

# Estrategia de acción para directivos escolares en contexto de retorno a clases



**Por Cristóbal Madero, académico Facultad de Educación**

La continuidad de la educación en formato no presencial desde el 15 de marzo en las escuelas chilenas ha traído una serie de desafíos a distintos niveles de la comunidad escolar. De manera especial, estudiantes, apoderados, docentes, y directivos se han enfrentado al desafío de innovar sobre la marcha de la pandemia, y con recursos que más que nunca se nos aparecen como extremadamente desiguales. La inmensa mayoría de los estudiantes no han tenido la experiencia de aprender a distancia antes de la pandemia. Sus apoderados no saben cómo acompañarlos en esa dimensión. Tampoco sus docentes fueron formados para orientar una relación de enseñanza-aprendizaje a distancia. Finalmente, los líderes escolares tampoco han ejercido el liderazgo en formato no presencial.

Si las escuelas han funcionado medianamente bien, es gracias a la capacidad de adaptación e innovación de todos los actores. De aquellos que han sabido poner al centro el cuidado del estado socioemocional de los estudiantes, sus familias, y de los docentes. También de quienes han sabido ir tomándole el pulso al avance o retroceso académico con un genuino interés por los estudiantes. Aquellos que con inteligencia han empezado a discernir sobre modos de evaluación que promuevan la retroalimentación a los estudiantes y a tomar medidas que apunten a la permanencia de los jóvenes en la Escuela.

Con todo, llegará un momento en que volveremos a la escuela y al aula bajo condiciones desconocidas. Más allá de la esperanza que podamos tener sobre las lecciones que dejará la pandemia para la vida en general y la escolar en particular, la verdad es que desconocemos los contornos que dicha experiencia tendrá. Se trata no solo de límites en la estructura y organización de la escuela, sino también del sentido más profundo de lo que significa educar.

*Las y los líderes escolares tienen que ser, hoy y mañana, capaces de liderar procesos de adaptación a circunstancias nuevas. Más específicamente, deben ser capaces de dar curso a solucionar problemas escolares urgentes, con mucha presión, con menos recursos a los acostumbrados, y con la mayor precisión posible. Un modelo de soluciones a problemas escolares basado en diseño puede ser de utilidad en las actuales circunstancias no por ser LA solución, sino por enseñar a buscarlas en tiempos de poca claridad, y donde nuevas preguntas y problemas aparecerán.*

A continuación, se presenta una versión simplificada de modelos de solución a problemas basado en diseño y elaborado por Mintrop (2016) en la Universidad de California, Berkeley[1]. Se trata de una adaptación en cuatro pasos que debieran distribuirse del siguiente modo durante una semana:

<b>Pasos</b>	<b>Tiempo aprox.</b>	<b>Día</b>
1. El problema de práctica escolar	2 hrs. Discusión + 2hrs. Elaboración de instrumento de observación. + 2hrs. Análisis de información	Lunes, Martes, Miércoles
2. Las raíces del problema de práctica escolar	2 hrs. Discusión y análisis	Miércoles
3. Los recursos internos de la escuela	2 hrs. Discusión y análisis	Jueves
4. Hacer un plan	4 hrs.	Viernes
Total	12 hrs.	

### **1. El problema de práctica escolar.**

Un problema de práctica escolar es un problema que cumple con cuatro requisitos desde el punto de vista del líder. Es un problema complejo, que puede ser comprobado con la observación directa o de datos, que tiene un grupo de responsables adultos de la escuela, y sobre el cual se tiene rango de acción. Es decir, no se trata de cualquier problema. No sería un problema de práctica escolar, por ejemplo, el que la Junaeb no entregue a tiempo los alimentos o que muchas familias de los estudiantes no estén inscritas en el registro social de hogares. ¿Son estos verdaderos problemas? ¡Por supuesto que sí! Son problemas que pueden quitar el sueño de líderes que quieren impactar su comunidad y llegar a los estudiantes que más lo necesitan. Sin embargo, no son problemas de práctica escolar, pues no está en el rango de acción del líder, y tampoco tienen como responsable a un adulto de la escuela. Un problema de práctica escolar será más bien del tipo: “Los docentes del primer ciclo básico no son capaces de dar cuenta

del estado socioemocional y académico de sus estudiantes.” El problema es relevante pues se trata de una capacidad que los docentes tendrán que saber incorporar en su práctica.

Este problema, a diferencia de los anteriores, cumple con los cuatro elementos antes mencionados:

- Es complejo.
- Puede comprobarse en base a observación.
- Tiene como responsable a un adulto de la escuela.
- El líder tiene rango de acción sobre la situación.

Determinar el o los probablemente muchos problemas de práctica escolar es clave para el líder de la escuela. Le ayudará a tener un panorama más claro de los distintos problemas emergentes. También le ayudará a despejar aquellos problemas abordables, de aquellos que los superan en términos de capacidad y autoridad. Por último, darse el trabajo de nombrar problemas en esta forma le permitirá dar prioridad a los que son verdaderamente más importantes.

Definir el o los problemas que emergen en este tiempo y emergerán durante el retorno a clases presencial es responsabilidad del líder en conjunto con sus equipos. Como gran parte del problema de práctica pasa por que este sea observable, la presencia de más observadores es una ayuda. Estrategias como levantar datos mediante encuestas a la comunidad puede ser una rápida y efectiva manera de confirmar las intuiciones. El objetivo es acotar lo más posible el problema (¿Son todos los docentes del primer ciclo, o solo algunos? ¿Son los más novatos o los más antiguos?)

## **2. Las raíces del problema de práctica escolar**

Ahora bien, definir un problema no lo soluciona. Un líder necesita conocer las causas del problema definido, de manera de encontrar ámbitos de atención que podrían incluir la cultura de la organización con sus rutinas y normas, el contexto de la escuela, los docentes, u otro ámbito donde

pueda encontrarse la raíz del problema. Lo más razonable es que un problema tenga distintas causas. Es por ello que se recomienda que el líder con su equipo, puedan rápidamente diagnosticar las causas. El problema “Los docentes del primer ciclo básico no son capaces de dar cuenta del estado socioemocional y académico de sus estudiantes”, puede tener muchas causas:

- La capacidad de los docentes en un área específica.
- La expertise de los docentes para comunicarse eficazmente.
- La capacidad de los docentes para ordenar información.
- Una cultura que puede favorecer o no la comunicación.
- Las posibilidades físicas/tecnológicas de intercambio.

Una vez que el líder recoja junto a su equipo las causas, tendrá una visión más completa y detallada del problema, y por lo mismo, estará más cerca de una solución posible.

### **3. Los recursos internos de la escuela**

El problema de práctica escolar con sus causas debe ser ahora puesto en perspectiva de solución. La solución hay que buscarla primeramente dentro del espacio escolar, dentro de la comunidad. La pregunta es simple: ¿Cuenta la escuela (en su cultura, en sus docentes, en su infraestructura, en su misión, en su historia, en sus normas, entre sus apoderados, etc.) con recursos que se vislumbre puedan ayudar a solucionar un problema? Los líderes escolares suelen muchas veces recurrir a lo externo en mi primer lugar, perdiéndose la posibilidad de valorar capacidades presentes en la escuela, y de empoderarla así desde dentro. Esto no siempre es posible, pero es una buena estrategia partir por la comunidad. En el caso del problema “Los docentes del primer ciclo básico no son capaces de dar cuenta del estado socioemocional y académico de sus estudiantes”, es posible buscar recursos en:

- Los docentes de otros niveles que sí han podido dar

cuenta de la dimensión socioemocional de sus estudiantes.

- Docentes o equipos de docentes reconocidos por su orden en el manejo de información.
- Docentes o equipos de docentes que saben comunicar bien.
- Docentes que son especialmente claros, con precisión clínica, para dar cuenta del avance o retroceso académico.
- Plataformas de la propia escuela para ordenar datos.

Si dentro de la escuela no se encuentran recursos, el líder puede encabezar una búsqueda exterior de recursos en organizaciones públicas o privadas.

#### 4. Hacer un plan

Teniendo un problema definido, sus causas, y habiendo determinado los recursos de la organización, es el momento de hacer un plan que detalle las estrategias para solucionar el o los problemas. En otras palabras, qué hará el líder, con quiénes, en qué tiempo, y con qué recursos. Finalmente, saber cómo medirá el éxito de la solución. ¿Es el problema 100% solucionado, o se manejarán porcentajes menores? ¿Se abordará lo socioemocional de manera combinada con lo académico, o más bien se separarán las dos dimensiones?

Es normal que el plan tenga más de una actividad para abordar el problema. Siempre dependiendo de los recursos identificados en la escuela para este problema específico, deberá determinar distintas acciones. Una podrá tener que ver con datos, otra con comunicación, otra con capacidades de los docentes, etc. Al término, el líder debiera contar con un plan que incluya:

Acciones	Encargado	Fecha de inicio	Fecha de término	Medio de verificación del éxito	Medida del éxito
Acción#1:					
Acción#2:					

Acción#...					
------------	--	--	--	--	--

El plan de acción no debiera tomar más de tres semanas en implementarse, y posteriormente evaluarse por parte del líder y su equipo.

Es esperable que los líderes manejen varios problemas de práctica al mismo tiempo. Para cada uno de ellos debieran hacer un ejercicio que mantenga los pasos aquí definidos.

Abordar problemas y su solución de la forma aquí descrita no evita que el líder tenga que simultáneamente abordar otros muchos problemas propios de la escuela, pero que o bien se solucionan de manera más fácil, o bien requieren de mucho más tiempo para ser resueltos.

[1] Mintrop (2016), *Design-Based School Improvement*, Harvard Education Press y Mintrop, R., Órdenes, M., y Madero, C. (2019) Resolución de problemas para la mejora escolar: El enfoque del design development. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Cómo cultivar el liderazgo educativo? Trece miradas* (pp. 323-350), Ediciones Universidad Diego Portales.