



**CARTILLA
INFORMATIVA**

4

**Ciclo de Conferencias
"Fortalecimiento de las
competencias socioemocionales
del docente en el contexto de
emergencia sanitaria"**

CICLO DE CONFERENCIAS: “Fortalecimiento de las competencias socioemocionales del docente en el contexto de emergencia sanitaria”

Orientaciones y reflexiones difundidas en el *webinar* 7 y 9, desarrollados por la DIFODS.

Webinar 7: «¿Cómo educar desde y para la resiliencia en la modalidad a distancia?»
(Transmitido el 21.9.20)

Webinar 9: «¿Cómo fortalecer nuestro liderazgo docente en la comunidad educativa?» (Transmitido el 14.10.20)

Estimada(o) docente:

El actual contexto desafía la práctica docente; sin embargo, también ofrece la oportunidad de desarrollar o fortalecer competencias socioemocionales que permitan promover ambientes de convivencia saludable en la comunidad educativa.

En este sentido, la Dirección de Formación Docente en Servicio (DIFODS) viene articulando esfuerzos con otras direcciones del Minedu (DIBRED, DIGEBR y DIGC) e instituciones cooperantes-aliadas, como la PUCP, UNICEF y UNESCO, con la finalidad de brindar información especializada, orientaciones y pautas para facilitar el rol docente como mediador de la educación a distancia.

La cartilla que te presentamos a continuación tiene como propósito brindarte información que fue difundida en la séptima y novena fecha del ciclo de conferencias «Fortalecimiento de las competencias socioemocionales del docente en el contexto de emergencia sanitaria». Está organizada en tres bloques, los dos primeros referentes al contenido propio de los webinars y el tercero vinculado a las preguntas que formularon las y los docentes durante ambas transmisiones, las que fueron respondidas por los ponentes.

BLOQUE I:

¿Cómo educar desde y para la resiliencia en la modalidad a distancia? (webinar transmitido el 21.09.20 en el portal PerúEduca, en Facebook)

Este webinar, denominado «¿Cómo educar desde y para la resiliencia en la modalidad a distancia?», tuvo como propósito:

Brindar orientaciones teórico-prácticas sobre cómo educar desde y para la resiliencia en la educación a distancia.

Los especialistas que estuvieron a cargo de la ponencia fueron:



Luis Alberto Salazar: Educador, con estudios de maestría en sociología. Especializado en diseño, gestión y evaluación de proyectos de cambio educativo y desarrollo humano. Con amplia experiencia en desarrollo de habilidades para la gestión del cambio, especialmente en el personal docente y en las instituciones educativas, docente universitario y actualmente consultor de UNESCO Perú.



José Miguel Lora: Psicólogo egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú con 12 años brindando bienestar emocional. Actualmente es el responsable de la estrategia individual de la plataforma de Te Escucho Docente de la DIBRED-Minedu.

A continuación, compartimos las principales ideas y reflexiones del seminario.

a. ¿Qué es la resiliencia y por qué es importante en el contexto actual?

La resiliencia tiene que ver con los recursos personales con los que cuenta una persona o un grupo, para hacer frente a situaciones de crisis y salir airoso de ella. Más que resistencia, la resiliencia es salir con creatividad de la crisis.

Es importante, hoy en día, porque la pandemia nos desafía a enfrentar situaciones muy estresantes e inéditas. Son situaciones educativas para las que no nos preparamos y si queremos salir fortalecidos, tenemos que poner en acción nuestros mejores recursos y habilidades personales. Hoy en día, en la pandemia, no solo se trata de seguir enseñando, sino de potenciar la calidad de la enseñanza.

Por ejemplo, «la creatividad» que están desarrollando muchos profesores en la educación remota, sea para explicar mejor sus clases o sea para mantener vínculos más estrechos con sus estudiantes. Otro ejemplo referido a las prácticas pedagógicas en la educación remota tiene que ver con el desarrollo de la empatía docente, especialmente en aquellos docentes que atienden, de diversos modos, las necesidades emocionales de sus estudiantes.

Asimismo, la resiliencia es una capacidad humana, se podría decir que inherente a cada uno de nosotros, para poder afrontar y en el mejor de los casos superar exitosamente los momentos de incertidumbre (entendida como lo indeterminado, lo que se escapa de nuestra capacidad de anticipar, lo nuevo, lo aleatorio, lo que nos obliga a pensar, actuar y sentir como no lo esperábamos) y adversidad (entendida como sucesos no favorables, inesperados). Por ejemplo, la incertidumbre puede ser si nos enfermamos o no en esta emergencia sanitaria y lo adverso es el contagio en sí; la incertidumbre es si nuestros estudiantes podrán aprovechar las clases y lo adverso es que tal vez no todos tengan los recursos tecnológicos más adecuados para comunicarse. Lo adverso entonces se puede presentar en situaciones de incertidumbre y la resiliencia puede ayudar a enfrentarlo.

Lo que las investigaciones han encontrado es que tendremos la posibilidad de ser más resilientes mientras más experiencias positivas hemos tenido en nuestro desarrollo, mientras mejor apoyo y seguridad hayamos desarrollado en nuestra vida (autoestima), en la familia y en la escuela, y ahí es muy importante nuestro rol como docentes. Es muy importante porque como docentes debemos explorar qué tipo de experiencias llevamos que nos den la seguridad de sentirnos más resilientes y en caso no nos sintamos seguros, entonces podríamos preguntarnos qué necesitamos el día de hoy. Ahí el apoyo y la colaboración cobran importancia.

En este momento de emergencia sanitaria la resiliencia se vuelve un concepto central, porque no solo debemos enfrentar los desafíos del trabajo, la convivencia, los horarios, el estrés, en general la incertidumbre de nuestro nuevo rol docente, sino que este contexto además es compartido por todas y todos. Tenemos amigos, vecinos, familia, compañeros de trabajo que atraviesan esta vivencia de emergencia sanitaria y ahí es donde reside la mayor fortaleza, en reconocer nuestras fortalezas y saber buscar apoyo en otros si lo consideramos necesario. Sentirnos eficaces, tener un buen humor, buscar soluciones creativas es muy importante, pero también crear juntos y acompañarnos para encontrar formas creativas o que no conocíamos, para solucionar problemas como la educación a distancia.



Centremos la importancia en el aspecto relacional de la resiliencia porque cuando uno pone lo mejor de sí y solo, a largo plazo puede desarrollar estrés o sobreesfuerzo, y es ahí cuando las relaciones y un sistema que nos escuche y nos apoye es fundamental para entender la resiliencia en el contexto actual.

Lo que hemos encontrado a través de la plataforma Te escucho Docente TED- <https://www.minedu.gob.pe/teescuchodocente/>, es que un 60 % de las y los docentes atendidos, expresan que su principal fuente de apoyo es la familia y los amigos, además como estrategia TED somos parte del sistema de soporte. Resalto, entonces, la importancia que la resiliencia como un concepto relacional y sistémico.

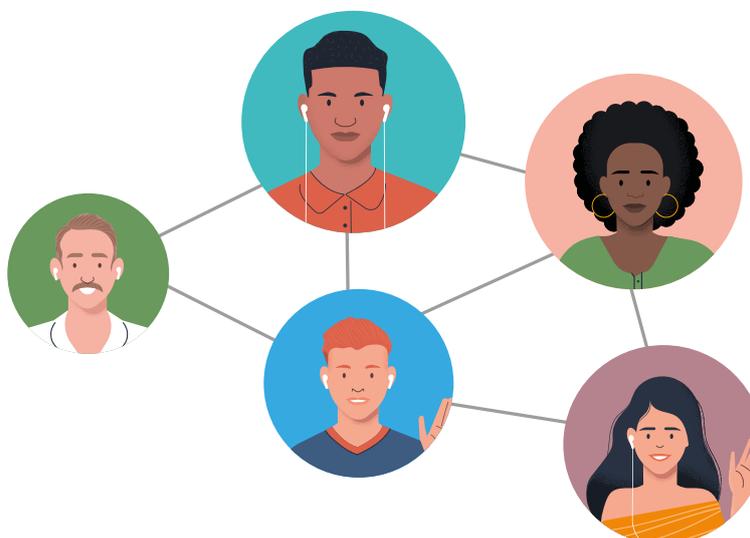
La resiliencia entonces es muy importante para adaptarnos positivamente a esta situación de crisis sanitaria y favorecer un ambiente de protección para nuestras y nuestros estudiantes.

b. ¿Cómo educar desde y para el desarrollo de la resiliencia? ¿Cuál es el rol del docente?

Existen cuatro claves de la enseñanza resiliente: **la primera**, se refiere a contar con las condiciones mínimas para que la y el docente pueda enseñar a distancia y la y el estudiante, aprender del mismo modo. Se refiere a la conectividad o alguna herramienta que facilite la enseñanza remota; pero también a la disposición a aprender, contextualizar, etc. **La segunda**, se refiere a contar con apoyo de las y los colegas, pues la enseñanza resiliente supone activar una comunidad de enseñanza. Es difícil ser resiliente solo con lo que se tiene, al menos en esta pandemia. **La tercera**, es reencontrarse con el sentido del trabajo docente. Tener una respuesta clara y sincera del para qué enseño es muy relevante para situar el aporte real de la y el docente. **Y cuarta**, es necesario contar con un repertorio de habilidades propias de la inteligencia emocional, siendo el sentido del humor, quizá, el más importante.

En tal sentido, en esta situación de emergencia sanitaria, la y el docente tiene un rol que va más allá de enseñar bien su área curricular: ser un agente de soporte; es decir, que propicie en sus estudiantes la vivencia de experiencias emocionales liberadoras mediante la práctica promoviendo y/o fortaleciendo algunos factores protectores individuales, tales como:

- Escucha activa
- Autoestima
- Autoeficacia
- Creatividad
- Autonomía
- Sentido del humor



Es importante que esta educación para la resiliencia sea articulada, enlazada y coherente, y desde ahí como educadores tenemos una gran responsabilidad y una enorme oportunidad de convertirnos en un entorno comunitario que favorece la resiliencia a todo nivel. Recuerden que la resiliencia se desarrolla un poco de forma individual y mucho por el entorno.

Desde lo individual, apostar por situaciones de aprendizaje que promuevan la interacción de las y los estudiantes con otras y otros, y desarrollar actividades vinculadas con el contexto. Por ejemplo, pedirles que indaguen sobre qué acciones están desarrollando la municipalidad, el centro de salud, la PNP, con la finalidad de ayudar a la ciudadanía debido a la emergencia sanitaria.

Y si nosotros queremos propiciar el fortalecimiento del trabajo colaborativo en las y los estudiantes y familias, empecemos por nosotros, entre docentes, creando un entorno de protección que nos permita adaptarnos mejor a los retos de ahora y acompañarnos socioemocionalmente. En ese sentido, generar redes de soporte nos protege de quedar expuestos y vulnerables a los desafíos que encontramos. Un docente resiliente, entonces, es un docente que busca seguridad y busca relaciones y entornos de protección cuando experimenta eventos adversos. Si eso se consigue entonces la capacidad de escalar y replicar el bienestar con el alumnado será muy potente. Por ello, podemos preguntarnos, ¿quiénes son mi red de soporte, con quienes armo un entorno de protección para mí y para otros, y para mí y mis estudiantes? ¿Con quién comparto los desafíos para buscar soluciones creativas o apoyarme cuando me siento agotado o estresado?

El rol docente, entonces, debe de enfocarse en reconocer qué enfrenta, cómo lo hace y con qué recursos personales y del entorno se cuenta; debemos de evaluar muy bien estos campos y buscar soluciones creativas (ya saben, apoyados en nuestros recursos y el apoyo en otros) a los retos que enfrentamos, eso es la coherencia, comenzar en nosotros para educar para la resiliencia.

Ahora, en este contexto difícil debemos recurrir, si lo necesitamos, a buscar apoyo en la comunidad más extensa, en el entorno de trabajo o sistema educativo. Por ejemplo, en las iniciativas de apoyo socioemocional de las DRE o UGEL, municipalidades, las iniciativas que reconozcamos en nuestros contextos. La línea de ayuda de Te escucho docente (TED- <https://www.minedu.gob.pe/teescuchodocente/>), es un espacio que apoya brindando acompañamiento socioemocional a las y los docentes que lo necesitan. También podría proponer la siguiente pregunta: ¿Cómo comparto mis experiencias positivas resilientes con otros? ¿Cómo comparto mis soluciones creativas a los nuevos retos pedagógicos y tecnológicos? Creo que eso también construye una comunidad resiliente capaz de educar para la resiliencia.

c. ¿Cuál es el rol del docente en el fortalecimiento de este vínculo? ¿Qué acciones puede realizar en la modalidad a distancia?

1. Lo primero que debemos tener en cuenta es que la resiliencia, en el contexto escolar, se juega en la relación con los saberes. Es decir, una o un estudiante es resiliente en la medida que, pese a todo, quiere aprender. Es generar esta «sed» de saber dónde reside el reto del docente.
2. Generar una comunidad de práctica con los colegas, de tal modo que se sientan mutuamente apoyados y piensen juntos cómo adaptar la enseñanza a la situación crítica.
3. Buscar los mecanismos por medio de los cuales las y los estudiantes sientan que su docente está presente y que realmente tiene interés en ellas y ellos. En una situación de enseñanza remota, hay que remontar la invisibilidad del docente.
4. Utilizar la estrategia de aprendizaje por proyectos junto con otros que permitan el aprendizaje autónomo. El estudio de casos es otra estrategia.
5. Las familias pueden apoyar estos procesos resilientes en sus hijos, ayudándolos, por ejemplo, a mantener una cierta rutina en sus estudios; a descansar cuando lo necesiten y a darles ánimo ante el error.

Algunas unas técnicas para trabajar con las y los estudiantes y familias son las siguientes:

- Mantener los espacios de tutoría individual, espacios de participación estudiantil, espacios con la familia y la comunidad. Orientación educativa permanente que involucre el área socioemocional.
- Usar el IDAR para observar las necesidades emocionales:



Identificar y Analizar las emociones, en qué momentos aparecen y con quiénes.



Para emociones: técnicas como dibujar, expresarse en un diario de emociones, monstruo de emociones (color por cada uno y priorizar cual es el que aparece durante el día y en qué momento).

Para experiencias: hacer concurso de canciones sobre nosotros en la cuarentena (rap) o expresión gráfica (museo de arte de emociones).

Identificaciones como qué animal representa mi estado de ánimo en esta etapa y por qué. En la casa, los padres pueden abrir espacios de diálogo o compartir emociones sin juzgar. Otra idea es que las y los alumnos compartan las dinámicas como canciones o dibujos con los padres.

A



R



Decidir: cómo usamos esa emoción y que hacemos con ella, enfocado en la situación que vivimos, herramientas como debates, espacios que desarrollen la participación de las y los estudiantes, técnica del buzón de soluciones (primero se escuchan las emociones que surgen en grupo y luego, anónimamente se encuentran soluciones que se comparten en grupo y se cierra con lo importante de cambiar la perspectiva, se puede usar el humor también como compañero de la actividad).



Regular: las emociones una vez reconocidas y sentidas y tomar la decisión de vivirlas de forma creativa para resolver las situaciones, debemos hacer seguimiento a esto, para evaluar si se consiguió o no una regulación.



- Partir del cuidado de quién se encarga de desarrollar resiliencia, es decir, las y los docentes. Desde el enfoque de la estrategia Te escucho docente, brindamos un entorno que no deje solo al docente para enfrentar esto eventos, nos convertimos en un entorno que acompaña y protege su bienestar, desde recursos psicopedagógicos para encontrar herramientas, intervenciones de apoyo psicopsocial grupales para encontrar recursos potentes y acompañarnos emocionalmente, encontrar aprendizajes y una línea de ayuda individual que fortalece aspectos mucho más privados, pero necesarios; por ello, recibimos muchos comentarios como «gracias por estar ahí», «nos sentimos acompañados por el ministerio», «esto era lo que necesitaba, gracias al Minedu».

Nos convertimos en una estrategia que brinda un espacio seguro para hablar lo que necesitamos y apoyarnos, ser un oído capaz de recoger lo que le sucede a las y los docentes, y desde ahí potenciar su desarrollo integral, pero que requiere y va demostrando la capacidad de las y los docentes de verse a sí mismos en este contexto e identificar no solo necesidades de apoyo, sino fortalezas propias, a nivel individual y como colectivo.

Esto es muy importante, en términos de bienestar socioemocional, pues va mostrando una mayor conciencia, pero apertura hacia el propio cuidado, lo cual puede ser un camino para el encuentro con «otros» (estudiantes, colegas, familiares, etc.).

BLOQUE II:

«¿Cómo fortalecer nuestro liderazgo docente en la comunidad educativa?» (webinar transmitido el 14.10 en el portal PerúEduca en Facebook)

Este *webinar*, denominado «Orientaciones para el apoyo socioemocional a las familias que reinician sus labores presenciales», tuvo como propósito:

Brindar orientaciones teórico-prácticas para el fortalecimiento del liderazgo del docente en la comunidad educativa.

Los especialistas que estuvieron a cargo de la ponencia en este primer *webinar* fueron:



Aldo Paz La Torre: Actualmente docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Magíster en Educación con mención en Gestión y en Currículo, con experiencia en el fortalecimiento docente, ética y liderazgo.



Ruth Cespedes Bravo: Especialista de la Línea de salud física y emocional de la DIFODS. Es Psicóloga de profesión, Magister en Ciencias políticas con mención en Gerencia Social, con amplia experiencia en psicología infantil y educación emocional.

A continuación, compartimos un extracto de las principales ideas y reflexiones que se socializaron en este seminario.

a. ¿Qué se entiende por liderazgo del docente?, ¿cómo se evidencia en la comunidad educativa? y ¿por qué es importante en un contexto de educación a distancia?

A modo de reflexión nos preguntamos lo siguiente:

- ¿Crees que todos los docentes podemos ejercer liderazgo en nuestras escuelas?
- ¿Consideras que en tu práctica pedagógica ejerces algún tipo de liderazgo?
- ¿Cómo crees que este se da en el marco de la educación a distancia?

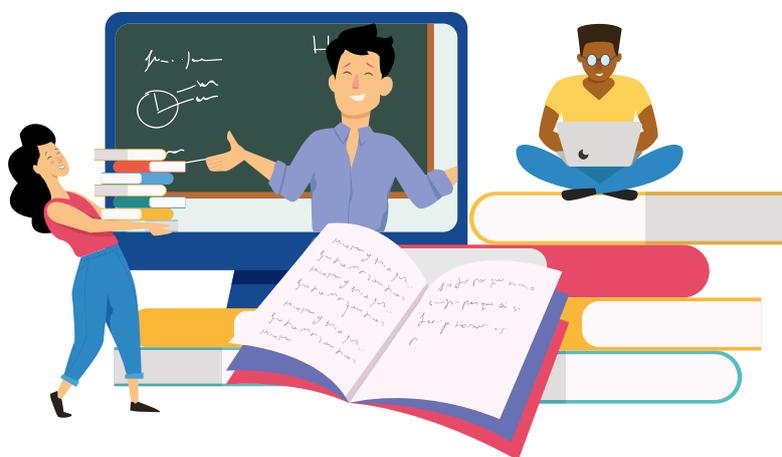
Antes de responder a la pregunta, se deben hacer algunas precisiones respecto a lo que estamos entendiendo por «liderazgo».

Cuando nos preguntan al respecto pensamos en alguien en el cargo o puesto, o con determinadas cualidades personales; sin embargo, a lo largo del tiempo se ha ido redefiniendo el término, pasando de «ser asociado a un puesto o cargo» a aquella capacidad de influir, motivar, involucrar a otros en un proyecto compartido, tal como lo señala Leithwood (2009).

Volviendo a la pregunta, el liderazgo docente no se trata de que el maestro «ostente un cargo asignado» sino que es un rol permanente en su práctica pedagógica.

Por ejemplo, la profesora Nancy refiere que, ante la situación derivada de la pandemia, ha tenido que reestructurar la metodología y enseñanza-aprendizaje, promoviendo la innovación, la participación activa de sus estudiantes para el desarrollo de sus competencias, y acompañarlos cuando presentan dificultades.

En relación al liderazgo integral, es la capacidad de tomar en cuenta todas las áreas internas (personales) y externas (familiares, sociales y culturales) de vida en las que interactúa el ser humano a nivel individual o colectivo, lo que le permite generar consciencia, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la Institución Educativa y cómo su uso y su entendimiento pueden llegar a potenciar el alcance de los objetivos de la misma.



Un líder integral se caracteriza por su vitalidad y proactividad, por su capacidad de trabajar en equipo y el reconocimiento de la estructura organizacional y de todo aquello que proviene del exterior y que influye en la organización. Pero este líder integral se distingue porque es consciente de cada uno de los aspectos: estructurales (institucional: normatividad, reglamento, MBDD, CNEB, PEI, PAT, entre otros) y colectivos (acuerdos de convivencia, estilos de aprendizaje, tipo de ritmos, potencialidades individuales y grupales, instancias de apoyo en la comunidad, tipo de participación de los padres de familia etc.) que son interdependientes y coexisten entre sí, integrando dichos aspectos en su plan de acción. Esta función lo ejerce para poder movilizar y motivar, por lo que la comunicación, la empatía y el aseguramiento de la continuidad educativa serán los elementos clave para ello.

Una de las características del liderazgo docente es su capacidad de influir de manera positiva en los procesos de aprendizaje, en lograr los objetivos pedagógicos con cada uno de sus estudiantes y ninguno se quede atrás.

La evidencia en la comunidad educativa se enmarca en actitudes y conductas de apoyo de la familia para garantizar las condiciones de estudio en los hogares de las y los estudiantes y para brindar soporte motivacional permanente en la participación autónoma del desarrollo de los aprendizajes de sus hijas e hijos, así como la participación permanente y el interés por el proceso de comunicación del estudiante con su docente.

Es un efecto movilizador de este liderazgo ejercer en las y los colegas y en los padres de familia el no detener el servicio educativo para las y los estudiantes. Hoy en día podemos apreciar este liderazgo en las maneras de involucrar a los padres de familia, y en varios casos a actores sociales (instituciones de la localidad) en el proceso de aprendizaje de las y los estudiantes, por ejemplo, en zonas rurales los docentes han buscado involucrarse con los puestos de salud, la policía e instituciones privadas.

En resumen, el liderazgo docente no depende de un cargo o posición asignada, consiste en responder a un compromiso ético por aportar a la educación, servir a los demás y que las y los estudiantes aprendan incluso en condiciones adversas.

Finalmente, deseo referir a un aspecto fundamental de la dimensión pedagógica según el MBDD, y es sobre «El liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos heterogéneos ya sea por edad, expectativas y características, así como estimular la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural».



b. ¿Qué estrategias se pueden desarrollar en la escuela para fomentar entornos de aprendizaje seguro, equitativo e inclusivo?

En el contexto actual, un docente retado desde una situación de emergencia y un cambio a la modalidad a distancia, asume su compromiso con el servicio educativo a sus estudiantes desde su capacidad de resiliencia con liderazgo integral. Proyectarse a partir de la dificultad, transformando la situación negativa en positiva movilizando sus recursos internos y externos.

El liderazgo docente no solo influye, sino que moviliza, dinamiza, motiva y comparte con los demás la visión de la mejora de los aprendizajes

El ejercicio docente exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar y a una capacidad de decidir en cada contexto. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica (en el colegiado).

Una crisis como la que vivimos, lleva a pensar en una nueva escuela y en una nueva docencia con un liderazgo acorde a las necesidades y que responda a la mejora de los nuevos aprendizajes. La y el docente deja huella en sus estudiantes en varias dimensiones, más allá de lo pedagógico con impacto en el desarrollo personal y mejores ciudadanos. De allí que «la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades (su profesionalismo, su preparación), de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja» (Bolívar, A. p.17, 2010).

La evidencia empírica indica que el liderazgo docente tiene un impacto positivo en la autoestima y satisfacción de las y los docentes, lo que conlleva a incrementar su motivación y tener mejores rendimientos (Mujis & Harris, 2003, citado en Contreras, p.251, 2016) y con ello, a mejores resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Desde la investigación en el área de liderazgo, se ha llegado a sostener que las emociones, motivación y compromiso del profesorado influye en el aprendizaje del alumnado (Leithwood, K., 2009; Horn & Murillo, 2016, citado en Villagra, C. p. 218, 2018).

Podemos decir que «el liderazgo educativo/docente es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes» (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70 citado en Balduzzi, E. p. 142, 2015).

Si este es el propósito, la y el docente buscará movilizar a sus estudiantes y a sus madres y padres en un proyecto común que implique que todos hagan suyo este objetivo, de modo tal que el alumnado aprenda y se movilicen los recursos para compartirlos.

Nos preguntamos, ¿cómo los docentes están respondiendo en la priorización de este ámbito socioemocional en el contexto actual (generado por la COVID-19)?

Las y los docentes ya están ejerciendo liderazgo docente desde el momento que responde a los estudiantes y familias ante las diferentes preguntas o dudas en lo pedagógico o en otros aspectos, docentes ahí donde ejerce su liderazgo, cuando debe elegir o trabajar una actividad vinculada a la dimensión socioemocional porque la familia lo requiere.

Se resume en una sola sentencia: El liderazgo docente influye directamente en el logro de los aprendizajes.

Podemos distinguir dos dimensiones: el conocimiento y el ámbito socioemocional.

Sobre el primero, solo incidir en que somos responsables directos de las competencias que desarrollamos en nuestros estudiantes. Lo hacemos con responsabilidad de crear nuestro propio camino de mejora. Ser más competentes, entendiendo competencia como ese conjunto de capacidades que ponemos en acción para ser eficaces en un contexto determinado: nuestro quehacer en el aula. Es un proceso de mejora continua.

El ámbito socioemocional nos permite crear comunidad, una cultura que formamos en el tiempo.

La conciencia social, el autoconocimiento, la empatía, la comunicación asertiva, la resiliencia, perseverancia, toma de decisiones responsables, colaboración; todo ello posible de lograrse en el tiempo, tan solo relacionándonos y fomentando la integración social. Trabajando nuestras habilidades y desarrollándolas en comunidad. Esto no es exclusivo de un docente sino de toda la comunidad educativa. Hoy en día esto se logra no solo aludiendo a nuestra posición de docente, sino de la relación que creamos con la comunidad, de los resultados, y del desarrollo de nuestros estudiantes.

c. ¿Qué estrategias y/o acciones prácticas sugieren a los docentes para fortalecer su liderazgo integral en la comunidad educativa?

1. Tomar en cuenta que el liderazgo docente se articula con la participación de los actores involucrados en el proceso educativo. Entre ellos tenemos:

- **Al director:** como líder pedagógico y gestor de la I.E. y socio.
- **Los colegas:** la hora colegiada es un tiempo donde todos los colegas pueden conversar para reflexionar sobre la práctica.
- **La familia:** educadora de vida de las y los estudiantes. Por lo tanto, todo docente líder es abierto al conocimiento que provenga del entorno familiar, para reconocer saberes, comprender a sus estudiantes y tomarlo en cuenta en su proceso de enseñanza aprendizaje.

2. Partir de algunas acciones claves:

- a) Contar con un diagnóstico para saber las necesidades y potencialidades con las que contamos como docentes.
- b) Respecto a la comunidad de aprendizaje profesional en la modalidad a distancia:
 - Conocer qué funciona y qué no funciona.
 - Contar con evidencias concretas de lo que está funcionando.
 - Tomar los datos para producir cambios que se necesiten generar para lograr aprendizajes.
- c) Promover el diálogo reflexivo.



Docente que procura conocer a sus estudiantes:

- a) Identifica qué necesidades y que potencialidades hay en sus estudiantes y en su entorno. Nadie se queda atrás. Atiende a cada uno en su individualidad.
- b) Busca lo que hay a su alrededor, los recursos al interior y afuera, aquellos que puede usar con la finalidad de mejorar los aprendizajes.
- c) Recoge evidencias de lo que funciona y revisa permanentemente qué necesita hacer para lograr aprendizajes.
- d) Ser hábil en valorar su propio progreso profesional mediante la utilización de estrategias de indagación y reflexión de su propia práctica.
- e) Desarrolla una mentalidad abierta para poder abarcar distintas perspectivas o conocer formas de investigación en el aula.
- f) Forma comunidades de aprendizaje entre los profesores que trabajen temas pedagógicos en reuniones periódicas, prevean asesorías y visitas de clase mutuas, y generen redes de confianza y apoyo.
- g) Incentiva la comunicación empática y la escucha activa entre colegas

El liderazgo docente se aprecia en los siguientes aspectos:

- Promueve la convivencia democrática.
- Logra los aprendizajes.
- Participa de manera colaborativa en la gestión de la escuela.
- Busca comunicarse con las familias.
- Toma conciencia de lo que necesita desarrollar en su liderazgo porque constantemente está haciendo una lectura de la realidad porque su propósito es responder a lo que sus estudiantes necesitan.

El liderazgo es un fenómeno social, fuertemente conectado con su entorno. No podemos hablar de potenciar un liderazgo sin referirnos a lo que ello involucre: el desarrollo de las personas en nuestra comunidad.

Las estrategias a considerar:

- Reflexión personal sobre mis habilidades y cómo emplearlas para liderar.
- Involucrar a los demás en la misma línea de lo que proponemos: no somos uno solo somos un todo.
- Reflexión sobre cómo soy observado como líder, cómo desde mi posición y mi responsabilidad oriento, conduzco, guio, motivo.

BLOQUE III: LOS DOCENTES PREGUNTAN

1. ¿Cómo poseer resiliencia? ¿Tiene que ver con la capacidad de decisión?

Por supuesto, la autonomía es una característica fundamental de la resiliencia; es decir, las personas que son dependientes de la opinión de otro no podemos considerarlas como personas resilientes. Esta característica de poder responder a situaciones problemáticas con el propio criterio personal, cognitivo y emocional indica que las personas tienen una capacidad de decisión, aunque no es el único componente. ¿Qué es lo que hace que la capacidad de decidir sea resiliente? El contexto de dificultad. En una situación normal hay opciones, en una situación de incertidumbre, de cambio, de crisis, de estrés, la decisión puede costarnos la vida. Entonces, por un lado, decisión y por el otro, arrojo para hacer, para actuar. Lo que no quiere decir que una situación lúcida y el tener coraje para actuar sean la solución, hay situaciones de resiliencia donde uno pone toda la creatividad y cognición, y no necesariamente funciona. Existen situaciones donde no tendremos la capacidad de decisión y lo único que queda es el azar y eso también es parte de la resiliencia, aceptar eso.

2. ¿Cómo se puede aprovechar este contexto para fortalecer la capacidad de resolver problemas?

El objetivo de los problemas y cómo surgen en la vida humana marcan la solución para la resiliencia, porque la resiliencia es la capacidad humana para enfrentar problemas; es decir, necesita de problemas para hacerse visible. Además, es importante mapear si en nosotros mismos tenemos miedo al cambio, si en nosotros mismos estamos acostumbrados a una sola estructura, a una sola rutina. Más bien el que nos adaptemos a formas distintas de enfrentar problemas es a la vez la clave para encontrar mejores soluciones. Desde ahí algunas herramientas: abrir un foro de cómo nos estamos adaptando y por ahí ver que el estudiante A encuentra soluciones que al estudiante B le pueden servir o incluso a nosotros mismos, o que encontró a su propia familia para sostenerse en estos momentos complicados. La capacidad de adaptarse, de resolver problemas va a ser para toda la vida, no vamos a poder manejar toda la vida una única metodología en este contexto, por ello, es muy importante la importancia de las comunidades resilientes para compartir aprendizajes y soluciones que otra persona puede tener y no la estamos viendo.

3. ¿Cómo comprometer la participación activa de todos los miembros de la familia en tiempos de resiliencia debido a la pandemia?

Uno de los grandes problemas de la educación (pública y privada) es el de compromiso de las familias, no hay docente que no lo note y esto debido a que la mentalidad de muchas familias es que el modelo educativo se compone de estudiantes que son «sacados» de la familia para ser educados en espacios distintos y entonces sienten que no tienen mayor injerencia porque es la escuela la especializada en ello y con personas especializadas también. Entonces algunas familias sienten que no es su rol el educar. En las zonas rurales también ocurre que las escuelas son vistas como «templos del saber», que no necesariamente responden a las demandas de la comunidad y en las que se cree solo aquellos «que saben» pueden participar en ella. En las zonas urbanas

las familias están muy saturadas de actividades y las y los estudiantes a veces se pasan el día entero en la escuela. No es que haya necesariamente un descompromiso, sino que son situaciones estructurales que impiden que las familias realmente formen parte del aprendizaje de sus hijos y la pandemia ha roto con todo esto porque coloca a las familias al lado del estudiante, la casa se ha convertido en el espacio escolar obligado donde los padres tienen que acompañar el proceso de aprendizaje y ellos también están aprendiendo que enseñar no es fácil.

4. ¿Cómo empezar a educar en resiliencia desde el nivel inicial?

En este contexto 2020 debido a la emergencia sanitaria causado por la pandemia del COVID-19 es muy importante el acompañamiento en las primeras etapas como lo es inicial, y desde ahí educar en la resiliencia bajo dos factores: apoyo socioemocional con los estudiantes; es decir, abriendo espacios donde puedan expresar y compartir sus emociones (elaboración de proyectos, por ejemplo) y continuar aprovechando la incorporación de los padres de familia dentro de la medida de sus posibilidades. En resumen: tener ideas creativas para explorar sobre su aspecto socioemocional en este contexto e incorporar a los padres en la medida de lo posible.

5. Muchas veces pensamos equivocadamente que un líder lo tiene que saber todo, ¿Realmente es así?

No es así. Siempre hay algo que aprender, siempre estamos permanentemente aprendiendo y debemos tener apertura a eso y a aprender del error, a veces tenemos temor o miedo a equivocarnos y no damos lugar a que el error es también un proceso de aprendizaje.

6. Existe gran acogida y visibilización por el liderazgo directivo, pero ¿cómo promover el liderazgo integral del docente para que se pueda visibilizar a ese nivel?

Para ello será necesario integrarlo al liderazgo directivo, el acompañamiento del directivo es fundamental para promover y visibilizar este liderazgo docente. Porque justamente al ser personas que no lo sabemos todo, que somos imperfectas, es que somos personas dispuestas a aprender, aprendiendo así unos de otros al margen de las posiciones y venciendo el temor a que otras personas asuman posiciones de liderazgo.

Referencias

- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista española de pedagogía*, 73 (260), 141-155. Recuperado el 10 de octubre de 2020 de <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2015/01/260-08.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado el 10 de octubre de 2020 de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2016). *Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB)*. Lima, Perú
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD)*. Lima, Perú
- Portal PerúEduca Webinar 77 (21 de septiembre, 2020). *¿Cómo educar desde y para la resiliencia en la modalidad a distancia?* [Video] <https://web.facebook.com/perueduca/videos/2762731080640772>
- Portal PerúEduca Webinar 9 (14 de octubre, 2020). *¿Cómo fortalecer nuestro liderazgo docente en la comunidad educativa?* <https://www.facebook.com/watch/?v=3708835695802630>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2020). Plataforma Te escucho Docente. <https://www.minedu.gob.pe/teescuchodocente/>
- Villagra, C. Mellado, M. y Cubo, S. (2018). Relación entre variables mediadoras del desempeño docente y resultados educativos: una aproximación al liderazgo escolar. *Opción*, 34 (87), 213-240.