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. |
| x | 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 |

Los apartados propuestos son orientativos y pueden ser ligeramente modificados. La extensión (entre 10.000 y 15.000 caracteres con espacios, referencias incluidas) y el resto de formato debe ser respetado, en cualquier caso.

**LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO EN UN ESCENARIO DE PANDEMIA**

**Daniel Villarroel Montaner**

Fundación Montaner/Chile

***Resumen***

La investigación se centra en caracterizar la gestión de estrategias del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para el desarrollo del centro escolar “Montaner”, en un escenario de pandemia; relevando las competencias profesionales lideradas por el equipo directivo, en base a la pregunta: ¿Cuáles son las estrategias institucionales que lideran los equipos directivos en un centro escolar vulnerable en un escenario de pandemia?

Se trata de una investigación cualitativa de caso único, con metodología mixta, del centro escolar vulnerable “Montaner” de Hualpén (región Biobío, Chile), que presenta una categoría de desempeño Alto y un índice de vulnerabilidad escolar sobre el 80%.

Metodológicamente, se analizan documentos oficiales del centro escolar en contexto vulnerable, el proyecto educativo, el plan de mejoramiento educativo y resultados de eficiencia interna. Asimismo, la aplicación de pautas de autoevaluación de desempeño al director, jefe pedagógico y encargada de convivencia escolar y un grupo focal con el equipo directivo.

Los resultados de la categoría Liderazgo, subcategoría equipo directivo indica que ellos se autoevalúan alto y muy alto en sus competencias profesionales; mientras que en la categoría Documentos Institucionales, subcategoría propósitos institucionales se declara la visión y misión, con sus sellos y valores, así como sus objetivos, propuesta curricular y fundamentos pedagógicos del centro escolar.

En la subcategoría Estrategias de Innovación, se destaca en el Liderazgo la cultura digital, colaboración institucional, sistema de comunicación y capacitaciones; sumado a la Gestión Pedagógica asociado al repositorio digital, trabajo colaborativo, plataforma virtual y registro académico y en Convivencia Escolar se relevan efemérides, charlas, cápsulas, espacios socioemocionales para apoderados y entrevistas virtuales.

De acuerdo a la subcategoría resultados de eficiencia interna se presenta un promedio anual de 6,4, con una asistencia anual sobre el 90%. En cambio, el promedio de las pruebas SIMCE de cuarto básico es 299 puntos, sexto básico con 276 puntos, octavo básico con 250 puntos y 328 puntos en segundo medio. Por último, se obtuvieron resultados superiores a 75 puntos en los indicadores de desarrollo personal y social.

Palabras claves: Liderazgo – equipo directivo – estrategias - pandemia

**LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO EN UN ESCENARIO DE PANDEMIA**

**Daniel Villarroel Montaner1**

Fundación Educacional Montaner

***1.1. Introducción***

*1.1.1. Pandemia Covid -19*

En el contexto mundial, diversas investigaciones realizadas por Sanz, Sáinz y Capilla (2020) concuerdan que la emergencia sanitaria originada por la pandemia Covid-19 ha provocado la interrupción de clases presenciales en los establecimientos del sistema educativo chileno, que conlleva a tomar resguardos de aislamiento social y limitaciones en las actividades regulares (MINEDUC, 2020).

Esta crisis obligó a utilizar métodos alternativos virtuales para seguir entregando educación, emergiendo la enseñanza remota de emergencia, que busca proporcionar acceso a los recursos de enseñanza de una forma expedita y útil (Hodges, Moore, Lockee, Trust y Bond, 2020).

*1.1.2. Liderazgo del equipo directivo*

En este escenario, los equipos directivos debían gestionar en los centros escolares, donde estudios evidencian que “el liderazgo directivo constituye, después de la docencia de aula, el segundo factor intra-escuela más significativo para la mejora” (Donoso y Benavides, 2018, p. 3). En tanto, la estadística delata una escasa producción científica sobre el liderazgo directivo, en América Latina siendo un porcentaje no más allá del 1% (Aravena y Hallinger, 2018).

Se agrega la publicación de UNESCO (2015) que muestra las políticas educativas que alientan el liderazgo escolar, encontrándose ciertas problemáticas como la falta de coherencia interna en la formación profesional de un directivo escolar; mientras que Sepúlveda y Aparicio (2019), plantean que los centros educativos que alcanzan altos logros académicos no son el resultado del trabajo aislado de un director.

*1.1.3. Centros educativos en ambiente vulnerable*

Los líderes directivos de los centros educativos atienden diversos tipos de dificultades y deben apropiarse de varias competencias que permitan ayudar a cada niño y niña a maximizar su potencial, especialmente si están frente a un colectivo vulnerable. Al respecto, Gairín, Rodríguez y Castro (2012) afirman que “las personas más educadas contribuyen a sociedades más democráticas y economías más sostenibles, y son menos dependientes de la ayuda pública y también menos vulnerables a las contracciones económicas” (p. 13).

A partir de lo expuesto, cobra importancia la experiencia directiva de la Fundación Educacional Montaner, a través, de su centro escolar en vías de operacionalizar la política educativa y sus aplicaciones, buscando oportunidades de desarrollo y atender al proyecto educativo institucional en este nuevo camino de la innovación y la virtualidad en estos tiempos de pandemia.

***1.2. Objetivos***

**Objetivo General**

Describir las estrategias de innovación lideradas por el equipo directivo para el desarrollo de la gestión escolar de un centro escolar vulnerable en un escenario de pandemia.

**Objetivos Específicos**

Identificar las competencias profesionales de Liderazgo que caracterizan a un equipo directivo de un centro educativo vulnerable.

Caracterizar las estrategias de innovación del Plan de mejoramiento educativo de un centro educativo vulnerable y sus resultados de eficiencia interna.

Distinguir las estrategias innovadoras que desarrollan los equipos directivos para liderar un centro escolar vulnerable en un escenario de pandemia.

***1.3. Metodología***

Se adscribe a una investigación cualitativa, cuyas características diferenciadoras son “el proceso de investigación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de teoría. Se fundamenta en un proceso inductivo, es decir, explora y describe y después genera perspectivas teóricas, va de lo particular a lo general” (Albert, 2007, p. 172). Se suma una metodología mixta, debido a que se utilizan tanto técnicas de corte cuantitativo como cualitativo, ya que en una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se adscribe a un estudio de caso, ya que permite centrarse en un caso concreto o situación e identificar los distintos procesos interactivos que lo conforman, así como la flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales (Albert, 2007).

En cuanto a la muestra de voluntarios claves son informantes que tienen acceso a la información más importante sobre las actividades de una comunidad, grupo o institución educativas; con suficiente experiencia y conocimientos sobre la problemática de investigación.

Particularmente, corresponde al equipo directivo del centro escolar vulnerable ‘Montaner’ de Hualpén (región Biobío, Chile), que presenta una categoría de desempeño Alto y un índice de vulnerabilidad escolar sobre el 80%.

Entre las técnicas de recogida de información, se analizan documentos oficiales del centro escolar en contexto vulnerable, el proyecto educativo, el plan de mejoramiento educativo y resultados de eficiencia interna. Asimismo, la aplicación de pautas de autoevaluación de desempeño al director, jefe pedagógico y encargada de convivencia escolar y un grupo focal con el equipo directivo, cuyo análisis de datos cuantitativo fue a través de estadística descriptiva y mientras que el análisis cualitativo, se considera la técnica análisis de contenido, levantando los hallazgos a partir de las diversas técnicas utilizadas.

***1.4. Resultados***

A partir de las categorías y subcategorías levantadas, se presentan los siguientes resultados:

Sobre la categoría Liderazgo, subcategoría equipo directivo indica que ellos se autoevalúan alto y muy alto en sus competencias profesionales; sugiriendo incorporarse competencias de ‘desarrollar la política educativa en estos contextos de vulnerabilidad emocional, social y cultural’, ‘gestionar instancias con la comunidad escolar y el entorno referidas a las cuatro áreas de gestión pedagógica’ y ‘fortalecer estrategias para prever y abordar situaciones de violencia escolar’.

Con respecto a la categoría Documentos Institucionales, subcategoría propósitos institucionales se declara la visión y misión, con sus sellos y valores, así como sus objetivos, propuesta curricular y fundamentos pedagógicos del centro escolar.

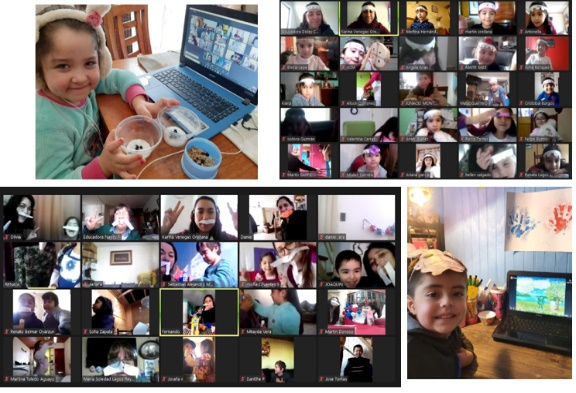
**Tabla 1.** Grado de coherencia entre PEI y PME

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimensión | Grado de coherencia PEI - PME | Grado global de coherencia |
| Liderazgo | Alta coherencia | Alta coherencia |
| Gestión Pedagógica | Alta coherencia |
| Convivencia Escolar | Alta coherencia |
| Gestión de recursos | Alta coherencia |

En la subcategoría Estrategias de Innovación, específicamente en el liderazgo del Director se destaca el ‘avance tecnológico que tuvo el colegio’, ‘el sentido de la colaboración en la red laboral que tiene el colegio diariamente’, ‘claros y sólidos canales de comunicación se abrieron y consolidados’ y ‘las capacitaciones que se han ido consolidando en la comunidad’.

Sobre la gestión pedagógica de la jefatura de UTP se resalta el ‘uso de recursos tecnológicos desde el centro de recursos CRA que tributaban a la lectura, escritura y aprendizaje’, ‘se daban las orientaciones para el trabajo en duplas para que vayan en paralelo’, ‘todo estuvo monitoreado por plataforma, ya sea Drive, OneDrive y Schooltras’ y ‘todo quedó todo muy bien digitalizado y registrado para que los padres pudieran acceder’.

**Figura 1.** Aulas virtuales colegio Montaner



En cuanto a Convivencia Escolar se relevan ‘se siguieron celebrando fechas importantes como el día de la violencia, el ciberbulling’, ‘se siguieron generando actos cívicos a través de cápsulas’, ‘se continuaron dictando charlas para los apoderados’, ‘se generaron espacios socioemocionales para apoderados’ y ‘las entrevistas se siguieron realizando a través de la plataforma zoom’.

A partir de la subcategoría resultados de eficiencia interna se presenta un promedio anual de 6,4, con una asistencia anual sobre el 90% y una alta promoción. En cambio, el promedio de las pruebas SIMCE de cuarto básico es 299 puntos, sexto básico con 276 puntos, octavo básico con 250 puntos y 328 puntos en segundo medio. Por último, se obtuvieron resultados superiores a 75 puntos en los indicadores de desarrollo personal y social.

***1.5. Conclusiones y Discusión***

El liderazgo que gestionan los equipos directivos para atender un ambiente educativo vulnerable y especialmente, en un escenario de pandemia se encuentra en una fase emergente en Chile, a pesar de que a partir del 2016 se genera un aumento significativo de artículos (Weinstein, Muñoz, Sembler y Marfán, 2019).

En tanto, el equipo directivo gestiona reuniones presenciales con estrictas medidas sanitarias para reestablecer el contacto con docentes y estudiantes y familias, generando diversos sistemas de conexión digital remota, repositorio de contenidos y priorización curricular, entre otros. Así Fundación Montaner, abordó “el despliegue de aprendizajes a distancia, utilizando formatos con y sin uso de tecnología; el apoyo y la movilización del personal y comunidades escolares: y la atención a la salud y bienestar integral de los estudiantes” (CEPAL, 2020, p. 1).

La aparición del COVID 19, ha hecho naufragar todo tipo de medidas implementadas por los diferentes líderes de los gobiernos del mundo, donde la vulnerabilidad de los subsistemas escolares, y ello, es un nicho casi nada explorado. Al respecto, Gairín y Suárez (2013) plantean que son aquellos “grupos en situación de vulnerabilidad como efecto de procesos sucesivos de marginación, desigualdad y discriminación en diferentes ámbitos de desarrollo (salud, educación, económico, entre otros)” (p. 5).

A partir del estudio realizado, se pueden compartir las siguientes conclusiones:

* Descripción de las principales estrategias de innovación gestionadas por el equipo directivo en las dimensiones de Liderazgo, Gestión Pedagógica y Convivencia Escolar, las cuales atendieron a un centro escolar vulnerable y particularmente, en un contexto de pandemia sanitaria.
* Valoración de las competencias de Liderazgo que desplegaron cada uno de los integrantes del equipo directivo atendiendo a la realidad educativa.
* Caracterización de las principales estrategias del Plan de mejoramiento educativo que fueron gestionadas en el centro escolar estudiado en un contexto de pandemia y que, a su vez, impactaron en los resultados de eficiencia interna.

**REFERENCIAS**

Albert, M. (2007). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas.* Madrid*:* Mc Graw Hill.

Aravena F., & Hallinger, P. (2018). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, *Educational Management Administration & Leadership, 46*(2), 207-225.

CEPAL (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. Santiago: UNESCO.

Donoso S., Benavides N., (2018) Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas, *Brasileira de Educação*. 23, 1-28.

Gairín, J.  y Suárez, C. (2013). La vulnerabilidad en la Educación Superior. En Gairín, J., Rodríguez-Gómez, D. y Castro, D. (Coord.) (2012). Éxito académico de colectivos vulnerables en entornos de riesgo en Latinoamérica (pp. 125 - 142). Mardid: Wolters Kluwer Educación.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación. (5ª Ed.).* México: Mc Graw-Hill.

Hodges, Ch., Moore, S., Lockee, B., Trust, T. y Bond, M. (2020). The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning. *EDUCAUSE* (En prensa).

MINEDUC (2020). Orientación al sistema escolar en contexto de COVID-19. Unidad de Currículum y Evaluación. MINEDUC.

UNESCO (2015) Informe Anual OREALC / UNESCO 2014. *Oficina Regional para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile

Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G. & Valenzuela, M. (2020). Directive Leadership and Educational Change: An Analysis of a Collective School-University Experience. *Páginas de Educación*, *13*(1), 19-41.

Sanz, I., Sáinz, J. y Capilla. A. (2020). *Efectos de la Crisis del Coronavirus en la Educación.* Madrid: *OEI*.

Weinstein, J., Muñoz, D., Sembler, M., y Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008 - 2019). *Calidad en la Educación*, *51*, 15-52.