



Colegio Stella Maris <http://www.stellamaris.edu.uy/>
Montevideo – Uruguay
Año 2022

Revista digital académica arbitrada.
Presencia. Miradas desde y hacia la educación.
Número 7

**Vínculos entre la escuela y las familias: vivencias a nivel socioemocional
en la pandemia
Estudio de caso**

Sofía Veloz¹
Isabel Achard²
Analí Baráibar³

Resumen

Este artículo propone ahondar en los impactos socioemocionales que tuvo la situación de pandemia por COVID-19 en el ámbito educativo tomando como punto de partida las relaciones que se generan dentro de una comunidad educativa escolar. Se analizan las percepciones de directivos y docentes de un centro específico en el interior del país que brinda apoyo a estudiantes que provienen de un contexto socioeconómico vulnerable. El análisis surge en el marco de una investigación de la Universidad Católica del Uruguay realizada en 2020 y 2021 sobre Liderazgo pedagógico en contexto de pandemia⁴,

¹ Técnica en Educación Inicial. Estudiante de la Universidad Católica del Uruguay

² Magister. Profesora de Alta Dedicación del Departamento de Educación de la Universidad Católica del Uruguay.

³ Magister. Profesora de Alta Dedicación del Departamento de Educación de la Universidad Católica del Uruguay. Correo electrónico: abaraibar@ucu.edu.uy

⁴ La investigación “Liderazgo pedagógico en contexto de pandemia: percepciones y proyecciones de los directivos y docentes de los colegios católicos uruguayos” fue coordinada por Analí Baráibar e Isabel

incluyendo a todos los liceos católicos con Ciclo Básico del país que participan en AUDEC. Dentro de las conclusiones se destaca que hubo una comunicación más estrecha y frecuente entre los centros y las familias durante ese período. En sus prioridades, los centros destacan el apoyo a docentes y estudiantes para garantizar la continuidad educativa empleando nuevas tecnologías para replanificar los cursos, la reasignación de los recursos y el ajuste realizado a las metas y expectativas.

Palabras clave: Dimensión socioemocional, escuela y comunidad, pandemia, directivos y docentes, liderazgo pedagógico y ambiente educativo.

Abstract

This article proposes to delve into the socio-emotional impacts of the COVID-19 pandemic situation in the educational environment, its starting point being the relationships generated within an educational community. We analyse the perceptions of principals and teachers in a specific institution in the interior of the country that provides support to students from a vulnerable socio-economic context. The analysis stems from the framework of research conducted in 2020-2021 by Uruguay's Catholic University on Pedagogical Leadership in the context of pandemics, including all Uruguayan Catholic middle schools affiliated to AUDEC. Among our conclusions, we highlight the fact that there was closer and more frequent communication between schools and families during this period. In their priorities, schools make emphasis on the support for teachers and students to ensure educational continuity by using new technologies to redesign courses, reallocate resources and adjust goals and expectations.

Keywords: Socioemotional dimension, school and community, pandemic, directives and teachers, pedagogical leadership, educational environment.

Introducción

Este artículo busca visibilizar y reflexionar sobre los procesos de liderazgo pedagógico que comprende las decisiones que afectan la relación entre la escuela y la comunidad en el contexto de pandemia. En este contexto, es preciso abordar las implicancias socioemocionales que supuso la situación de emergencia sanitaria desde la

Achard, contó con financiación de la Vicerrectoría de Investigación e Innovación de la Universidad Católica del Uruguay y el apoyo de AUDEC.

educación, en relación con el apoyo y la comunicación hacia las familias

Para ello, se utilizó como marco conceptual los aportes de liderazgo pedagógico del modelo de Robinson (2019)⁵, en el que propone seis dimensiones al momento de identificar elementos esenciales vinculadas con los procesos educativos. Para este artículo se seleccionaron los relevamientos de las dimensiones que abordan la temática del vínculo entre la escuela y la comunidad.

Dichos procesos se contemplan a través de la indagación de las decisiones tomadas con el afán de preservar las particularidades de cada centro en el sostenimiento de su proceso educativo. La sistematización de estos procesos se realizó en el marco de una investigación realizada en 2020 y 2021 por parte de docentes del Departamento de Educación de la Universidad Católica del Uruguay, en la que se indaga acerca de cómo los directivos y docentes de los colegios católicos que cuentan con la propuesta de Ciclo Básico y forman parte de AUDEC, percibieron el liderazgo pedagógico durante ese período.

La estructura de este artículo inicia con la conceptualización del liderazgo pedagógico en relación con el vínculo que mantiene la escuela y la comunidad. Se propone enfatizar en la relación socioemocional y otros aspectos clave para luego describir la metodología y el análisis de los datos recogidos a partir de las percepciones de algunos directivos y docentes de acuerdo con su experiencia de trabajo en pandemia con los estudiantes y sus entornos familiares.

Liderazgo pedagógico: Escuela y comunidad

El liderazgo, en los centros educativos, es considerado fundamental en los procesos de cambio, siendo el segundo factor que incide en los aprendizajes de los estudiantes, luego de las prácticas docentes de aula (Leithwood, Anderson, Wahlstrom, 2004). El proceso de gestión durante este contexto implicó, a quienes desempeñaron con responsabilidad la toma de decisiones, el hecho de reinventar la actividad educativa. La investigación centrada en el liderazgo aporta también elementos para comprender el

⁵ Dimensiones del modelo de Robinson. Establecimiento de metas y expectativas; la dotación de recursos estratégicos; Planificación, coordinación y evaluación del currículo y la enseñanza; Promoción y participación en el proceso de aprendizaje de los docentes; Aseguramiento de un ambiente ordenado, seguro y de apoyo; Relación entre la escuela y la comunidad.

peso que tienen las habilidades socioemocionales.

Para ello, fue necesario propiciar la seguridad de los ambientes en donde los adolescentes pudieran sentirse contenidos, como una clave para la continuidad del proceso de aprendizaje. También se evidencia la necesidad de contar con un equipo de trabajo estable, que logre funcionar como tal, dentro de un ambiente seguro y cálido para poder enseñar, respetando cada situación y contemplando que los tiempos de cada uno son diferentes, particularmente en un contexto de crisis e incertidumbre, donde intervienen también otras variables sociales, familiares, económicas y sanitarias.

El rol de la familia también es esencial para el desarrollo de la inteligencia emocional, ya que es el lugar en donde estas cuestiones se ponen en juego. Para Suárez y Vélez (2018), la familia es por excelencia “el núcleo fundamental de la sociedad” ya que cumple el rol de ser sostén de contención, siendo la primera red de apoyo resulta fundante establecer pilares firmes. Ciertamente, se trata del entorno en donde se gesta la adquisición de habilidades para la vida y para el desenvolvimiento social. En ella es de gran importancia fomentar espacios de diálogo, de apoyo y, sobre todo, oportunidades en las que se logran exteriorizar las emociones que emergen a partir de las distintas circunstancias.

Los aprendizajes que se adquieren desde el lugar de residencia son un camino de construcción en donde aparecen elementos trascendentes al momento de la conformación de rasgos interactivos y de la implicancia de la vida en comunidad. Por esta razón, la familia “cumple funciones como la preparación para ocupar roles sociales, control de impulsos, valores, desarrollo de fuentes de significado” (Suárez, Vélez, 2018). A pesar de que conlleva ser un núcleo que brinda oportunidades, también se le confiere la tarea de influenciar el proceso educativo acompañando las dimensiones evolutivas. Este emergente, mantiene su anclaje en la idea de que “el papel de la educación es facilitar el desarrollo personal y familiar mediante acciones sistemáticas y programadas” (Suárez, Vélez, 2018).

Desde un enfoque constructivista, el acto educativo de cada individuo es necesario que sea definido “como una interacción permanente con el ambiente y el entorno social que le rodea” (Suárez, Vélez, 2018). Esta interacción presenta exigencias sociales y cognitivas hacia los pares y el mismo entorno, por lo que el rol de la

educación juega un papel relevante al momento de favorecer el desencadenamiento de estas circunstancias. Además, el hecho de estar inserto en un marco actitudinal requiere que el individuo pueda construir su propia idea de sentido e interpretación de la realidad en la que se desenvuelve.

Resulta clave la existencia de un compromiso entre el acompañamiento de las familias hacia el estudiante y su proceso escolar. Pero también debe resaltarse el deber de las instituciones a la hora de orientar patrones fluidos de comunicación con el objetivo de mantener una relación directa entre el individuo y su núcleo familiar.

Metodología y trabajo de campo

Para realizar el análisis se tomaron como base los datos obtenidos de la investigación “Liderazgo pedagógico en contexto de pandemia: percepciones y proyecciones de los directivos y docentes de los colegios católicos uruguayos”. Se empleó un diseño no experimental de corte descriptivo y exploratorio. Se trata de una investigación mixta de integración múltiple y de enfoque cuanti-cualitativo. El proceso del trabajo de campo implicó cuatro momentos que se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1: Resumen de trabajo de campo

Técnicas	Fuentes relevadas:			
	Directores		Docentes	
	Encuesta sincrónica (Zoom).	Entrevista presencial.	Entrevista sincrónica (Zoom).	Encuesta online auto suministrada.
Universo de 83 centros, 74 efectuadas.	Muestra intencional de 6 directivos, en base de datos de la encuesta previa.	Muestra intencional de 12 docentes: 2 de cada centro seleccionado.	Universo: 256 docentes, que corresponde a la totalidad de los docentes de los centros de la muestra.	
Cobertura	90%.	100%.	100%.	20%.

Fuente: Elaboración propia en base a la recolección de datos “Investigación liderazgo pedagógico” (2021).

Se realiza un estudio en profundidad en un caso seleccionado de los centros estudiados. El criterio de selección fue intencional, basado en las particularidades del

centro a la hora de desplegar estrategias para acompañar la dimensión socioemocional de sus integrantes durante la pandemia. El caso en cuestión refiere a un centro que se ubica dentro del rango de colegios menores a diez años de antigüedad. Se encuentra en una zona del interior del país y es un colegio de tamaño pequeño, se ubica dentro de la franja que va desde los 101 a 150 estudiantes en Ciclo Básico que provienen de un nivel socioeconómico y cultural muy descendido. Los datos fueron relevados a partir de una encuesta realizada en el período de julio a diciembre de 2021.

La institución se enmarca en un contexto de vulnerabilidad, aspecto que obliga al centro a redoblar sus redes de contención y los recursos a implementar para mantenerlos ligados al centro aún en situación de no asistir en forma presencial.

Se trata de un liceo con un formato de funcionamiento poco característico, ya que su sustento económico proviene de donaciones que imparten diversas empresas y particulares para que la labor educativa pueda subsistir. Precisamente su originalidad fue la razón de elegirlo para un estudio de caso con mayor profundidad.

Análisis de centro educativo seleccionado

Los aspectos más destacados para el análisis del caso seleccionado fueron: la concreción de un seguimiento cercano a cada estudiante y su proceso de enseñanza y aprendizaje, y las estrategias empleadas con respecto a la comunicación con las familias.

En la entrevista con el director se subraya con convicción la idea de que sus docentes eran conscientes, previo a la pandemia, de las condiciones de vulnerabilidad de cada alumno. Sin embargo, estar insertos en sus hogares, aspecto que permitió la presencia de una cámara web, fue un golpe de realidad, al enfrentarse a las viviendas precarizadas de cada estudiante. Por lo que, en primera instancia, se optó por resaltar los aspectos de apoyo y acompañamiento socioemocional para dejar en segundo plano los aspectos curriculares. Debido a que en muchas familias la incertidumbre fue motivo de tensión, principalmente para aquellos quienes ejercían una labor fuera del hogar y para los otros tantos que quedaron sin trabajo ni ingresos por un período de tiempo prolongado.

Por otro lado, también se dispuso a través de un equipo psicosocial, un

seguimiento individual a cada estudiante y a su entorno correspondiente. Lo que supuso ahondar en la causa de sus posibles inasistencias y la composición de su realidad familiar. Otros recursos implementados, fueron los de incluir instancias de recreación educativa aprovechando la herramienta Zoom a favor de la ludificación de los espacios. Con la excusa de compartir se creó un clima de involucramiento relevante para generar alianzas con las familias ya que muchas veces, las propuestas implicaron en su consigna, la participación de algún otro miembro ya sea madre, padre o hermanos.

Según la percepción de directivos y docentes, encuentran que el sentido de pertenencia de los estudiantes hacia la institución es un aspecto positivo. El mismo permitió sobrellevar la situación de pandemia con una impronta vivida desde el entusiasmo y la superación, a pesar de las incertidumbres que el contexto trajo consigo. Se propone profundizar entonces, en el vínculo entre la escuela y comunidad y su estrecha relación con los aspectos socioemocionales, un fenómeno emergente que se aceleró tras la emergencia sanitaria.

La vinculación con las familias se dio de diferentes formas, recurriendo a estrategias variadas, dependiendo de cada contexto. Este proceso fue cambiando en las distintas fases de la pandemia. Los directores encuestados consideran este acercamiento de las familias como fundamental, 88% reconoce cambios positivos en la comunicación con las familias, destacando su incremento, fluidez y mayor implicancia.

En este proceso la familia fue un protagonista importante para mantener el proceso educativo y asegurar la continuidad en la escolarización de sus hijos, estableciendo alianza con el colegio. Esta situación evidenció y marcó más la diferencia entre los estudiantes que no cuentan con contención familiar y los que sí la tienen. Un aspecto que surgió con mucha necesidad fue el acompañamiento socioemocional, al punto de identificarlo como una dimensión emergente, con entidad propia, por su reiteración y valor.

Al indagar en los contenidos de la comunicación a nivel global, se identifican como fundamentales: con 66,2% los intercambios sobre actividades de aprendizaje y propuestas planteadas por los docentes, mientras que 64,9% mencionan la información sobre los cambios organizativos.

El uso de *WhatsApp* se expandió como un canal más ágil y de consulta

inmediata para la circulación de la información. En algunos centros ya existía el grupo de *WhatsApp* entre las familias de cada curso, por lo que fue instantáneo utilizarlo en el primer momento, y luego también se reforzaron por ese medio los avisos importantes sobre cambios organizativos e incluso sobre las evaluaciones de los estudiantes. Como agentes de comunicación, varios directores destacaron la figura de los adscriptos, acompañando también situaciones personales y familiares. En varios centros se generaron actividades con las familias (reuniones e instancias de confraternidad, incluso virtuales) para mantener los vínculos.

El proceso de conectividad remota trajo consigo parar, pensar y accionar con inmediatez. La incertidumbre y ambigüedad de este escenario tan cambiante actuó como sacudón para detectar, con un oído más afinado, la ponderación de las emociones tanto en los estudiantes como en los docentes. En una entrevista del centro en cuestión, un profesor afirmó “pongamos el foco en la necesidad del alumno, la tarea docente buenísimo todo lo que implica, pero la tarea docente no tiene sentido si no contempla al alumno” (Docente 2 del Centro 3). Esta afirmación que seguramente haya sido escuchada, necesita ser acompañada de habilidades y acciones concretas y eficaces que permitan a los docentes ahondar en la realidad de cada estudiante, para ello es fundamental en la tarea educativa;

“detectar alumnos con necesidades educativas especiales, ayudar a los estudiantes a identificar sus emociones y reconocerlas en otros, ayudar a gestionar y modular las emociones que surgen, impulsar la visión positiva y proactiva y finalmente, enseñar a manejar los conflictos interpersonales” (Goleman 1996, citado en Castro Santander, 2018).

Estos datos dan cuenta de la compleja situación que han llevado adelante los centros educativos y cómo la peculiaridad del centro ha facilitado ser sostén en una situación compleja en la que, como señala el director, el “quedate en casa” no es igual para todos los sectores sociales. El trabajo con las familias es fundamental y debe ser contextualizado dando cuenta de las brechas de desigualdad socioeconómica existentes en nuestro país que se reflejan en varios informes nacionales por ejemplo en el INEEd (2019-2020).

Desafíos socioemocionales en la construcción del vínculo entre la escuela y la comunidad

Liderar los cambios en la educación es clave para crear las condiciones institucionales que promuevan las transformaciones y permitan asegurar la eficacia de la organización escolar (Bolívar, Murillo, López, 2013, p.7). El análisis del caso seleccionado acompaña los resultados generales de la investigación, donde se señala que en este proceso se resignificaron: los actores, las acciones y los recursos.

En cuanto a los actores en el proceso educativo, se mencionan cambios en los roles y vínculos con las familias. La familia, como señala Fanfani (2021), es un aliado fundamental en el proceso de acompañamiento del aprendizaje y las necesidades individuales. Se resignificó el lugar de los estudiantes, y cómo mantener su motivación para la continuidad educativa. En este contexto son visualizados como protagonistas centrales del proceso educativo. En relación con los docentes y su rol de líderes pedagógicos, se vivieron situaciones donde clara y comprometidamente ese liderazgo fue asumido, y otras en las que fue imprescindible ofrecerles apoyo, orientación, formación y contención. En los colegios católicos creció el liderazgo de los adscriptos, facilitando las tareas y articulando a todos los actores, potenciando la búsqueda de soluciones frente a las situaciones emergentes.

En relación a las acciones del proceso educativo, es de destacar la búsqueda de la esencia educativa en este contexto particular. Esto supuso revalorizar su sentido último: potenciar el desarrollo humano de manera integral. Se resignificó el acompañamiento, el trabajo en equipo, la comunicación, los procesos de aprendizaje, la necesidad de generar espacios de encuentro emocional y profesional, brindar diversos apoyos: socioemocional, tecnológico-instrumental y pedagógico-filosófico.

La resignificación e incorporación de recursos, potenció la comunicación en todos los sentidos, y con todos los actores, para compartir recursos y soluciones colaborativamente. Liberar y socializar recursos en horizontalidad, con apertura y circulación de los aprendizajes y las innovaciones en entornos virtuales fue una práctica que se fue instalando. Esto implicó desafiarse, replanificar, incorporar dinámicas, técnicas y aplicaciones nuevas, generar estímulos permanentes de motivación, modificar las evaluaciones, así como incorporar nuevas aplicaciones y recursos virtuales, y nuevas

herramientas de comunicación y propuestas didácticas activas. De las encuestas y entrevistas surge insistentemente que se ha invertido mucho tiempo y trabajo extra en este tiempo para garantizar la continuidad de la enseñanza.

Como señala Castro Santander: "el medio educativo ofrece un ambiente y un clima diversos para que, de manera programada, se pueda aprender a relacionarse y a gestionar adecuadamente las emociones y sentimientos" (Castro Santander, 2018, p. 62). En este sentido, es necesario prestar atención a los aspectos de abordaje socioemocional que residen dentro de la formación educativa que brindan las escuelas. La vida escolar se ha vuelto más compleja a raíz de la pandemia, de manera que se han acentuado las grietas y carencias presentes en la actualidad. Si bien en nuestro país la enseñanza remota estuvo facilitada por el acceso a la tecnología, este aspecto no fue universal para todo el escenario, ya que contar con computadoras portátiles no asegura conectividad ni manejo solvente de ellas. Fue necesario entonces para cada centro, poder prestar aquellas herramientas esenciales para garantizar la continuidad educativa y evitar la desafiliación.

"Uno de los principales objetivos de la educación debe ser preparar para la vida, y esto significa también contribuir al buen desarrollo personal y emocional" (Musons, 2021). Ejercitar la capacidad de percibir las emociones y otorgar tiempo de la tarea educativa para el bienestar de sus múltiples actores, resulta esencial. Lo que también supone para quienes ejercen el liderazgo que dispongan de ese mismo bienestar, además de crear un buen clima de trabajo en el centro educativo y en las aulas.

La pandemia generó en los centros, el surgimiento de nuevos liderazgos dentro de los equipos de trabajo que oficiaron de consultores en la toma de decisiones. Es importante que dentro de la práctica reflexiva, esté presente la idea de cuidar de cada individuo para prever niveles óptimos de bienestar emocional en todos los integrantes de la comunidad educativa.

Conclusiones

El escenario pandémico obligó a cada institución a adecuar la dotación de recursos y estrategias con la finalidad de asegurar la continuidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. De un momento a otro, fue imprescindible desplegar una

flexibilización que, para muchos docentes, presentó dificultades, por lo que fue oportuno personalizar los procesos de aprendizaje, de manera de seleccionar y recortar aspectos curriculares para poder contener y dar lugar a las emergencias de cuestiones contextuales. Esta alternativa supuso un piense y diseño a favor de reinventar la escuela en concordancia con la cultura y situación de cada centro. La desafiliación y seguir con los que podían hacerlo no fue una opción frente a este escenario, sino que, por el contrario, fue necesario tomar iniciativas que favorecieran aprendizajes, trabajo en equipo y apoyo mutuo. Una de las premisas principales del centro seleccionado, estuvo planteada desde un objetivo central de mantener a los estudiantes para “no perderlos”, lo que implicó volver a repensar la organización institucional para aunar esfuerzos.

Por otro lado, se desprende la idea de que las familias cobraron un rol fundamental como actores centrales aliados a la institución, apoyando los aprendizajes y el bienestar de sus hijos. El trabajo continuo con las familias emerge como un terreno a cultivar, buscando formas y cauces que permitan consolidar su participación, superado el contexto de pandemia.

Finalmente, se percibe el desarrollo de las competencias socioemocionales como un campo a potenciar por todos los actores que participan en la escuela: líderes pedagógicos, docentes, educadores, estudiantes y familias. Fortalecer mecanismos que faciliten y consoliden el acompañamiento, la contención y apoyo de docentes, estudiantes y familias, procurando desarrollar un ambiente de bienestar para todos, es tarea de todos, y preocupación especial de quienes tienen la responsabilidad de conducir los colectivos. La proximidad vincular socioemocional ha sido un componente destacado que pudo analizarse en detalles y acciones concretas en este centro estudiado, cuya incidencia se jerarquiza en la labor educativa en estos tiempos de pandemia.

Referencias

Bolívar, A.; Caballero, K.; García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. En: *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, vol. 25, núm. 95, abril-junio, 2017, pp. 483-506 Fundação Cesgranrio Rio de Janeiro, Brasil. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3995/399550706009.pdf>

Castro Santander, A. (2018). *Escuelas emocionalmente inteligentes*. La revolución educativa necesaria. Homo Sapiens.

Centro Ignis. [Universidad Católica del Uruguay]. Liderazgo pedagógico en pandemia y sus aprendizajes. [Archivo de Vídeo]. https://www.youtube.com/watch?v=p8acfs_Lp_8

Fanfani, E. (2021). La escuela bajo sospecha: Sociología progresista y crítica para pensar la educación para todos. *Saberes y prácticas. Revista de Filosofía y Educación*. Volumen 7 (1), pp. 1-5. ISBN 978-987-801-100-4.

INEEd. (2019-2020). Informe sobre el estado de la educación en Uruguay. Tomo 2. Disponible en: <https://www.ineed.edu.uy/images/ieeuy/2019-2020/Informe-estado-educacion-Uruguay-2019-2020-Tomo2.pdf>

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How Leadership Influences Student Learning. New York: The Wallace Foundation. Disponible en: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/keyresearch/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>

Musons, J. (2021). *Reinventar la escuela*. Una brújula para familias y educadores para comprender la educación del siglo XXI. Arpa.

Robinson, V. (2019). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio (Towards a strong leadership centered on the student: facing the challenge of change). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 123-145.

Suárez, P., Vélez, M. (2018). El papel de la familia en el desarrollo social del niño: una mirada desde la afectividad, la comunicación familiar y estilos de educación parental. *Psicoespacios*, 12(20): 173-197. Disponible en: <https://doi.org/10.25057/issn.2145-2776>