucesiva y de triangulación secuencial. Para el análisis de la información, las entrevistas fueron transcritas y codificadas mediante un sistema de categorías procedentes de la teoría. De forma seguida, fueron los propios relatos los que marcaron los contenidos y centros de interés, configurándose como "unidades de significado".

El desarrollo y análisis de los resultados se llevó a cabo mediante el programa cualitativo Nvivo, un software que sirve como herramienta para la investigación con métodos cualitativos y mixtos.

## RESULTADOS

Tal y como se puede presenciar en el siguiente cuadro, los factores de resiliencia más destacados y presentes en las funciones y gestiones de los distintos equipos de dirección son:

Tabla 2- Factores de Resiliencia en los equipos de dirección

| Factores Resiliencia  | Equipo dirección I | Equipo dirección II | Equipo dirección III |
|-----------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Actitud de mejora     | 10%                | 17%                 | 11%                  |
| Apoyo                 | 6%                 | 21%                 | 21%                  |
| Asertivo              | 2%                 | 0                   | 3%                   |
| Autoeficaz            | 7%                 | 3%                  | 7%                   |
| Confianza             | 5%                 | 4%                  | 12%                  |
| Constancia            | 8%                 | 4%                  | 2%                   |
| Compromiso social     | 9%                 | 25%                 | 22%                  |
| Creatividad           | 11%                | 1%                  | 2%                   |
| Dialogar              | 10%                | 4%                  | 10%                  |
| Dimensionar problemas | 1%                 | 4%                  | 10%                  |
| Empatía               | 4%                 | 5%                  | 21%                  |
| Esperanza             | 0                  | 15%                 | 0                    |
| Humor                 | 2%                 | 0                   | 4%                   |
| Motivación            | 14%                | 19%                 | 23%                  |
| Oportunidad           | 14%                | 10%                 | 9%                   |
| Optimismo             | 14%                | 6%                  | 7%                   |
| Pasión                | 10%                | 9%                  | 12%                  |
| Reflexión             | 31%                | 10%                 | 6%                   |
| Servicial             | 1%                 | 2%                  | 9%                   |
| Social                | 2%                 | 2%                  | 4%                   |

Fuente: Elaboración propia

El equipo de dirección I enfatiza que los factores de resiliencia más presentes en su gestión y liderazgo es la reflexión. Se

considera un equipo que está en constante reflexión sobre sus acciones de liderazgo, haciendo con ello que tomen una mayor conciencia al respecto. Al mismo tiempo, se definen como personas con una actitud positiva y que están motivados para enfrentar las adversidades siendo vistas como oportunidades para crecer y construir nuevos caminos hacia la mejora educativa.

Por otro lado, el equipo de dirección II, destaca entre los factores de resiliencia un fuerte compromiso social en la gestión y el liderazgo de sus acciones. Se trata de un equipo que ejerce y desprende una actitud de servicio hacia su comunidad educativa. Del mismo modo, consideran que existe un grande apoyo entre unos y otros, siempre están ahí para enfrentar, lidiar y seguir caminando, con motivación y esperanza de que es posible hacer una escuela mejor.

Sin embargo, el equipo III, considera que los factores de resiliencia que definen su gestión y liderazgo es la motivación. Un aspecto que puede presenciarse en el esfuerzo y compromiso que tienen en la labor y desempeño de sus funciones dentro de un contexto escolar. Por esta razón, sienten que tienen un compromiso social con su comunidad, empatizando con las historias de vida de los miembros de esta. Queriendo con ello entender mejor las realidades particulares que influyen sobre la organización, el liderazgo y la gestión. Siendo elementos de apoyo para superar la adversidad, transformándola en nuevas formas de hacer, aprender y crecer.

## CONCLUSIONES

Entre las conclusiones más destacadas de este estudio y de una forma sintetizada, se podría considerar que la resiliencia es para transformar y alcanzar mejoras educativas justas y para todos. Para ello, es preciso que los desafíos y las complejidades sean convertidas o vistas como oportunidades, promoviendo la resiliencia desde un foco individual hacia un foco colectivo buscando con ello gestiones y modos de liderar que den soporte para toda una comunidad escolar (VÄLIKANGAS, 2010).

La resiliencia es dinámica, puede variar en el tiempo y frente a las circunstancias. Por esta razón, un equipo de dirección con resiliencia forma parte de una identidad particular y contextual, que permite crear y dar respuestas justas para realidades y problemas concretos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOLÍVAR, Antonio; DOMINGO, Jesús. La investigación biográfica y narrativa en Iberoamérica: campos de desarrollo y estado actual. *Forum qualitative sozialforschung*, v.7 n.4, 2006.

BARDÍN, L. *Análisis de contenido*. Akal, 1996.

FLICK, U. *Designing qualitative research*. London: Sage Publications, 2007.

HIGGINS, G. *Resilient adults: Overcoming a cruel past*. San Francisco: Jossey- Bass, 1994

OLMO-EXTREMERA, M.; DOMINGO SEGOVIA, J.; MURILLO TORRECILLA, J. Liderazgo resiliente en directores de educación secundaria en contextos desafiantes: Estudio de casos. Tesis (Doctorado en Ciencias de la Educación)- Facultad Ciencias de la Educación, Universidad de Granada, Granada, España, 2017.

STAKE, R. A arte da investigação com estudos de caso. 4ª Ed. London: SAGE, 2016.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. *Mixed methods in social & Behavioural research*. Thousands Oaks, CA: Sage, 2010.

VÄLIKANGAS, L. Strategic resilience: Staying ahead of a crisis. *Handbook of bussiness strategy*, v. 6, n. 1, p. 55- 58, 2010.

VILLALOBOS, E.; CASTELÁN, E. La resiliencia en educación. *Revista Paedagogium*, n. 7, 8-19, 2011.

[1] Jefe de Estudio en el sistema educativo español, es la persona encargada de ejercer toda la gestión de una dirección escolar. También tiene como función sustituir al director cuando este, está ausente. Dependiendo del tamaño del centro y del número de alumnos, puede haber un solo jefe de estudios o varios. A estos varios se les llama como; jefe de estudios adjun