

“La educación no cambia el mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo”

Paulo Freire

El líder educativo en estos momentos de crisis

Los desafíos que las instituciones educativas enfrentan en este contexto de emergencia sanitaria y suspensión presencial de clases, son emergentes, diversos y complejos. La sensación de vulnerabilidad y el cambio en las rutinas de vida, sin duda, afectan también, el desempeño laboral.

Este nuevo escenario trae consigo retos importantes para directoras y directores de centros educativos que deben continuar liderando sus comunidades, promoviendo la existencia de rutinas dentro del hogar que permitan a los niños y niñas seguir, de alguna manera, con su proceso educativo, potenciar el uso de recursos digitales en los agentes educativos, como medio para comunicarse entre ellos, con las familias y con los estudiantes para continuar apoyando su desarrollo, aprendizaje y estar atentos a su bienestar psicosocial. A partir de todo lo anterior, este documento presenta orientaciones que los líderes educativos pueden tomar en consideración a la hora de gestionar a su comunidad y llevar adelante el funcionamiento de sus escuelas en estos momentos de crisis.

Consideraciones generales

- La contingencia que estamos enfrentando es **absolutamente nueva; todos estamos aprendiendo** y es normal que cometamos errores en este proceso.
- **Un eje clave en tiempos de crisis son las comunicaciones**, se requiere un manejo de información transparente, dosificado y expedito con los distintos actores. Propiciar canales y formas de comunicación pertinentes para las distintas necesidades de la comunidad es fundamental.
- **Utilizar la experiencia y aprendizajes de las primeras semanas de crisis**. No hubo tiempo inicialmente para hacer lo que hubiéramos querido, pero ahora hay experiencia acumulada durante estas últimas semanas que nos permiten evaluar cómo ha resultado en diferentes aspectos y proponer mejoras para las próximas semanas.
- Es muy importante, sobre todo en este contexto, recordar y poner en práctica que **estar a cargo de la dirección de un establecimiento educacional no puede ser trabajo de una sola persona** (aunque a veces suceda). Es fundamental recurrir a las redes de apoyo; equipo directivo, sostenedor, agentes educativos, Centros de padres, familias de la comunidad, entre otros. Esta pandemia está afectando a todos y todas y debemos apoyarnos como país.

- **Generar prácticas de cuidado. La escuela es una construcción colectiva**, por tanto, es clave en estos momentos, preocuparse por las personas que forman la comunidad escolar. Es muy importante mantener canales de comunicación que permitan saber cómo están las familias y los equipos educativos. No significa poder solucionar lo que esté pasando, pero sí acompañar y buscar ayuda y apoyos en los casos que sea necesario.
- **Transmitir, como líder de la comunidad, un sentido y un propósito común para el momento que se está viviendo a nivel mundial.** procurando que los agentes educativos y las familias lo compartan y comprendan, ya que esto permitirá ir construyendo una narrativa institucional común. Los propósitos, no son obvios y deben ser trabajados con el equipo, por lo cual es muy positivo tener un tiempo con todos los agentes educativos para pensarlo y discutirlo bajo la pregunta ¿Cuál es el desafío de nuestra institución con los niños y niñas y sus familias en este tiempo de cuarentena? Esto se puede realizar de manera virtual, uniendo a todo el equipo, mirándose las caras, sabiendo cómo está cada uno y una y dándose un momento para compartir y reflexionar (hay aplicaciones que permiten reuniones virtuales entre muchas personas simultáneamente)
- **Es importante el autocuidado de los directores y del equipo educativo.** Buscar estrategias de autocuidado que se acomoden a la realidad de cada uno o una, por ejemplo; rutinas de ejercicio físico, meditación, relajación, escribir, pintar, manualidades, etc. Es necesario cuidarse para poder cuidar a otros.

Reflexión personal y consideraciones para el liderazgo en momentos de crisis

- Después de haber pasado algunas semanas, **reevaluar las prácticas y acciones emprendidas para la gestión interna** de la escuela (originalmente pensadas desde el apuro y la emergencia). Podemos preguntarnos:
 - ¿Qué acciones (selección de contenidos, canales de comunicación, apoyos, contención, formación, etc.) deben mantenerse o modificarse en el trabajo con los equipos educativos?
- **Evaluar si las propuestas que se están entregando a las familias** son las que realmente queremos entregar y nos hacen sentido. Podemos preguntarnos:
 - ¿Qué acciones deben mantenerse o modificarse en el trabajo que le enviamos a las estudiantes?
 - ¿Qué acciones deben mantenerse o modificarse de los mensajes que le enviamos a las familias?
 - ¿Qué necesitaran las familias de la escuela hoy? ¿Sabemos cómo están las familias?
 - ¿Nos estamos comunicando por las vías más efectivas? ¿Ellas pueden comunicarse con nosotros?
- En estos momentos de inseguridad e incertidumbre es muy recomendable plantearse objetivos **a corto plazo** que sean posibles de cumplir, para así ir evaluando periódicamente los avances y poder hacer las mejoras correspondientes. Esto será un **factor motivacional clave** para mantener al equipo comprometido y motivado con lo que se está haciendo.

- Definir un canal formal de comunicación y que todos lo tengan claro. Es esencial usarlo permanentemente para sentirse parte de un equipo, buscar y entregar apoyo entre pares y asumir este desafío como una tarea compartida.

Delegar funciones dentro del equipo

Es fundamental que los directores/as no asuman solos todas las responsabilidades que conlleva esta crisis y al mismo tiempo, los miembros del equipo educativo necesitan sentirse parte de este desafío, sentir que cuentan con la confianza de la dirección para asumir otras tareas. Esto permite cohesionar y dar sentido de pertenencia con la escuela lo cual es muy importante en estos momentos de angustia e inseguridad.

Trabajo con el equipo docente

- **Definir un modo en el que seguirán trabajando conjuntamente**, ¿Es posible sostener, virtualmente, una reunión semanal, como el espacio del consejo de profesores?
- Es importante, siempre comenzar preguntando ¿cómo se siente el equipo? ¿de qué manera les está afectando lo que les está pasando?, luego ver las tareas que vienen. Invitar a los docentes a preguntarse si las planificaciones de actividades que están enviando al hogar, **consideran la diversidad de niños y niñas que tenemos**:
 - ¿Promueven la autonomía o requieren la presencia constante de los padres?
 - ¿Son respetuosas con el contexto de emergencia?
 - ¿Cuidan a los estudiantes y a sus familias, no saturándolos de exigencias en tiempos de crisis?
 - ¿La planificación, considera la posibilidad de generar momentos en familia, que aporten, desde la cotidianidad, a los aprendizajes de niños y niñas?
 - ¿Se adecua a los materiales disponibles en la casa?
 - Invitar a los docentes a evaluar si las recomendaciones de apoyo familiar a las actividades enviadas a los niños explican detalladamente el aporte que esperamos que realicen las familias en hogar.
 - Definir junto al equipo educativo un **plan comunicacional** para contactarse con las familias, niñas y niños en el desafío de estar cerca en la lejanía. No todos los docentes tienen las mismas habilidades comunicacionales o cercanía con sus estudiantes o apoderados, por lo cual debe ser parte del trabajo conjunto este tema. Incluso hay algunos que no alcanzaron a conocer a los niños y niñas ni a sus familias.
 - Invitar a los docentes a incluir en su planificación actividades que promuevan la subjetividad de los niños, es decir, en las guías o recomendaciones dar espacio a la reflexión y expresión de la diferencia.
 - Reconocer buenas prácticas de su equipo educativo y difundirlas con el resto de los agentes educativos.

- Tener espacios de trabajo con los docentes para conocer sus impresiones respecto a lo que está pasando con los niños, sus familias y la manera de enfrentarse a los requerimientos de la escuela.

Trabajo con el equipo educativo no docente

- Definir un modo en el que seguirán trabajando conjuntamente, ¿Es posible sostener una reunión semanal similar a la de los equipos docentes?
- Probablemente el equipo psicosocial puede estar muy sobrepasado en su labor, por lo cual se pueden abrir espacios de cooperación donde otros integrantes del equipo pueden colaborar con acciones como llamadas a las familias, apoyo emocional a los docentes y profesores jefes, apoyo emocional a algunos estudiantes, etc.

Comunicaciones con otros directores/as de la comuna y con el sostenedor.

- Apoyarse en el criterio de las autoridades comunales y su conocimiento más amplio de lo que está pasando en otras instituciones.
- Conocer la experiencia de otros directores y directoras a la hora de enfrentar los desafíos comunes.
- Es muy positivo avanzar hacia una comunidad de aprendizaje que resuelve problemas a partir de los insumos que cada uno aporta.

Consideraciones importantes a la hora de pedir colaboración a las familias

- Definir una estrategia institucional para saber cómo están las familias. Aquí se pueden trabajar pequeñas encuestas que se envían por WhatsApp y que llenan una base de datos común, o pedirles a los docentes que realicen un reporte general de su curso.
- A las familias no les pedimos que sean docentes en casa porque no necesariamente saben hacerlo y no les corresponde.
- Cuando les decimos a una familia que acompañe a los niños y niñas, debemos ser específicos respecto a lo que entendemos por acompañamiento de la actividad propuesta, ya que si dejamos la palabra acompañe a libre interpretación, muchos apoderados no tendrán claridad de lo que necesitan hacer para apoyar a los niños generando sensaciones de frustración o falta de recursos.
- Intentar enviar videos de corta duración que expliquen el apoyo familiar que sugerimos para el acompañamiento a las guías, trabajos o espacios reflexivos propuestos por la escuela.