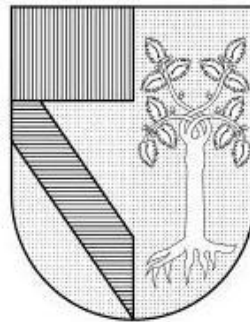


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



COMPETENCIAS DIRECTIVAS GENERADORAS DE UN
AMBIENTE DE APRENDIZAJE RESILIENTE.

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PRESENTA

AMELIA GARCÍA CASAS

P A R A O B T E N E R E L T Í T U L O D E :

MAESTRA EN EDUCACIÓN

DIRECTORA DEL INFORME:

Dra. Elvia Marveya Villalobos Torres

Hay personas que nos resultan grandiosas al mostrar la fortaleza que han desarrollado ante las grandes pruebas que han llevado.

Más grandes aún son aquellos que con su buen humor y su gran Amor logran hacernos creer que han alcanzado “gratuitamente” su fortaleza.

A su ejemplo dedico este trabajo y lo que hay detrás... a mis papás.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS GENERADORAS DE UN AMBIENTE DE APRENDIZAJE RESILIENTE.

INDICE	I
<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>CAPÍTULO I. EL CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLAN LOS JÓVENES DE HOY.</u>	2
<u>I.1 El mundo de hoy</u>	2
<u>I.2 Cómo son los jóvenes</u>	5
<u>I.3 Factores de riesgo</u>	8
<u>I.3.1 La superprotección</u>	9
<u>I.3.2 La inmediatez</u>	10
<u>I.3.3 El aislamiento</u>	10
<u>I.3.4 El infantilismo</u>	11
<u>I.3.5 El mal manejo de la frustración</u>	12
<u>I.3.6 La falta de límites</u>	13
<u>CAPÍTULO II. AMBIENTES DE APRENDIZAJE RESILIENTES</u>	15
<u>II.1 La resiliencia como respuesta</u>	15
<u>II.2 La filosofía de una institución educativa como base para generar ambientes de aprendizaje resilientes.</u>	18
<u>II.2.1 La identidad cristiana</u>	19
<u>II.2.2 El trato personal</u>	20
<u>II.2.3 El tono humano</u>	21
<u>II.2.4 La formación integral</u>	22
<u>II.3 Factores protectores: estrategias y tácticas de implementación.</u>	23

<u>II.3.1 Metas altas</u>	23
<u>II.3.2 Participación significativa</u>	26
<u>II.3.3 Vínculos fuertes</u>	26
<u>II.3.4 Límites claros</u>	28
<u>II.3.5 Competencias para la vida</u>	28
<u>II.3.6 Afecto y apoyo</u>	30
<u>CAPÍTULO III. COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA GENERAR AMBIENTES RESILIENTES</u>	32
<u>III.1 El papel del directivo en la generación de ambientes de aprendizaje</u>	32
<u>III.2 Las competencias que necesita desarrollar</u>	35
<u>III.3 Competencias directivas y ambiente de aprendizaje resiliente.</u>	40
<u>CONCLUSIONES</u>	46
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	47

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy se presenta ante nuestros ojos adultos, como un entorno cambiante, veloz, indescifrable. Queremos definir puntos de encuentro con los jóvenes, pues tenemos la sensación de verlos perdidos en un remolino de experiencias y sensaciones que nos hacen dudar de si estarán caminando hacia la meta de humanizarse –conquistar la verdad, el bien y la belleza-, a través de sus facultades propiamente humanas –inteligencia, voluntad y afectividad- o si por el contrario, van camino de extinguir su propia esencia.

Lo primero que se requiere para enfrentar un problema es conocerlo, dimensionarlo, para después analizar si las armas con que se cuenta para combatirlo, son adecuadas y proporcionadas. Viene luego el diseño de estrategias de ataque: “los cómo” y la habilitación de los combatientes: “los quiénes”.

La intención fundamental de esta tesis, situada en una institución educativa de nivel básico y medio, es identificar las competencias que los directivos deben desarrollar con la finalidad de generar ambientes de aprendizaje resilientes.

Se analiza, en el primer Capítulo, el contexto en el que se desarrollan los jóvenes de hoy, de los que se derivan ciertos factores de riesgo, cara al proceso de humanización.

En el segundo Capítulo se exponen los factores de protección que generan ambientes resilientes para el “combate” y los “cómo”, es decir, las estrategias y tácticas de implementación.

El Capítulo III se enfoca en “quiénes” generan estos ambientes de aprendizaje, haciendo una propuesta de las competencias específicas de los directivos, con la finalidad de que estén en posibilidad de conformar ambientes de aprendizaje resilientes.

CAPÍTULO I. EL CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLAN LOS JÓVENES DE HOY.

I.1 El mundo de hoy.

Para los profesionales del quehacer educativo, resulta imprescindible adentrarse en las tendencias del mundo de hoy en el que los educandos transitan: éste y no otro es el medio de desarrollo con el que se cuenta para ayudar a esos educandos a alcanzar una personalidad completa y madura que los encauce a una vida plena y feliz.

Algunas de las características que presenta el mundo de hoy y que se vislumbran como tendencias hacia el futuro (Dryden:2007) son:

La comunicación instantánea: el mundo se ha convertido en un gigantesco centro de información: sus miles de millones de usuarios son capaces de producir, de almacenar y de enviar al ciberespacio un inconmensurable contenido, que en un instante queda al alcance de cualquier usuario de la red. Parafraseando las siglas de la “World Wide Web”, o triple w, se podría decir que se tiene información: *whenever* (cuando sea), *wherever* (donde sea), *whatever* (lo que sea).

Entre otros muchos impactos de la WWW, el hogar, la escuela y las calles se transforman, sin solución de continuidad, en centros de aprendizaje, trabajo y entretenimiento.

El redescubrimiento del cerebro: se rompe el paradigma de limitar la capacidad del ser humano normalizado por el coeficiente intelectual IQ, así como el rango de edades para aprender, dando paso a la educación continua; se encuentran nuevos caminos para la mejor utilización del enorme potencial del cerebro humano; se habla de “inteligencias múltiples” para describir las variadas formas de aprender, de desarrollarse y de expresarse de los seres humanos.

La economía sin fronteras: con la internet y los nuevos tratados de libre comercio, aparece la economía mundial de mercado. Se dan grandes transacciones en especie. Se produce y se consume cualquier cosa de un polo a otro. Los grandes bienes son las habilidades de las personas para definir problemas y crear nuevas soluciones. Aparece la economía inmaterial.

El comercio es permanente, global, interactivo, a bajo costo y de continua expansión.

Aparecen posibilidades infinitas para los negocios, con ganancias de miles de millones.

La era del tiempo libre: hay un gran auge del turismo, de la educación lúdica, las atracciones culturales y el entretenimiento. Se hacen enormes las cifras de nuevos empleos, el interés por manejar lenguas extranjeras. Se valoran las habilidades de servicio y hospitalidad. Se busca, como valor primordial, las nuevas experiencias emocionantes. Proliferan los juegos en formato de aplicación para dispositivos móviles, que absorben la atención de niños, jóvenes y menos jóvenes, por largas horas al día.

La forma cambiante de trabajar: aparecen grupos pequeños por proyectos específicos en períodos cortos, de grandes retos. Cada persona es un especialista con mentalidad abierta, iniciativa propia, que puede estar produciendo nuevas soluciones, con ideas globales. Aparecen trabajos de medio tiempo o temporales; aparecen oportunidades para trabajadores de bajos recursos y poca preparación formal. Se amplía el radio de elección para escoger la propia capacitación y profesión. La profesión ya no se hereda, se elige. Crecen las opciones entre distintos sistemas educativos, en distintas modalidades, países, etcétera.

Ya no se elige una profesión para toda la vida: un padre de familia puede ser abogado, después chef y lanzarse finalmente a poner su propio negocio. Esta diversificación posibilita el despliegue del proyecto de vida personal, pero a la vez es un factor más de inestabilidad e incertidumbre para la familia.

Las mujeres en el liderazgo: representan dos tercios del mundo laboral; aumenta el porcentaje en posiciones de dirección; participan en las más variadas ocupaciones; son creadoras de nuevas compañías. Pasan más tiempo fuera de casa. Incluso en casa, sus actividades son variadas y dispersas. Son muy pocas las mujeres dedicadas 100% a la familia y a las tareas del hogar. Un bajo porcentaje de ellas recibe de sus madres la formación para desempeñar este trabajo con dedicación y profesionalismo. Surgen escuelas, cursos, diplomados para enseñar a las mujeres a administrar su casa, a llevar su matrimonio, a educar a los hijos. Aparecen diversas teorías y sistemas; unos más atinados que otros.

La exclusión y pobreza como causa de la creciente violencia: para explicar el círculo vicioso entre pobreza y violencia sería necesario un análisis exhaustivo de cada región del planeta. Se citan ideas del estudio realizado por García Sánchez y Guerrero Barón (2012), como un brevísimo marco de referencia de lo que ocurre en las ciudades de Latinoamérica, en el cual se ubican los siguientes problemas de carácter estructural que ayudan a explicar los fenómenos violentos:

La exclusión social, la pobreza, la discriminación y la informalidad, según la Organización Internacional del Trabajo, constituyen un terreno fértil para las actividades ilícitas. De igual manera, la concentración socioespacial de la pobreza y la informalidad están muy relacionadas con la violencia urbana.

La ausencia de "inserción estable" en el mundo laboral crea las condiciones para la trashumancia, que hace vulnerables a todas las personas pero especialmente a los jóvenes. El deseo de cambiar su condición y ascender socialmente permite que muchos, hombres y mujeres, pierdan la paciencia sobre los mecanismos tradicionales para salir de manera honesta de su condición desfavorable.

En las barriadas y favelas de las grandes ciudades latinoamericanas hay vacíos de autoridad. A menudo, los actores armados privados e informales ocupan el lugar de la policía y la justicia... las bandas armadas la imponen por la fuerza, pues es un requisito para poder desarrollar su actividad delictiva, generalmente asociada al narcotráfico.

Los jóvenes de los barrios más pobres conviven cotidianamente con los riesgos de violencia, drogadicción, promiscuidad, prostitución y atraco; su inserción laboral exitosa es menos probable, dado que en estas circunstancias la deserción escolar es frecuente y si logran terminar la secundaria es difícil que alcancen la educación superior, debido a las bajas tasas de cobertura en los países latinoamericanos.

I.2 Cómo son los jóvenes.

El desarrollo de las tecnologías de información y su accesibilidad, han hecho que los jóvenes de hoy estén abocados al mundo audiovisual. Los estereotipos presentados en los medios, marcan más que nunca, la pauta de la imagen que se debe alcanzar a cualquier precio: ser joven hoy significa ser atractivo, explosivo, saludable y sexy. (Vogue, Brasil: 2010)

En el campo de la economía, como actividad que rige cada vez más las prioridades de los Estados, los jóvenes están en la punta de la pirámide de influencia. Ésta es la fuente de inspiración y aspiración para los niños y también para los mayores. Ellos utilizan nuevos lenguajes y comportamientos de consumo: lo práctico y atractivo, lo útil y desechable, lo innovador. Se trata de una generación de corta edad cronológica y largo alcance para el mundo corporativo y del marketing, hasta hace poco, regido por los adultos.

Tienen gran capacidad de compra comparada con sus padres cuando eran jóvenes y mucha mayor capacidad de consumo que los jóvenes en épocas anteriores.

La comunicación entre los jóvenes avanza vertiginosamente dentro de la red. La internet posibilita que las experiencias más personales y domésticas adquieran dimensiones estratosféricas. En pocos días un contenido puede transformarse en significado global y alcanzar significado incluso fuera de la red.

A esta nueva generación se la denomina: globalistas, Generación “Y”, Jóvenes digitales o Millennials.

Son los hijos de la Generación “X”, entre la que se encuentra la Generación del ‘68. Aquella representada por quienes buscaban el placer sin culpas. Por los inconformes y entusiastas que empezaron a romper toda regla, a tomar el mando en sus habitaciones y en sus casas. A mostrar rebeldía contra toda autoridad, contra toda ley impuesta o comportamiento socialmente correcto. Parecería que los Millennials han tomado el control de sus individualidades; han conquistado, no sólo la cercana realidad que les rodea, la llave de su cuarto y su casa, sino el mundo entero.

Todo esto tiene consecuencias. El acceso a la información y a las posibilidades hace que esta joven generación sufra de ansiedad crónica. Las expectativas que ellos mismos se plantean y las que les demandan sus padres, no están en consonancia con sus recursos personales para alcanzarlas.

Es cada vez más necesario que ellos, dentro de su mundo virtual, elijan los filtros correctos para organizar sus experiencias entre tanto contenido y personas que intervienen en sus vidas.

El miedo a sentirse perdidos en la multitud hace que usen un lenguaje hiperbólico o lenguaje Nol¹ para expresarse. No siempre es fácil comprender lo que los “Millennials” están diciendo. Ellos han desarrollado un modo no lineal de pensamiento que refleja exactamente el lenguaje de internet, donde un sin fin de asuntos pueden estar sucediendo al mismo tiempo. Para estos Millennials es natural iniciar en una cosa y terminar en otra. Esta capacidad “multitarea” plantea una mayor amplitud de miras, quizá a costa de menor profundidad. Saben mucho

¹ Lenguaje rápido, abreviado y llamativo que se vale de letras, números, signos y caritas, como elementos que utilizan los jóvenes para construir un código de entendimiento.

de muchas cosas, lo cual hace difícil la elección y la consiguiente renuncia, por un bien mayor.

Sería un grave error concluir que los jóvenes de hoy no piensan. Los jóvenes razonan diferente, pero razonan. No según la rigurosa relación causa efecto, sino que perciben subjetivamente la coherencia interna de alguna cosa. Su punto de partida no será un silogismo, sino tal vez una imagen, una vibración, una impresión... (Paupard:1993)

El tema de la identidad, la capacidad de autodefinirse es ambigua. Hoy en día es *cool* –casual, atractivo- saber y “ser” muchas cosas a la vez. Los adolescentes de las anteriores generaciones, en su necesidad de independencia emocional con respecto a sus padres, elegían sus propias opiniones, para aferrarse a ellas de forma radical; asimismo, formaban grupos entre sus iguales, para asegurar vinculación y pertenencia. Cada joven se insertaba en una “tribu” formada por aquellos que lo consideraban “normal” y por tanto, aceptable. Parecería que hoy, ser normal, significa ser “aburrido”. En lugar de neutralizar las diferencias, es *cool* expresarlas. Es posible ser cocinero, dj, roquero, nerd, cinéfilo y diseñador al mismo tiempo. Estamos refiriéndonos a la generación de jóvenes más plural de la historia.

Las relaciones interpersonales se basan en la pluralidad, en la capacidad reconocerse, a pesar de sus diferencias personales. Su nueva y extendida red se extiende más y más a un número más grande de relaciones cortas y efímeras.

La liberación femenina llevada a extremos radicales, presenta las diferencias esenciales de género, como limitaciones impuestas por una sociedad caduca. La ausencia de una figura paterna y materna bien definida, y unos roles convenientes para asegurar estabilidad en los hogares, han roto con las estructuras que brindaban soporte y seguridad psicológica a los jóvenes. También es cierto que, la mujer en el mundo laboral y el hombre que participa en la vida

doméstica, abren paso a posibilidades insospechadas de familias participativas, donde hombre y mujer pueden influir y complementarse en todas las esferas de la actividad humana: el hogar, la empresa, la política, los medios de comunicación, la educación, el tiempo libre, la vida en sociedad...

Los Millennials son pragmáticos y también realistas: sus grandes ídolos no son, como antes, figuras totalmente idealizadas, sino personas comunes, que realizan pequeños y posibles sueños que no son utópicos. Esperan de los adultos, no “pastores” sino “testigos”. Reclaman de ellos autenticidad, valores hechos vida, ideales de carne y hueso.

Ante este panorama no cabe claudicar. Dice Paul Poupard: no condenemos una cultura, la suya, en nombre de otra cultura, la nuestra. Intentemos comprenderla para comunicarnos (Poupard: 1993). Es tiempo, para los padres y educadores, de buscar nuevas formas de orientar, de testificar aquello que se enseña.

I.3 Factores de riesgo.

Los factores de riesgo hacen referencia a todos aquellos aspectos que emergen ante la problemática cotidiana vivida por la persona vulnerable –en este caso, los jóvenes en edad escolar-, que se originan en una diversidad de causas contextuales –como las descritas arriba- y que requieren, obviamente, de atención terapéutica. (Villalobos: 2009).

Son múltiples los factores de riesgo en los que se desenvuelve el proceso de maduración de los jóvenes de hoy. Algunos de ellos son los que a continuación se describen. Como se verá, están todos concatenados.

1.3.1 La superprotección.

Los padres de este nuevo milenio, metidos en la carrera del éxito económico y profesional trabajan muchas horas. Desean obtener las comodidades materiales que el mundo de consumo les exige. Padre y madre trabajan por igual. Los hijos quedan al cuidado de la abuela, alguna empleada, o a la deriva de una libertad sin límites. Los padres, para contrarrestar su ausencia física en el hogar, buscan suplir las horas de afecto con objetos materiales, viajes cortos pero llenos de grandes y costosas emociones para sus hijos. Éstos a su vez, gracias a la tecnología, los medios de comunicación, los espectáculos, parecen estar incapacitados para percibir la grandeza que se encierra en las cosas pequeñas de la naturaleza, de un rato de convivencia familiar, de un juego de mesa, de un deporte improvisado con los vecinos.

Los padres de hoy tienen miedos fundados que se mezclan con otros infundados. Los de base real se ven a todas horas en las noticias y demás medios de comunicación: la violencia, el narcotráfico con todas sus redes de corrupción; la trata de menores; los desastres naturales. A eso se suma el riesgo no real de tener hijos que no son felices porque no “tienen” todo para serlo. Parece que han olvidado que la felicidad está en ponerse metas que valgan la pena y recorrer el camino esforzado para lograrlo. En encontrar los motivos verdaderos para luchar, que es lo que alimenta una vida plena.

El efecto de la superprotección es inverso al esperado: los hijos se tornan, inseguros, dependientes y con baja autoestima.

Son muchos los peligros a los que se enfrentan los jóvenes de hoy. El camino para prepararlos a que los enfrenten, no es ignorarlos. Mucho menos, enfrentarlos por ellos. La clave está, como en la guerra, en darles armas para que puedan combatirlos por sí mismos.

1.3.2 La inmediatez.

Gracias a la facilidad con la que los jóvenes acceden a la información a través de internet, están acostumbrados a recibir respuesta inmediata, para dar solución a los problemas que se les presentan, como en las materias de estudio en el Colegio. Si se quiere hacer amigos, basta con enviar una misiva en la red, para obtener como respuesta decenas de “me gusta”, “ha aceptado ser tu amigo”; las compras de ropa, libros, espectáculos, se resuelven también, de manera instantánea, en la red. La obtención de prontas respuestas envía el mensaje constante a los jóvenes, de que todo se resuelve con un “click”. Conforme pasa la vida, la madurez enseña que la vida es un claroscuro en el que se alternan gozos, alegrías y satisfacciones, junto con la continua realidad de afrontar problemas y enfrentar conflictos. La mayoría de las veces, estos conflictos y problemas requieren resistencia y paciencia. La pérdida de seres queridos, el cambio de etapa evolutiva, los rompimientos familiares, entre otros, son realidades ineludibles que se resuelven con el tiempo y la reflexión. El duelo bien elaborado es abono que produce abundante fruto. El duelo no guardado es herida en carne viva en peligro continuo de putrefacción.

En esta prisa por obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo, los jóvenes reciben el mensaje imperativo de los medios de comunicación y hasta de sus mismos padres, de cubrir altísimas expectativas: se espera de ellos que sean los estudiantes más destacados –más en sus notas que en su esfuerzo-, deportistas de alto nivel, artistas consumados. No es necesario aludir a los altos niveles de frustración que pueden generar estas expectativas sin fundamento.

1.3.3. El aislamiento.

Es frase ya común que los nuevos dispositivos móviles, en mano de los jóvenes, cada vez más jóvenes “acercan a los que están lejos y alejan a los que están

cerca”. Las redes, nuevamente, con su variedad de sistemas de mensajería instantánea, producen múltiples relaciones efímeras, que sacian momentáneamente, la condición social del ser humano. Son la “aspirina” que cura el síntoma doloroso de la soledad.

La persona humana necesita la vida social. Ésta no constituye para ella algo sobreañadido sino una exigencia de su naturaleza. Por el intercambio con otros, la reciprocidad de servicios y el diálogo con sus hermanos, el hombre desarrolla sus capacidades. Cada uno ha recibido talentos que enriquecen su identidad y que debe hacer fructificar, precisamente en sociedad. (CCE: Nn. 1879-1880).

El ser humano es, por naturaleza, un ser de necesidades –por su indigencia- y un ser de aportaciones –por su grandeza. Es un ser que se hace hombre al vivir *con* y *para* los demás. En la entrega al prójimo es donde encuentra su máxima realización.

1.3.4 El infantilismo.

En el contexto social ya descrito, surge frente a la aparente libertad sin límites, una paradójica dependencia psicológica, que origina un casi eterno infantilismo, con sus notas características:

- Querer ser y comportarse siempre como niños, centrados en el juego, en la diversión, en la distracción, en la estimulación de los sentidos;
- La no intimidad: se evade la introspección y el descubrimiento del yo interno; se tiene un pobre diálogo consigo mismo; se aplaza el proceso normal del ensimismamiento del adolescente, que debe culminar en la formación de una intimidad dispuesta a la apertura y la comunicación con otras intimidades. El proceso doloroso de tocar la soledad radical del yo, se suple por la música, los videos, el alcohol, las drogas;

- La dependencia emocional, el apegamiento a personas y cosas; evadiendo el proceso de crecer, con la implicación de separarse psicológicamente;
- El egocentrismo de quien queda atrapado en el hábito de satisfacer sus propios intereses y buscar el bienestar afectivo, a costa de la realidad, los valores morales, los códigos culturales;
- La fragilidad: los eternos niños, involucrados en experiencias precoces, se vuelven muy vulnerables. Utilizan bienes de alto costo sin ningún esfuerzo. Viven experiencias que no son capaces de decodificar. Pierden la fe en el amor humano, en las relaciones de amistad sin complicidad.

Este infantilismo aparece a la vista del adulto como una infancia corta que da paso a una adolescencia larga. El alargamiento de la vida ha hecho que la juventud se tome como algo permanente, no como se veía antes, como una etapa de preparación. Se tienen proyectos pobres o no se tiene ninguno. No hay obligación de tomar decisiones trascendentes, lo cual produce incertidumbre e indeterminación. (Anatrella: 2003). En definitiva, se tiene miedo a crecer. Se ha perdido la fe en los compromisos estables, en las decisiones de vida como opción fundamental que da cauce y sentido a todas las acciones. Se ha perdido el sentido de vocación y misión personales.

1.3.5 El mal manejo de la frustración.

Los jóvenes de hoy son muchas veces, presa fácil de la frustración de los padres que, al no haber conseguido sus ideales de juventud, desean verlos cristalizados en sus hijos. Les exigen ser los grandes empresarios que ellos no fueron; los mejores deportistas; las figuras más atléticas.

Los hijos, con su tendencia juvenil al narcisismo, se adueñan del idealismo de grandes proyectos; sueñan con ser grandes genios, célebres artistas, creadores

incomparables... a la par que llevan mal sus estudios, jamás leen un libro, no saben lo que es madrugar (Aguiló: 1992).

No toleran la presión académica que se les presenta en los centros educativos. Reclaman –apoyados por los padres- ante la menor exigencia, ante cualquier carga de trabajo que juzgan como excesiva. Ante cualquier síntoma de enfermedad, muchos padres toman la alternativa de acudir a una interminable lista de médicos especialistas, análisis y tratamientos, hasta encontrar alguna razón fisiológica. En la mayoría de los casos, sólo tiene una explicación somática de falta de atención o poca capacidad para enfrentar problemas cotidianos familiares, académicos, de aceptación social.

1.3.6 La falta de límites.

Paul Poupard alude a un nuevo universo cultural, en el que dominan los sentidos y la afectividad, la abundancia de informaciones y la reflexión dispersa. Esta dispersión intelectual da paso a un subjetivismo que impide creer en el esplendor de la verdad. La persona que no conoce y acepta su verdad, la realidad que le circunda, no tiene piso. Está siempre insegura. La razón sin límites queda oscurecida.

Para la voluntad, no están de moda los reglamentos, los horarios, las normas sociales de convivencia. Se considera como pasado de moda el comportamiento con base en un código moral o religioso. Se ha olvidado que éste no es un corsé que quita libertad, sino una guía que lleva al encuentro de personas, en cuanto personas. Se valora, en cambio, la espontaneidad, la libertad de movimiento. Se tiene nublado el horizonte de la forja del carácter, entendido como la adaptación firme de la voluntad en una dirección elegida y adecuada. Como es la lealtad personal hacia unos principios nobles que no ceden ante las conveniencias oportunistas del momento. (Aguiló: 1992)

En la educación afectiva se considera valiosa la expresión de cualquier sentimiento, en cualquier lugar y de cualquier manera. Si bien es cierto que la persona “padece” las emociones, que son el resultado de estímulos ajenos a su voluntad, también es verdad que, como ser racional, es capaz de decidir qué hacer con esas emociones. Puede responder ante lo que decide hacer con lo que siente. Puede incluso, ir educando el corazón, hasta que sus sentimientos profundos se inclinen hacia los valores más elevados que procura cultivar.

La falta de límites en la razón, en la forja del carácter, en el manejo de emociones. La búsqueda incansable de emociones fuertes, de satisfacciones efímeras, tales como la velocidad, el alcohol, la droga y otras adicciones, tienen repercusiones funestas.

Frente a este panorama, son grandes los retos a desarrollar en la educación de los jóvenes. Lograr que tengan fe en sí mismos, que sean capaces de conquistar su propio espacio interior, de estimular su interés por hacerse adultos. Mejorar su relación con el tiempo, de apropiarse del propio corazón para poder entregarlo a otros. Atreverse a tener grandes ideales, que sean asequibles a través de la lucha cotidiana dirigida hacia metas alcanzables. Y muy importante: la definición de su proyecto de vida. Estas son las cuestiones que se analizarán en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO II. AMBIENTES DE APRENDIZAJE RESILIENTES

II.1 La resiliencia como respuesta.

Ante el panorama descrito y los factores de riesgo en los que se desarrollan los jóvenes de hoy, es preciso educar en ambientes de aprendizaje que ofrezcan las condiciones de desarrollo de las personas, que logren reducir los efectos de las circunstancias desfavorables, tales como deserción escolar, bajo aprovechamiento y adicciones.

La clave fundamental es que la escuela sea capaz de ofrecer los reforzadores de los factores protectores en la vida de los estudiantes y de los docentes (Villalobos: 2009, 80)

Qué gran valor tendrá la institución educativa que logre formar esas defensas en los alumnos de manera que, autónomamente sean capaces enfrentar al mundo cambiante y virtual en el que pasan tantas horas.

Un ambiente de aprendizaje es el conjunto de percepciones de los diferentes miembros o grupos sobre el funcionamiento y dinámica del aula o del centro educativo. Genera actitudes, creencias, posicionamientos, formas de pensar y actuar que confluyen en las relaciones de los miembros, en su participación, grado de responsabilidad y compromiso.

Los educadores conscientes de su responsabilidad, pueden fomentar la creación de ambientes de aprendizaje resilientes. Desarrollar la resiliencia en sí mismos, en el aula y entre los estudiantes.

La Real Academia Española ha aprobado recientemente la inclusión en el Diccionario (como avance de la vigésima tercera edición) de la palabra “resiliencia”. Se define como la “capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas”.

La palabra resiliencia (del latín *resilio –ire*) significa rebotar, saltar, comprimirse como un muelle y recuperarse. Se ha utilizado en ciencias como la ingeniería y la biología para referirse a una propiedad de la materia que resiste a la destrucción, a partir de la flexibilidad. Cuanto más duro es un material, más frágil resulta.

El concepto de resiliencia fue introducido en el ámbito de la psicología por Michael Rutter (1970) y popularizado por Boris Cyrulnick, a quien se considera el padre de la resiliencia por trabajar estos conceptos desde su propia experiencia, al haberse criado en varios orfanatos y ser un superviviente de un campo de concentración. Cyrulnick la define como la capacidad de superar tragedias o acontecimientos muy traumáticos, sabiendo integrar esas experiencias para poder vivir satisfactoriamente. (Santos: 2012, 21-22).

El concepto de resiliencia ha generado matices a la hora de usarlo en uno u otro contexto: para la psicología clásica la resiliencia está muy relacionada con la recuperación ante crisis emocionales. Para la psicología positiva la resiliencia es la capacidad de recuperación y de crecimiento postraumático. Según la neurociencia, la resiliencia es la capacidad para afrontar una situación adversa, superarla y salir fortalecido.

Asimismo, en educación, la resiliencia caracteriza a aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanas y con éxito, sin consecuencias negativas o perturbadoras a largo plazo, creando en ellas la propia regulación y no necesariamente la imposición de normas externas de autoridad. (Villalobos: 2009).

Las personas resilientes muestran ciertas habilidades características (Santos: 2012, 154):

- Tienen capacidad de introspección que les lleva al autoconocimiento
- Saben dar sentido a lo que hacen y a lo que viven
- Se autorregulan, tienen control sobre sus impulsos y emociones
- Tienen autonomía emocional, pues mantienen distancia emocional y física ante los conflictos, sin caer en el aislamiento
- Confían en sí mismos y en sus propios recursos
- Son hábiles para establecer vínculos afectivos maduros, crean relaciones saludables
- Son positivos y optimistas: se mantienen en la misma dirección hacia la meta, a pesar de errores u oposiciones
- Tienen sentido del humor, son creativos para enfrentar y resolver problemas
- Son capaces de comprometerse con ideales y personas
- Son coherentes con la moral objetiva

La finalidad de un ambiente de aprendizaje resiliente será desarrollar estas habilidades en los estudiantes para que sean capaces de surgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva.

Se trata de ofrecer factores protectores que funcionen como catalizadores que vayan transformando los factores de riesgo en oportunidades de crecimiento.

Después de analizar los factores de riesgo para los estudiantes, queda patente que la formación en resiliencia debe encaminarse tanto a alumnos como a sus padres y maestros. Los padres, como primeros educadores deben desarrollar nuevas habilidades; los maestros y directivos de los colegios, harán por su parte, una función subsidiaria.

Un ambiente de aprendizaje resiliente ofrecerá una serie de factores protectores o “antídotos” frente a los factores de riesgo detectados:

- Frente a la superprotección, se propone educar en libertad, proponiendo **metas altas** que encaucen la autodeterminación hacia bienes verdaderos.
- Frente a la inmediatez, el esfuerzo acompañado, hacia esas metas altas, a través de la **participación significativa**.
- Contra el aislamiento, **crear vínculos fuertes**, entre los compañeros, con los maestros, con el mismo aprendizaje.
- Ante el infantilismo, desarrollar **habilidades para la vida**: gestión del tiempo, manejo de conflictos, gestión del estrés, manejo de la frustración.
- Todo ello, en un marco de **límites claros y razonados**, que funcionen como andamiaje para construir personalidades maduras.

Se analizarán estos factores protectores más adelante.

[II.2 La filosofía de una institución educativa como base para generar ambientes de aprendizaje resilientes.](#)

Cada centro educativo parte de una misión y unos valores que inspiran sus actividades y que son como el “espíritu” que anima la vida del centro y todas sus actividades. Para dar sentido y cohesión a los pilares de la resiliencia, se requiere de una visión del hombre en todas sus dimensiones, que crea en su llamada trascendente, de modo que pueda responder a las aspiraciones más profundas de los distintos actores que intervienen en la educación: padres, personal docente-administrativo y alumnos.

Aquí se propone un espíritu de Colegio fundamentado en una antropología cristiana, laical, que incluya algunas características que ofrezcan a sus alumnos

una preparación adecuada para enfrentar adversidades y salir fortalecidos de ellas. Dichas características, entre otras muchas son: la identidad cristiana, el trato personal, el tono humano y la formación integral.

II.2.1 La identidad cristiana.

Como persona, el hombre es ser racional, compuesto de alma y cuerpo y dotado de una dignidad natural. Y es un ser social, relacional, que necesita a los demás para venir a la vida y para sobrevivir y, sobre todo, para desarrollarse y para crecer como persona. Pero, además, ha sido *elevado al orden de la gracia*, llamado a un destino sobrenatural, capaz de la amistad e intimidad con Dios.

Con base en esto, se construye la identidad de la persona cristiana. Es en primer lugar, una mujer o un hombre “religioso”, “re-ligado” a Dios. A un Dios personal al que reconoce como Señor, al que acepta, al que adora y al que se dirige en la oración.

Es un hombre o una mujer de fe, que es movido por unas verdades que cree. Estas verdades son razonables, pero además el hombre las cree porque confía en Dios, que las ha revelado. La fe es un don de Dios, una luz nueva que orienta su vida de acuerdo con la verdad de Dios sobre Él mismo, sobre el hombre y sobre el mundo. La identidad cristiana del hombre es un *compromiso con la verdad*.

Lo esencial en la vida cristiana no es adherirse a un código, a unas verdades, sino a una Persona, imitar a Cristo: la comunión con Dios y, por Dios, con los demás hombres.

El cristiano es y se sabe imagen de Dios por creación e hijo de Dios por adopción. Y esto constituye una gozosa novedad, sabe que Dios le ama, hasta el punto de hacerle su hijo y decirle que “todas mis cosas son tuyas”. La imagen de un Dios

providente, próximo a todo hombre en todas las circunstancias de su vida. El cristiano se sabe administrador de la herencia de Dios, el hijo llamado a trabajar en la viña, en el negocio de su Padre: las cosas de este mundo no le son ajenas. Y se sabe unido a los demás hombre por los lazos de *fraternidad*. En ese amor de Dios por cada hombre radica su soberana dignidad.

El cristiano es, asimismo, hijo de la Iglesia. Ella es la depositaria de la fe. En ella el cristiano se reconoce como hijo de Dios. Es, pues, un miembro de una sociedad, hermano de otros hombres: su vida tiene una dimensión social. En la Iglesia encuentra los medios para cumplir su vocación, y la fuerza para llevarla a cabo, porque el cristianismo es una religión de gracia: sin Dios no podemos nada. Y, además cuenta con las virtudes y los dones del Espíritu Santo.

Todo esto se traduce en una manera de actuar. El cristianismo tiene una dimensión moral, pues se traduce en creer en Dios, aceptar su doctrina, tratar de imitar a Jesucristo, pertenecer a la Iglesia y considerar a los demás hombres como hermanos, y al mundo como herencia, como empresa de Dios en la que el hombre colabora.

El cristiano es, por naturaleza, audaz. No se conforma con plantearse metas cortas y efímeras. Se sabe heredero del mundo y coheredero de la vida eterna. Sus aspiraciones trascienden el tiempo y el espacio. Esta visión de la vida abre un amplio panorama para plantearse metas altas, de las cuales se hablará más adelante.

II.2.2 El trato personal.

La educación se entiende como educación de cada persona, como desarrollo de la personalidad, de su personal modo de ser. Cada alumno, está llamado, a través de la labor educativa, a ser él mismo, a realizar los valores, pero a su modo y

según sus posibilidades. El desarrollo de la personalidad hace referencia al cultivo de la singularidad, de la originalidad, por una parte, y al desarrollo de los valores permanentes, por la otra.

Estos Colegios, a través de todas sus actividades, pero especialmente por medio de lo que llaman **preceptoría**, buscan dar un acompañamiento, desde el aprecio incondicional por cada alumno.

II.2.3 El tono humano.

El tono humano se refiere al modo de proceder con el que la persona manifiesta, en detalles concretos y cotidianos el alto valor que tiene hacia sí misma y hacia los demás. Se traduce en el cuidado en el modo de presentarse, de hablar, de comportarse, relacionarse con los demás, de escribir, etcétera, que deben ser acordes con su dignidad de ser humano y de hijo de Dios. Es en dos palabras, materializar la vida espiritual.

Es a través del conjunto de virtudes humanas, que se puede hacer amable la vida a las personas. En el trato cotidiano con la familia, en el trabajo, en las relaciones sociales. Estas virtudes se traducen en: la delicadeza en el trato mutuo, el cuidado de las cosas materiales, la atención a las cosas pequeñas, la creación de un ambiente alegre a su alrededor, el espíritu de servicio, el nivel de las propias conversaciones.

Es el modo de comportarse propio de las “almas grandes”, como recuerda San Josemaría Escrivá, como recuerda en *Camino* No. 818: “Las almas grandes tienen muy en cuenta las cosas pequeñas”.

En las aulas y oficinas, las personas son tratadas como personas, con educación, cuidando el tono de voz y el modo de decir las cosas.

En el arreglo personal de cada empleado y directivo, acorde con el cargo y posición que ocupan y con su labor profesional, siempre considerada digna, sin importar si es directiva, administrativa, docente o de servicio.

En una institución educativa donde se vive el **tono humano**, hay un esmero en el cuidado de las instalaciones materiales que, sin tener que ser ostentosas, se mantienen funcionando, se les da mantenimiento correctivo y preventivo. Están limpias y en orden.

En la presentación de los documentos oficiales y no oficiales, que se preparan teniendo presente la dignidad tanto de quien los envía, como de quien los recibe.

II.2.4 La formación integral.

Por formación integral se entiende en estos Colegios, la formación de la persona en su totalidad, desde la óptica de la identidad cristiana, a través del trato personal, con el matiz del tono humano.

Abarca la promoción de la persona a nivel humano: físico, afectivo, psicológico, intelectual, volitivo, social; y la mejora personal en la dimensión sobrenatural. El factor integrador es la fe, que es lo que proporciona la unidad de vida. La formación integral es aquella capaz de dar unidad en todos los aspectos de la vida humana.

La educación es un proceso de mejora personal, intencional, que tiene como fin la formación en la fe, en la libertad y en el amor. Como objeto, las facultades esenciales de la persona humana –inteligencia, voluntad y afectividad. Y los medios, a través de la realización de actividades –académicas, laborales,

culturales y de tiempo libre- y la relación y comunicación personal con Dios y los demás. Todo esto, durante toda la vida, para alcanzar la plenitud.

II.3 Factores protectores: estrategias y tácticas de implementación.

Una vez que se han propuesto algunos de los principios que dan sustento al modelo educativo del Colegio, se argumenta la educación en resiliencia, detallando las estrategias que pueden funcionar como “factores protectores” frente al ambiente adverso en que viven los alumnos del mundo contemporáneo.

Las seis estrategias, como ya se analizó anteriormente, para crear un ambiente de aprendizaje resiliente son: metas altas, participación significativa, vínculos fuertes, límites claros, competencias para la vida, afecto y apoyo. Se explica brevemente en qué consiste cada estrategia y se sugieren posibles tácticas de implementación. (Ver Fig.1, pág.30)

II.3.1 Metas altas.

Se afirmaba en el capítulo I que los jóvenes son muchas veces presa de altas expectativas que ellos mismos o los demás les imponen.

Tener metas altas significa ver lo más allá posible; interconectar la propia actividad con otros campos; atreverse con retos valiosos; enfocar la vida desde una visión profunda de la persona; no dar importancia a las minucias causadas por la vanidad. (Cerro: 2010).

Ayudar a los alumnos a plantearse metas altas significa descubrir ante sus ojos el alcance de sus vidas, la trascendencia de sus actos cotidianos. No es tanto el “qué se hace” sino el “para qué”.

Viene a cuento el relato de los tres trabajadores que se encontraban realizando la misma actividad: picaban piedra.

El primero de ellos, lo hacía con enfado; se notaba en su gesto, en su cuerpo desgarbado y en la flacidez de sus miembros.

El segundo, se mostraba con cierta rutina, la mirada fija en ninguna parte, aunque con más garbo que el primero.

El tercero, golpeaba la piedra con fuerza y ritmo, en movimientos extensos. Concentrado en la tarea. Haciendo pausas de cuando en cuando para limpiar el sudor de su frente y mirar al horizonte dibujando a la par una sonrisa.

Un observador se acerca por fin a preguntar a cada uno ¿qué está Ud. haciendo...?

El primero responde: ¡Aquí estoy, picando piedra...!

El segundo sostiene: ¡Ganando el pan para comer...!

El tercero manifiesta: Yo, ¡Construyo una Catedral...!

La educación debe conducir a los alumnos a descubrir que... ¡están construyendo la catedral de su propio proyecto de vida! A reconocer que, con su trabajo esforzado serán capaces de lograr grandes metas. Que podrán restituir a sus padres lo que han recibido. Contribuir en el cambio social del país y ser buenos profesionistas. Cuando tengan un “para qué”, no importarán los “cómos”. Al estar dirigidos al bien, cada uno imprimirá su sello personal en el logro del para qué.

La identidad cristiana les aportará la mayor amplitud de miras. Dará sentido a sus acciones, al darse cuenta de que, en todo lo que hacen, pueden trascender y ser meritorio para la vida eterna. Trabajarán con la libertad que da el saberse hijos de Dios, trabajando en su viña, por encargo del Creador. (Véase: II.2.1 Identidad cristiana).

Táctica: encauzar a los alumnos hacia la definición, cada vez más clara, de su **proyecto de vida**.

Cada ser humano construye de forma continua su vida personal, escribe libremente su propia biografía. El proyecto de vida consiste en trazarse metas que marquen el rumbo y que sean posibles de alcanzar. Comprende tres aspectos fundamentales:

- Proyecto afectivo: incluye las relaciones personales íntimas (padres, hermanos, novio-a, esposa o esposo, hijos, amigos).
- Proyecto profesional: se refiere al estudio y al futuro profesional, en los que se debe encontrar una satisfacción real, que lleve a un auténtico desarrollo, con la visión de alcanzar, en el futuro, el sustento propio y de la familia, y brindar el mejor servicio a la sociedad.
- Proyecto social: es la propia manera de influir en la comunidad, de participar en la solución de los problemas y cooperar en el bien común.

Proyecto	Sentido	Realización	Ámbito
Afectivo	Del amor	En la relación con los demás	Familiar y de amistad
Profesional	Del trabajo y el estudio	En la propia vocación profesional	Laboral, escolar
Social	De solidaridad	En actos concretos de responsabilidad social	Sociocultural

Al conjugar estas tres dimensiones –amor, trabajo, sociedad– se diseña el proyecto personal y en la medida en que se logra cumplirlo, se alcanza al mismo tiempo la felicidad. (EDAC: 2007)

II.3.2 Participación significativa.

Se refiere a hacer participar a los alumnos en distintas actividades, de forma que se sientan protagonistas, no sólo de su aprendizaje, sino del ambiente escolar, del aprendizaje de otros; de la mejora social dentro y fuera de la escuela, a través de actividades de colaboración interna y de servicio social externo.

Como ser relacional, cada persona, cada alumno, necesita de los demás para desarrollar todas sus potencialidades. Es un ser de aportaciones que se realiza en plenitud mediante la autodonación a otros.

Táctica: la labor social impulsada desde el colegio, en la que participan desde que están en nivel básico y medio superior, según sus posibilidades, permite que los alumnos con posibilidades económicas contacten con realidades de miseria material, humana y moral. Los hace sensibles a los problemas reales: logran identificar que, lo que para ellos era problema –cambiar el destino de las próximas vacaciones, una jaqueca por haberse desvelado, la descarga de batería de su celular- son nimiedades comparadas con lo que la gente sufre. Abre sus vidas a otras posibilidades de ayuda, de colaboración fraterna, de responsabilidad social en el presente y en su futuro profesional.

II.3.3 Vínculos fuertes.

Se trata de ofrecer oportunidades para que estrechen lazos entre los alumnos, formando verdaderas amistades. Que se creen vínculos positivos mediante el aprendizaje y se construyan relaciones óptimas con los adultos que los atienden.

En los diversos estudios que se han hecho sobre resiliencia, se ha comprobado que los niños que habían sido sometidos a ambientes de riesgo, se tornaban resilientes al encontrar una “persona significativa” que se convirtió en un modelo

positivo para ellos: un maestro especial que ejerció una fuerte influencia en sus vidas que les brindaba calidez, afecto, trato con tono humano, que les enseñaba a comportarse compasivamente (...) Las escuelas con directivos y maestros resilientes son exitosas y tienden a mantener estándares académicos elevados. A suministrar retroinformación eficaz que ayuda a los estudiantes, ofreciéndoles posiciones de confianza y responsabilidad. (Villalobos: 2009, 81)

Táctica: Equipos intergeneracionales llamados también "*School spirit houses*". Se trata de una iniciativa en la que se involucra a todos los alumnos de la escuela, así como a algunos profesores y preceptores con liderazgo positivo. Las "Casas" son un medio de participación y de formación de los alumnos. Estimula el sentido de responsabilidad, el compañerismo y el espíritu de servicio y representa una gran ayuda para conseguir los objetivos educativos en los diferentes aspectos de la formación.

Cada una de las "Casas", 4 ó 5, tiene un nombre, un color y un logo representativo. Durante todo el año escolar deben esforzarse por juntar la mayor cantidad de puntos en las diferentes áreas en las que compiten: académica, formativa, cultural, social y deportiva. Buscar ganar como la mejor Casa, con el esfuerzo de todos los participantes. El objetivo directo no es llegar a ser la mejor casa, sino extraer lo mejor de cada alumno. Sobre todo, generar vínculos fuertes entre los compañeros de los distintos grados y con los profesores y preceptores líderes. En lo académico, por ejemplo, los alumnos que tiene facilidad para el estudio, ayudan a los que se les dificulta, con lo que se genera un vínculo emocional a través del aprendizaje y el interés de rendir mejor académicamente.

II.3.4 Límites claros.

Los límites claros se fijan a partir de normas de convivencia claramente establecidas. Se dan a conocer las normas para facilitar que la vida del Centro Educativo se desarrolle en un clima de respeto, honestidad y caridad.

Los enunciados se deben establecer en positivo y que sean conocidos y aceptados por todos. Es importante dar a conocer desde el principio las consecuencias que habrá si hay incumplimiento de las reglas.

Táctica: reuniones periódicas de reglamento, a las que asistan los alumnos. En donde se reconocerá el cumplimiento del reglamento por los alumnos que con su actuación, han puesto en alto los valores del Colegio. Las posibles sanciones a aplicar, que se hayan establecido previamente por consenso.

II.3.5 Competencias para la vida.

Para enfrentar los retos en un mundo competitivo, acelerado y global, no son suficientes los conocimientos teórico-prácticos que ofrece la educación tradicional. Hasta hace pocos años la enseñanza se basaba en acumular información, en obtener datos sin conexión con la vida, en evaluar ciencias que no transformaban al alumno. El resultado era: clasificar a las personas según sus calificaciones en buenos o malos estudiantes y como consecuencia, en buenos o malos prospectos a emplear en un trabajo profesional.

La vida y el mundo laboral han demostrado que, para alcanzar la plenitud y el éxito, se requieren de nuevas competencias, que son la combinación de: saber, saber-hacer, saber ser y saber convivir de determinada manera.

Son muchas las competencias que se requieren para la vida. Aquí se enfatizan cuatro de ellas: gestión del tiempo, manejo de conflictos y resiliencia.

- Gestión del tiempo: es la capacidad de establecer prioridades en los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.
- Manejo de conflictos: es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal. (Cardona, 2009)
- Gestión del estrés: es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
- Manejo de la frustración, entendiendo por frustración, la sensación de malestar, de desazón que experimenta el individuo cuando no ha logrado algo valioso que deseaba.

Su manejo, por parte de la persona madura consiste: primero en la aceptación del fenómeno. La frustración es uno de los riesgos que se corre al intentar alcanzar algo. En segundo lugar, fijar la atención al por qué no se logró, detectar los obstáculos, las causas, las barreras que impidieron alcanzarlo, para tenerlos en cuenta en el futuro.

Existe un manejo inadecuado de la frustración cuando toda la energía se va en hacerse auto-recriminaciones a la propia capacidad, o en el ataque directo al centro de la propia persona. Se requiere también canalizar la agresividad que provoca la frustración en formas productivas para superar los obstáculos. Dicho de otra manera: mientras más orientada esté la persona hacia el logro del objetivo, mediante el enfrentamiento y resolución de problemas, más madura será la propia personalidad. (Bolio: 1992)

Táctica: establecer una rúbrica de evaluación de estas competencias para la vida, que se aplique a los alumnos de manera periódica. Ayudarles a centrarse no sólo

en su desarrollo académico, sino también en su maduración personal, a través del desarrollo de estas competencias. Esta rúbrica puede ser una excelente herramienta de diálogo para utilizar en la preceptoría personal del alumno.

II.3.6 Afecto y apoyo.

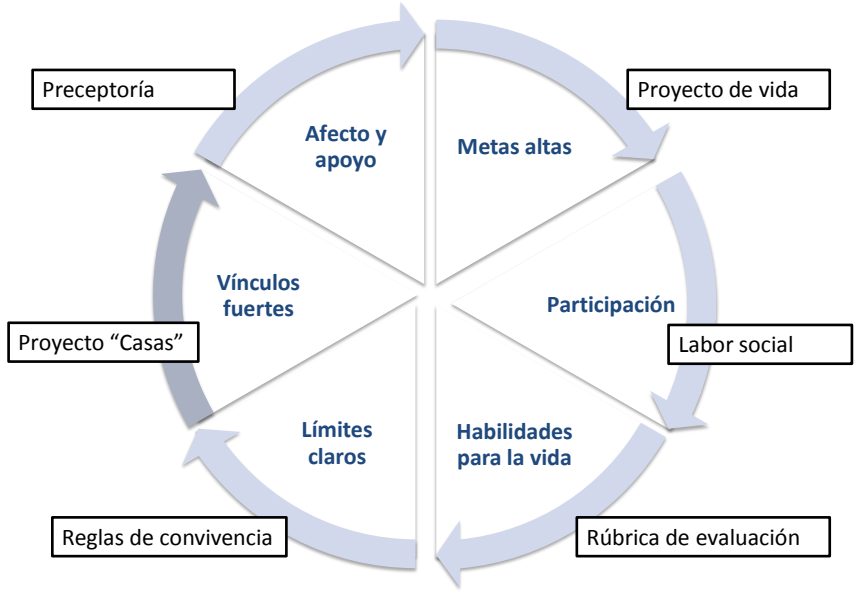
Las estrategias de resiliencia o factores protectores aquí descritos, se complementan entre sí. En cada uno de ellos se establece una relación educando-educador-centro educativo que promueve el desarrollo de las personas en su más amplia concepción de: seres amados por sí mismos, creados por amor y para el amor. Sólo por la confirmación en el amor que viene de otro, consigue el ser humano existir del todo. (Pieper: 2007). Sólo quien contempla y admira con mirada amorosa, desde el aprecio incondicional, hace que cada alumno extraiga lo mejor de sí mismo.

El trato individual, singular, va en busca de lo que hace ser a esa persona radicalmente distinta. La persona únicamente crece y madura cuando entra en contacto íntimo con otras personas. Cada alumno merece ser conocido por sí mismo y ser apoyado en concreto en sus fuerzas y debilidades.

Táctica: la preceptoría. Si bien es cierto que todas las actividades que realiza el Colegio deben ser apoyo para la formación personal de cada alumno, en especial la preceptoría, busca dar un acompañamiento, desde el aprecio incondicional por cada alumno, para que logre sacar lo mejor de sí mismo.

La preceptoría respeta profundamente a cada persona, su intimidad, su integridad. Resguarda cuidadosamente la confidencialidad de los alumnos y familias que atiende. Es un proceso de acompañamiento hacia la progresiva autonomía, en el que se ponen los medios para evitar una relación de dependencia emocional. Ofrece afecto y apoyo desinteresados.

Fig. 1: FACTORES PROTECTORES: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS



Fuente: la autora

CAPÍTULO III. COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA GENERAR AMBIENTES RESILIENTES

III.1 El papel del directivo en la generación de ambientes de aprendizaje.

El ser humano, literalmente como señala el término, nace siendo un **ser**, pero necesita de otros para **hacerse**. De aquí que se conoce que la persona humana es un ser sociable por naturaleza. Necesita indudablemente, alguien que lo guíe, en la conformación de su singularidad por medio de un proceso heteroeducativo.

En esto consiste justamente, la tarea educativa: guiar hacia la autonomía de la persona humana. Por ello, el educador debe evitar la creación de “dependencias” que limitan las capacidades del educando en lugar de potenciarlas. El reto para el educador de hoy es partir de la inteligencia, voluntad y afectividad que los alumnos ya poseen y potenciarlos, acercándolos a sus propias posibilidades y abriéndoles horizontes. (Villalobos: 2009)

Educar la voluntad de la persona es una oportunidad que el educador ofrece al educando de experimentar renunciaciones, de establecer prioridades, formar hábitos, fijar metas cada vez más altas, con las que alcance su crecimiento. No hay mejor oportunidad para que el educando aprenda a “querer-querer” que viva de forma personalísima el fracaso y aprenda después, a levantarse. La importancia de la motivación en este punto, es vital para el educador. Le ofrece la oportunidad de formular estrategias para mostrar al alumno “razones poderosas y verdaderas” que le muevan a la acción, le atraigan al bien y provoquen el “querer-querer”.

La formación en valores promueve la adquisición, jerarquización y traducción correcta de los valores personales de cada educando para que después los lleve a la acción.

El educador enseña con el ejemplo sus propios valores y virtudes. De esta manera se abre también a la oportunidad de aprender de sus alumnos.

La virtud de la humildad es vital en el educador, Ésta le permitirá ser un ejemplo a seguir y propiciará que él mismo aprenda de las experiencias de los demás.

La educación es un acto esencialmente moral porque su fin es el mejoramiento de la persona, es decir, que el educando sea buena persona. (Villalobos: 2004)

El proceso educativo conlleva a la potenciación de todas las facultades humanas: desenvolvimiento y optimización de una nueva forma de saber, ser y hacer. Lo anterior, es la base de la educación basada en competencias, entendidas éstas como la adquisición de conocimientos, la generación de actitudes y el desarrollo de habilidades.

Un factor clave en la definición del concepto de educación es la intencionalidad del proceso, pues se requiere de la propia voluntad de la persona para alcanzar el estado de perfección al que aspira, mediante el conjunto de intenciones cognoscitivas, actitudinales y de habilidades.

La integración de la formación en valores en un proceso de enseñanza-aprendizaje, promueve la libertad de la mente humana, la propia búsqueda de los verdaderos valores.

Una de las tareas primordiales de la educación es acercar al educando a la realidad, a la creación y no sólo defensa de intereses (Spaemann: 2005). La creación de intereses genera un apego a la realidad y un acercamiento a una visión más amplia de sí mismo y de los demás.

Al poner al alumno en contacto con su realidad, se hace más sensible al contexto que le rodea, desarrolla su empatía y su capacidad de adaptación a las circunstancias concretas.

Durante el proceso de enseñanza-aprendizaje el educador funciona como un agente “transeúnte”. El educando permanece durante toda la vida aprendiendo de uno y otro educador. Es vital tomar en cuenta la noosfera que permea en el proceso de aprendizaje de un educando, pues la secuencia que el educador le puede ofrecer, depende en cierta medida de esto.

Aquí radica la importancia de generar un ambiente resiliente, que promueva el desarrollo integral de educandos y educadores basados en sus fortalezas.

Es preciso entender este ambiente que hace posible el proceso de lidiar con acontecimientos vitales disociadores, estresantes o amenazadores de un modo que es el que proporciona a la persona destrezas protectoras y defensivas adicionales.

Los educadores hoy requieren más que nunca, la capacidad de adaptarse a los nuevos modelos educativos, según los nuevos perfiles de los alumnos, de un mundo en continua transformación. (Henderson:2004)

La vinculación de la educación basada en competencias conduce a las instituciones educativas a ser resilientes.

III.2 Las competencias que necesita desarrollar.

El siguiente cuadro muestra un esquema de las competencias elegidas para desarrollar en los directivos, que deberán ser agentes promotores de estrategias generadoras de resiliencia. Como se verá, a cada estrategia corresponden ciertas competencias.



Fuente: la autora

Breve descripción de competencias directivas elegidas:

- 1. Toma de decisiones con visión:** se define como saber obtener información e identificar asuntos clave y relaciones relevantes para alcanzar una meta o visión de gran alcance; comprometerse a un curso de acción para lograr una meta o visión de largo plazo después de plantear alternativas con base en

supuestos lógicos, hechos, recursos disponibles, restricciones y valores organizacionales.

2. **Empowerment:** significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que el directivo quiere. Los directivos que confieren poder a las personas les retiran controles, restricciones y límites excesivos, con el fin motivar y estimular su conducta. (Whetten: 2005)
3. **Gestión del tiempo:** todo directivo requiere aprender a organizar el tiempo, distribuyéndolo en cada una de las tareas que así lo requieran para poder aprovecharlo.

Es vital que el directivo aprenda a autodirigir su tiempo, pues esta competencia será una de las más trascendentes y también la que más imiten los docentes a su cargo y por ende los estudiantes.

Es necesario el establecimiento de metas y objetivos. Sin ellos, no se tendrá un camino trazado, ni la distribución del tiempo tendrá mayor impacto en las acciones educativas.

Parte de un buen liderazgo es la humildad del directivo de reconocer que su equipo de trabajo puede realizar las tareas. Es importante que el directivo aprenda a delegarlas y se enfoque sólo en aquello que le compete exclusivamente a él y que ninguna otra persona puede realizar.

La clave para lograr una gestión del tiempo es la planificación. La planificación de una agenda diaria ayuda al directivo a repartir sus actividades y replantear objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- 4. Manejo de conflictos:** es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

El directivo es consciente de que la interacción entre personas lleva implícita la posibilidad de conflicto. Por tanto, debe estar abierto a las discrepancias en los enfoques y puntos de vista. En tal caso, sabrá buscar puntos de unión entre las distintas posturas de modo dialogante y constructivo. Afronta los conflictos con prontitud, en lugar de evitarlos, cuidando la parte emocional para no dañar la relación personal (Cardona: 2005, 168).

- 5. Gestión del estrés:** es mantener un desempeño estable bajo presión u oposición (como presión de tiempo o ambigüedad en el trabajo); manejar el estrés de manera aceptable para los demás y para la organización.

El directivo que sabe manejar el estrés:

- Se mantiene centrado en las tareas de trabajo y utiliza productivamente el tiempo y la energía cuando se encuentra estresado.
 - Presenta una disposición positiva y mantiene las relaciones interpersonales constructivas cuando se encuentra bajo tensión.
 - Desarrolla estrategias apropiadas según se necesite para suavizar las condiciones que generan tensión y ayudan a mantener una salud física y mental.
- 6. Resiliencia:** sobra anotar que para generar ambientes resilientes, se requieren directivos resilientes. Quien hace cabeza en una institución, al poseer una mentalidad resiliente está preparado para hacer frente a los cambios y adversidades que se le van presentando. Esto facilita el constante crecimiento personal e institucional en cualquier circunstancia.

7. **Integridad:** hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, así como actuar en congruencia con lo que se dice. (Alles: 2002)

El directivo es íntegro cuando procura la congruencia entre los principios universales que su conciencia le dicta y sus decisiones y actuaciones como directivo. Intención y acción coinciden. La intención de hacer aquello que se percibe como lo mejor después de un análisis y reflexión personal que tiene en cuenta los principios universales. Acción: hacer lo que se percibe como mejor. (Cardona: 2010).

8. **Trabajo en equipo:** es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo (Cardona: 2009, 45). Es desarrollar y utilizar relaciones de colaboración para facilitar el logro de las metas de trabajo.
9. **Iniciativa creativa:** consiste en tomar medidas inmediatas para cumplir con los objetivos; llevar a cabo acciones que superen lo requerido por la meta; ser proactivo.

Un directivo con iniciativa creativa se caracteriza por:

- Actuar inmediatamente cuando se enfrenta a un problema o cuando se da cuenta de una situación.
- Implementar nuevas ideas o soluciones potenciales sin que nadie se lo pida. No espera a que otros actúen o le pidan actuar.
- Actuar más allá de los requerimientos del trabajo con el fin de lograr los objetivos.

- 10. Orientación al servicio:** es la capacidad de reconocer y satisfacer las necesidades del otro, ofreciendo ofertas de valor, cuidando todos los detalles en la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias. El verdadero servicio no se conforma con dar, se da a sí mismo.
- 11. Coaching:** consiste en proporcionar orientación y retroalimentación oportunas para ayudar a otros a fortalecer áreas de conocimiento o habilidades específicas que se requieren para cumplir con una tarea o resolver un problema.

Un director- coach:

- Esclarece la situación actual en cuanto a los comportamientos, conocimiento y nivel de competencia esperados buscando y dando información, así como verificando la comprensión.
- Proporciona modelos positivos y oportunidades de observación a fin de ayudar a otros a que desarrollen sus habilidades. Estimula la formulación de preguntas para asegurar la comprensión.
- Brinda una retroinformación oportuna y apropiada sobre el desempeño; apoya el esfuerzo y el progreso de las personas.
- Establece buenas relaciones interpersonales. Ayuda a que la persona se sienta valorada, apreciada y acompañada en su proceso de perfeccionamiento (mejora la autoestima, muestra empatía, fomenta la participación, comparte y brinda apoyo).

III.3 Competencias directivas y ambiente de aprendizaje resiliente.

La creación de relaciones interpersonales afectivas, es el medio por excelencia de las escuelas para generar ambientes resilientes.

La competencia de la resiliencia puede ser didácticamente desarrollada por medio de la experiencia vivida, sentida y pensada a los docentes y alumnos por medio del propio ejemplo del directivo.

La actitud de superación, adaptabilidad, flexibilidad, transformación, apertura al cambio y aceptación se debe reflejar en el ejemplo constante de los directivos.

La cultura de las competencias, compromete a las instituciones educativas para generar una cultura del aprendizaje y una cultura de la evaluación en un ambiente resiliente, que nutra y mejore las relaciones interpersonales de forma efectiva y con tono humano.

La aportación final de este trabajo es exponer cómo los directivos poseedores de las competencias elegidas, se convierten en verdaderos agentes promotores de Ambientes de Aprendizaje Resilientes.

Para la puesta en práctica de cada estrategia de ambiente resiliente, el directivo aporta los conocimientos, actitudes y habilidades de las distintas competencias.



→ Para mostrar **METAS ALTAS**, el directivo debe ser capaz de **tomar decisiones con visión**, al poseer las siguientes competencias:

- Tiene visión a mediano y largo plazo, por tanto lo transmite
- Sabe mostrar, inspirar metas altas, pues ve más allá de lo posible
- Empuja a los alumnos a atreverse con retos valiosos
- Presenta un enfoque de la vida desde una concepción trascendente de la persona humana

→ Para alentar la **PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA**, se precisa un directivo que sea capaz de dar **empowerment**. En este sentido, las competencias clave son:

- Proporciona libertad de movimiento a las personas, para que realicen con éxito lo que ellos deseen, con confianza, sin miedo
- Motiva, dirige, estimula la conducta hacia fines nobles
- Fomenta la iniciativa: permite respuestas diferentes; deja actuar con autonomía.

→ Para fomentar **HABILIDADES PARA LA VIDA**, el directivo educa acompañando de cerca y sobre todo, con el ejemplo de lucha en: **la gestión del tiempo, el manejo de conflictos, la gestión del estrés y la resiliencia:**

Competencias de gestión del tiempo:

- Enseña a organizar el tiempo
- Supervisa la distribución equitativa de las tareas
- Ayuda a distinguir prioridades: lo urgente de lo importante
- Respeta tiempos de aprendizaje, adaptación y posibles retrocesos
- Acompaña en la formación de hábitos de organización. Guía a los alumnos para vivir: “haz lo que debes y está en lo que haces”

Competencias de manejo de conflictos:

- Enseña a disentir: muestra que es posible tener una relación cordial y abierta, una auténtica amistad, con personas que tienen opiniones diversas a las propias en los distintos ámbitos.
- Media o interviene y se adelanta en posibles conflictos, que no deben “ocultarse”, sino enfrentarse, con claridad y respeto. Aborda primero la parte emocional –el sentir de los implicados- para poder después apelar a

las razones “frías” de cada parte. Aprovecha oportunidades para desarrollar relaciones más fuertes y maduras, a través de estas intervenciones.

Competencias de gestión del estrés:

- Ayuda a los alumnos a ser conscientes de sus emociones, de los signos para reconocerlas y los medios para encausarlas
- Guía hacia enfrentar los factores generadores de estrés: enfocarse en los resultados de las tareas; mantener relaciones interpersonales constructivas; desarrollar estrategias que disminuyan la tensión y protejan la salud física y mental.

Competencias de resiliencia (Santos: 2012):

- Ayuda a los demás a conocerse, mirándolos con aprecio incondicional, dando retroinformación, sirviéndoles de “espejo”
- Acompaña en la continua reflexión sobre el sentido de las acciones y pasiones
- Identifica y señala las manifestaciones que anuncian las distintas emociones, propias y de los demás, para facilitar su detección y manejo inteligente
- Confía en los recursos propios y ajenos
- Establece vínculos afectivos maduros, fomenta estas relaciones en sus colegas y alumnos
- Es proactivo y contagia energía, que dirige al logro de los objetivos propuestos
- Enseña a reírse de la vida, desdramatiza
- Inspira al compromiso con grandes ideales
- Tiene criterios morales sólidos, lucha por mantener la unidad de vida como adecuación entre lo que se piensa, se dice, se hace, y lo que se debe ser y hacer.

→ Para establecer **LÍMITES CLAROS** el directivo es eficaz y congruente. Vive la **integridad** al desarrollar competencias como:

- Fomenta conductas éticas de honestidad, respeto a las personas, al trabajo de los demás, al cuidado de las cosas
- Facilita la comunicación abierta y directa de las intenciones, ideas y sentimientos propios y de los demás, con el fin de aclarar posibles incumplimientos a los límites establecidos
- Inspira y contagia un profundo respeto hacia los bienes ajenos –también los intelectuales-, la defensa de la verdad, la honra de la autoridad.

→ Para construir **VÍNCULOS FUERTES** que den seguridad y sostengan de manera eficaz el proceso madurativo del alumno, el directivo busca continuamente fomentar el **trabajo en equipo** e impulsar la **iniciativa creativa**.

Los vínculos en la escuela que resultan en factores protectores de alto impacto para los alumnos, se traducen en las competencias que **vinculan a los alumnos**:

- con el Colegio: organiza actividades que desarrollan el orgullo y el sentido de pertenencia, por medio de iniciativas creativas;
- con los maestros: fomenta en ellos el sentido de autoridad como servicio;
- entre los compañeros: alienta el trabajo en equipo, el aprendizaje colaborativo;
- positivamente con el aprendizaje: conoce cómo presentar nuevas formas de aprender que conecten con la vida y para la vida. Revisa que en los planes de estudio y estrategias de aprendizaje se fomente la iniciativa creativa.

→ Por último, promueve el **AFECTO Y APOYO** necesarios para desarrollar una continua y auténtica actitud de **orientación al servicio** y posee ciertos conocimientos y habilidades de **coaching**.

Resulta claro que las instituciones educativas de hoy requieren buscar y preparar directivos y maestros con verdadera vocación, que encuentren en el Colegio el cauce para desarrollar en plenitud su misión de vida: la transformación de personas en potencia, hacia personas de vida plena y con un camino claro hacia las rutas de la lucha y el esfuerzo lleno de sentido, que deja a su paso la anhelada felicidad.

CONCLUSIONES

En una Institución Educativa es de vital importancia generar todas las condiciones necesarias para crear ambientes de aprendizaje amables, agradables y formativos.

La selección de las competencias a desarrollar por los directivos, implicará un ejercicio de discriminación para que cada institución educativa genere su propia taxonomía de competencias adaptada a su filosofía institucional, con base en su misión y visión.

Las competencias permitirán obtener el máximo potencial de los directivos, al ser la competencia la aptitud, la capacidad de la persona humana, la cual se desarrolla con base en la construcción de aprendizajes, la generación de actitudes y el desarrollo de habilidades intelectuales y manuales.

Gracias a la resiliencia que promueve los factores protectores y advierte los factores de riesgo estamos en posibilidades de generar ambientes de aprendizaje humanizadores: que pongan a los jóvenes de hoy frente a la grandeza a la cual han sido llamados como seres únicos e irrepetibles, hechos para amar.

El fin último de la educación es el logro de la autonomía de los alumnos, para que sean capaces de autodeterminarse con soberanía, en medio de un mundo de grandes oportunidades y desafíos sin cuento.

BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA:

AGUILÓ, Alfonso (1992). Educar el carácter. Colección Hacer Familia. España

ALLES, Martha (2002) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El diccionario. Editorial Granica. Buenos Aires

ANATRELLA, Tony. *El mundo de los jóvenes: ¿quiénes son? ¿Qué buscan?* (2003) Discurso en la Jornada Mundial de la Juventud: de Toronto a Colonia, Roma

BOLIO, Ernesto, (1992) Personalidad Madura. Revista Istmo

CARDONA Pablo y GARCÍA-LOMBARDÍA Pilar. (2009) Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA). España

CARDONA Pablo y WILKINSON Helen. (2010) Creciendo como líder. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA). España

CCE: CATECISMO DE LA IGLESIA CATÓLICA (2005). Asociación de Editores del Catecismo. México

CERRO Guerrero, Sebastián. (2010) Dirigir con talento. Competencias personales de los directivos. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA). España

DRYDEN G., VOS Jeannette. La revolución del aprendizaje. (2007) Grupo Editorial Tomo. México

EDAC Colección "Ser Mujer Hoy". (1997). Trillas. México

ESCRIVÁ DE BALAGUER, Josemaría. Camino. (2001). Rialp. España

GARCÍA SÁNCHEZ, Bárbara; GUERRERO BARÓN Javier. Violencia, crisis del capitalismo global y juventud. Revista Colombiana de Educación. No. 62. Junio 2012. Bogotá

HENDERSON, Nan. (2004) Resiliencia en la escuela. Editorial Paidós. Argentina

PIEPER, Josef (2007). Rialp. Madrid.

POUPARD, Paul (1993). Fe y Cultura en las mutaciones de nuestro tiempo. Discurso en el Encuentro Internacional de Directores de Centros Culturales Católicos. Francia

SANTOS, Rafaela (2012). Levantarse y luchar. Cómo superar la adversidad con la resiliencia. Conecta. Madrid

SPAEMANN, Robert (2005). Ética: Cuestiones Fundamentales. EUNSA. Navarra

VILLALOBOS Torres, Marveya. (2004) Didáctica Integrativa y el Proceso de Aprendizaje. Trillas. México.

VILLALOBOS Pérez, Marveya. (2009) Resiliencia: cómo aceptar y adaptarse a los cambios. Una propuesta educativa. Minos III Milenio. México.

VOGUE Brasil (2010) http://www.youtube.com/watch?v=SJ_0EhqlPko "We all want to be Young"

WHETTEN, David A (2005). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson. México.

COMPLEMENTARIA:

BARRAYCOA Martínez, Javier; Lasaga Millet, Olga (2010). La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. Vivat Academia

BURGRAFF, Jutta. (2006). Libertad vivida con la fuerza de la fe. Rialp. España

Development Dimensions International. Targeted Selection. Administrador del Programa. Contratando y Promoviendo al mejor talento. (2010). Librería de Competencias de Alto Desempeño y Atención de la Salud. Santiago de Chile

ESPARZA, Michel. (2003) La autoestima del cristiano. Belacqva. España

FORÉS Miravalles, Anna y GRANÉ Ortega, Jordi. (2012) La resiliencia en entornos socioeducativos. Colección Sociocultural. Ediciones Narcea. Madrid, España

GARCÍA HOZ, Víctor. (1986). Organización y gobierno de centros educativos. Rialp. España

ISAACS, David (2004). Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos. EUNSA. España

JACQUES Philippe (2003). La libertad interior. Rialp. España

PARÉS Gutiérrez, Isabel (2011) Perfil directivo para la escuela del siglo XXI. Competencias para el director. Editorial Académica Española

TORRELLES, Cristina; Coiduras Jordi, Isus
Sofía (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y Categorización. Profesorado Revista de currículum y formación del profesorado. España

VILLALOBOS Torres, Marveya. (2008) Evaluación del aprendizaje basado en competencias. Minos III Milenio. México.