

RECOMENDACIONES PARA EQUIPOS DIRECTIVOS: RETORNO A CLASES 2021

Liderazgo para la Mejora Escolar

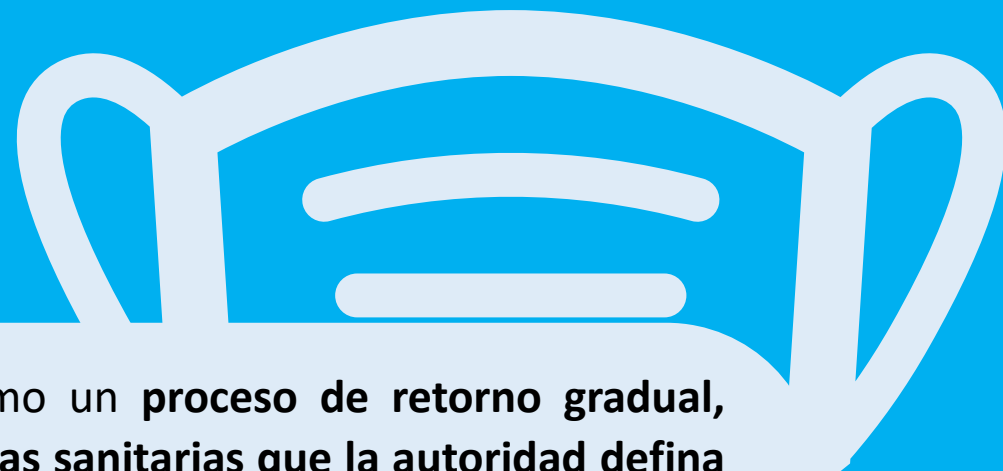
Febrero 2021

RECOMENDACIONES PARA EQUIPOS DIRECTIVOS: RETORNO A CLASES 2021

En este documento compartimos algunas recomendaciones que pueden facilitar el inicio de la vuelta a clases 2021 desde el ámbito de la gestión escolar y que han sido sistematizadas desde las recomendaciones que Unicef, Mineduc y Unesco, entre otros organismos, han realizado tras un extenso y profundo análisis de la situación país en el marco de la crisis sanitaria COVID-19 y su impacto en el sistema escolar.

Reconociendo el gran esfuerzo realizado por los establecimientos educacionales del país durante el año 2020, es necesario destacar el importante rol que los equipos directivos han tenido durante estos últimos meses en el sistema escolar: movilizar a cada escuela y liceo en función de una recuperación de aprendizajes efectiva, brindando apoyo socioemocional a los diferentes actores de la comunidad educativa en un escenario de incertidumbre, desafió a los líderes escolares a flexibilizar y adaptarse a la contingencia, manteniendo a los estudiantes al centro de las decisiones pedagógicas.

PLANIFICANDO LA VUELTA A CLASES 2021



1. La vuelta a clases presenciales 2021 debe entenderse como un **proceso de retorno gradual, progresivo, voluntario para las familias, y sujeto a las medidas sanitarias que la autoridad defina para los diferentes momentos del año en curso**. Mientras no sea posible retornar al año lectivo presencialmente, es importante evaluar las diferentes opciones para iniciar el proceso escolar, en función de resguardar la salud de docentes, estudiantes y asistentes de la educación: las clases sincrónicas y asincrónicas en línea permitirán ir avanzando paulatinamente hacia modalidades híbridas y, posteriormente, presenciales.
2. En la misma línea, es muy importante **que la planificación de la implementación de estas diferentes modalidades se realice en conjunto con los diferentes actores de la comunidad educativa**, favoreciendo una toma de decisiones participativa y comunicando oportunamente las medidas que se adoptarán. Esto fortalecerá la confianza del equipo profesional y de las familias, además de permitir la evaluación y aplicación de estrategias remediales en caso necesario, en función del comportamiento de la pandemia durante el año 2021.

PLANIFICANDO LA VUELTA A CLASES 2021

3. Una de las mayores dificultades que los estudiantes expresaron tener durante el año 2020, según Unicef (2020) fue *la falta de conectividad y de dispositivos tecnológicos* para enfrentar las actividades escolares, lo cual decantó en *desmotivación y desinterés*. En este sentido, será esencial **que los equipos directivos realicen un adecuado diagnóstico de las necesidades que los estudiantes enfrentan en el ámbito tecnológico y levanten estos resultados a los sostenedores**, de tal forma que se puedan garantizar los recursos y condiciones necesarias para disminuir el impacto que esta dificultad generó durante el año pasado. El uso flexible de los recursos SEP es uno de los apoyos económicos que el sistema educativo provee para enfrentar este desafío.



PLANIFICANDO LA VUELTA A CLASES 2021



4. En el marco de lo anterior, **fortalecer las competencias digitales y pedagógicas de los docentes sigue siendo un foco para este 2021**. Si bien los conocimientos y habilidades TIC son relevantes, la enseñanza en línea -ya sea total o en un sistema híbrido- requiere del despliegue de competencias pedagógicas que son diferentes a las tradicionalmente abordadas o que se volverán más prioritarias: **las habilidades comunicacionales digitales, la diversificación de recursos audio visuales, la capacidad para mantener al estudiante motivado frente la pantalla y la innovación pedagógica serán los pilares para potenciar las experiencias de aprendizaje**. Las ofertas formativas y los recursos pedagógicos disponibles desde las instituciones públicas y privadas son un gran apoyo, pero las capacidades internas de las escuelas y liceos para fortalecer el desarrollo profesional docente son, por si mismas, invaluable: los equipos directivos están en el contexto donde, por excelencia, se pueden detectar las necesidades de formación que los docentes tienen para enfrentar una nueva forma de educar en pandemia. En este contexto, es relevante que la construcción de su PME contemple los espacios de capacitación asociados al Plan Local de Formación docente.

DURANTE LAS CLASES 2021

1. Con el objetivo de reducir las brechas de aprendizaje producidas por la pandemia, sobre todo en escuelas y liceos que atienden estudiantes más vulnerables, y **considerando el gran impacto que los equipos directivos tienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje, será esencial que estos focalicen esfuerzos en evaluar y acompañar los procesos pedagógicos para así definir las mejores estrategias de apoyo y acompañamiento a los estudiantes, en conjunto con los docentes.** Según las conclusiones del Consejo Asesor Educacional “Paso a Paso Abramos las Escuelas” (2020), *se hace indispensable que, tal como lo ha estado realizando la Agencia de la Calidad de la Educación, todos los establecimientos desarrollen procesos de evaluación diagnóstica al iniciar el año escolar y que estos procesos se repitan a mediados y a fines de año.* Para ello, la Agencia dispone de la herramienta [Diagnóstico Integral de Aprendizajes](#) para apoyar a los estudiantes en sus necesidades socioemocionales y académicas en el actual contexto de pandemia.



DURANTE LAS CLASES 2021



2. Entregar permanentemente apoyo, según la Unicef (2020), *al bienestar sicológico de la comunidad educativa y realizar campañas que prioricen el bienestar socioemocional*, es una de las recomendaciones más relevantes para el retorno a clases. En este sentido, **los equipos directivos juegan un rol fundamental en cuanto al diseño e implementación de estrategias, respecto de las cuales la participación de otros estamentos de la comunidad educativa será primordial**, especialmente de las duplas psicosociales y los docentes, quienes pueden aportar información acerca de la situación particular de estudiantes y sus familias, así como del mismo equipo de trabajo.

DURANTE LAS CLASES 2021



3. **La toma de decisiones pedagógicas en este tiempo de crisis debe poner a los estudiantes al centro y realizarse desde los principios de participación, reflexión y mirada crítica.** Una toma de decisiones participativa valora las perspectivas y experiencias de todos los miembros de la comunidad educativa, posibilitando la delegación de la toma de decisiones desde la confianza profesional e incentivando la inclusión de actores que no han tenido la oportunidad de ser escuchados. Miedos, dudas y preocupaciones pueden ser la puerta de entrada de ideas, estrategias y soluciones para enfrentar el desafío educativo este año 2021: ninguna propuesta es desechable, todas nos permiten construir juntos una educación que responde a la crisis desde la innovación, la creatividad y la perseverancia.

Las orientaciones Mineduc para los establecimientos educacionales recientemente socializadas, relevan la importancia de la comunicación para la confianza, especialmente en relación con lo que fue definido en forma participativa, en los planes de funcionamiento 2021. Excelentes herramientas de apoyo en este ámbito, son: la [Batería para la toma de decisiones](#), [Estrategias para fortalecer la participación en la comunidad escolar](#) y [Gestión de la participación de la comunidad escolar](#), entre otras disponibles en liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas

DURANTE LAS CLASES 2021

4. Los equipos directivos no solo deben preocuparse del bienestar y del desarrollo profesional de otros actores de la comunidad escolar. **El autocuidado es fundamental: sostener y contener a otros, requiere también procurar bienestar propio.** La salud mental y emocional de los líderes educativos merece ser foco prioritario de atención y, en este sentido, levantar alertas y abordar oportunamente las necesidades del equipo directivo en este ámbito será de extrema relevancia, definiendo los apoyos que se requieran en este ámbito, sin temer a solicitar ayuda tanto al sostenedor como a la comunidad educativa cuando esta se requiere. La responsabilidad de los cargos directivos no significa que el trabajo debe desarrollarse solitaria o aisladamente.

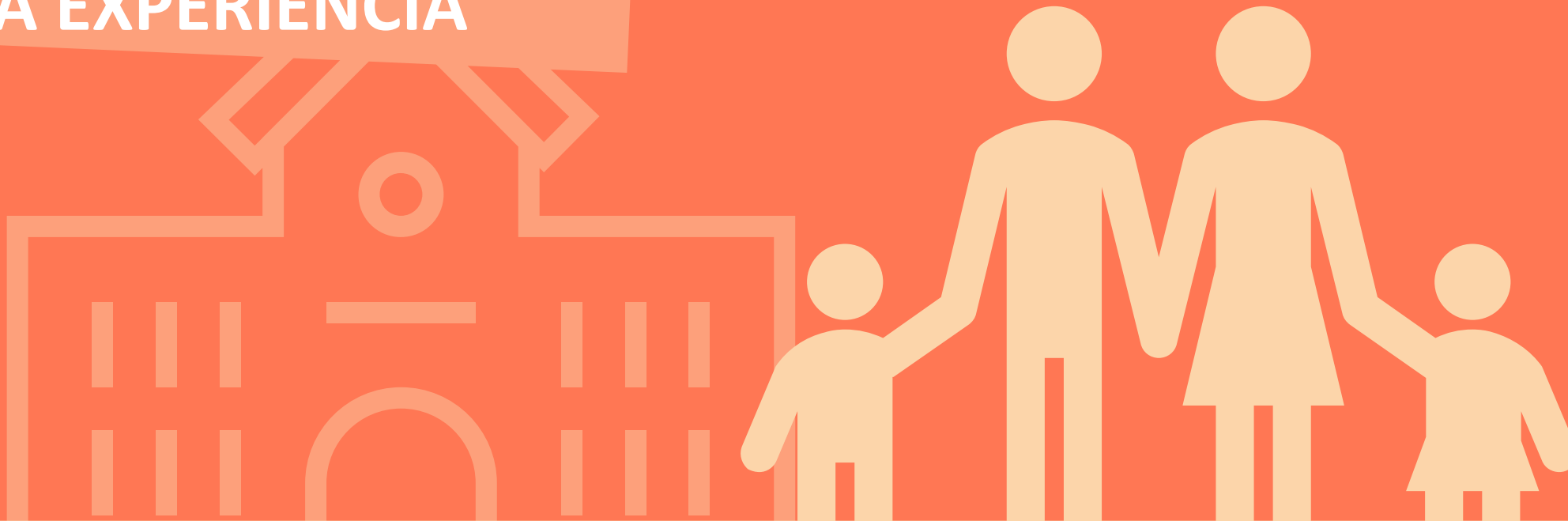


APRENDIZAJES DESDE LA EXPERIENCIA



1. Las crisis siempre pueden dejarnos aprendizajes: es importante rescatar todos aquellos logros, en términos de gestión y liderazgo, que se obtienen al enfrentarlas. **Hacer un recuento de aquellas capacidades desarrolladas y fortalecidas, así como de los desafíos superados, es un aliciente para seguir aprendiendo y avanzando en términos profesionales y humanos, incluso apoyando a otras comunidades desde las propias experiencias de gestión exitosas.** Por último, es importante contemplar el análisis de los desafíos formativos en los distintos ámbitos y de los distintos equipos al interior del establecimiento, con el fin de ser incorporados en su PME y asociados a los respectivos planes implementados por normativa.

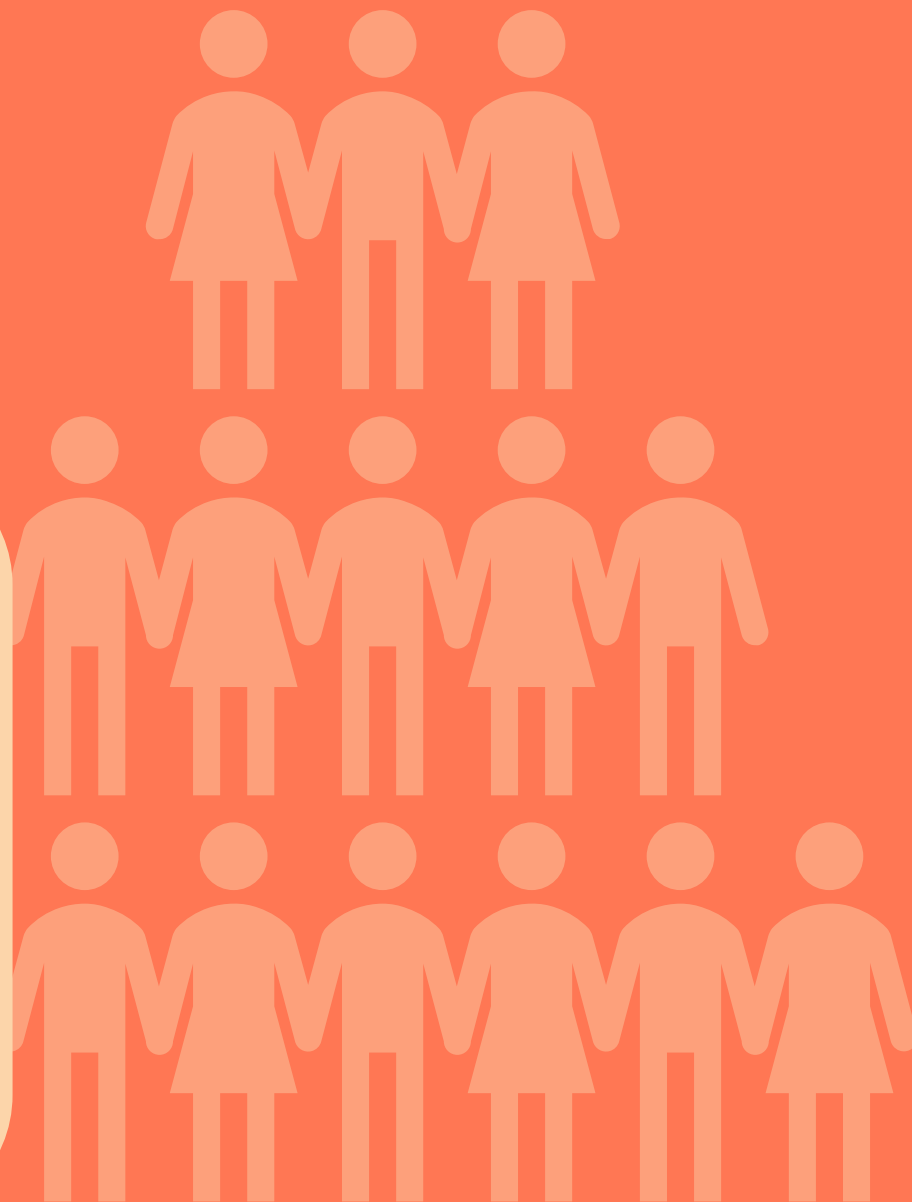
APRENDIZAJES DESDE LA EXPERIENCIA



2. Esta crisis vino a **visibilizar situaciones complejas que estudiantes, familias, docentes y asistentes de la educación viven permanentemente y que se acentuaron durante la emergencia sanitaria**, obligando a las instituciones y a los equipos que administran y lideran escuelas y liceos, a mirar detenidamente cada caso: las crisis seguirán apareciendo tanto a nivel personal como colectivo. La gestión escolar debe estar siempre atenta, pero sobre todo sensible, a las necesidades socio educativas y laborales, entre otros ámbitos, de las personas que conforman las comunidades escolares.

APRENDIZAJES DESDE LA EXPERIENCIA

3. La importancia del Liderazgo distribuido: los directivos escolares, así como los sostenedores, pueden apoyar y acompañar a sus equipos profesionales para desarrollar y fortalecer diversas capacidades de gestión y liderazgo que permitan, posteriormente, delegar y descomprimir tareas. La confianza profesional, por otra parte, será otro pilar relevante para potenciar una toma de decisiones participativa, el empoderamiento profesional de los equipos de trabajo y un abordaje de las crisis en comunidad. **Distribuir el liderazgo permitirá potenciar los efectos de las decisiones y las acciones implementadas.**



Referencias

- Mineduc (2021). Ord. N° 5-000109. Inicio Año Escolar.
- Unesco (2020). Consejo Asesor Paso a Paso abramos las escuelas 2020-2021. Conclusiones y recomendaciones. Primer Informe. Recuperado en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/12/I-INFORME-WEB-301220.pdf>
- Unicef (2020). 10 recomendaciones para el retorno a clases en 2021. Recuperado en: <https://www.unicef.org/chile/comunicados-prensa/10-recomendaciones-para-el-retorno-clases-en-2021>