

Gestión Educativa: Análisis teórico-práctico del abordaje de la pandemia en el Colegio Santa Isabel de Hungría

Educational Management: Theoretical-practical analysis of the approach to the pandemic in the Santa Isabel of Hungria School

Gestão Educativa: Análise teórico-prática da abordagem da pandemia na Escola Santa Isabel de Hungria

Dr. Jaime Caiceo Escudero

jcaiceo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2808-140X>

Mg. Valeria Navarro Antúnez

navarro.valeria750@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4016-4945>

Resumen

En el contexto de la pandemia, se instaló una cultura desde la Gobernabilidad reactiva con diferentes matices de por medio, pues la sociedad del siglo XXI no estaba preparada para enfrentar una situación de esta envergadura; más aún debido a que la globalización interconectó a toda la humanidad de tal manera que propició la expansión y la velocidad de arrastre del virus. Seguramente con el pasar del tiempo se generarán análisis de qué países y gobiernos de turno ejercieron una toma de decisiones más asertiva que otros y los motivos de estos. Los organismos internacionales, OMS y UNESCO, no se quedaron fuera en la toma de decisiones y discursos que develan acciones a seguir. Chile no estuvo exento de lo anterior; por lo cual, resulta relevante analizar el liderazgo desarrollado en un establecimiento educacional -el colegio Santa Isabel de Hungría-, donde tener claridad para tomar decisiones, en primera instancia no es sencillo y, luego comprender que se debe ser coherente con el PEI y los valores de las instituciones para concretar acciones, más aún en una realidad donde reina la incertidumbre, angustia, temores económicos, laborales y todo lo que ha implicado el daño a la salud mental de las personas.

Palabras clave: toma de decisiones; gestión; política gubernamental; liderazgo; enseñanza multimedia.

Abstract

In the context of the pandemic, a culture was installed from reactive Governance with different nuances in between, since the society of the XXI century was not prepared to face a situation of this magnitude; even more so because globalization interconnected all of humanity in such a way that it led to the expansion and drag speed of the virus. Surely with the passage of time will generate analyses of which countries and governments of the day exercised a more assertive decision-making than others and the reasons for these. International organizations, WHO and UNESCO, were not left out in decision-making and speeches that reveal actions to follow. Chile was not exempt from the above; therefore, it is relevant to analyze the leadership developed in an educational establishment -the Santa Isabel de Hungria school-, where having clarity to make decisions, in the first instance is not easy and, then understand that it must be consistent with the PEI and the values of the institutions to specify actions, even more so in a reality where uncertainty reigns, anguish, economic fears, work and everything that has involved the damage to people's mental health.

Keywords: decision making; management; government policy; leadership; multimedia instruction.

1. Introducción

Es de público conocimiento que el origen del COVID-19, fue en Wuhan-China, allí se reconoce el brote, donde los primeros casos fueron informados recién en diciembre del 2019 a la OMS, generando un desfase para la toma de decisiones oportunas que como efecto dominó, provocó secuelas a nivel mundial. En la historia de la humanidad ha habido muchas pandemias, entre las cuales cabe mencionar: la peste de Atenas (430 A.C), la peste antonina en Roma (165-180 D.C.), la peste negra o bubónica en Europa (1347-1382) y la gripe española, surgida en Boston en 1918 y que llegó a Chile (Caiceo & Carrizo, 2022). En cuanto a lo que nos preocupa es “la enfermedad por COVID-19 o novel coronavirus, que es una pandemia global de enfermedad respiratoria aguda causada por este virus, que filogenéticamente está estrechamente relacionado con SARS-CoV” (Castro, 2020, p. 143); en relación al origen de la misma solo se barajan hipótesis en el sentido de que este virus se transmitió a humanos por intermedio de algún animal exótico, que se vendía en el mercado de Wuhan. Debido a la globalización que permite la movilidad en medios rápidos de transporte, la enfermedad se extendió rápidamente a otros países de oriente y luego a Europa, Norteamérica y llegó a Chile a través de un médico procedente de Singapur el 3 de marzo de 2020 y rápidamente se comenzaron a tomar las medidas previstas para tales casos: aislamiento, cuarentena, cierre de fronteras y cierre de establecimientos educacionales a partir del 16 de marzo del mismo año.

Sin embargo, el Director de la Organización Mundial de la Salud -OMS-, Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus -etíope-, inicialmente estuvo reticente frente a los hechos que estaban sucediendo y de las evidencias que llegaban de varios países con alarmantes niveles de propagación del virus hasta que finalmente “la fuerza y evidencia de los hechos, se evalúa una vez más la situación y la OMS declara el 11 de marzo de 2020 que el virus denominado COVID-19 (...) ‘puede caracterizarse como una pandemia’ (OMS, 2020: s/p)” (Caiceo, 2021a: 165), con una descripción que implica la afectación a más de un continente y los casos de cada país ya no son importados, sino que se provocan a nivel comunitario (Caiceo, 2021a).

El escenario convocó a los científicos de varios países a investigar para la elaboración de vacunas, instancia de toma de decisiones de China, Estados Unidos, Reino Unido y Rusia, con la finalidad de salvaguardar a la población ante tal crisis sanitaria. Es relevante subrayar que la actual pandemia es la que se propagó con mayor rapidez que todas las anteriores por la interconectividad existente mediante el transporte aéreo, por lo tanto, para algunos países fue rápida la decisión de cerrar las fronteras para resguardar a su población, mientras que otros fueron más tardíos, un poco expectantes de lo que estaba sucediendo (Caiceo, 2021a). Sin embargo, cabe señalar que esta pandemia ha sido detenida en su letalidad rápidamente, gracias a la vacunación masiva que se implementó, tan pronto se autorizaron en forma experimental algunas vacunas surgidas en Europa y Estados Unidos.

Indistintamente de los momentos en que los líderes de cada país tomaban las decisiones, el contexto era complejo en el mediano y largo plazo, generando un ambiente de incertidumbre constante, fundado en la afectación de la salud mental de los ciudadanos a nivel mundial y a los fuertes impactos económicos.

En Chile, durante enero del 2020 se tenía conocimiento de la situación que estaba ocurriendo en China y las altas posibilidades de transformarse en pandemia, por lo cual el Ministerio de Salud inició una planificación para enfrentar el problema, mientras que el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación se ocupó de iniciar contactos con empresas que estuviesen en condiciones de entregar stock al país (Caiceo, 2021a).

En términos de la ciudadanía, se determinan acciones concretas desde la experiencia de los países que ya la estaban viviendo: aislamiento, el uso de mascarillas, el lavado frecuente de manos y también significó iniciar cuarentena obligatoria; esta acción llevaba consigo el cierre de todos los establecimientos educativos del país, sin importar si fuese municipal, particular subvencionado o particular pagado; la instrucción no dejaba a nadie exento. Al inicio, se creía que la pandemia pasaría rápido, debido a la cultura de la inmediatez existente que permitía sostener que era viable su pronto término; por lo mismo, se anticiparon las vacaciones de invierno habiendo habido solo 2 semanas de clases y se planificó el regreso para el 27 de abril de ese año, situación que no ocurrió (Caiceo, 2021a). La pandemia develó con fuerza los golpes de la desigualdad y ese Chile que pareciera estar oculto del desarrollo que se detenta en América Latina, apareció con crudeza: la pobreza que aún golpea con fuerza a los niños, niñas y jóvenes y sus familias desprovistas de recursos básicos. Inicialmente las autoridades del gobierno de turno manifestaban implícitamente al tomar decisiones no estar al tanto del reducido espacio habitacional de los hogares, lo que revelaba una desconexión con la realidad.

El colegio Santa Isabel de Hungría, como el resto de los colegios del país, no estuvo libre del impacto que generaron las decisiones a nivel mundial, nacional y local, teniendo que cerrar sus puertas, pero a la vez estar desafiados a no perder la conexión emocional, formativa y académica de los estudiantes, donde quizás ese momento con ellos sería la manera de ‘escapar’ de las situaciones que vivieron en ese entonces: pérdidas, duelo, situaciones económicas complejas, angustia, carencias, entre otras.

El objetivo de este artículo es describir y analizar las estrategias de gestión que utilizó el colegio Santa Isabel de Hungría para enfrentar la pandemia con sus consecuencias en los estudiantes, los docentes, asistentes de la educación y padres y apoderados. En este contexto, la pregunta de investigación que guía este artículo es: ¿Cuáles fueron las medidas adoptadas en el Colegio Santa Isabel de Hungría para superar los problemas de suspensión de clases presenciales y los problemas socioemocionales derivados de ello debido a la pandemia covid-19 en el período 2020 y 2022? El colegio en cuestión se encuentra en la comuna de La Cisterna de la Región Metropolitana; es un establecimiento educacional gratuito, financiado por el estado, vía subvención, cuya entidad sostenedora es la Congregación Religiosa Hermanas Franciscana Cooperadoras Parroquiales, fundado en 1961 por la Madre Teresa Ortúzar (Caiceo, 2021c); en la actualidad cuenta con 1.190 estudiantes distribuidos en dos niveles desde Prekínder a IV Año Medio. En la comuna de La Cisterna habitan personas de clase media emergente. Este artículo corresponde a un estudio de carácter mixto, con predominio de la investigación cualitativa (Hurtado, 2010); la epistemología es de carácter fenomenológico y descriptivo, en consideración a la identificación, descripción y análisis de la información recogida (Caiceo, 2018a). La metodología es analítico-descriptiva y corresponde a un estudio de caso (un establecimiento educacional) y de investigación acción (los investigadores están a su vez, en la dirección y ejecución de las medidas adoptadas frente a los problemas que fueron surgiendo) (Caiceo & Mardones, 1998).

2. Fundamentos Teóricos-Prácticos de la Toma de Decisiones

Hasta los años sesenta del siglo pasado la literatura especializada solo consideraba a la administración escolar, con los elementos propios de la administración en general, la cual indica que es un proceso continuo con cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar (Koontz et al, 2012), manteniendo los fundamentos de la escuela clásica que comenzó con Frederick Taylor (2011) y prosiguió con Henry Fayol (2016) a comienzos del siglo pasado. Teniendo presente lo anterior, uno de los educadores pioneros en América Latina en

comenzar a estructurar la teoría de la administración escolar fue el brasileño Lourenço Filho (1965) quien le dio bastante importancia a las acciones de los organizadores y administradores de instituciones educacionales, propias del sistema escolar con el objetivo de hacerlas más eficientes. Empero, “la administración educativa se circunscribía a ordenar legalmente las bases generales del sistema y a su inspección o control posterior” (De Puellas et al., 1986: 34); por ello, aparecía como estática y elitista. Por lo mismo, se busca una nueva concepción, considerándola como gestión educativa; uno de los educadores que dio comienzo a esta nueva concepción fue el también brasileño Benno Sander (1996), el cual, en el Quinto Congreso Latinoamericano de Administración de la Educación, que se llevó a cabo entre el 2 y 3 de mayo de 2002 en la Pontificia Universidad Católica de Chile, precisó:

En el campo específico de la política y la gestión educativa, la etapa de la construcción democrática de las últimas décadas es testimonio de un rico proceso de aprendizaje y maduración para los estudiosos y especialistas de nuestras universidades y sistemas educativos. En esa etapa se registró un esfuerzo crítico significativo para evaluar nuestra experiencia de organización y administración de la educación y para ensayar nuevas perspectivas teóricas y nuevas prácticas de gestión educativa. Las últimas décadas también son testimonio de un intenso debate sobre los fundamentos epistemológicos de nuestras teorías de administración de la educación (...). Nuestro mayor protagonista fue Paulo Freire (1977), que comenzó a desarrollar en la década de los años 60 una de las más audaces obras pedagógicas producida en el siglo XX y que hoy constituye una referencia obligatoria para los estudiosos de la educación internacional (Sander, 2002: 22).

El educador argentino, Juan Carlos Tedesco, quien fue Director de la Oficina Internacional de Educación -OIE- de la UNESCO (1992-1997) favorece también un nuevo concepto de gestión educacional, subrayando que un cambio educativo debe hacerse desde la perspectiva de quienes toman las decisiones (1997). A su vez, es necesario precisar que:

(...) la gestión educativa está estrechamente ligada al Proyecto Educativo Institucional -PEI-, vale decir a los conceptos del ser humano, de sociedad y de educación que se tenga, a partir de allí debe darse las políticas, las acciones y las prácticas, no perdiendo esta coherencia, contemplando como columna vertebral lo valórico, ético, lo socioemocional y lo cognoscitivo de los estudiantes, en función que sea una buena persona y un mejor ciudadano (Caiceo, 2020a: 98).

Como un avance frente a lo anterior, el Instituto Internacional de Planeamiento Educativo -IPE- de la UNESCO introduce el concepto de Gestión Educativa Estratégica (2000) en los siguientes términos:

“(...) como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático (...)” (citado por Rendón et al., 2009: 43).

Al mismo tiempo, Pilar Pozner, funcionaria de IPE-UNESCO, se refiere a la Gestión Educativa Estratégica como una:

“(…) nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional y transformacional; y, más aún, solo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas” (Pozner, 2000: 25).

La gestión educativa estratégica va unida “a la calidad”, que es lo que la sociedad espera y la OCDE propicia (Rendón et al., 2009, 18). Para la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe -OREALC-, dependiente de la UNESCO y ubicada en Santiago de Chile, señala que “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos” (citado por Rendón et al., 2009: 20). Precizando lo anterior

(…) para Latapí (1996) la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macroplaneación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno; en la actitud de este ante el aprendizaje. Al respecto se consideran dos aspectos: la gestión escolar y la gestión pedagógica, como elementos interrelacionados (citado por Rendón et al., 2009: 20).

Para que sea efectiva la gestión educativa, es necesario que cada institución asuma las políticas educativas pertinentes (gestión institucional), que genere diferentes acciones para que todos los actores influyan en los estudiantes para que tengan los mejores aprendizajes posibles (gestión escolar) y que los docentes efectúen los procesos de enseñanza de acuerdo al currículo, a los planes de estudio y a una adecuada planeación didáctica (gestión pedagógica) (Caiceo, 2020a).

Es necesario realizar una diferenciación entre el administrador educacional y el gestor educacional; el primero solo aplica las políticas dictadas por las autoridades educacionales; el segundo, en cambio, a partir de las políticas educacionales, “(…) es capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso educativo, elaborando, en conjunto con su equipo de gestión, el Proyecto Educativo Institucional -PEI- y los Planes y Programas respectivos” (Caiceo, 2017a: 99). Lo anterior favorece la descentralización de la gestión educativa. Sin embargo, es necesario ir más allá para lograr una efectiva gestión educacional, para lo cual se requiere la autonomía de gestión. Ambos conceptos, descentralización y autonomía de gestión, van unidos. Al respecto, un importante educador español señala: “Un sistema escolar que reconoce una alta autonomía institucional convierte a la administración educativa en un órgano coordinador de actuaciones, impulsor de propuestas y, en todo caso, garante de la unidad del sistema a partir de planteamientos mínimos y consensuados” (Gairín, 1994: 15). Dicha autonomía debe darse en tres aspectos claves de una organización educativa: autonomía curricular, autonomía de personal y autonomía financiera para las diferentes unidades educativas (Caiceo, 2017a).

La existencia y funcionamiento del equipo de gestión que debe acompañar al Director o gestor de una unidad educativa están estrechamente relacionados con la teoría clásica de la administración, elaborada por Taylor y Fayol, la cual en sus principios básicos contemplan la unidad de mando (director en la escuela o liceo) y unidad de dirección (equipo de gestión de la escuela o liceo).

En relación al liderazgo que debe ejercer el director en una unidad educativa es relevante, en la medida en que efectivamente exista descentralización y autonomía, tal como han indicado importantes educadores citados. Más aún, en el contexto actual, entendiendo su labor con el concepto de gestión educacional, esta interpela un mayor liderazgo con el fin de poder enfrentar satisfactoriamente las grandes transformaciones que día a día se están produciendo en la sociedad globalizada y que están repercutiendo en los sistemas educativos y, por cierto, en cada unidad escolar, promoviendo el clima laboral adecuado para que los docentes estén perfeccionándose constantemente con el objeto de adecuar sus estrategias pedagógicas y estar capacitados para evaluar las mismas (Bolívar, 2010).

El director, en este sentido, tiene que ejercer un papel ‘transformador’: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras (Bolívar, 2010: 29).

Por otra parte, hay que tener presente que el liderazgo educativo se relaciona rigurosamente con el PEI; por lo tanto, el director debe guiar a los docentes hacia la misión, la visión y los objetivos propios, señalados en su Proyecto Educativo Institucional. En él no solo se persigue un adecuado proceso de aprendizaje de conocimientos, sino que también se deben transmitir los valores a través de los denominados objetivos transversales en los programas de las diferentes asignaturas y, además, lograr un aprendizaje de calidad por medio de los contenidos fundamentales de cada una de ellas. En el contexto anterior y como una manera de intensificar lo precedente, la OCDE -a la cual pertenece Chile-, ha indicado:

Los estándares de la enseñanza y el aprendizaje necesitan mejorar y hacerlo de manera continua para que las escuelas consigan asegurar que los niños y los jóvenes puedan ser exitosos en el futuro. Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden. Para aumentar su influencia, los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo al: (i) Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros. (ii) Realizar y organizar la instrucción y la tutoría. (iii) Planificar la formación profesional del maestro. (iv) Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo” (Stoll & Temperley, 2009: 12).

A su vez, existen nuevas políticas públicas en el marco de la gestión educativa, las cuales se encuentran estrechamente con el liderazgo, a saber, la rendición de cuentas públicas de las unidades escolares, el aplicar la autonomía en la gestión educativa, la toma de decisiones descentralizadas, las pruebas estandarizadas, etc. Dichas políticas provocan una mayor tensión a los liderazgos escolares, puesto que los resultados de aprendizaje de los estudiantes estarán relacionados principalmente con llevar a cabo en forma eficaz las diferentes acciones que se concreten en cada unidad educativa (Stoll & Temperley, 2009).

Como el liderazgo educativo influye en toda la marcha de una escuela, es necesario considerar lo siguiente:

Las organizaciones educativas tienen un sistema central de valores compartidos que construyen la estrategia, el sistema y su estructura sobre bases sólidas sustentadas en su filosofía institucional. Sin embargo, son las personas quienes la hacen posible con su liderazgo, que otorga poder y autoridad, y genera más innovación, iniciativa y compromiso. La ética no se ve como concepto sino como valor compartido cuando se aprende y se vive éticamente, es decir, es ser ético con principios y valores que constituyen la cultura organizacional (Sierra, 2016: 127).

Por otra parte, la toma de decisiones se vincula con el liderazgo, ya que la solidificación de aquella será posible en la medida que este exista. A su vez, los dos procesos administrativos más relevantes son la toma de decisiones y las comunicaciones (Caiceo, 2017a). En relación a la toma de decisiones es conveniente tener presente:

Decidir es seleccionar una de entre varias alternativas o estrategias visibles, las cuales permiten a la persona o grupo que elige, cumplir de alguna manera a lo menos dos alternativas. Sin embargo, tomar una decisión es algo complejo que implica todo un proceso hasta desembocar en la decisión propiamente tal y, al mismo tiempo, toda decisión provoca nuevos problemas, lo que implica nuevas decisiones (Caiceo, 2017a: 45).

A su vez, en la sociedad actual es difícil tomar la mejor decisión, puesto que la racionalidad humana se coarta en vista de la complejidad de situaciones existentes y la incertidumbre en que se vive. Lo anterior está muy presente hoy en la gestión educativa; peor aún, puesto que existen grados crecientes de incertidumbre, ya que el estado y la sociedad le endosan sus responsabilidades a la escuela, como son, por ejemplo, el consumo de drogas, el alcoholismo, el bullying fuera de la escuela, el abuso sexual en el hogar, etc. Más aún, al tomar una decisión,

(...) hay que considerar: qué se debe hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde, y a veces, cómo se debe hacer; ello hace más compleja la mejor toma de decisiones. Además, es necesario tomar un curso de acción 'lo suficientemente bueno' bajo las circunstancias existentes. Las decisiones tienen, asimismo, propiedades éticas en cuanto afirman que un curso de acción es mejor que otro (Caiceo, 2017a: 45).

También es necesario considerar que existen diferentes clasificaciones y enfoques sobre las decisiones, tales como el conductista, el estadístico matemático y el denominado proceso de toma de decisiones. Por lo mismo, "las decisiones en la gestión están influidas por las diferentes teorías administrativas, tales como la teoría de los sistemas, la teoría del comportamiento social, la teoría del comportamiento humano, y la teoría estadístico-matemático" (Caiceo, 2020a: 71).

3.- Gestión Educativa ante la Pandemia en el Colegio Santa Isabel de Hungría

Para poder entender las medidas tomadas en el Colegio Santa Isabel de Hungría frente a la pandemia, es necesario considerar algunos elementos previos. En efecto, el liderazgo ejercido en el establecimiento por parte del Director y su equipo de gestión vislumbraron con mucha anterioridad la implementación de la tecnología en la sala de clases. En efecto, en el 2006 se instalaron en cada sala

escritorios con PC incrustado y Proyector para uso del proceso de aprendizaje por parte de los docentes. En el 2015 se decidió actualizar con nuevos elementos las salas de clases. En efecto, se colocaron Smart Tv con Apple Tv y un nuevo sistema de sonido en cada sala desde 5° Año Básico a IV Año de Enseñanza Media y se le entregó en comodato un iPad a cada profesor; a su vez, se dispusieron Pizarras Interactivas y Proyectores HD de última generación desde Prekínder a 4° Año de Enseñanza Básica. Se contrataron, además los servicios de una plataforma educativa (Web Class) con el objeto de apoyar el trabajo administrativo de los docentes, permitiendo la planificación de sus clases y la entrada a los recursos multimedia que favorecieran su quehacer pedagógico. Con el objeto de favorecer la implementación tecnológica indicada fue necesario modernizar el Servidor de Datos (un Computador Común) por un HP Proliant ML110G7 desde los computadores fijos disponibles. También fue necesario contratar un enlace de fibra óptica dedicada de 50+50 Mb para favorecer el ingreso a Wifi, puesto que el entregado por el Ministerio de Educación a los establecimientos educacionales era solo una línea ADSL de 12 Mb, era insuficiente. Todo lo anteriormente descrito, ha mejorado la gestión docente y el aprendizaje en el aula (Caiceo, 2017b y 2018b). Por lo indicado fue posible asumir, sin mayores problemas, las clases online desde abril de 2020 hasta finales del 2021 (Caiceo, 2021b). Como no todos los estudiantes tenían equipos de acceso ni Wifi, el colegio gestionó la adquisición de la tecnología necesaria; en todo caso, hubo menos de 100 estudiantes en esta situación (alrededor del 8% de la población).

Las clases online comenzaron en abril del 2020 porque el Ministerio de Educación dio vacaciones de invierno desde el 16 de marzo hasta el 3 de abril, a fin de clarificar los pasos a seguir. De esta forma, clarificados los 'objetivos mínimos' fijados por el organismo estatal, la Unidad Técnico Pedagógica -UTP- del establecimiento rápidamente realizó la determinación de los mismos y se los envió a los docentes, iniciándose las clases online, gracias a la plataforma Web Class con la que contaba el colegio y los docentes la manejaban; el uso de la misma permitió que los docentes enviaran cápsulas educativas y guías de trabajo. A su vez, el Ministerio de Educación facilitó la plataforma G-Suite posibilitando el uso de Classroom y, a través de ella, los docentes pudieron realizar clases sincrónicas; se usaron también el correo electrónico, WhatsApp y la telefonía celular. Sin embargo, la pandemia y el encierro obligatorio provocaron otros problemas, tanto en estudiantes como sus familias, como fueron la incertidumbre, el miedo, los enfermos, la cesantía, las muertes, desencadenando una realidad socioemocional muy difícil; frente a ello, las áreas de Acción Familiar y Social -AFS- y de Pastoral pusieron sus profesionales a disposición de los estudiantes y familias más afectados: se realizaron atenciones psicológicas en forma remota y asistencias con cajas de alimentación a las familias más necesitadas y con apoyo espiritual a través de liturgias por internet, aprovechando los medios tecnológicos disponibles. Estos apoyos favorecieron que los estudiantes pudieran avanzar en su proceso de aprendizaje, unido a la flexibilización de la planificación anual, permitiendo que hubiera adecuaciones curriculares y se pudieran realizar unidades de las asignaturas básicas a distancia (Caiceo & Carrizo, 2022).

Hubo varias otras actividades importantes, dignas de mencionar, tales como el trabajo colaborativo entre los docentes, apoyándose en las competencias digitales, reuniones virtuales semanales de los docentes con la UTP, seguimiento de aquellos estudiantes que se desvinculaban del proceso de aprendizaje remoto por parte de los profesionales de AFS y todos los viernes se dispuso un turno ético en el establecimiento a fin de entregar libros, carpetas, guías de trabajo de autoaprendizaje para los estudiantes y ellos, a su vez, pudieran entregar sus trabajos (Caiceo & Carrizo, 2022).

A la luz de los antecedentes entregados, se percibe que el tipo de liderazgo que ha ejercido el Director es fundamental, con el objeto de poder trabajar con su equipo de confianza, el cual sea capaz de pesquisar las diferentes problemáticas que se estuvieron viviendo durante los años 2020 y 2021, desde los duelos y situaciones académicas, que eran fuertemente acompañadas por el área espiritual del equipo de Pastoral y las gestiones que esta área generó para operacionalizar el acceso de canastas de mercadería.

Ante la idea recién expuesta, el sentido de una comunidad en sintonía con el PEI es clave, para no perder en los momentos más difíciles la conexión con los estudiantes, la preocupación de cada profesor jefe de la realidad que estaban viviendo y no caer en lo meramente académico, sino que lo humano, fue fundamental. Equipos de trabajo, que inclusive asistían a los hogares para saber por qué no se estaban conectando, qué necesidades tenían, cómo el colegio podía ser una mejor red de apoyo, con las subredes que este ya contaba, tales como CESFAM¹, el Municipio, Fundaciones a favor de la salud mental, entre otros.

Es necesario señalar, que no solo se realizaron acciones pensando en los estudiantes, sino que se considera a la comunidad: asistentes de la educación, profesores, apoderados y al mismo equipo de gestión, ante la premisa que es importante tener la seguridad que el colegio es un espacio de resguardo y protección. Ejemplo de ello, es que con el inicio de la Pandemia se sistematizaron acciones que propenderían al cuidado de la salud mental de los funcionarios, si bien es cierto, antes se realizaban, desde esta tragedia mundial se ha sostenido de forma sistemática en el tiempo, de lo contrario, sería no entender con sentido que este fuerte momento nos puede otorgar la conciencia de resguardar nuestra salud mental, no solo de manera reactiva, sino que sostenida en el tiempo.

Hay que estar consciente de lo señalado anteriormente en todo momento y no buscar ‘culpables’, sino que construir en un equipo de gestión que genere confianza y soporte, porque el Director por sí solo, no puede tomar las decisiones sin una retroalimentación responsable por parte de sus colaboradores más cercanos.

Tal como se indicó precedentemente, gracias a la implementación que posee el establecimiento desde antes de la Pandemia, ello permitió contar con cierta preparación, ya que “profesores y estudiantes dominan el uso de la tecnología, permitiendo sortear eficazmente la pandemia desde marzo del 2020 a la fecha con clases totalmente remotas o híbridas” (Caiceo, 2021b: 467). Esto no significó un ‘relajo’ por parte de quienes lideran los equipos, sino que fue una especie de base para avanzar en: Sustituir los equipos, aumentar la cantidad de los mismos y entregar la capacitación docente necesaria. La tecnología no solo permitió en pandemia la educación remota e híbrida, sino que también permitió estar conectados con los estudiantes, para estar alertas al apoyo socioemocional y espiritual que algunos solicitaban, pero que otros por distintos motivos no lo hacían. Así también conectarse con las bases como es el Centro de Estudiantes y el Centro de Padres, permitieron estar vinculados a la realidad en todo momento. Por lo mismo, primó una cultura del trabajo colaborativo y solidario, dejando los egos de lado. Teniendo como gran soporte la sólida presencia de liderazgo y toma de decisiones adecuadas ha implicado que en este proceso los distintos equipos ante tal tragedia mundial, se unan con más fuerza a favor del resguardo de la comunidad educativa, visualizándose en una fuerte cohesión de los trabajadores, se entregó una revalorización de la escuela presencial. “En el fondo, el espíritu de Jesucristo, hecho carne por San Francisco de Asís -que ilumina el PEI del establecimiento- (se tuvo presente)” (Caiceo, 2021c: 3).

¹ Centros de Salud Familiar -CESFAM- son la primera instancia de salud pública ubicados en las comunas.

Ante los lineamientos ministeriales, a través de la Unidad de Currículum y Evaluación, se propuso ‘priorizar los objetivos’ definidos en el plan de estudios nacional -tal como ya se indicó-, implicó que la jefatura técnica liderara este proceso de planificación con ciertos principios rectores de la priorización: seguridad, flexibilidad y equidad. En términos operativos, el colegio estuvo desafiado a garantizar la continuidad de los aprendizajes (para este punto, se requirió la fuerte cohesión de todos los equipos), lo cual se logró (Caiceo & Carrizo, 2022). Para lograr el punto anteriormente señalado, en términos de liderazgo del equipo de gestión se contempló tener respuestas inmediatas a los problemas, reducir las horas lectivas remotas, se asumió rápidamente las clases virtuales y el acceso a los medios tecnológicos, etapas propias del proceso que permitieron corregir la implementación de nuevas estrategias, la voluntad de los docentes de colaborar mutuamente. En paralelo el equipo de Acción Familiar y Social, se focalizó en resguardar la integridad de los estudiantes con fuerte apoyo psicosocial, con las redes internas y externas que posee el establecimiento. Siguiendo la teoría de las decisiones, se buscaron soluciones alternativas, luego la evaluación de las mismas, la elección de la alternativa de solución, la aplicación de la solución y lo más relevante de cada proceso el análisis de los resultados (Caiceo, 2017).

Cuando se refiere a liderazgo de alguna manera se habla de programas efectivos, y eso se refleja en algunos de los aspectos señalados y otros aún por lograr, como los tres últimos: Currículum coherente y alineado a los estándares estatales o profesionales, énfasis en liderazgos instruccional y su mejora escolar, el uso de estrategias de aprendizaje activas y centradas en los participantes, docentes investigadores en sus campos, instancias de apoyo, tales como el sistema de mentorías y pasantías supervisadas (Carrasco & Flores, 2019).

Es importante señalar, además, qué sucedió cuando durante el año 2022 los estudiantes volvieron a sus aulas con clases presenciales, el primer semestre con jornada restringida y en el segundo semestre con jornada completa, siguiendo las instrucciones emitidas por el Ministerio de Educación.

Sin embargo, la autoridad educacional del gobierno saliente el 11 de marzo de 2022 no consideró que habiendo pasado los estudiantes dos años encerrados sin contacto socioemocional directo y con enfermedades o pérdidas de familiares, regresarían con grandes problemas para la convivencia en sus salas de clase. Frente a ello, las nuevas autoridades que asumieron el gobierno de Chile debieron reducir la jornada escolar y promover que el centro de preocupación consistiera en apoyar a los estudiantes a adaptarse una vez más a la vida en común y a respetarse unos a otros. Pero, los hechos se agravaron más por la misma actitud de descontrol que asumieron los padres y apoderados; en vez de ayudar a sus hijos e hijas a volver a un comportamiento ‘normal’, ellos asumieron la misma actitud no dialogante y no se daban cuenta del comportamiento inadecuado o extraño de sus hijos e hijas, con alto nivel de stress, peleas entre pares, consumo de drogas, intento de suicidio, entre otros.

Los especialistas han corroborado lo anterior. Así, por ejemplo: “La pandemia que atravesamos por COVID-19 ha hecho que los estudiantes tengan que lidiar con sentimientos de aislamiento, frustración, aburrimiento, ansiedad y estrés; esto trae consigo una respuesta de desesperanza, depresión y enojo” (Heredia, 2020: s/p). El mismo autor, agrega: “(...) el desarrollo emocional es tan importante como el académico” (Idem). Por lo mismo, es clave fomentar las habilidades socioemocionales en los estudiantes, puesto que hay que hacerlos tomar conciencia de su inteligencia emocional; esta se precisa de la siguiente forma: “(...) es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (Goleman, 2004: 25). Y :

(...) para vivir en comunidad es indispensable adquirir una serie de competencias socioemocionales que están a la base de la convivencia. De acuerdo al trabajo que ha desarrollado el Programa Valores UC las competencias más importantes que inciden en la conformación de cursos como comunidades de aprendizaje y buen trato son la comprensión de sí mismo, la autorregulación, la comprensión del otro, la relación interpersonal y el discernimiento (Del Valle, 2014: 23).

A continuación, se presenta un cuadro en que la autora María Isabel del Valle presenta su planteamiento:

| Competencias Socioemocionales para la conformación de comunidades de aprendizaje y buen trato | |
|---|--|
| Comprensión de sí mismo | Reconocimiento de emociones, intereses, valores y habilidades Autovaloración Autoconocimiento |
| Autorregulación | Autocontrol, manejo de impulsos y de conducta Manejo y expresión adecuada de las emociones Automotivación, logro de metas personales |
| Comprensión del otro | Empatía Toma de perspectiva |
| Relación interpersonal | Establecer relaciones sanas y gratificantes Trabajar en equipo, Cooperación, Diálogo, participación Comunicación asertiva, Resolución pacífica de conflictos. |
| Discernimiento | Razonamiento moral Toma de decisiones responsables |

Fuente: Del Valle, 2014: 23

Hay que considerar, a su vez, que un establecimiento educacional es una comunidad, compuesta por directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y padres y apoderados. Considerado lo anterior, es necesario subrayar que la educación emocional en sí es “una innovación educativa que se justifica en las necesidades sociales” (Bisquerra, 2003: 8), pues atañe a todos los componentes de una unidad educativa.

La UNICEF (2021) indica que los organismos cuando eligen colocar como centro de su acción lo socioemocional, es necesario el cuidado recíproco entre todos los integrantes de la comunidad educativa, puesto que el bienestar común es un proceso que penderá de las relaciones interdependientes entre estudiantes y sus familiares, profesionales y asistentes de la educación, docentes, directivos y sostenedores.

Si se toma conciencia de que el objetivo de la educación no es solamente cognitivo y se considera, además, lo socioemocional se obtendrá que “si el alumno está motivado, sereno, tendrá más posibilidades de aprender que si está ansioso, desmotivado o temeroso” (Milicic & Marchant, 2020: 55).

Por otra parte, el período de clases remotas sin duda dio por resultado un menor aprendizaje, lo cual acentuó más el ansia, la angustia y el stress.

Los profesionales de la educación habían tomado conciencia de que el retorno a clases presenciales, tendría sus problemas, sin embargo, la situación fue peor de la esperada porque los estudiantes regresaron muy diferentes. Ello se vio agravado porque las autoridades educacionales tuvieron conductas zigzagueantes, cambiando sus instrucciones.

Para el regreso a clases hubo que seguir un exigente protocolo para cuidarse de no contagiarse, tanto por estudiantes como docentes y asistentes de la educación; para ello hubo que acondicionar las salas, mantenerlas y los equipos de acuerdo a los protocolos fijados por los Ministerios de Educación y de Salud (Caiceo, 2021a).

Entre los principales problemas con que se encontraron los profesionales de la educación del Colegio Santa Isabel de Hungría al regreso de los estudiantes se pueden mencionar:

— Uso de vocabulario con lenguaje soez y consumo de pornografía durante los recreos de estudiantes de niveles entre 3° a 6° Básico (8 a 12 años). Para abordarlo en forma práctica hubo que preparar para los celulares, a fin de que hubiera control parental.

— Porte de arma blanca, consumo de **'tussi'**², registro en evaluaciones donde los estudiantes declaran su pensamiento suicida, declaraciones de niñas y jóvenes de abuso sexual, agresiones físicas dentro y fuera del establecimiento, agresiones mediante las redes sociales, especialmente por Instagram y agresión física y verbal entre estudiantes y apoderados.

— Alumnos que se iban al baño para consumir drogas; por lo tanto, hubo que resguardar estos recintos en forma permanente.

— Hubo que internar en centros de salud a estudiantes por adicción a las 'nuevas drogas', con intensos tratamientos médicos.

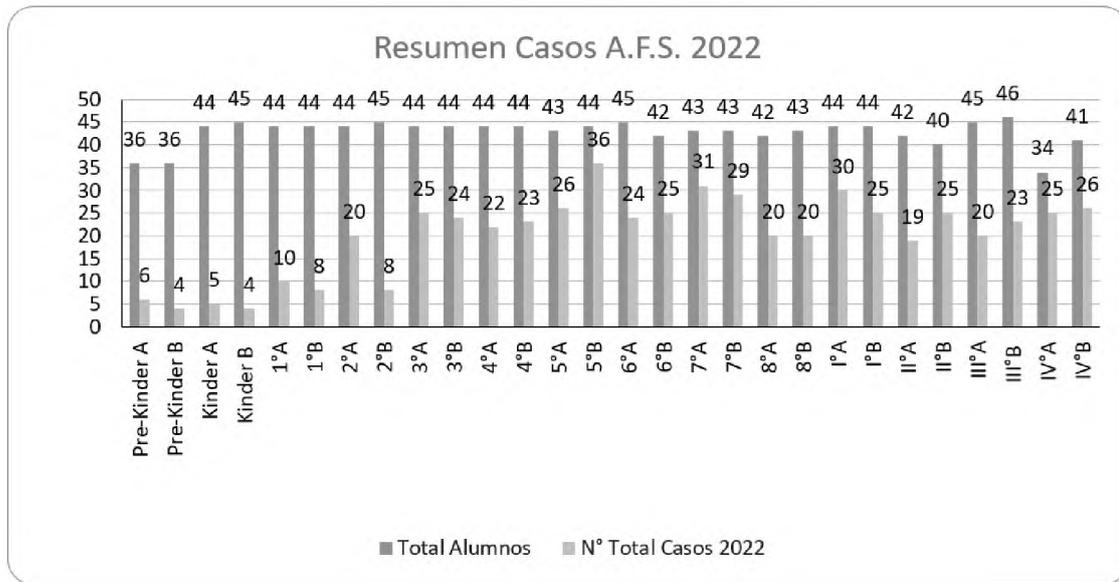
— Problemas de alimentación: Había estudiantes con anorexia que hubo que enviarlos a tratamiento médico y otros con sobrepeso importante con graves problemas de psicomotricidad, al extremo de tener dificultades para descender o subir escaleras; los docentes de educación física tuvieron que jugar un papel importante para tratar y poner en estado adecuado a esos alumnos y alumnas.

El liderazgo directivo entró en acción rápidamente y apoyó con más personal a los equipos de Convivencia Escolar e Inspectoría General, a fin de poder abordar con prontitud los diferentes problemas descritos, incluyendo incluso a estudiantes de la educación superior en práctica. Sin embargo, el problema socioemocional también afectó a los docentes y asistentes de la educación, ante lo cual el Consejo de Gestión determinó que el equipo de Convivencia actuara de manera transversal, con los diferentes departamentos del establecimiento, teniendo como objetivo central el cuidado de la salud mental de ellos; para lo cual se abordó en forma personal a los casos más afectados, pero se realizaron actividades para 'reencontrarse' como comunidad con almuerzos compartidos, poder reír juntos, realizar juegos de mesa, cantar, compartir un café.

A continuación, se muestra en Gráfico N° 1 la cantidad de casos de atención de estudiantes por curso de los 28 existentes en el Colegio Santa Isabel de Hungría, durante el año escolar 2022:

² Droga sintética.

Gráfico N° 1: Información obtenida de los datos internos de las bitácoras del equipo de A.F.S.



Fuente: Elaboración propia

La barra gris del gráfico muestra la cantidad de estudiantes atendidos por el Departamento de Acción Familiar y Social por curso; la barra negra señala la cantidad de alumnos y alumnas por cada curso; cabe señalar que algunos casos fueron atendidos entre 10 a 12 veces por los profesionales de AFS. Las principales materias abordadas fueron: socioemocional, conductual, asistencia regular a clases, salud y consumo.

En la Tabla N° 1, que viene a continuación, se indica el número de estudiantes atendidos por los profesionales del Departamento AFS, sin considerar la cantidad de veces atendidos, tal como se señaló en Gráfico anterior:

Tabla N° 1: Resumen de casos atendidos por el equipo de A.F.S.

| Prekinder a 8° Básico | | | I° a IV° Medio | | |
|--------------------------|----------------------------------|-------------|----------------|----------------------------------|-------------|
| N° | Profesional a cargo | N° de casos | N° | Profesional a cargo | N° de casos |
| 1 | Mediadora Escolar | 139 | 1 | Mediadora Escolar | 58 |
| 2 | Psicóloga | 68 | 2 | Psicóloga | 43 |
| 3 | Encargada de Convivencia Escolar | 118 | 3 | Encargada de Convivencia Escolar | 57 |
| 4 | Socióloga | 92 | 4 | Socióloga | 45 |
| 5 | Trabajadora Social | 14 | 5 | Trabajadora Social | 10 |
| 6 | Estudiante en práctica | 35 | 6 | Estudiante en práctica | 57 |
| 7 | Estudiante en práctica | 38 | 7 | Estudiante en práctica | 47 |
| Total | | 504 | Total | | 317 |
| Total de casos atendidos | | | 821 | | |
| Total de estudiantes | | | 1192 | | |
| | | | 68% | | |
| | | | 100% | | |

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede visualizar, la cantidad de estudiantes atendidos, en los 28 cursos, tanto de la enseñanza prebásica y básica como en la educación media, fue de 821 personas, equivalente al 68% de los 1192 alumnos y alumnas durante el año escolar 2022. Como puede apreciarse la situación fue crítica, pero se logró salir adelante por la adecuada gestión realizada.

Además, al interior de las aulas, el equipo AFS llevó a cabo intervenciones de diversos temas, tales como: Restablecimiento de las confianzas, restablecimiento de vínculos, violencia escolar, normas y acuerdos, consumo de drogas, clima escolar, ciberacoso y duelo. Igualmente, se dispusieron talleres para apoderados, con el objeto de tratar los siguientes temas: Aprendamos a equivocarnos, preadolescencia y adolescencia, vínculos saludables, crianza positiva, el uso del vocabulario: maltrato verbal y el uso responsable de redes sociales.

4. Conclusiones

Ya se está en el cuarto mes del año 2023 y aún no se ha declarado el término de la Pandemia, el virus sigue presente, aunque sus efectos en gravedad y mortalidad han disminuido, gracias a la gran campaña de vacunación realizada por el estado.

El Director, no generó intervención en reducción de personal e intervención en la reducción de sueldos, a pesar que en los años 2020 y 2021 hubo legislación que lo permitía. De alguna manera, era una forma de entregar certezas a los trabajadores y continuar con la entrega a favor de la comunidad. Inclusive entregó computadores, tablets, todo lo que fuese necesario para trabajar desde el hogar, Así también, era pionero en cumplir la normativa vigente en términos labores como el seguro por COVID. Los estudiantes dieron una mirada más sólida a su colegio, percibiendo que se estaba preocupados por ellos, no solo en términos académicos, sino que en términos de su salud mental. Durante el año 2022 hubo que enfrentar todos los problemas socioemocionales con que regresaron los estudiantes a sus aulas, con la forma inadecuada de los padres y apoderados y disminuir el stress de los docentes y asistentes de la educación.

Han nacido nuevas prácticas pedagógicas y psicosociales, que no deben ser parte del pasado, muchas de ellas, deben quedarse como parte de una lección de vida que entregó la pandemia, como lo ha sido dar foco a la salud mental de toda la comunidad, inclusive este año 2023; el Director, en su visión de líder junto a su equipo de gestión, deciden establecer un programa de educación socioemocional, no para algunos niveles, sino que para todo el establecimiento; ya que ante un escenario de incertidumbre lo más relevante y de manifiesto es el manejo y gestión de las emociones. Quizás en 10 años las carreras técnicas y profesionales, vayan cambiando, inclusive desaparezcan algunas y se incorporen nuevas, por lo tanto, lo más importante es como los ciudadanos del siglo XXI gestionan sus emociones para la resolución de conflictos asertivos, sin ánimo de individualismo, sino que con un sentido de comunidad.

Los desafíos continúan, pues hay que lograr mayor conexión con las familias, pues se han alejado de su compromiso educativo, sin buscar generar un juicio de valor, sino que algún fenómeno ocurrió en este proceso que es necesario instarlos a lograr mayor rol de ellos a favor de la integridad de los estudiantes, que son sus hijos e hijas.

El país es una comunidad en que todos nos necesitamos, todos somos importantes, nadie sobra. Mientras no se tome conciencia de vivir practicando valores, será difícil salir de cualquier crisis. Resguardar el bien común y la objetividad de los valores transversales, indistintamente de la filosofía o religión que se profese.

La descripción y análisis realizado responde a la pregunta y objetivo de este artículo, en el sentido de hacer un recorrido a las medidas adoptadas en el Colegio Santa Isabel de Hungría para superar los problemas de suspensión de clases presenciales y los problemas socioemocionales derivados de ello debido a la pandemia covid-19 en el período 2020 y 2022.

Bibliografía

- Bisquerra, Rafael (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 21: 7-43. Disponible en: <https://revistas.um.es/rie/article/view/99071/94661>. Consultada el 22 de abril.
- Bolívar, Antonio (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>.
- Caiceo, Jaime (2017a). *Gestión Educativa. Análisis Teórico Práctico en Chile 1978-2016*. Santiago de Chile: Programa de Magister en Gestión y Liderazgo Educativo de la Universidad de Santiago de Chile.
- Caiceo, Jaime (2017b). Las TIC como Medio de Gestión Pedagógica y de Aprendizaje: La Experiencia en el Colegio Santa Isabel de Hungría en *EDUcación y TECnología: Una Mirada desde la Investigación e Innovación* de Juan Silva Quiroz (Editor). Santiago de Chile: Centro de Innovación e Investigación en Educación y Tecnología (CIET) de la Universidad de Santiago de Chile, pp. 940-943.
- Caiceo, Jaime (2018a). El Porqué del Desarrollo Insuficiente de la Filosofía de las Ciencias Sociales. *El Futuro del Pasado*, N° 9, Editorial FahrenHouse, Salamanca, España, pp. 393-418.
- Caiceo, Jaime (2018b). Gestión Pedagógica y de Aprendizaje en el Colegio Santa Isabel de Hungría con la Utilización de TIC (1998-2017) en *Investigación, Innovación y Tecnologías: La Tríada para Transformar los Procesos Formativos* de Juan Silva Quiroz (Editor). Santiago de Chile: Editorial USACH, pp. 742-750.
- Caiceo, Jaime (2020a). Liderazgo y toma de decisiones a nivel de una unidad educativa de Chile". *Papeles Salmantinos de Educación*, N° 24, Universidad Pontificia de Salamanca, pp. 93-115.
- Caiceo, Jaime (2020b): Trabajo colaborativo en pandemia: Experiencia del colegio Santa Isabel de Hungría. *Revista de Pedagogía* N° 511, oct./dic., FIDE, Santiago de Chile, pp. 33-36.
- Caiceo, Jaime (2021a). Reflexiones acerca del retorno seguro a clases presenciales en Pandemia en Chile. *Papeles Salmantinos de Educación*, Núm.25, pp. 165-182.
- Caiceo, Jaime (2021b). El proceso de aprendizaje en Pandemia en un establecimiento Educativo Chileno, a través de TIC. *Tecnología y educación en tiempos de cambio*, 467-477.
- Caiceo, Jaime (2021c). *Colegio Santa Isabel de Hungría: 60 años al Servicio de la Educación Chilena con carisma Franciscano*. Santiago de Chile: Ediciones Colegio Santa Isabel de Hungría de la Congregación Religiosa Hermanas Franciscanas Cooperadoras Parroquiales, Talleres Innovación Gráfica Ltda.

- Caiceo, Jaime & Mardones, Luis (1998). *Elaboración de tesis e informes técnico-profesionales*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica Conosur.
- Caiceo, Jaime; Carrizo, Ana María (2022). Educar en pandemia: La experiencia del Colegio Santa Isabel de Hungría. *Revista IRICE*, N° 42, Universidad Nacional de Rosario - CONICET, Argentina, pp. 39-64.
- Carrasco, Alejandro & Flores, Luis (2019). *De la Reforma a la Transformación. Capacidades, Innovaciones y Regulación de la Educación Chilena*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Castro, Ricardo (2020). Coronavirus, una historia en desarrollo. *Revista Médica de Chile*, 148(2), 143-144. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/s0034-98872020000200143>.
- Del Valle, María Isabel (2014). *Guía Soporte Socio-emocional*. Santiago de Chile: Unesco. Disponible en: https://redescolar.ilce.edu.mx/sitios/proyectos/inteligencia_emocional_pri23/doc/Guia_3_web_educacion_emergencias.pdf. Consultado el 19 de abril de 2023.
- De Puelles, Manuel; Seage, Julio; Torreblanca, José; Merino, José María & Lázaro, Emilio (1986). *Elementos de Administración Educativa*. 2ª Edición, Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Hispagraphis S.A.
- Filho, Lourenço (1965). *Organización y Administración Escolar*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Freire, Paulo (1977). *Pedagogía do oprimido*. 4ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.
- Gairín, Joaquín (1994). *La Autonomía Institucional. Concepto y Perspectivas*. Santiago de Chile: FIDE Secundaria.
- Goleman, Daniel (2004). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Editorial Javier Vergara.
- Heredía, Yolanda (2020). El desarrollo emocional es tan importante como el académico. *Observatorio Tecnológico de Monterrey*, 2020. Disponible en: <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/importancia-del-desarrollo-emocional-estudiantes>. Consultada el 19 de abril de 2023.
- Hurtado, Jacqueline (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. 4ª Edición, Bogotá-Caracas: Ediciones Quirón.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. 14ª Edición, México: McGraw-Hill Publishing Co.
- Milicic, Neva & Marchant, Teresita (2020). Educación Emocional en el sistema escolar chileno: un desafío pendiente, pp. 53-76 en *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno* de María Teresa Corvera V. & Gonzalo Muñoz S. (Editores). Santiago de Chile: Ediciones Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- OMS (2020). COVID 19: *Cronología de la actuación de la OMS*. 27 de abril. Disponible en: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline-covid-19>. Consultada el 16 de abril de 2022.

- Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: UNESCO- IIEP.
- Rendón, Javier (Coordinación); Escalante, J. Cruz; Mejía, Jorge; Ramos, Jorge; Villa, María Angélica; Aranda, María Teresa & Segundo, Mariano (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Sander, Benno (1996). *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Troquel, 1996.
- Sander, Benno (2002). Políticas Públicas y Gestión Educativa en América Latina: Discurso Global y Realidades Locales. Pensamiento Educativo. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana* 31, 13-30, 2002. No tiene DOI. Consultado el 2 de junio de 2020 en <https://pensamientoeducativo.uc.cl/>
- Sierra, Gloria María (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, III-128, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>.
- Stoll, Louise & Temperley, Julie (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. México: Centro de la OCDE.
- Taylor, Frederick. & Fayol, Henry (1974). *Principios de la Administración Científica; Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos S.A., 18ª edición. Publicados por primera vez en 2011 y 2016, respectivamente.
- Tedesco, Juan Carlos (1997). El cambio educativo desde la perspectiva de los decisores. Perspectivas: *Revista Trimestral de Educación Comparada* XXVII (4), 577-585. (Revista de la OIE-Unesco).
- UNICEF (2021). *Sostener, cuidar y aprender: Lineamientos para el apoyo socioemocional en las comunidades educativas*. Santiago de Chile: Publicación Oficina Regional.