

Liderazgo educativo y el desarrollo socioemocional en contextos escolares

Educational leadership and socio-emotional development in school contexts
Liderança Educacional e Desenvolvimento Socioemocional em Contextos Escolares.

Mario Morales Navarro

mario.morales@usach.cl
<https://orcid.org/0000-0003-4995-4414>

Universidad de Santiago, Santiago de Chile, Chile

Constanza Lizama Vidal

constanza.lizama@usach.cl
<https://orcid.org/0000-0002-5432-0582>

Universidad de Santiago, Santiago de Chile, Chile

| Artículo recibido en abril 2021 | Arbitrado en mayo 2021 | Aceptado en junio 2021 | Publicado en julio 2021

<https://doi.org/10.59993/simbiosis.v1i2.11>

RESUMEN

Palabras clave:

Liderazgo; docente;
desarrollo emocional;
nuevos desafíos

El mundo ha vivido una emergencia que nos ha demostrado la vulnerabilidad del ser humano en todas sus dimensiones. La consecuencia de esta pandemia ha repercutido en los individuos, familia, organizaciones laborales, organizaciones sociales, en el mundo de la economía, la salud, la educación, generando daños difíciles de superar, a pesar de los grandes esfuerzos que han desarrollado los distintos países. Este artículo da cuenta de las dificultades que han tenido que enfrentar los profesores y a partir de algunos antecedentes teóricos se intenta elaborar los grandes desafíos que debe enfrentar el líder educativo en materia relacionado con la educación emocional, el autocuidado de los profesores/as, la formación docente, las estrategias para la resolución de conflictos, los procesos evaluativos, la educación inclusiva, temas relevantes del siglo XXI que deben ser abordados. Hoy más que nunca debemos considerar en este escenario, la reconstrucción de esta nueva normalidad e ir asumiendo los cambios profundos que queremos instalar en el sistema educativo.

ABSTRACT

Keywords:

Leadership; teacher;
emotional development;
new challenge

The world has experienced an emergency that has shown us the vulnerability of human beings in all their dimensions. The consequences of this pandemic has had an impact on individuals, families, labor organizations, social organizations, in the world of the economy, health and education, generating damages that are difficult to overcome, in spite of the great efforts made by different countries. This article gives an account of the difficulties that teachers have had to face and, based on some theoretical background, attempts to elaborate the great challenges that the educational leader must face in matters related to emotional education, self-care of teachers, teacher training, strategies for conflict resolution, evaluation processes, inclusive education, relevant issues of the XXI century that must be addressed. Today more than ever, we must consider in this scenario, the reconstruction of this new normality and go assuming the deep changes that we want to install in the educational system.

RESUMO

O mundo vive uma emergência que nos mostra a vulnerabilidade do ser humano em todas as suas dimensões. A consequência desta pandemia teve repercussões nos indivíduos, famílias, organizações laborais, organizações sociais, no mundo da economia, saúde, educação, gerando danos difíceis de superar, apesar dos grandes esforços que os diferentes países desenvolveram. Este artigo dá conta das dificuldades que os professores tiveram que enfrentar e, com base em algum embasamento teórico, tenta elaborar os grandes desafios que o líder educacional deve enfrentar em questões relacionadas à educação emocional, autocuidado dos professores, formação docente, estratégias de resolução de conflitos, processos de avaliação, educação inclusiva, questões relevantes do século XXI que devem ser abordadas. Hoje mais do que nunca devemos considerar neste cenário, a reconstrução desta nova normalidade e assumir as profundas mudanças que queremos instalar no sistema educativo.

Palavras-chave: Liderança; professor; desenvolvimento emocional; novos desafios

INTRODUCCIÓN

El mundo está viviendo las peores consecuencias de la crisis sanitaria. Ningún estado se encontraba preparado para enfrentar con los recursos que poseía esta pandemia. El sistema de salud, la economía, las fuentes laborales y la educación colapsaron. Las desigualdades sociales se acrecentaron, especialmente en las zonas de mayor pobreza, donde las consecuencias de la pandemia han sido violentas. Todas las áreas de ser humano se han afectado generando consecuencias de riesgos en nuestras vidas.

Las pérdidas familiares por el COVID – 19 han trastornado los hogares. Los protocolos de salud

que se han dictaminado, han sido rigurosos, lo que ha impedido que las familias puedan realizar los ritos de despedida y reducir las emociones desagradables que se generan, como consecuencias de estos eventos.

Las medidas de confinamiento han sido estrictas, aunque los datos sobre el impacto psicosocial del confinamiento aún son limitados, se infiere que éste podría tener consecuencias en la salud de los adultos mayores y en el desarrollo psicosocial de los niños. La literatura nos dice que el estado natural de las personas es la libertad, estado en que todos/as deseamos regresar. Sin embargo, somos conscientes de que estas medidas han sido implementadas por el alto riesgo de contagio. No obstante, la reacción de la población – es natural – ha experimentado sentimientos de frustración e incertidumbre, producto de la información que recibimos, que nos señalan que estas medidas no han tenido un impacto en la disminución de contagios y aún estamos lejos de volver a la normalidad. Es difícil converger diferentes criterios como lo epidemiológico, lo económico, lo político, la salud mental para tomar decisiones, sabiendo que cada uno de ellos son insuficientes para asumir diversas opciones.

Son muchas las familias que han tenido que enfrentar este confinamiento de forma paupérrima. Las condiciones ambientales de los sectores sociales más vulnerados se han visto perjudicadas por el impedimento de trabajar de manera presencial, lo que ha hecho más visible la cantidad de familias que poseen ingresos provenientes de trabajos informales, además de las condiciones de

hacinamiento. Todo esto ha generado un aumento en las variables de riesgos lo que nos les permiten mantenerse en sus viviendas.

El confinamiento ha interrumpido el proceso educativo de los/las niños/as y de los jóvenes. La educación virtual, se ha tenido que implementar en forma acelerada para que docentes y estudiantes puedan capacitarse en nuevas tecnologías. Sin embargo, la brecha digital existente, producto de la falta de implementación de recursos con fines pedagógicos, la falta de preparación de los padres para colaborar con los niños en la educación a distancia y las posibilidades de acceder a plataformas digitales con equipos adecuados y conectividad necesaria para implementar esta virtualidad en la enseñanza y aprendizaje han dificultado los objetivos de la educación virtual.

Ahora bien, en el desarrollo del niño/a también se han visto consecuencias que han repercutido en los procesos de socialización, la salud física, la falta de actividad física, el intercambio de pares, las actividades extra muros no han sido cubiertas con la educación virtual.

El plano familiar también ha sido afectado. Los padres han tenido que asumir un rol permanente en el apoyo pedagógico, instancias que en ocasiones no están preparados para participar en estos procesos. Por otra parte, las tensiones al interior de las familias producto de las crisis en la pareja, en las relaciones entre los padres y los hijos/as, entre los hijos/as, genera un contexto poco ventajoso para mantener un ambiente familiar que pueda sobrellevar las medidas de confinamiento (Rodríguez-Salazar y Rodríguez – Morales, 2020). Ha habido un aumento considerable de consultas

que muestran, la necesidad de apoyo psicológico por parte de uno o de ambos miembros de la pareja. Aquellas fisuras que aún no estaban resueltas se han convertido en grietas que han terminado con relaciones de parejas, en ocasiones con violencia donde los hijos/as han sido testigos de toda esta dinámica acontecida al interior de los hogares.

La situación económica y el mercado laboral, sin lugar a dudas, se ha visto impactada. La crisis en Chile y en todos los países de la Región producto del COVID-19 ha sido de envergadura. Ha habido una caída sin precedente de la ocupación, el aumento de la desocupación y fuerza de trabajo, los cuales son algunos de los efectos que debe enfrentar el país de cara a la recuperación (Bárcena 2020). Se pensó en algún momento que esta crisis terminaría y que pronto se volvería a la normalidad y en consecuencia a la recuperación de la economía; pero las cifras de contagios, las pérdidas de vidas, nos hace pensar que aún falta para llegar a la normalidad. Las economías de los países de la región, son muy diversas en término de necesidades económicas, pobreza, salud, educación, economía, no obstante, en todos los países de la Región, esto se ha convertido en una crisis de gran envergadura que necesita detenerse.

Todo este complejo escenario nos ha afectado en nuestra vida personal. Para los adultos, el hogar se ha transformado en teletrabajo, al verse impedido de acudir a sus lugares laborales habituales. La inseguridad laboral, la pérdida de puestos de trabajo, el desempleo y la disminución de ingresos, suponen diversas emociones que pueden afectar gravemente a la persona, manifestándose en incertidumbre y un alto nivel

a tiempo completo, asumir responsabilidad de las tareas escolares y de las actividades domésticas. Son diversas las emociones que hemos experimentado durante este tiempo. La mayoría han sido desagradables, como el miedo, angustia, frustración, pena, inseguridad, incertidumbre, preocupación, ira, desesperación, culpabilidad, hostilidad, irritabilidad, ansiedad, abatimiento, confusión, y muchas otras. Todas estas han sido frecuentes durante este tiempo, sin embargo, cuando esto genera un estado emocional (más permanente), como cuadros de angustia, ansiedad, depresión nos inmoviliza e interfiere en casi todas las áreas personales. El confinamiento prolongado ha tenido consecuencias graves en la salud mental de toda la población, incluidos los/las estudiantes pre-escolares y escolares (Larraguibel, Rojas, Halpern, Montt, 2021).

La naturaleza humana ha tenido que dar examen con los recursos que poseíamos. ¿Cómo nos ha ido? ¿Qué recursos, herramientas y/o habilidades nos han permitido enfrentar esta prueba? ¿Cuáles son los recursos que no nos han sido útiles? ¿Qué estamos aprendiendo y qué hemos aprendido? No podemos ser simples espectadores de lo que estamos viviendo, es una buena instancia para mirarse a sí mismo, desde los diversos roles, como ciudadano, en el/los rol (es) familiar, que nos conduzca a reestructurarnos a nuevas formas de relacionarnos con los demás y con nosotros mismos.

No hay ninguna duda de la labor que han realizado el personal de salud. Pérez y Douvoba (2020), describen muy bien los retos que han tenido que enfrentar, entre los cuales identifican: la celeridad del avance de la pandemia y del caos

inicial para responder a la emergencia, expuestos a largas jornada de trabajo, riesgo de infección, respondiendo a la angustia, fatiga, agotamiento, dilemas éticos que afectan la integridad del profesional. Autores han definido esta descripción como el Síndrome de Burnout que en estas circunstancias es frecuente que se manifieste, caracterizado por un estado de agotamiento mental, emocional y físico que se presenta como resultado de exigencias agobiantes, estrés crónico o insatisfacción laboral. Un segundo desafío es la precariedad de los sistemas de salud, hay escasez de personal de salud y falta de formación en competencias específicas para abordar esta pandemia. Debido a la velocidad y aumento de pacientes, se han tenido que tomar medidas urgentes e inmediatas como la capacitación a través de cursos intensivos para profesionales de otras áreas para complementar la falta de especialistas. El profesional de salud ha tenido que resolver dilemas éticos. La toma de decisión en circunstancias del desbalance entre la oferta y la demanda de los servicios de salud. El/la profesional debe enfrentar situaciones que están fuera de su control y requieren además de fundamentos éticos para llevar a cabo determinadas acciones. Los/las docentes también han tenido que prepararse para enfrentar esta pandemia. Son profesionales que podrían considerarse de segunda línea. Después de cinco meses de enseñanza, un sondeo desarrollado por Elige educar (2020) indica que el 77% de los maestros afirman estar estresado, un 87% de los educadores padece agobio o tensión, un 83% sufre alteración del sueño, un 72% tiene dificultad para disfrutar sus actividades diarias, un 67% siente disminución de su felicidad y un 62%

experimenta falta de concentración. Cifras muy desalentadoras que muestran una realidad cruda y las consecuencias que esto tiene en el sistema educativo.

Docentes a diario viven experiencias en las cuales tienen que contener, escuchar, tranquilizar, y ser testigos de la forma cómo funcionan los hogares de los alumnos/as. A través de sus clases se han involucrado en la dinámica familiar, han sido testigos de la carencias y desigualdades que existen en el sistema y han tenido, además, que buscar apoyo entre sus compañeros o pedir ayuda profesional frente a las situaciones emocionales que les toca vivir.

Son diversas dificultades producto de la situación de emergencia sanitaria que deben enfrentar. En primer lugar, los profesores no estaban preparados para la virtualización de la enseñanza, por lo que han tenido que capacitarse en pocos días y se han encontrados con diversas dificultades producto de la falta de recursos en algunos contextos sociales, problemas de conectividad, falta de equipos de trabajos y la falta de asistencia tecnológica en los hogares.

En segundo lugar, los/las profesores/as han tenido que entregar apoyo psicosocial frente a las experiencias socioemocionales de los alumnos/as. Los duelos de los/las estudiantes han sido sucesos reiterados y el profesor desde su experiencia ha tenido que buscar acciones específicas para contener a sus estudiantes. El proceso del duelo pasa por distintas etapas: negación, ira, culpa, tristeza, aceptación de la pérdida. No se trata de un proceso lineal es muy importante visualizar cada una de estas fases porque la intervención es diferente en cada una. El/la docente debe hacer

frente a estas experiencias y necesita capacitarse en este tipo de estrategias socioemocionales.

El tercer desafío y producto de los cierres de las escuelas y centros educativos, los/las estudiantes se han visto imposibilitados para relacionarse con sus compañeros, con el docente, con la escuela, donde existe un entorno seguro y una instancia de crecimiento personal permanente.

Las debilidades del sistema educativo han venido manifestándose durante un largo tiempo, relacionadas con la desigualdad y la inequidad del sistema, la falta de calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la falta de autocuidado de la labor docente, la formación de profesores no ha respondido a las demandas actuales del sistema, las dificultades en la gestión en diversas instituciones escolares, entre otras.

Un estudio realizado por Morales y Guzmán (2020), con una muestra de 400 profesores/as de diversos puntos del país y de distintos niveles educativos, arroja que los principales problemas existentes en su lugar de trabajo se relacionan con las áreas de convivencia e inclusión con un 34%; problemas relacionados con la gestión directiva con un 39% y dificultades que se encuentran en la gestión pedagógica con un 27%. Con relación a la gestión pedagógica, los principales problemas mencionados son el clima de aula con un 62%, seguido por la falta de manejo de la disciplina con un 58%, la falta de motivación de los estudiantes con un 43% y problemas en la enseñanza con un 23%.

Respecto a la gestión directiva, los resultados indican que las principales dificultades se relacionan con la falta de comunicación en un 63%, falta de participación con un 62%, problemas de

convivencia en un 58%, clima en la organización con un 46%, falta de perfeccionamiento focalizado 33%, falta de competencias del director con un 32% y resistencia a las innovaciones con un 17%.

Se aprecia que sobre el 60% los conflictos se relacionan con los problemas de convivencia y el clima de aula. Esto nos lleva a reflexionar sobre las carencias que tienen los profesores y directivos para manejar los conflictos al interior del sistema escolar. Por lo cual, difícilmente, se puede resolver esta demanda educativa si no existen formación sobre estrategias que nos lleve a generar cambios en el sistema educativo.

El sistema requiere generar lineamientos que nos conduzca a una educación emocional que involucre a los diferentes actores con el propósito de alfabetizarnos en estas competencias. Es importante sostener teóricamente, desde donde podemos desarrollar los fundamentos para proponer una formación de competencias en el manejo de la educación emocional.

ANTECEDENTES

Al revisar la literatura, varios han sido los autores que han entregado un aporte que permita buscar bases sólidas para proponer una formación en la gestión socioemocional de los directivos y profesores.

Delors (1996) propone cuatro pilares que deben sostener la educación, entre los cuales menciona el aprender a convivir. Denota la tensión que existe, donde por una parte se propone una educación que pueda educar la no violencia, la resolución de conflictos y la interculturalidad y, por otra parte, se vivencia un contexto educativo

donde prevalece el espíritu competitivo, el individualismo, el exitismo. Frente a este escenario propone que debemos descubrir gradualmente al otro desde la diversidad, las similitudes y la interdependencia, desde una actitud empática y, por otro lado, desarrollar proyectos comunes en los cuales participen activamente los miembros de la comunidad educativa.

Como menciona Scott (2015) la colaboración es una competencia fundamental que se requiere potenciar en la educación del siglo XXI. Se ha comprobado que no solo incrementa el rendimiento académico, sino que incide en la autoestima y en el desarrollo de competencias sociales (Johnson y Stanne, 2000). Sin embargo, para que el aprendizaje colaborativo sea una realidad, se hace imprescindible generar cambios en los planes de estudio, en la formación docente y en los entornos de aprendizaje (Trilling y Fadel, 2009 citado en Scott, 2015). Los que claramente en el contexto de pandemia se han visto afectados.

Otra fuente donde podemos fundamentar con solidez, la necesidad de la formación socioemocional del líder educativo, es la que nos plantea Leithwood y Jantzi (2008). Comenta cuatro sendas del liderazgo, entre las cuales se encuentra la emocional. Involucra la motivación de los/las profesores que tienen impacto directo sobre la calidad de la enseñanza, el compromiso con la escuela, la retención docente y el aprendizaje de los alumnos/as. El autor alude que para lograr estos procesos el líder requiere destrezas de valoración social e inteligencia emocional. Existen aspectos fundamentales que pueden ser determinantes para desarrollar esta senda, como

la eficacia del docente, el compromiso, la forma de afrontamiento frente al estrés, la confianza, los estados de ánimos, etc.

Entre los factores que pueden condicionar a los/las estudiantes para alcanzar logros de aprendizaje, se encuentran los contornos en que se inserta el profesor como también su autoeficacia para enfrentar las situaciones que generan un alto grado de complejidad en el sistema educativo. Para que el conocimiento sea pertinente deberá considerar el contexto para que adquiera sentido: lo global que significa la interacción entre las partes, lo multidimensional y lo complejo de la realidad.

Desde la perspectiva de Morin (1999), su aporte es también muy significativo para considerar una educación más integral. Propone siete saberes, donde cada uno de los saberes toca en el individuo diversas áreas las cuales son necesarias adoptar para desarrollar un ser más íntegro. La dificultad actual de la educación es la distancia que existe entre los saberes, que transmiten realidades desunidas, divididas y por otra parte la presencia de realidades o problemas transversales, multidimensionales, globales, transnacionales.

Existen diversas consecuencias emocionales que influye en nuestras percepciones y la forma que vivimos la realidad. La ceguera del conocimiento, en la cual necesitamos cierto grado de convivencia con las diferentes ideas, poseer la capacidad de corregirnos frente a nuestros errores; enseñar la condición humana que implica ser parte de una humanidad común y al mismo tiempo reconocer nuestra diversidad; enseñar el sentido de pertenencia a nuestra tierra considerando el

desarrollo intelectual, afectivo y moral; enfrentar la incertidumbre que se caracteriza por ser un sentimiento de preocupación, de desasosiego, incluso de estrés, ligado a la inseguridad y al miedo.

La escuela nos ha formado en la certidumbre, en las certezas. En palabras de Morín (1999) señala que existen núcleos de certezas, los cuales son muy reducidos "...navegamos en un océano de incertidumbres en el que hay algunos archipiélagos de certeza" (p.43). Enseñar la comprensión interpersonal, intergrupala y la comprensión a escala planetaria. Señala que existen diversos factores que interfieren para lograr la comprensión como el egoísmo, el etnocentrismo, el sociocentrismo, esto genera en la convivencia actitudes que estigmatizan a los diferentes grupos usando adjetivos como "flojos", "fanáticos", "desadaptados", "ladrones", etc. Lo que propone es abrirnos hacia la empatía, la tolerancia hacia las ideas, formas variadas de pensamientos, abrirse y respetar la diversidad mientras no afecte la condición humana.

Maturana (2003) nos entrega algunos componentes esenciales para considerar en el sistema educativo. Su mirada, al conceptualizar la dimensión humana, considera varios aspectos que son imprescindibles para sustentar la educación, como, por ejemplo, el valor de la democracia.

Nos invita a reflexionar sobre la relación entre el profesor(a) y el/la estudiante; desarrolla el área emocional como un componente fundamental de la dimensión humana. Es a partir de la convivencia del "ser" y el "hacer", que se van moldeando e interfiere y condiciona en los comportamientos de los estudiantes.

De acuerdo a Maturana (1999), son las emociones las que moldean la ejecución de la inteligencia. Existen emociones tales como la envidia, el miedo, la ambición y la competición que restringen la conducta inteligente del ser humano debido a que limitan la visión y la atención. Considera que el amor amplía la visión en la aceptación de sí mismo y del otro, a partir de las condiciones en que se vive y extienden las posibilidades de un operar más inteligente (Maturana, 1999).

Todo lo señalado anteriormente nos entrega bases teóricas importantes para justificar la necesidad de generar una educación emocional en el sistema escolar, la que considere al docente como mediador, para lo cual será primordial el fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional del profesorado, lo que todavía no es reflejado en las mallas de formación del profesorado (Costa, Palma y Salgado, 2021).

Existen otras fuentes que justifican una educación emocional. Las situaciones vitales que experimentamos nos generan cierta tensión emocional permanente que fluctúa entre la satisfacción y la insatisfacción, entre las cuales se visualiza: La conciencia de nuestras incoherencias en nuestro diario vivir, tensión que se produce en la triada del pensar – sentir – y el actuar, generando complejos momentos en el plano emocional y en la toma de decisiones. El fenómeno de la disonancia cognitiva que alude a una tensión interna en nuestro sistema de creencias y emociones que percibe una persona que tiene al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o también por un comportamiento que entra en

conflicto con sus creencias. Vivencias personales cotidianas desagradables, producto de la falta de estrategias que nos permitan filtrar la información, o situaciones de tristeza producto de las pérdidas familiares acontecidas durante este tiempo, enfrentar la incertidumbre, la incapacidad para controlar los acontecimientos que nos ocurren, la repercusión que ha tenido sobre la inmediatez que estábamos acostumbrado a experimentar en las decisiones de la vida, con respuestas tales como “es posible”, “no lo sabemos”, “a lo mejor”, “podría ser”, etc.

El analfabetismo emocional, concepto que surge desde Goleman (1998), referido a la incapacidad de ser consciente de nuestras propias emociones., generando una incapacidad para comprender y manejar las emociones, dificultad para comprender a los demás, reacción de formas desmedidas frente a los problemas, rigidez en las habilidades sociales, falta de asertividad, incapacidad de empatizar para crear lazos afectivos, características que pueden generar consecuencias que interfieren en el desarrollo y la salud mental de los individuos, como pensamientos polarizados, represión, narcisismo, necesidad obsesiva por tener la razón, entre otras. En síntesis, comprende la falta de recursos psicológicos y mecanismos emocionales que se requieren para regular las emociones, lo que nos genera una alta vulnerabilidad en las relaciones consigo mismo y con los demás.

Según Bisquerra (2001) la educación emocional, comprende diversos factores, entre los cuales menciona los siguientes: Conciencia emocional, regulación emocional, autonomía,

habilidades sociales y habilidades para la vida.

La Conciencia emocional, se refiere a la capacidad de darse cuenta de los propios sentimientos y emociones. Considera la posibilidad de vivenciar emociones múltiples, implica dar nombres a las emociones, etiquetarlas, aumentando el vocabulario emocional adecuado y pertinente a un contexto cultural para designar los fenómenos emocionales. Implica comprender lo que le ocurre al otro, percibir las emociones y sentimientos de los demás, implicarse empáticamente en sus vivencias emocionales, incluye, además darse cuenta de la interacción que existe entre emoción, cognición y conducta.

Regulación emocional. Da cuenta sobre la capacidad para manejar las emociones de manera adecuada frente a los diversos estímulos. Implica poseer estrategias de afrontamiento y la capacidad para autogenerar emociones. Implica la regulación de la impulsividad (comportamientos de riesgo), ira, violencia; la tolerancia a la frustración para prevenir estados emocionales inadecuados, (ira, estrés, ansiedad, depresión), perseverar en el logro de los objetivos a pesar de las dificultades, la capacidad para diferir recompensas inmediatas a favor de otras más a largo plazo, pero de orden superior, apertura a nuevas ideas, la capacidad para afrontar y adaptarse a los cambios.

Autonomía emocional. Capacidad para pensar, sentir y tomar decisiones por sí mismo, asumiendo las consecuencias de los propios actos y de estas decisiones. Implica sentir, pensar y tomar decisiones, actitud positiva ante la vida, aporta seguridad y estabilidad en una relación, analizar de manera crítica las normas sociales, capacidad para buscar ayuda y autoeficacia emocional.

Habilidades sociales. Se trata de repertorios de comportamientos que utilizamos para enfrentar situaciones de la vida y establecer relaciones interpersonales. Las habilidades sociales presentan un componente conductual (como la expresión facial, postura, miradas, distancia física); componentes verbales; un componente cognitivo (estrategias de codificación, expectativas) y un componente fisiológico (frecuencia cardíaca, flujo sanguíneo) (Patricio, Maia y Bezerra, 2015)

Competencia para la vida. Se trata de ofrecer recursos que ayuden al estudiante a organizar una vida sana y equilibrada (Bisquerra 2003), superando las posibles insatisfacciones o frustraciones. Incluye habilidades de organización (del tiempo, del ocio, tareas cotidianas, etc.); la toma de decisiones, mantener buenas relaciones interpersonales (comunicación, cooperación, colaboración, trabajo en equipo, resolución de conflictos de la vida cotidiana, etc.), habilidades en la vida familiar, escolar y social, actitud positiva ante la vida y la percepción positiva y disfrute del bienestar.

Todas estas competencias se pueden desarrollar en cualquier momento de la vida. Sin embargo, la escuela, asume un rol importante en su desarrollo y específicamente, el profesor quien es un agente fundamental de estos aprendizajes. La literatura se ha enfocado en el impacto que ha tenido el desarrollo de las habilidades socioemocionales, especialmente en estos años, pero aún son muy reducidas las estrategias que los docentes pueden aplicar para estimular el desarrollo socioemocional de los estudiantes (Costa, Palma y Salgado, 2021).

Desafíos del Líder

El escenario descrito en los párrafos anteriores, nos invita a levantar algunos desafíos que el líder educativo debe atender con urgencia, con el propósito de responder a las demandas que el contexto social requiere. Son muchas las áreas que deben ser atendidas, sin embargo, no centraremos en algunas de estas que necesitan con urgencia ser resueltas.

1. Autocuidado de los profesores/as.

Los estudios nos muestran que un 77% de los/las docentes se encuentran estresados (Estudio realizado por la Fundación Chile, 2020); señala que el 88% expresa que han trabajado más de su jornada habitual; el 50% ha aumentado el consumo de fármacos; el 57% presenta desgaste crónico y el 65,5% manifiesta que no ha recibido capacitación para el uso de las TIC's.

Los/las profesores/as son profesionales que presentan una probabilidad alto de riesgo de desarrollar estrés y desgaste profesional, lo que ha aumentado en el tiempo de pandemia.

Según los datos recogidos por Robinet y Pérez (2020), expresan que, en los países de Europa, América del Norte, América del Sur, encontraron altos niveles de estrés en los profesores, donde la carga de trabajo, seguida de la salud familiar han sido predominantes. En España, un reporte de la Central Sindical Independiente y de funcionarios, en una muestra de 9.572 personas, encontraron que un 93% sufre de estrés y desgaste emocional. En México, Colombia, Ecuador el porcentaje también es alto donde los factores estresores se relacionan con lo psicosocial y la estructura organizacional.

En diversas instituciones pertenecientes al sistema educativo, se implementaron trabajos de emergencia a distancia sin considerar condiciones básicas laborales, tales como conectividad, horarios de trabajo, ausencia de capacitaciones. No es extraño que estos factores influyan en el estado emocional de los/las docentes. Los factores que pueden generar enfermedades laborales son múltiples, entre las cuales, mencionamos condiciones del trabajo, sobre carga laboral, remuneraciones, ambientes laborales, falta de apoyo, condiciones de infraestructura, extensos horarios laborales, lo que han aumentado en las condiciones de emergencia que estamos viviendo. Según estos antecedentes, no es casualidad que Chile tenga una de las tasas más altas de abandono docente de la OCED, ya que el 40% de los profesores dejan el sistema antes de los primeros 5 años de profesión (Valenzuela, 2003).

Por otra parte, las recomendaciones que entregan las instituciones para afrontar esta crisis, no son las más asertivas, debido a que muchas de ellas responden a consejos que responsabilizan al docente para enfrentar con éxito este escenario, sin resolver los motivos esenciales que contribuyen a su malestar (Cornejo, Araya, Parra y Vargas 2020).

Esto ha generado un peso bastante grande en los docentes, muchas veces se genera el autosacrificio, debido a que tienden a delegar parte de su tiempo libre para funciones relacionadas con su trabajo. Algunos profesores generan un vínculo muy cercano con sus estudiantes, estando comunicados por correo electrónico y/o por redes sociales incluso fines de semana o fuera del horario de clases, lo que se ha intensificado durante la

pandemia, se sienten con la responsabilidad de estar siempre disponibles para sus estudiantes. Como plantea Gilligan (1994), es necesario un equilibrio entre integridad y cuidado, no parece extraño que siguiendo la línea del autosacrificio, hoy en día existan profesores estresados con su trabajo, lo difícil es, según los docentes, es lograr la separación entre tiempo para sí mismos y para sus estudiantes y por otra parte, la dificultad que se les presenta para desconectarse de su trabajo.

Debido a lo anterior, el autocuidado se releva como una temática importante, que el profesorado no se sienta obligado a descuidar la propia integridad ni sus derechos, el objetivo sería establecer un equilibrio, sin dejar de lado que su labor siempre estará vinculada a otros.

El desafío debe orientarse a la búsqueda de soluciones que tengan como foco, resolver aquellas condiciones determinantes que generan estados de malestar docente, productos de un mal manejo del clima laboral, sobrecarga de tareas, extensos horarios de trabajo y tantos otros factores mencionados anteriormente. El gran desafío del líder es proteger la salud mental del profesor, es fundamental que pueda escuchar al docente, sus expectativas, las carencias que posee para realizar su labor, las alternativas que la institución puede ofrecer y en general que se perciba por parte del docente la preocupación por el recurso humano que debe priorizarse en todas las instituciones educativas.

2. Formación del docente.

El escenario donde el/la profesor/a debe desempeñarse ha cambiado producto de

diversos componentes que han transformado el rol docente. El aporte de las TIC'S en el sistema educativo ha sido favorable como un medio para alcanzar y acceder a los conocimientos que el mundo nos ofrece. La herramienta informática nos ha permitido apropiarnos de la información, crear destrezas de búsqueda, construir diversos tipos de saberes y la oportunidad de acceder de forma inmediata al conocimiento.

Esta realidad nos conduce a preguntarnos ¿cuál es el rol docente? ¿Cuáles son las habilidades que el profesor debe desarrollar para responder a las nuevas demandas que exige el sistema educativo? ¿La formación recibida durante su permanencia en la Universidad, ha sido suficiente para enfrentar este nuevo escenario?, ¿cuáles son los recursos con que dispone para desempeñar su labor? Éstas y otras interrogantes deben ser atendidas en la búsqueda de soluciones que nos permita desarrollar nuestro quehacer pedagógico.

La formación de los/las profesores/as en las diversas universidades, con urgencia, deben reformular los planes de estudios, los perfiles de egresos, los contenidos que debe el/la docente manejar y las competencias pedagógicas que requieren poner en práctica para realizar la función que le corresponde como docentes.

Tal como lo señala Fondo (2019), es importante pensar la labor del docente como agente de cambio, y si consideramos que la educación es un proceso formativo, el profesor debe tomar conciencia de sus creencias e invitar a la reflexión que el cambio debe empezar por uno mismo.

Hay competencias que durante la formación en pedagogía deben lograrse. En primer lugar, es el conocimiento que el pedagogo debe tener de lo que enseña. La estructura del campo de conocimiento lo debe conocer, estar al día de los estudios de investigación de la materia o disciplina que enseña. Lo que se ha investigado, lo que se está investigando y lo que se debe investigar. El dominio de lo que enseña y el interés por los contenidos, son condiciones esenciales para enseñar.

Un segundo aspecto, tiene que ver con la forma con que vamos a entregar estos conocimientos, lo que se relaciona directamente con la didáctica. Los estudios desarrollados han generados aportes significativos para lograr aprendizajes en los estudiantes. Desde diversos planteamientos producto de teorías constructivista, cognitivas, el aporte de las neurociencias, han introducido en diversas épocas diversos conceptos tales como aprendizaje significativo, aprendizaje por descubrimiento, aprender a aprender, modificabilidad cognitiva, aplicación de diversas metodologías, aprendizaje basado en problemas, trabajo cooperativo, diversas formas de evaluar los aprendizajes, diseños de clase, uso de la tecnología como medio para el aprendizaje. Todos estos responden al objetivo de que los/las estudiantes aprendan y ese aprendizaje sea de calidad.

Sin embargo, han emanado otras preocupaciones en el sistema que han repercutido en el rol docente. Se trata de nuevas competencias que debe adquirir, para aceptar la diversidad, la inclusión de diversos grupos minoritarios (antes eran excluidos del sistema), los temas de migración, las formas de enfrentar la violencia en las escuelas, la educación socioemocional, las carencias de apoyo pedagógico

por parte de los/las profesores/as, los climas en las organizaciones, las estrategias para la resolución de conflictos y otros temas que el profesor diariamente debe enfrentar. Las respuestas a cada uno de estos desafíos, implica una permanente capacitación para compensar las carencias que los/las docentes tienen de su formación universitaria. En síntesis, las competencias que debe alcanzar para responder a las demandas del siglo XXI exige un/a docente creativo, innovador, con pensamiento crítico, que posea la capacidad para resolver problemas, buen gestor de información, capacidad para el manejo de grupo y poseer diversas habilidades comunicativas relacionadas con la capacidad de escucha, asertivo, motivador, generar confianza con los demás, entre otras habilidades personales.

3. Manejo de los conflictos.

Los conflictos en el sistema educativo son frecuentes. Son productos de diversos ámbitos que si no son resueltos afectan a los individuos. Un conflicto es un proceso cognitivo, emocional en el que dos o más individuos perciben metas incompatibles de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder (Montes, Rodríguez y Serrano, 2014). Existe una relación muy estrecha entre el conflicto y la emoción, esto valida la necesidad de una educación emocional en todo el sistema, con el propósito de utilizar estrategias adecuadas que permita no sólo afrontar adecuadamente los conflictos, sino que prevenirlos. Son productos de la confrontación de ideas, intereses, principios entre personas, la insatisfacción, desacuerdo o expectativas no

alcanzadas, divergencias de intereses.

Existen modalidades que podrían ayudar a los líderes a resolver los conflictos. Una de las técnicas que se propone contempla cinco etapas: 1) Describir el problema 2) Clarificar las dimensiones del conflicto, 3) Torbellino de ideas sobre posibles soluciones 4) Identificar las consecuencias 5) Seleccionar una solución satisfactoria para ambas o más personas involucradas y 6) Seguimiento de la solución.

4. Trabajo cooperativo.

El trabajo colaborativo es un proceso en el que la persona aprende a interactuar con los integrantes de un equipo, quienes saben diferenciar y contrastar sus distintas miradas, lo que les permite como producto un proceso de construcción de conocimiento. Es una excelente instancia para trabajar las habilidades sociales y comunicativas, componentes fundamentales del desarrollo emocional (Andrade y Santiesteban, 2019). En el trabajo en equipo se puede desarrollar las habilidades relacionadas con la interdependencia, la autonomía, las relaciones con los otros, la aceptación de la diferencia, fomentar valores relacionadas con la responsabilidad, la solidaridad, la empatía y el respeto.

La constitución de equipo implica establecer las metas y objetivos de la tarea que debemos desarrollar, promover la comunicación y el respeto entre los miembros del equipo. El líder debe ejercer como guía y conductor de la actividad, estructurar el proceso en varias fases, facilitar las herramientas de autoevaluación a los estudiantes, la utilización de las TICs para la búsqueda de información, entre otras tareas.

5. Repensar los procesos evaluativos

Uno de los procesos más complejos en el sistema educativo es evaluar los aprendizajes de los/las estudiantes. Las preguntas claves que siempre han estado presentes cuando nos enfrentamos a la evaluación son ¿qué evaluar? ¿Para qué evaluar? ¿Cómo evaluar? ¿Con qué evaluar? El contexto durante estas últimas décadas ha cambiado. Es muy diferente evaluar conocimientos que evaluar competencias; evaluar memoria que evaluar comprensión de los contenidos.

Es un tema que genera muchas controversias y que necesita ser analizado en el sistema educativo. Arribas (2017), propone algunas consideraciones que permitirían alcanzar un aprendizaje de calidad, entre las cuales menciona que la evaluación debe establecer objetivos bien formulados, conocidos por todas aquellas personas que participan en el proceso, definir los criterios de evaluación que sean válidos, en virtud de las características psicométricas que deben considerarse en los instrumentos (que midan lo que pretende medir, válidos y confiables), ofrecer retroalimentación en todo el proceso, utilizar los resultados con carácter formativo y que no genere en los sujetos evaluados, ansiedad, estrés, inseguridad, tensión emocional lo que finalmente interfiere en la evaluación de los aprendizajes.

A MANERA DE CIERRE

La educación debe garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Existen tres principios que respaldan este objetivo fundamental: El primero es que la educación es un derecho humano fundamental y un derecho habilitador y debe ser equitativa e inclusiva para que ningún individuo sin importar sus antecedentes se prive de él. Lo segundo, la educación es un bien público, cuyo principal garante es el estado y un tercer principio es el vínculo entre igualdad, equidad y el derecho a la educación para todos es ineludible (ONU, 2016).

Existen muchos otros desafíos que debe enfrentar el líder. Sin embargo, sólo se mencionaron algunos de ellos, los cuales de forma urgente nos invita a reflexionar e implementar acciones concretas para enfrentar las situaciones críticas que estamos viviendo y proyectar una transformación en los sistemas educativos.

La actual pandemia de COVID-19, nos ha brindado lecciones valiosas de los docentes. Organismos internacionales han valorado la actitud de ellos, donde han demostrado una capacidad de liderazgo e innovación para asegurar que el aprendizaje nunca se detiene. Se ha trabajado de forma individual y colectiva para encontrar soluciones, crear entornos virtuales de aprendizaje para los estudiantes y los docentes han tenido que asumir como contenedores de cargas emocionales de los alumnos(as), apoderado y de sus propios colegas.

La experiencia acumulada por muchos docentes pone en relieve la importancia en la centralidad de la persona, la visión de la vida en su real magnitud, la necesidad de desarrollar no sólo el aspecto cognitivo, sino el aspecto humano en su integridad, al considerar lo espiritual, lo emocional, lo social y el mundo en que estos alumnos están insertados. El gran desafío es preparar a niños/as y jóvenes en el desarrollo de las virtudes humanas para afrontar las vicisitudes que debemos enfrentar.

REFERENCIAS

- Andrade, B.; y Santiesteban, I. (2019). Aprendizaje cooperativo, estudio diagnóstico desde la perspectiva de los docentes. *Conrado*, 15(67), 200-204
- Arribas, J. (2017). La evaluación de los aprendizajes. Problemas y soluciones. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(4), 381-404
- Bárcena, A. (2020). Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. CEPAL Informe Especial COVID-19 N°2
- Bisquerra, R. (2001). ¿Qué es la educación emocional? Temáticos de la escuela española, 1 (1), 7-9. Barcelona: Cisspraxis
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21 (1), 7-43
- Cornejo, R.; Araya, R.; Parra, D. y Vargas, S. (2020). El bienestar/malestar emocional de los /las docentes y la bitácora del abandono. *Opech*
- Costa, C; Palma, X; Salgado, C. (2021). Docentes emocionalmente inteligentes. Importancia de la Inteligencia Emocional para la aplicación de la Educación Emocional en la práctica pedagógica de aula. *Estudios pedagógicos*, 47

- (1), 219- 233
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Madrid, España: Ediciones Santillana
- Elige educar (2020). Segunda encuesta desarrollada por Elige Educar en tiempos de educación a distancia. Santiago, Chile
- Fundación Chile (2020). Engagement y agotamiento en las y los docentes de Chile: Una mirada a partir de la realidad Covid-19. Santiago de Chile
- Fondo, M. (2019) Seis competencias docentes clave para el siglo XXI. Revista de Didáctica Español Lengua extranjera, núm.29. Universidad de Lisboa. Portugal
- Goleman, D. (1998). La práctica de la Inteligencia Emocional. Barcelona, Kairós
- Gilligan, C. (1994). La moral y la teoría: psicología de desarrollo femenino. Editorial: Fondo de Cultura económica
- Johnson, D.W.; Johnson, R.T.; y Stanne, M.B. 2000. Cooperative Learning Methods: A Meta-Analysis (en línea). Minneapolis, Minnesota: Universidad de Minnesota. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/DavidJohnson113/publication/220040324_Cooperative_learning_methods_A_meta-analysis/links/00b4952b39d258145c000000/Cooperative-learning-methods-A-meta-analysis.pdf
- Lagarribel, M; Rojas- Andrade, R; Halpern, M; Montt, M. (2021). Impacto de la pandemia por COVID- 19 en la salud mental de preescolares y escolares de Chile. Revista chilena de psiquiatría y neurología de la infancia y adolescencia, 32 (1), 12- 21
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: the contribution of leader efficacy. Educational Administration Quarterly, 44 (4), 496-528
- Maturana, H. (2003). Amor y juego, fundamentos olvidados de lo humano desde el patriarcado a la democracia (6ª. ed.). Chile: Lom Ediciones
- Maturana, H. (1999). Transformación en la convivencia. Santiago de Chile: Dolmen
- Morales M. y Guzmán E. (2020). Los conflictos más frecuentes de los profesores deben afrontar en el sistema educativo. Universidad Andrés Bello (en desarrollo). Santiago de Chile
- Montes, C.; Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014) Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. Anales de Psicología, vol. 30, núm. 1, enero, pp. 238-246 Universidad de Murcia Murcia, España
- Morin, E. (1999). Los siete saberes para la educación del futuro. (1ª. ed.). Francia: Unesco
- Patrício, M., Maia, F.J. y Bezerra, C.R. (2015) Las habilidades sociales y el comportamiento infractor en la adolescencia. Subjetividad y Procesos Cognitivos, vol. 19, núm. 2, 2015, pp. 17-38. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires, Argentina. ISSN impreso: 1666-244X, ISSN Hoy más que nunca debemos considerar en este escenario, la reconstrucción de esta nueva normalidad e ir asumiendo los cambios profundos que queremos instalar en el sistema electrónico: 1852-7310. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339643529001>

- Pérez, R.; y Doubova, S. (2020) Los retos del personal de salud ante la pandemia de COVID-19: pandemónium, precariedad y paranoia. *Gente y Salud*. <https://blogs.iadb.org/salud/es/>
- Robinet, A. y Pérez M. (2020). Estrés en los docentes en tiempos de pandemia Covid-19. *Pol. Con.* (Edición núm. 53) Vol. 5, No 12 diciembre 2020, pp. 637-653
- Rodríguez Salazar, T. y Rodríguez Morales, Z. (2020). Intimidad y relaciones de pareja durante la pandemia de la COVID-19 en Guadalajara. *Espiral (Guadalajara)*, 27(78-79), 215-264. Epub 12 de febrero de 2021. <https://doi.org/10.32870/eees.v28i78-79.7206>
- Scott, C.L. 2015. El futuro del aprendizaje 2 ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI? *Investigación y Prospectiva en Educación UNESCO*, París. [Documentos de Trabajo ERF, No. 14]
- Valenzuela, J. P. y Sevilla, A. (2003) La movilidad de los nuevos profesores chilenos en la década del 2000: un sistema escolar viviendo en peligro. *Centro de Investigación Avanzada en Educación. (CIAE)*, Número 5º, octubre