HOJA DE ESTILO PARA COMUNICACIONES Y PÓSTERS

INVESTIGACIÓN

Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Comunicación - Investigación |
|  | Póster - Investigación |

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
|  | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
|  | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
|  | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
| X | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

**CONVERTIR LA ADVERSIDAD EN OPORTUNIDAD. LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA EN TIEMPOS DE CRISIS**

**Javier Pascual Medina**

**Vanessa Orrego Tapia**

Universidad Diego Portales, Programa de Liderazgo Educativo / Chile

✉ javier.pascual@mail.udp.cl

✆ +56 9 7652 1302

***Resumen***

Como crisis educativa, el COVID-19 puso en jaque a los sistemas educacionales y a los líderes educativos, cambiando sus prácticas para responder a los desafíos de la contingencia a la vez que les permitió repensar sus prácticas educativas. En este marco, el objetivo del presente estudio es reconocer modelos y prácticas de liderazgo educativo en escuelas y liceos de Chile que en tiempos de crisis permitieron desarrollar innovaciones educativas sostenibles en el tiempo. A través de 30 entrevistas semiestructuras con directivos y docentes líderes, este estudio evidencia la crisis educativa como incertidumbre y oportunidad, en la cual no solo se articulan prácticas de liderazgo para asegurar la continuidad de una educación que había sido interrumpida, o que buscan una mayor distribución de las tareas para atender la crisis y evitar la sobrecarga, sino también prácticas que favorecen el desarrollo de proyectos de innovación educativa que sitúan a los estudiantes en el centro y desde una mirada más integral de la educación. De hecho, el liderazgo educativo se configura como una de las condiciones claves para la sostenibilidad de dichos proyectos, aun cuando disponibilidad de recursos representa una dificultad.

**DE ADVERSIDAD A OPORTUNIDAD. LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS**

**Javier Pascual Medina**

**Vanessa Orrego Tapia**

Universidad Diego Portales, Programa de Liderazgo Educativo / Chile

***1.1. Introducción***

La pandemia por COVID-19 afectó al sistema educacional completo, como un evento progresivo que evolucionó a lo largo del tiempo y espacio y que sigue presente (Boin et al., 2020). Así, aunque directivos y docentes respondieron al desafío, como toda crisis la capacidad de respuesta de los servicios y organizaciones para gestionar o contener sus efectos se vio superada. De hecho, los desafíos no se limitaron a la continuidad educativa, e incluyeron la brecha digital y educativa, el bienestar físico y socioemocional de los estudiantes y el regreso a la educación presencial (Educación 2020, 2020; Elige Educar, 2020; Montecinos et al., 2020).

En este escenario, el liderazgo educativo se configura como un proceso de influencia ejercido en la planificación, organización, motivación y control de las actividades que requiere la escuela antes, durante y después de la crisis, con el objetivo de reducir su impacto negativo, enfrentar sus consecuencias, promover la sobrevivencia exitosa y restablecer el sentido de normalidad sin perder el foco en lo pedagógico y la gestión estratégica y operacional (Mutch, 2015; Netolicky, 2020). La evidencia muestra que mostrarse como líderes flexibles, resilientes, calmados, accesibles y optimistas y expresar certeza, esperanza y tenacidad son prácticas y atributos que suelen caracterizar el liderazgo educativo en crisis. Lo mismo puede decirse de tomar decisiones críticas, comunicar claramente a la comunidad sobre la crisis y sus efectos, priorizar el bienestar de la comunidad, e incentivar el aprendizaje sobre la crisis, promover formas distribuidas del liderazgo y apoyar la continuidad educativa (Hulme et al., 2021; Longmuir, 2021; Mutch, 2015; Netolicky, 2020; Pascual et al, 2016; Smith y Riley, 2012).

Como transformación súbita de la educación, el COVID-19 se ha instalado también como tierra fértil para la innovación educativa, es decir, los procesos de cambio intencionados y planificados de un objeto, realidad, práctica o situación educativa orientados hacia al mejoramiento educativo. Sin embargo, su desarrollo y sostenibilidad no es sencillo, pues está influenciado por su contexto: la cultura y clima del establecimiento, la disposición al cambio y la formación de los docentes, la participación de los estudiantes y sus padres, el acceso a recursos, redes externas y trabajo colaborativo entre pares y del liderazgo educativo que se ejerza (Domínguez et al., 2018; Pascual, 2019). De hecho, el liderazgo es esencial, pues favorece las otras condiciones al minimizar la resistencia al cambio, fortalecer vínculos con organizaciones externas y promover el acceso a recursos (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011), sea bajo un modelo transformacional (Gumusluoğlu e Ilsev (2009) o distribuido (López-Yáñez y Lavié, 2010).

***1.2. Objetivo***

Reconocer modelos y prácticas de liderazgo educativo en escuelas y liceos de Chile que en tiempos de crisis permitan desarrollar innovaciones educativas sostenibles.

***1.3. Metodología***

Se desarrolla un estudio cualitativo en dos fases secuenciales. La primera fase consistió en 30 entrevistas semiestructuradas a directivos y docentes líderes de todo Chile, seleccionados entre 245 establecimientos que recibieron acompañamiento de la Fundación Educación 2020 entre 2014 y 2022. Los directivos y docentes líderes seleccionados empujaron innovaciones exitosas entre 2020-2021 y, al momento del trabajo de campo (entre septiembre y diciembre del 2022), estas innovaciones aún se sostenían. También se usó como criterio de inclusión la diversidad por macrozona del país, buscando experiencias exitosas en el norte, centro, sur, zona austral y área metropolitana. El análisis de la información se desarrolló de forma deductiva, en base a categorías previamente definidas desde el marco teórico.

En una segunda fase a comenzar en marzo del 2023, se seleccionarán 10 de estos casos para analizarlos en profundidad, utilizando técnicas diversas entre las que destacan producciones narrativas, entrevistas semiestructuradas y focus groups con diversos actores de las respectivas escuelas y liceos.

***1.4. Resultados***

La experiencia de la crisis se vive en dicotomía. Por un lado, está el sentimiento de incertidumbre y su conceptualización como un evento caótico y complejo debido a la incapacidad de saber cuándo se volvería a la presencialidad, cómo se podía educar a distancia e, incluso, si las escuelas y sus docentes estaban cumpliendo bien sus responsabilidades. Por el otro lado, se describe como una oportunidad para experimentar con metodologías, materiales o medios, fortalecer a los equipos docentes y evidenciar su compromiso con los estudiantes.

Aquí destacan cinco prácticas de liderazgo educativo. Primero está el apoyo a la continuidad del proceso educativo con la coordinación y/o gestión de reuniones, formación docente, instalación/uso de plataformas y la organización de turnos éticos, visitas a los hogares de los estudiantes y protocolos sanitarios. Segundo, está la toma de decisiones críticas, aunque como característica tardía, pues en muchos casos los líderes estuvieron esperando que las autoridades fijasen acciones a realizarse y los plazos a cumplir tras el cierre de las escuelas.

Tercero y cuarto, están la comunicación clara acerca de la crisis y sus efectos y la priorización del bienestar de la comunidad educativa. Aquí fue común que el director y jefe/a de UTP fuesen reconocidos como intermediarios entre la escuela, el sostenedor e instituciones como el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud y la Inspección del Trabajo, así como entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Mientras, el bienestar aparece tras las consecuencias del prolongado confinamiento antes y durante el retorno a la educación presencial.

Finalmente, se observa una distribución del liderazgo, la cual surge como una necesidad y oportunidad de delegar responsabilidades en los docentes que muestran habilidades y/o conocimiento para apoyar la crisis. Su ejercicio permite a los equipos directivos extender su influencia para responder más rápida o eficientemente a las necesidades emergentes de la crisis educativa, pero también resguardar su salud mental frente a los desafíos que emergieron. La distribución implica involucrar a los docentes en la toma de decisiones y delega en ellos la coordinación de la formación entre pares, la atención a los problemas de desarrollo socioemocional de los estudiantes y/o convivencia escolar y el acompañamiento al trabajo en el aula aconsejando sobre el uso de metodologías de enseñanza y evaluación.

Con ese contexto presente, los objetivos de las innovaciones siempre aparecen vinculados a los estudiantes y apuntan más allá del rendimiento académico, incluyendo el desarrollo de habilidades, el bienestar socioemocional y la actualización de conocimiento para ingresar al mercado laboral. Lo mismo se observa al consultar sobre el impacto de los proyectos, los cuales se apropian de metodologías activas ya establecidas como el Aprendizaje Basado en Proyectos y el Aprendizaje en Servicio, pero también se levantan desde la generación de los espacios para el resguardo socioemocional de la comunidad, la articulación de redes externas para la consecución de prácticas profesionales para los alumnos de la formación técnico-profesional y la capacitación de los mismos en nuevas tecnologías y lenguajes digitales pensando en su futuro laboral.

Al consultar por las condiciones para el desarrollo y sostenibilidad, el liderazgo, las redes externas y los recursos son las más frecuentemente descritas. El liderazgo surge principalmente como incentivo a hacer las cosas de manera diferentes, la difusión de metodologías y la formación. En cambio, las redes externas de colaboración se describen como el establecimiento de alianzas para el intercambio de conocimiento, financiamiento y apoyo, destacando aquí el rol de instituciones de asistencia técnica externa. Finalmente, están los recursos en términos de tiempo, materiales pedagógicos y financiamiento, especialmente discutidos en relación con su ausencia.

Respecto al estilo del liderazgo educativo, en la mayoría de los casos se observa un liderazgo transformativo, que sitúa a los directores como quienes idean y coordinan los proyectos de innovación bajo formas horizontales y participativas que buscan incentivar la disposición y el trabajo colaborativo, aunque a veces son verticales para definir posturas institucionales. Algunos casos se autodefinen como “en tránsito” a lo distribuido, pues están pasando desde estilos más centralizados a otros donde se reconocen y potencia otros líderes y se comparte protagonismo, sobre todo pensando el proyecto a largo plazo.

***1.5. Conclusiones y discusión***

Se observa la dualidad interpretativa que tuvo la crisis educativa por COVID-19. Así, la época aparece marcada por la incertidumbre y sus desafíos y, al mismo tiempo, la oportunidad de repensar otra forma de educar y de entender el rol que cumplen los líderes educativos en las comunidades escolares. Tomándose de las palabras de Boin et al. (2020), Mutch (2015) y Trenwith (2014), fue una crisis que puso en jaque la capacidad de respuesta de las escuelas una y otra vez y por medio de múltiples desafíos educativos como toda crisis progresiva. Una crisis, por lo demás, que aún sigue presente bajo la forma de violencia o deserción escolar.

Como oportunidad de transformar la educación, algunos de los establecimientos lograron ir más allá de las prácticas para enfrentar la continuidad educativa o la brecha digital que marcaron la crisis educativa en 2020 y 2021 y lograron instaurar proyectos de innovación que continuaron tras el retorno a la educación presencial. Todos esos proyectos reposicionan la mirada de la enseñanza en los estudiantes como sus protagonistas y se orientan a la educación integral. No obstante, ese proceso no ha estado exento de obstáculos, siendo el acceso a recursos es más mencionado.

En este camino, el liderazgo educativo se convierte en un capital tanto para mantener el foco en la crisis educativa y sus desafíos como para movilizar innovaciones que transciendan la coyuntura del momento histórico, y reconocer dichas prácticas no solo se vuelve importante, sino sobre todo necesario para afrontar futuras crisis que debamos enfrentar en el futuro.

**REFERENCIAS**

Boin, A., Ekengren, M. y Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, Hazards and Crisis in Public Policy, 11*(2), 116–138.

Domínguez, M.C., Medina, A. y Sánchez, C. (2018). La innovación en el aula: referente para el diseño y desarrollo curricular. *Revista Perspectiva Educacional, 50*(1), 61-86.

Educación 2020 (2020). *2° Encuesta online: #EstamosConectados.* Educación 2020.

Elige Educar (2020). *Situación de docentes y educadores en contexto de pandemia. Versión 2.* Elige Educar.

Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educar, 47*(1), 31-50.

Gumusluoğlu, L., e Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management, 26*(3), 264-277.

Hulme, M., Beauchamp, G., Clarke, L. y Hamilton, L (2021). Collaboration in times of crisis: Leading UK schools in the early stages of a pandemic. *Leadership and Policy in Schools*, 1–20.

Longmuir, F. (2021). Leading in lockdown: Community, communication, and compassion in response to the COVID-19 crisis. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–17.

López-Yáñez, J. y Lavié, J. M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 14(*1), 71-92.

Mutch, C. (2015). Leadership in times of crisis: Dispositional, relational and contextual factors influencing school principals’ actions. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 14*, 186–194.

Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community, 5*(3/4), 391-395.

Pascual, J. (2019). *Relaciones de poder y empoderamiento docente para la innovación educativa* [Tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona.

Pascual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D. y Guarda, F. (2016). Liderazgo Escolar en Tiempos de Crisis. El Caso de dos Liceos del Centro sur de Chile después del 27F. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.* 14(2).

Smith, L. y Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management: Formerly School Organization, 32*(1), 57-71.

Montecinos, C., Muñoz, G., Valenzuela, J.P., Vanni, X. y Weinstein, J. (2020). *Encuesta: La voz de los directores y directoras en la crisis COVID-19.* Programa de Liderazgo Educativo de la Facultad de Educación, Universidad Diego Portales, CIAE/IE Universidad de Chile y Centro Líderes Educativos Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.