



**MAGÍSTER EN
EDUCACIÓN**

Liderazgo en contexto de crisis: estudio de caso de la gestión pedagógica de un equipo directivo en un colegio particular subvencionado

ALUMNO: JUAN CARLOS GONZÁLEZ SAN MARTÍN
PROFESOR: JOSÉ MAXIMILANO HURTADO BOTTERO
FECHA: MARZO 2020

CONTENIDO

- I.** RESUMEN
- II.** INTRODUCCIÓN
- III.** ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y TEÓRICOS DEL ESTUDIO
- IV.** PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
- V.** OBJETIVOS
- VI.** METODOLOGÍA
- VII.** ANÁLISIS
- VIII.** CONCLUSIONES
- IX.** BIBLIOGRAFÍA

I. RESUMEN

El presente estudio busca investigar cómo una directora y su equipo directivo gestionan la crisis provocada por la suspensión de clases presenciales, producto del Covid-19, en un colegio particular subvencionado de la comuna de La Florida. En específico, se busca analizar dicha gestión en el ámbito de la enseñanza y la convivencia escolar e identificar, la concepción que tienen de ambos aspectos.

Además de lo antes expuesto y mediante la caracterización de prácticas concretas de gestión de la enseñanza y de la convivencia escolar, se pretende documentar las acciones relevantes que se llevan a cabo en el establecimiento y con esto, preparar de mejor forma a la organización para enfrentar situaciones de crisis semejantes en el futuro.

A través de un estudio de caso único, intrínseco, con enfoque descriptivo, utilizando métodos de interpretación cualitativos de análisis de contenidos y con técnicas de la teoría fundada, se indagará en la experiencia que han adquirido la directora y su equipo directivo.

Dentro de los resultados que ha permitido evidenciar la investigación, se logra evidenciar que la gestión de crisis implementada en el establecimiento se construye y ejecuta de manera colaborativa, con énfasis en el diálogo, comunicando las decisiones a cada uno de los estamentos y atendiendo al estado personal y emocional de los miembros de la comunidad educativa.

Las decisiones y acciones determinadas por el equipo de gestión podrán formar parte de una estrategia que permita en el futuro, ir abordando otras situaciones críticas en el establecimiento y servir de insumo para otros equipos de gestión.

Palabras clave: liderazgo, gestión, liderazgo instruccional, gestión de crisis

ABSTRACT

This study seeks to investigate how a director and her management team manage the crisis caused by the suspension of face-to-face classes, a product of Covid-19, in a private subsidized school in the commune of La Florida. Specifically, it seeks to analyze said management in the field of teaching and school coexistence and identify their conception of both aspects.

In addition to the above and by characterizing specific management practices of teaching and school coexistence, it is intended to document the relevant actions that are carried out in the establishment and with this, better prepare the organization to face similar crisis situations in the future.

Through a unique, intrinsic case study, with a descriptive approach, using qualitative interpretation methods of content analysis and with grounded theory techniques, the experience that the director and her management team have acquired will be investigated.

Among the results that the research has allowed to demonstrate, it is possible to show that the crisis management implemented in the establishment is built and executed in a collaborative way,

with an emphasis on dialogue, communicating the decisions to each of the levels and attending to the state personal and emotional of the members of the educational community.

The decisions and actions determined by the management team may be part of a strategy that allows, in the future, to address other critical situations in the establishment and serve as input for other management teams.

Keywords: leadership, management, instructional leadership, crisis management

II. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas más recurrentes durante el año 2020 y hasta hoy, es la crisis provocada por la pandemia de Covid-19. Tanto en Chile como en el mundo, la educación también ha sido afectada producto del cierre total o parcial de las escuelas. Frente a esta situación, los liderazgos escolares han sido desafiados a garantizar la educación, pero ahora en un contexto de intermitencia en las clases (Claro et al., 2020)

Como consecuencia de esta situación, se han perdido los vínculos entre los estudiantes y el colegio, con el consiguiente impacto en los aprendizajes y estado mental de la comunidad educativa. Generar los apoyos emocionales respectivos de la escuela hacia sus estudiantes, será fundamental en la medida en que las escuelas puedan ir volviendo a la presencialidad (Mineduc, 2020, p. 9)

Considerando estos antecedentes, el propósito del presente estudio de caso es indagar en las decisiones y gestión que lleva a cabo una directora y su equipo directivo, en un colegio particular subvencionado católico, de la región metropolitana, en el marco de la crisis antes descrita.

En lo que se refiere al contexto propio del establecimiento, se debe tener en consideración la existencia de una crisis previa de carácter sindical, cuyo resultado fue la creación de dos sindicatos y por otro lado, el intento de suicidio por parte de un estudiante que se precipitó desde el segundo piso del edificio colegial. De esta forma, en un corto período de tiempo, entre 2019 a 2020, el colegio ha sido sometido a constantes tensiones, por lo que conocer los pasos, estrategias y gestiones que realiza su equipo directivo, permite justificar la realización de un estudio de caso.

Para el desarrollo de este trabajo, se llevará a cabo un análisis de tipo cualitativo, mediante entrevistas y focus group, y utilizando como metodología la teoría fundamentada, en lo que respecta al análisis de los datos

En lo operativo, se realizará una entrevista semi estructurada a la directora, otra entrevista del mismo tipo a tres profesores, correspondientes a cada uno de los tres ciclos de enseñanza del colegio, un focus group al equipo directivo y otro a un grupo de alumnos de educación media.

A partir de los datos recogidos, se configurará el texto del investigador que será analizado a través del software Atlas.Ti. Mediante su uso, se realizará la categorización para establecer las respectivas conclusiones y responder a las preguntas de investigación que se levantan en este estudio.

La estructura del trabajo será la siguiente: un capítulo dedicado al contexto del colegio, elaborado a partir de la información obtenida en la unidad de estudio; un capítulo que contiene los antecedentes teóricos y empíricos; otro capítulo con los objetivos generales y específicos; un siguiente capítulo que contiene el diseño metodológico, señalando el tipo de estudio, los métodos de indagación y recolección de la información; otro capítulo destinado al análisis de los datos y los resultados obtenidos y finalmente, un último capítulo con las conclusiones, sus implicancias y limitaciones asociadas.

III. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y TEÓRICOS DEL ESTUDIO

1. El Colegio en estudio

En 1994 comienza a funcionar en Santiago, el colegio particular subvencionado científico-humanista con una matrícula de 114 alumnos y con un curso por nivel de Kinder a Cuarto Básico. El año 2003 se transforma en colegio de subvención compartida.

Desde sus inicios, mantiene una orientación religiosa católica y un proyecto educativo centrado en el desarrollo docente y en metodologías de enseñanza dirigidas hacia el mejoramiento en los aprendizajes de sus alumnos.

Actualmente, el colegio cuenta con cerca de 892 alumnos, en promedio de 32 por curso, que se descomponen en los niveles educativos parvulario, básico y medio. En lo que se refiere a su planta docente, cuenta con 57 profesores, cuyos horarios varían en la cantidad de horas de contrato y frente a curso.

1.1 Proyecto educativo institucional

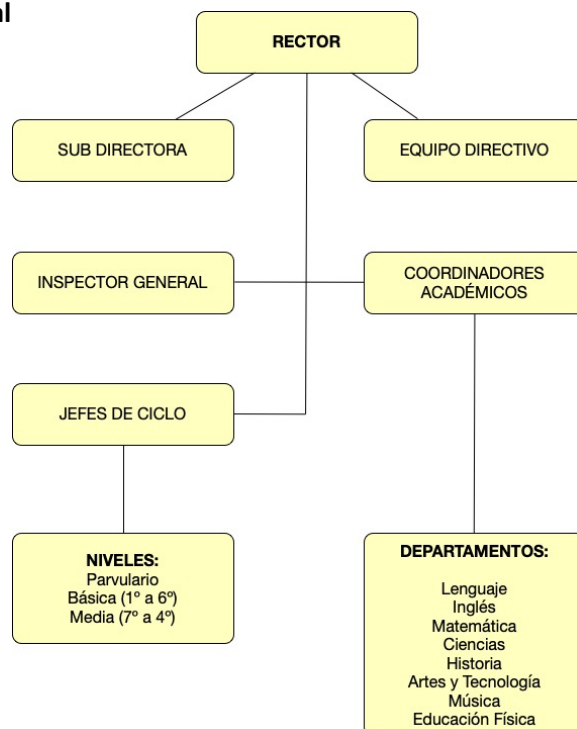
El colegio se define como católico, cuya Misión está dirigida a la formación académica, con énfasis en el desarrollo de la razón por parte de sus estudiantes, la búsqueda de la verdad, la belleza y la bondad, a través de la práctica de distintas actividades intelectuales y corporales. En este sentido, se potencia en los estudiante y profesores la participación en distintas instancias culturales y extra programáticas, con el objetivo de permitir la profundización en asignaturas artísticas y científicas.

Los principios filosóficos sobre los que se construye el colegio, dicen relación con la concepción de la educación como introducción al significado de la realidad total, el uso metodologías educativas centradas en el rol del profesor como transmisor de aquellas, el valor de los contenidos y el perfeccionamiento constante a través del acompañamiento de los coordinadores y del equipo directivo al cuerpo docente.

La carga horaria de sus profesores está hecha en tiempos que van del 55-60 % de horas frente a curso y un 45-40 % como tiempo dedicado a planificar, realizar tareas administrativas, reuniones de coordinación, atención de apoderados y de estudio personal.

Cabe señalar que aparte del proyecto educativo institucional, el colegio no cuenta con otros instrumentos de gestión como un proyecto de mejoramiento educativo u otro equivalente.

1.2 Organigrama colegial



Fuente: elaboración propia

El funcionamiento y ámbitos de acción de cada uno de los miembros que forman parte del establecimiento se caracteriza por la división de tareas, junto con un trabajo en equipos y reuniones semanales. En este colegio, la figura de la subdirectora aparece como la autoridad que de manera continua interactúa con el resto del equipo directivo, coordinadores y jefes de ciclo.

El colegio pertenece a una fundación que incluye además otro establecimiento, por lo que el Rector es quien dirige ambos colegios, pero cada uno con su respectivo director o subdirectora. Esto significa que, para efectos prácticos, quien dirige y gestiona gran parte de las actividades colegiales en el día a día, es la subdirectora.

En el organigrama aparece un equipo directivo, compuesto por una jefa de ciclo del nivel parvulario, otra jefa de primer ciclo (1º a 6º Básico) y otra de segundo ciclo (7º a 4º Medio), además del inspector general, la subdirectora, la jefa del departamento de Lenguaje, de Religión y el Rector.

Los jefes de ciclo están encargados de la organización de los temas administrativos de los cursos que atienden, como asistencia, vinculación con los apoderados y orientación.

Los coordinadores académicos son profesores especialistas y que trabajan de manera conjunta con los equipos de profesores de área, además de participar semana a semana en reuniones con el equipo directivo con el fin de analizar, proyectar y evaluar la marcha académica de los cursos y de las distintas asignaturas.

El inspector general es quien, además de estar a cargo del área conductual, vela por la buena convivencia escolar. En este colegio el inspector general funciona además como encargado de la convivencia, a diferencia de otros establecimientos en que inspectoría general y convivencia funcionan de manera separada.

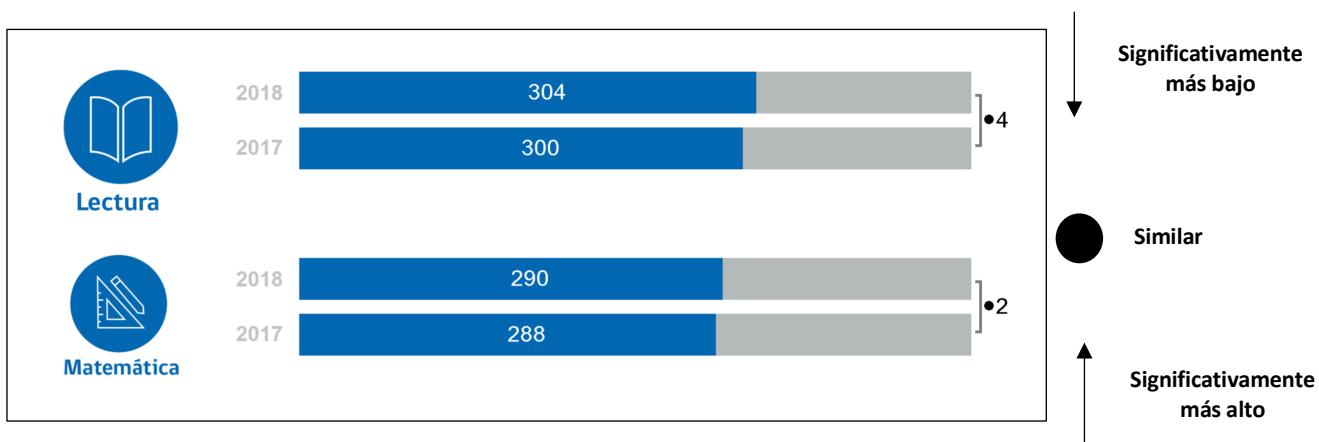
Desde fines de 2019 se suma al establecimiento una psicóloga, cuyo principal objetivo es atender las necesidades e inquietudes de los estudiantes en el ámbito socioemocional, junto con acompañar a los profesores jefe en la planificación y ejecución de las actividades de jefatura y orientación.

1.3 Desempeño Académico

En términos académicos, la trayectoria en los resultados SIMCE del establecimiento, a partir de los datos entregados por la Agencia de la Calidad de la Educación, son:

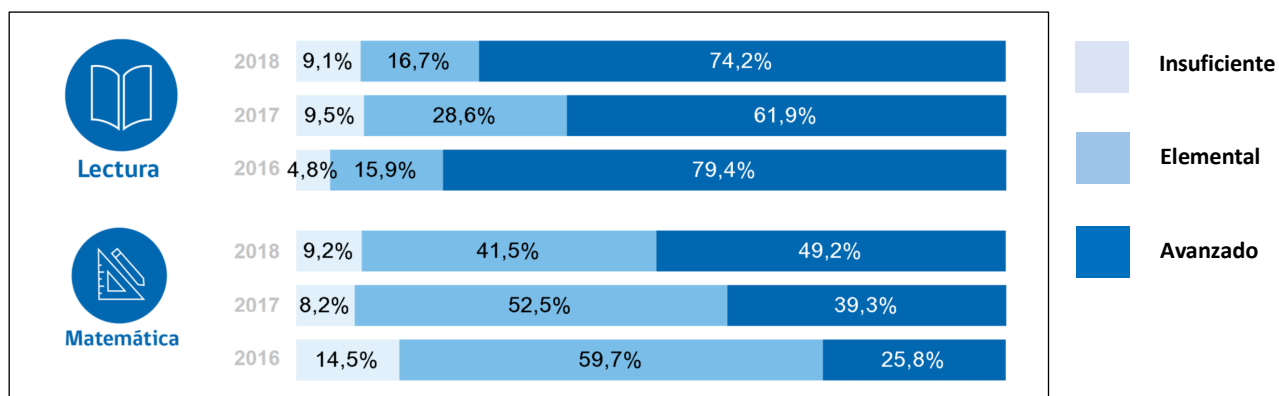
4º Básico: puntaje SIMCE

A partir de los resultados, se distingue una diferencia en el desempeño de Lectura por sobre Matemática, pero con una variación de puntaje mínima entre 2017 a 2018, que, pese a ser positiva, no alcanza a ser significativamente alta.



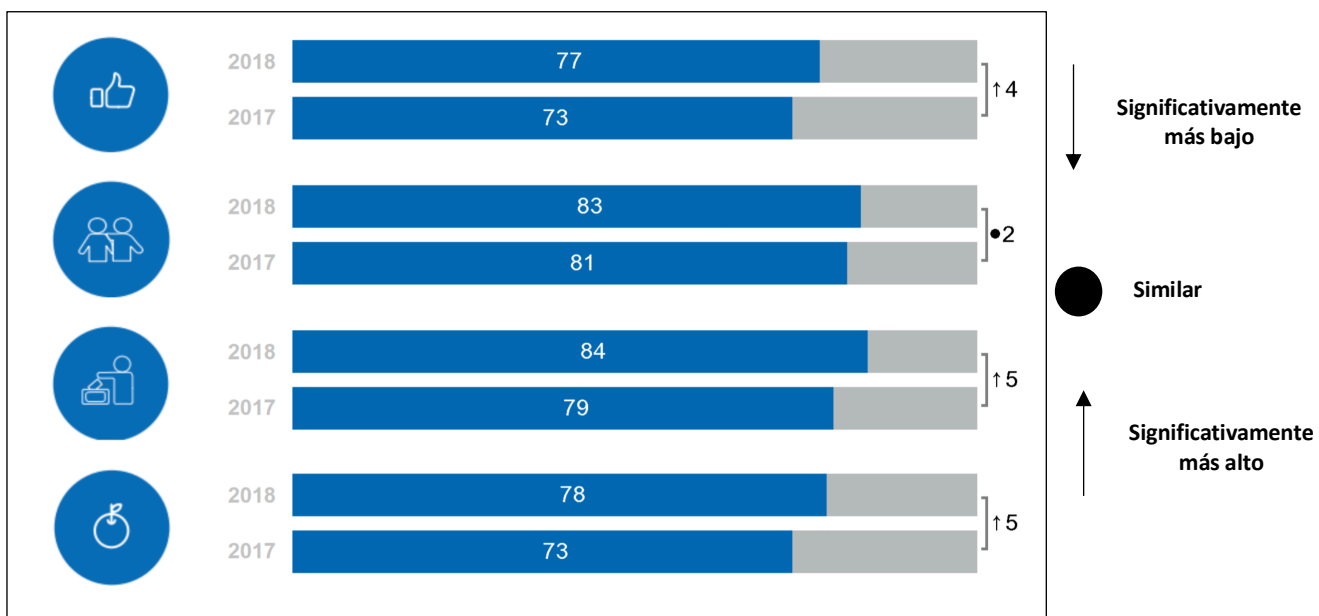
4º Básico: niveles de aprendizaje

Los niveles de aprendizaje evidencian una trayectoria inestable en el área de Lenguaje, pero se destaca un amplio porcentaje de sus estudiantes que se ubican en el nivel avanzado. No sucede lo mismo en Matemática, donde menos de la mitad se encuentra en el nivel avanzado.



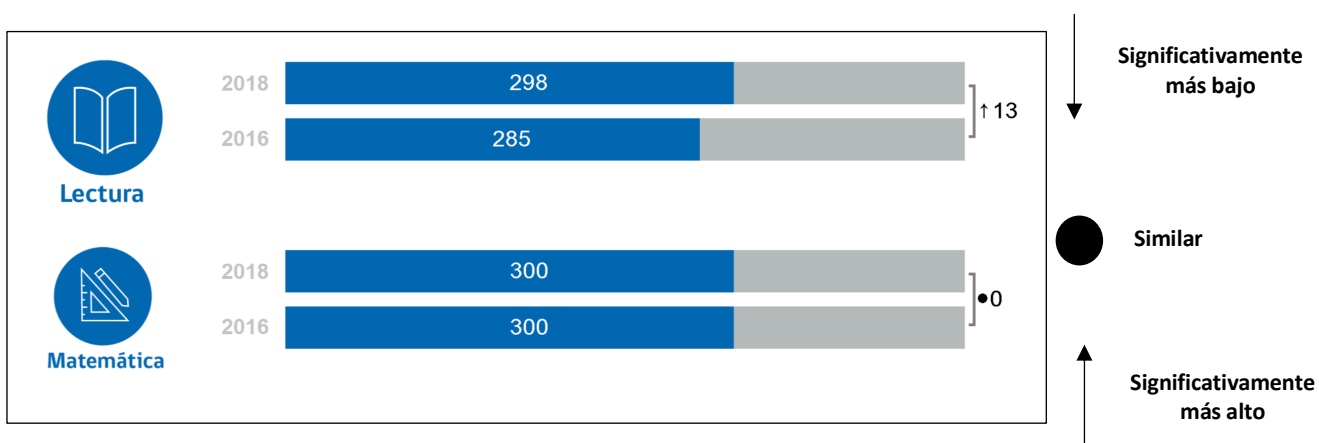
4º Básico: desarrollo personal y social (autoestima académica y motivación escolar – clima de convivencia escolar – participación y formación ciudadana – hábitos de vida saludable)

Se destacan las alzas en autoestima académica, participación ciudadana y hábitos de vida saludable.



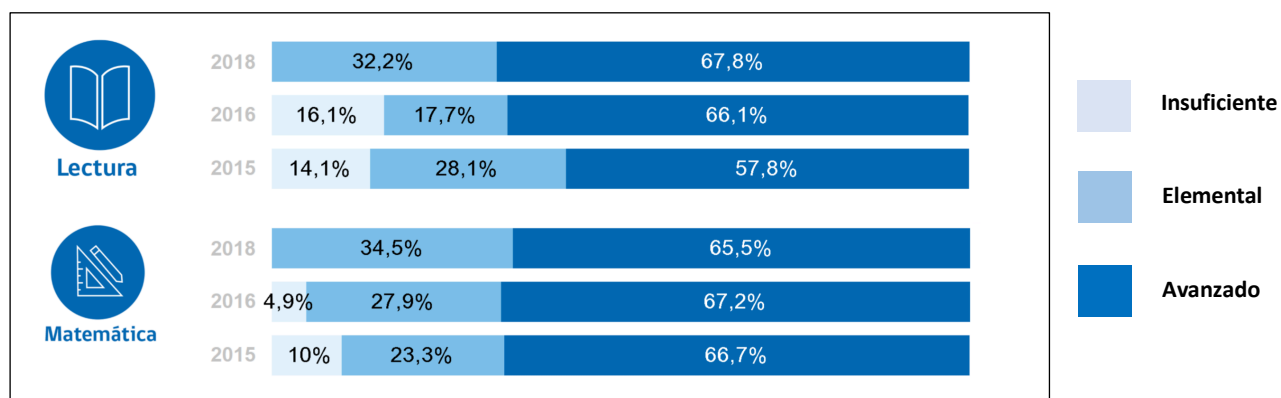
6º Básico: puntaje SIMCE

En el caso de los resultados de Lenguaje, son significativamente más altos que en el año 2016, mientras que en Matemática se mantienen inalterables.



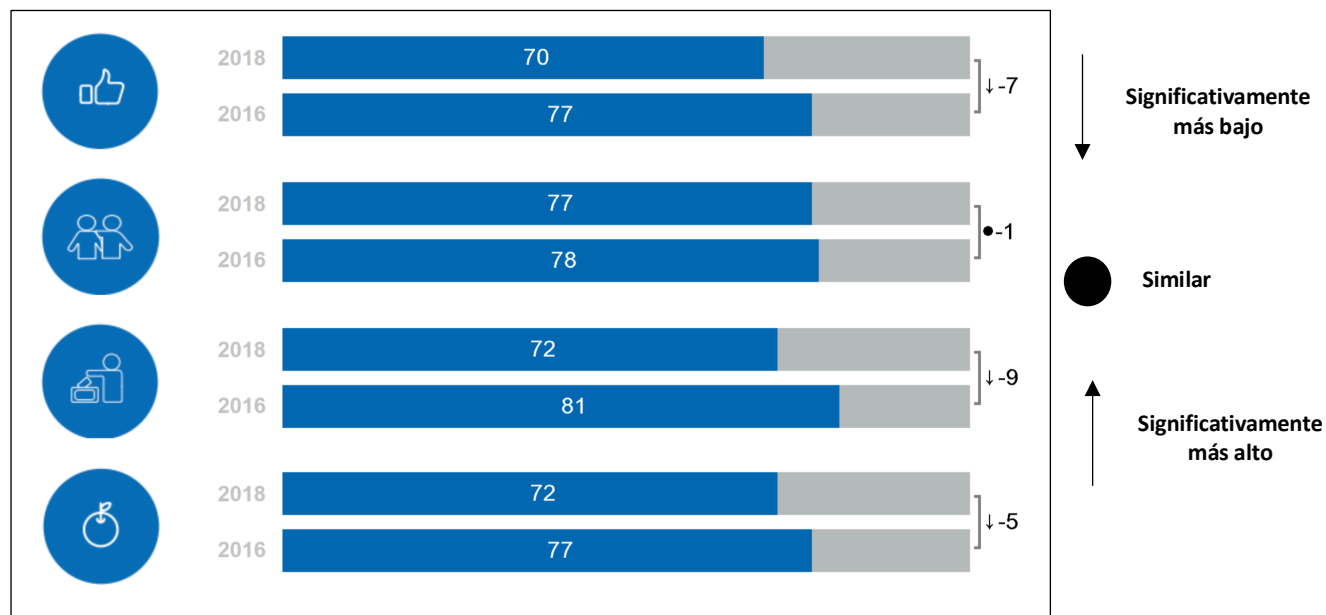
6º Básico: niveles de aprendizaje

En las últimas 3 mediciones, el establecimiento se mantiene por sobre el 50% en los niveles elemental y avanzado, siendo este último el más destacado.



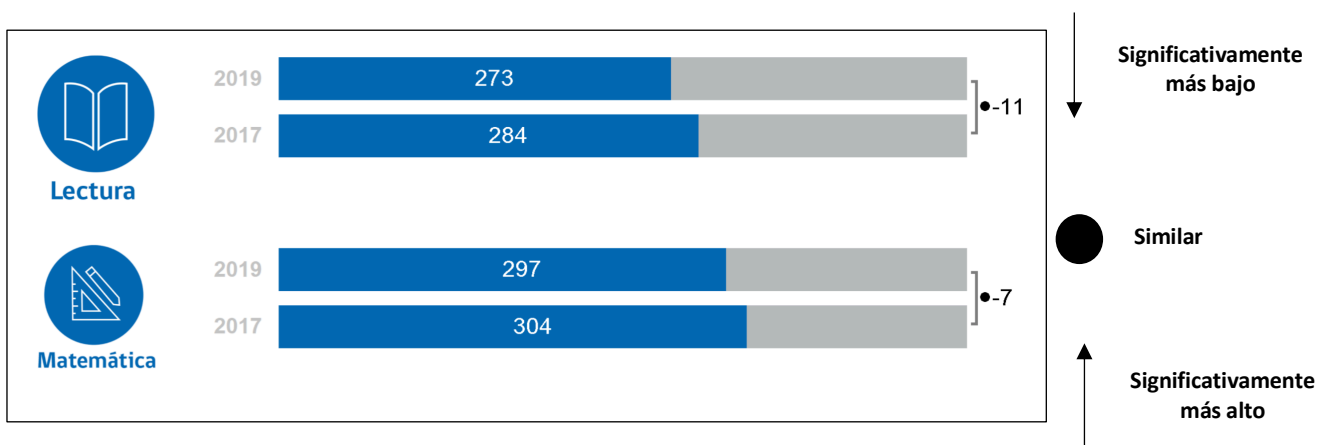
6º Básico: desarrollo personal y social (autoestima académica y motivación escolar – clima de convivencia escolar – participación y formación ciudadana – hábitos de vida saludable)

En prácticamente todos los indicadores, el nivel presenta un descenso en comparación con el período anterior.



8º Básico: puntaje SIMCE

A partir de los datos, se muestra una leve disminución en los puntajes en las áreas de Lectura y Matemática pero que no alcanza a ser significativa.



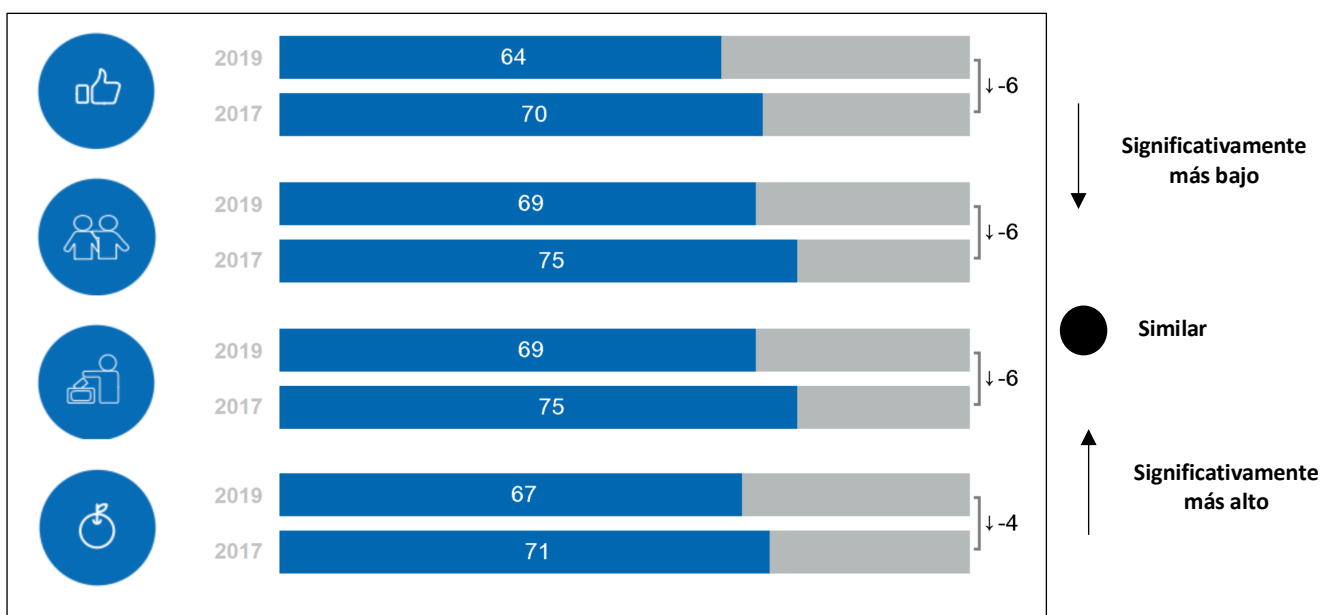
8º Básico: Historia

Para el caso de la asignatura de Historia, sí es posible evidenciar una disminución de 19 puntos, en el período que va desde 2014 a 2019

Puntaje promedio 2019	283	Prueba	Puntaje promedio 2014	Puntaje promedio 2019	Variación 2014-2019
El promedio 2019 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	Más bajo (-19 puntos)	Historia, Geografía y Ciencias Sociales	302	283	Más bajo (-19 puntos)
El promedio del establecimiento comparado con el promedio nacional de establecimientos de similar grupo socioeconómico es	Más alto (17 puntos)				

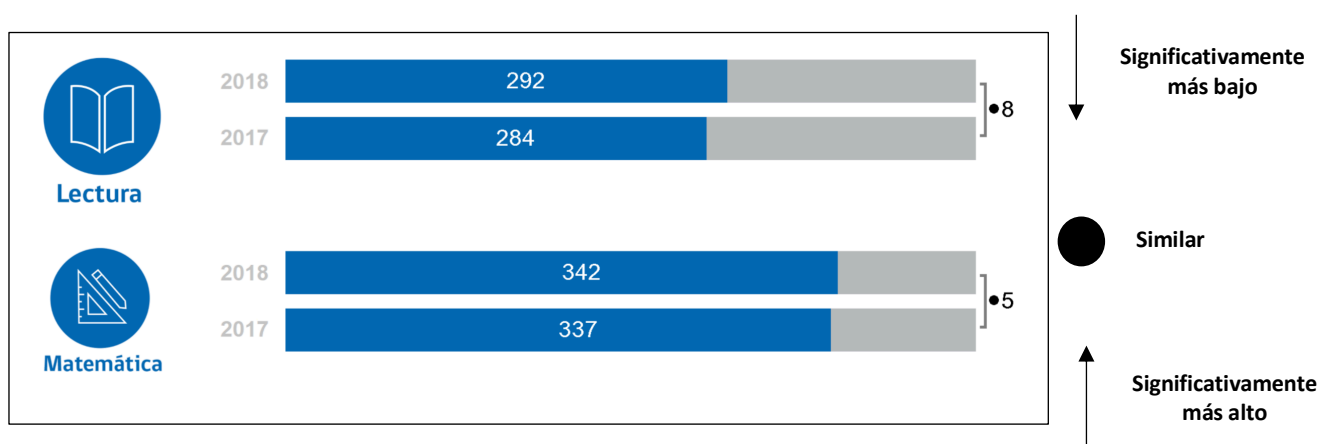
8º Básico: desarrollo personal y social (autoestima académica y motivación escolar – clima de convivencia escolar – participación y formación ciudadana – hábitos de vida saludable)

Al igual que en las otras áreas medidas en este nivel, los indicadores relacionados con el desarrollo personal y social, también muestran descensos en comparación al período anterior.



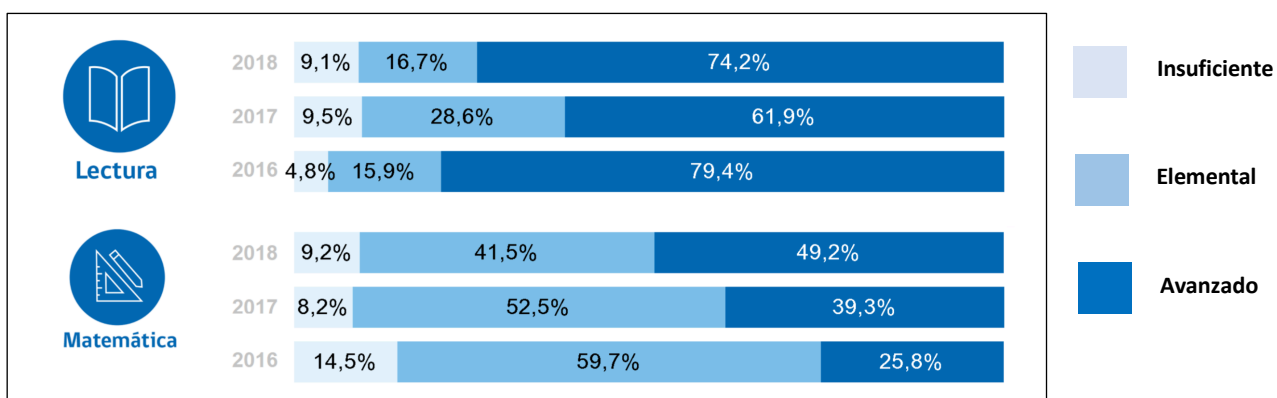
2º Medio: puntaje SIMCE

Para el nivel de 2º medio, el SIMCE de Lenguaje y Matemática no evidencia variaciones significativas entre un período y otro.



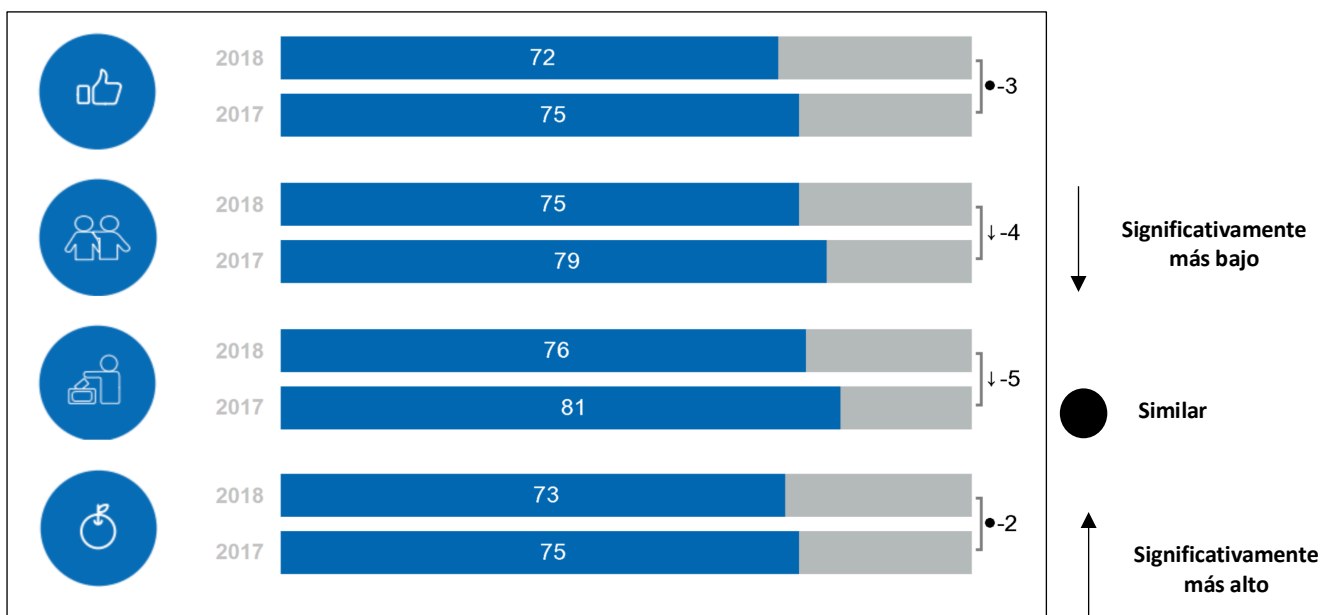
2º Medio: niveles de aprendizaje

En lo que se refiere a los niveles de aprendizaje, un porcentaje minoritario se encuentra en categoría insuficiente, destacando positivamente el comportamiento en Lectura en los niveles elemental y avanzado.



2º Medio: desarrollo personal y social (autoestima académica y motivación escolar – clima de convivencia escolar – participación y formación ciudadana – hábitos de vida saludable)

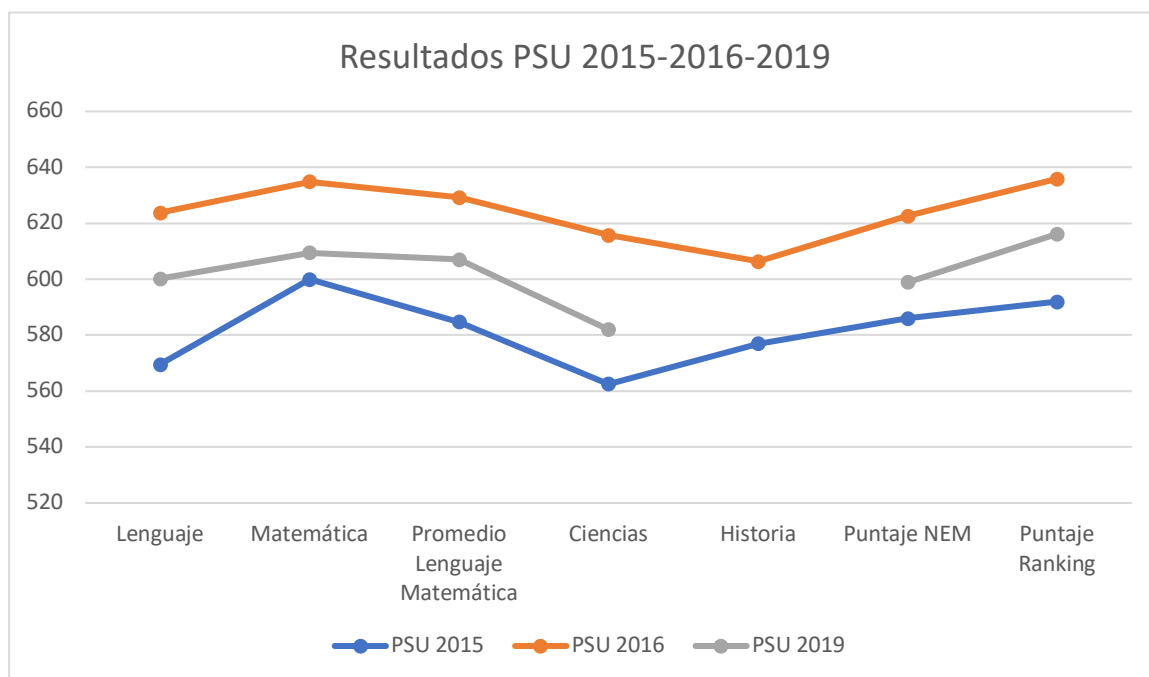
Una característica de los puntajes obtenidos en este ámbito tiene que ver con lo similar entre uno y otro período considerado, además de una leve tendencia a la baja desde 2017 a 2018.



Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, 2020

Otro de los resultados académicos relevantes del colegio, corresponden a la PSU 2015, 2016 y 2019. En el caso de los años faltantes, la dirección no cuenta con registro de aquello. Además, se debe señalar que en el año 2019 no se aplicó la PSU de Historia a nivel nacional.

Para 2015, la mayoría de los puntajes se encuentran bajo la línea de los 600, con la excepción de la prueba de matemática. En 2016, los puntajes PSU mostraron un alza en comparación al año anterior, destacando promedios por sobre los 600 puntos en todas las pruebas.



El año 2019 el establecimiento mantiene la tendencia de puntajes promedio por sobre los 600 puntos en la mayoría de las pruebas, salvo el caso de Ciencias y el NEM que caen bajo ese número y la prueba de Historia que no es posible de ser comparada en relación con el año anterior.

Fuente: elaboración propia a partir de resumen cuenta pública 2020

El colegio ofrece como oportunidad educativa, la enseñanza del inglés en el ciclo de educación media a nivel intermedio, además de contar con infraestructura como biblioteca, salas equipadas con equipo audiovisual, sala de computación de uso recurrente en las distintas asignaturas, así como un laboratorio de ciencias y espacios destinados al deporte y al esparcimiento.

En lo que se refiere al ámbito de formación valórica, al ser un colegio católico, existe preparación para sacramentos como la primera comunión, confirmación y organización de actividades solidarias con instituciones tanto en Santiago como en regiones.

Históricamente el colegio organiza salidas pedagógicas y formativas, hacia instituciones culturales y científicas. Sin embargo, uno de los principales hitos es la actividad que se organiza con los cursos en 7º básico, momento en el cual los alumnos junto a su profesor jefe y un grupo de profesores de apoyo se dirigen a acampar por dos días en la precordillera de Santiago.

1.4 Participación de Padres, Apoderados y Estudiantes

En lo que se refiere a la participación de padres y apoderados, estos se organizan y representan a través del Centro de Padres. Dicho Centro, se vincula con el establecimiento a través de la subdirectora y con las distintas directivas de curso, a través de grupos de WhatsApp.

Las directivas de cada curso se reúnen con su respectivo profesor jefe, una semana antes de cada reunión con el fin de socializar la pauta y atender dudas respecto de la marcha del colegio, inquietudes surgidas dentro del curso o para coordinar futuras actividades con los padres y sus hijos.

En lo que respecta a los estudiantes, estos se organizan mediante las directivas de curso, cuya elección comienza desde el segundo ciclo. A un nivel superior, los estudiantes cuentan con un Centro de Alumnos, compuesto generalmente por alumnos de 1º a 4º Medio. La duración de cada directiva de este Centro corresponde a dos años, luego de los cuales se realiza una votación y asume un nuevo grupo de estudiantes.

1.5 Antecedentes de crisis y conflictos en el colegio

A partir de la información proporcionada por la Dirección, el colegio históricamente mantuvo un clima escolar de diálogo, cercanía y en un ambiente familiar y de alto vínculo entre las actividades escolares y el desarrollo personal de los alumnos. Sin embargo, esta situación tendió a mostrar cambios a partir del año pasado. Dentro de los conflictos que aparecieron, están las “funas” hacia alumnos sindicados como abusadores por algunas niñas, otras dirigidas hacia algunos profesores por acusaciones de maltrato y surgimiento de rencillas por causa de estos hechos.

En el caso de los docentes, existieron roces a causa de la postura que debían tener respecto al conflicto social de octubre de 2019. En la última parte del año, hubo posiciones encontradas respecto de la manera en la cual se desarrollaban las clases y los mensajes que se entregaban a los alumnos en el marco de este conflicto.

Otro foco de tensión que se vivió al interior del colegio tuvo como protagonista a un alumno que se lanzó desde el segundo piso del edificio durante el desarrollo de la jornada escolar. Como consecuencia de este hecho, se decidió prestar atención permanente y preferente en el ámbito de la orientación y salud mental, a través de la incorporación de una psicóloga al equipo de convivencia escolar.

El último momento de conflicto se produjo por temas laborales: en este colegio no existía un sindicato, necesidad que surgió a finales de año y que ocasionó discusiones y debates con la dirección. El asunto finalizó con la creación de dos sindicatos, debido a las diferencias al momento de formar uno solo.

En marzo de 2020 se suspenden las clases a causa de la pandemia de coronavirus, por lo que el colegio deba acomodarse y empezar a generar material de apoyo a los estudiantes de manera virtual, adecuando los tiempos y tipos de clase, además de hacer capacitaciones a toda la comunidad escolar en temas de educación a distancia y manejo de herramientas tecnológicas.

En el caso de algunos docentes, hubo dificultades para acceder a internet y llevar a cabo las clases a distancia de manera regular.

Junto a estos cambios, existió la resistencia de algunos padres a pagar la mensualidad del colegio debido al cambio a una modalidad de clase no presencial.

Actualmente, el colegio retoma los niveles de convivencia y diálogo entre sus distintos estamentos, producto de una mayor y mejor comunicación entre la Dirección, el Centro de Padres y de Alumnos, motivada por la necesidad de hacer más expedito el flujo de la información a partir de las experiencias conflictivas vividas previamente y por los cambios que en este sentido provoca la pérdida de clases presenciales.

En lo que se refiere a clima escolar, profesores, padres y estudiantes, mantienen una relación más armónica y cercana gracias al trabajo constante de las jefaturas de curso y de la coordinación realizada por las jefas de ciclo en el sentido de mantener la comunicación entre las familias y el colegio, así como por la necesidad de estar atentos a los efectos que la virtualidad pueda tener en los estudiantes.

Respecto de los profesores, existe la cultura del trabajo colaborativo y el compartir experiencias de enseñanza con plataformas y metodologías en educación a distancia. Esto, sumado al establecimiento de “pausas” en los tiempos de exposición a pantallas y tiempos más largos para planificar y reunirse con los coordinadores académicos, hacen que los profesores se desenvuelvan en un ambiente ameno para el trabajo, la atención de apoderados, el contacto con los estudiantes y el avance priorizado en el curriculum.

2. Antecedentes Teóricos

Características del Liderazgo en contexto de crisis

La conmoción de una crisis sacude el estado de cosas y arroja dudas sobre la pertinencia de la cultura actual (Robbins S., 2009, p. 541)

Con el fin de comprender la gestión de una directora frente a la crisis ocasionada por la suspensión de clases y la migración progresiva a modalidades de enseñanza a distancia, es importante conocer la teoría relativa a este fenómeno a partir del estudio de diversos autores. Cabe señalar que preliminarmente, la bibliografía sólo da cuenta del estudio de situaciones de crisis. Para efectos de este proyecto, los conceptos que son fundamentales para el análisis del fenómeno estudiado son: liderazgo, clima organizacional, gestión, prácticas de gestión directiva y liderazgo escolar en contexto de crisis.

2.1 Liderazgo

El concepto de liderazgo es definido como la práctica del mejoramiento. No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos. (MBDLE, 2015, p. 10).

Para Kenneth Leithwood (2009), el liderazgo sirve y se expresa a través de relaciones sociales, es contextual y con el objetivo de llevar algo a cabo. El corazón del liderazgo es estar orientado al logro de aprendizajes. Además, el liderazgo es influencia dirigida y transformadora, una función que personas en distintos roles pueden desempeñar; es contextual y contingente, se practica de acuerdo a las características de la organización social y ninguna fórmula del liderazgo efectivo es aplicable de manera universal. También, tiene la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. Por este motivo, los líderes formales sólo son líderes genuinos en la medida que desempeñan estas funciones.

Leithwood (2009) también agrega que el liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje, ya que algunos estudios han demostrado que las escuelas pueden reducir de manera significativa los efectos que las condiciones de origen de los alumnos tienen sobre los aprendizajes.

El autor destaca que un liderazgo efectivo abarca funciones y características, tales como una orientación no conformista, seleccionar y reemplazar de manera rigurosa a los profesores, apartar de la escuela aquellos elementos distractores que no estén centrados en los aprendizajes, monitorear de manera frecuente las actividades escolares, dar sentido, invertir mucho tiempo y energía en el mejoramiento escolar, apoyar a los profesores.

Para John Hattie (Hattie, 2009, p.125), existen al menos dos formas principales de liderazgo: el liderazgo instruccional y el liderazgo transformacional. El liderazgo educativo se refiere a aquellos directores que se enfocan en crear un clima de aprendizaje libre de interrupciones, con objetivos de enseñanza claros y altas expectativas para maestros y estudiantes.

El liderazgo transformacional se refiere a aquellos directores que se involucran con sus profesores y los inspiran, comprometen y brindan un norte. De esta manera, consigue que trabajen de manera colaborativa para superar los desafíos y alcanzar metas ambiciosas. Para este autor y amparado en la evidencia de los metaanálisis que lleva a cabo, lo lleva a apoyar el poder del primero sobre el segundo, en términos de los efectos en los resultados de los estudiantes.

Para Firestone, W. A., & Riehl, C. (Firestone & Riehl, 2005, p. 101). el liderazgo es importante porque ayuda a promover el éxito académico aún en contextos diversos y menos privilegiados. Destacan un liderazgo en que lo afectivo, motivación, diálogo, participación, seguridad, clima de respeto y capacidad del director para motivar a sus docentes y estudiantes, permite mejores resultados.

Peter Northouse (Northouse, 2013, p. 3), entrega su visión del liderazgo, señalando que es un proceso, influencia, en un contexto y es dirigido al logro de resultados; es interactivo, y se logra en relación a otros. Agrega también que los líderes tienen una responsabilidad ética de atender a las necesidades e intereses de sus seguidores y que líderes y seguidores se definen en función a las relaciones que establecen. La influencia es lo esencial en su concepción sobre el liderazgo.

Autores como Viviane Robinson y Helen Timperley (2007), investigan la forma en la que el liderazgo influye y mejora el aprendizaje y concluyen que existen cinco dimensiones de un liderazgo eficaz para lograr este propósito: establecer metas y expectativas, obtener recursos en forma estratégica, planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo, promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente y por último, asegurar un entorno ordenado y de apoyo.

En el detalle de estas cinco dimensiones, destacan la importancia de fijar metas de aprendizaje medibles, ser claro en comunicarlas e involucrar a toda la comunidad escolar en ellas y llegar a consensos sobre su utilidad. Esto tendría un impacto en la eficacia, autogestión, desempeño y aprendizaje.

Otro de los temas tiene que ver con la obtención prioritaria de recursos como las personas, el dinero y el tiempo y saber efectivamente cuales de ellos no se están obteniendo y por qué. Se suma a esto, poner el foco en la calidad de la enseñanza, buscando enseñar menos y aprender más, además de buscar la alineación y coherencia entre las clases, los cursos y las escuela.

Las autoras señalan que la dimensión que tiene que ver con promover y participar de manera formal e informal en la capacitación y desarrollo de los docentes, es una de las más importantes. En lo referido a la dimensión sobre asegurar un entorno ordenado y de apoyo, promueve el buen uso del tiempo para la enseñanza y aprendizaje, ya que estas apuntan a contar con normas y rutinas que apoyan el compromiso cognitivo y conductual de los estudiantes.

Agregan sí, que los profesores son quienes tienen un más alto impacto en los alumnos y mucho más directo que los líderes.

En otro estudio, Robinson (Robinson et al., 2008, p. 8), se refiere al concepto de liderazgo instruccional, que surge en los años 70' del siglo XX, muy vinculado a la responsabilidad del director en fomentar un fuerte liderazgo escolar, un clima de aprendizaje son interrupciones, objetivos claros y con altas expectativas de los docentes hacia sus estudiantes.

Otro de los autores que habla también del liderazgo y de su carácter instruccional, es Philip Hallinger (Hallinger, 2011, p. 11). Explica que en un principio se definió el concepto de gestión instruccional, porque otros autores infirieron que este papel del director giraba en torno a funciones de gestión relacionadas con la coordinación y el control del currículo y la instrucción. Según esto, el carácter de instruccional ha sido hasta hoy el que más ha influido en los investigadores de este tema.

Para este autor, los conceptos de gestión instruccional y liderazgo instruccional (que se transformó en el más aceptado por la comunidad académica y profesional), se pueden diferenciar en el origen del poder y los medios requeridos para alcanzar resultados. El liderazgo educativo terminó primando, pues se reconoce que los directores que lo consiguen lo hacen a través de su experiencia e influencia, más que amparados por el título de autoridad que poseen.

De esta manera, solo el liderazgo educativo sería capaz de lograr impactos positivos y permanentes en áreas como la motivación docente y aprendizaje estudiantil.

En la lógica de definir los roles que debe cumplir todo líder educativo, el autor elabora un marco de liderazgo instruccional o pedagógico, que propone tres dimensiones: definir la misión de la escuela, gestionar el plan curricular-pedagógico de la escuela y promover un positivo clima de aprendizaje escolar.

Otro autor, Anthony Bryk (Bryk, 2010, p. 24), sigue en la línea de autores anteriores, ya que también habla sobre la importancia de un liderazgo instruccional compartido. Destaca la relevancia que tiene el desarrollar las capacidades profesionales de los profesores, crear climas de aprendizaje centrados en el estudiante y que existan relaciones de confianza entre la escuela y los padres. Se espera también que este liderazgo permita formar un mayor capital social a partir de la vinculación entre los distintos estamentos de la comunidad escolar.

Para José Weinstein (Weinstein et al, 2016, p. 6), el liderazgo permite que las comunidades puedan concretar su proyecto educativo, dar cohesión, confianza, identidad colectiva y aumentar las posibilidades de mejores resultados. Además, lograr avances en materia de desarrollo profesional docente y en motivar a estudiantes y familias para que sean parte fundamental de todo proceso formativo.

El autor menciona que la mayoría de las definiciones de liderazgo destacan la influencia más que la autoridad y que el liderazgo es independiente de la autoridad del cargo, mientras que la gestión está completamente vinculada a este. Agrega también que el liderazgo es un proceso intencionado ya que quien lo ejerce, lo hace para lograr objetivos. Junto a lo antes expuesto, señala que la influencia puede ser ejercida por individuos o de manera grupal, lo que apoya la idea de un liderazgo más distribuido.

Una última consideración respecto al concepto de liderazgo educativo proviene de un artículo publicado en 2019 por los investigadores Kenneth Leithwood, Alma Harris & David Hopkins (2019), en el cual hacen una revisión y actualización a partir de los avances que se han producido en esta área.

Para estos autores, el liderazgo escolar tiene un efecto significativo en las características de la organización escolar, lo cual termina influyendo en la calidad del aprendizaje. Ahora bien, este efecto es de tamaño moderado, pero importante en la mejora escolar.

Otra actualización tiene que ver con la relevancia de las interacciones entre padres e hijos en el hogar, un liderazgo distribuido y con mejores condiciones dentro del aula: la suma de estos factores permite al liderazgo mejorar aún más la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.

Los autores, también destacan la importancia que tiene en los líderes contar con recursos sociales, cognitivos y psicosociales para un mejor liderazgo. Por ejemplo, experiencia en resolución de problemas, conocimiento específico de un dominio, pensamiento sistémico, percibir y manejar las emociones, actuar de maneras emocionalmente apropiadas, optimismo, autoeficacia, resiliencia y proactividad.

2.2 Clima organizacional

El concepto de clima describe o indica las reacciones emocionales y rutinas que generan prácticas, conductas y actitudes importantes para la organización y sus miembros. Para autores como Wayne Hoy y Cecil Miskel (2013), el clima organizacional corresponde a las características que distinguen a la organización de otras organizaciones y que influyen en el comportamiento de las personas. Este clima se centra en el comportamiento compartido más que en las creencias.

Para efectos de este estudio, se destaca el concepto de clima de la organización a nivel escolar, referido a “las percepciones de maestros respecto al desarrollo laboral y a la calidad del desarrollo en la escuela de acuerdo a quienes la viven” (Hoy & Miskel, 1994, p.180).

En la misma línea, que exista un clima con énfasis en lo académico es importante, ya que permite establecer niveles de logro y metas académicas altas y alcanzables para estudiantes que trabajan de manera ardua y comprometida con su rendimiento. En este clima, existe un ambiente de aprendizaje ordenado, serio y donde los profesores creen en la capacidad de los estudiantes para alcanzar los objetivos planteados y se confía en el director, cabeza de una organización con altos estándares académicos.

A partir de estudios realizados, los autores señalan que cuanto más saludable es el clima organizacional con énfasis en lo académico, más alto es el rendimiento y calificaciones de los estudiantes, hay una mayor participación de los profesores en la toma de decisiones y una cultura escolar sólida. Estos aspectos, influirían en menores tasas de deserción escolar y mayor compromiso de los estudiantes.

Para los autores, en escuelas de climas organizacionales con énfasis en lo académico, los docentes trabajan de manera compartida en comunidades de aprendizaje profesional y esto impacta positivamente en el rendimiento de sus estudiantes; sus directores cuentan con un liderazgo que fomenta, ayuda y motiva a los profesores a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y están respaldadas y legitimadas por la comunidad.

En base a la revisión de la literatura disponible, estos autores señalan que una escuela de calidad, con clima organizacional de fuerte énfasis en lo académico, se caracteriza por:

- Profesores y directores que obtienen apoyo para trabajar de manera cooperativa y sin interferencia indebida de personas externas
- Un director que se preocupa tanto por el apoyo social de los maestros como por el cumplimiento de sus tareas mediante un liderazgo abierto y compartido
- Unos profesores que se ven y se respetan como profesionales, y
- Una comunidad (estudiantes, profesores y director) que ven el logro y éxito académico como algo central.

2.3 Gestión

Gestionar es “coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener” (Majluf, N. & Hurtado, J. M., 2008, p.14).

La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad. Además, es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. En general, la gestión de las instituciones educativas comprende entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación.

Otro aporte importante al tema de la gestión lo entrega el PELP, (Public Education Leadership Project) de los autores Stacey Childress, Richard Elmore, Allen Grossman y Caroline King (2011). Estos investigadores de la Universidad de Harvard plantean la necesidad de contar con un marco de coherencia y de orden para los líderes escolares. Este marco permite identificar elementos clave para gestionar y diseñar estrategias con miras a alcanzar altos niveles de logro para los estudiantes.

Si bien el marco está pensado y diseñado para la acción de los grandes distritos de las escuelas públicas, también puede ser considerado para la gestión de un establecimiento educativo, ya que permite ver donde está el establecimiento, cómo se relacionan sus partes y hacia dónde se quiere ir. Permite establecer un punto sobre el cual mirar, analizar, proyectar y reflexionar la institución educativa, fijando parámetros de coherencia entre los distintos actores del mundo educativo

Los autores destacan que entre sus principales aportes se encuentran, el foco en el aprendizaje, la reflexión crítica sobre una estrategia sobre la cual actuar y criticar de manera continua, a fin de garantizar la gestión, el buen funcionamiento y la interacción saludable con todos los actores educativos involucrados.

En Chile y a nivel ministerial, encontramos relacionado al tema de la gestión pedagógica de la enseñanza, aprendizaje y resultados académicos, el Marco Para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015).

Dicho marco, actúa como un elemento que orienta y ayuda a tomar mejores decisiones y gestionar de manera responsable y con un propósito, junto con señalar que una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de buenos resultados.

Entre los aspectos de gestión que destaca este marco, está la relación entre este concepto y el de liderazgo ya que se complementan. Plantea que mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico. Agrega que los directivos escolares que han logrado un destacado liderazgo en lo pedagógico en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos.

Junto a esto, la gestión de los equipos directivos está asociada esencialmente a la generación de condiciones organizacionales para garantizar las prácticas docentes y el desarrollo de las capacidades profesionales.

El Marco para la Buena Dirección, describe una serie de prácticas, competencias, recursos personales y conocimientos que permiten a los directivos ejercer un liderazgo escolar efectivo. Para el Marco, las prácticas apuntan hacia lo que se necesita saber hacer para liderar y gestionar de manera efectiva la institución, atendiendo al contexto en el que se encuentre.

Tomando como referencia lo establecido en el Marco de la Buena Enseñanza (MBDE, 2015), las dimensiones de estas prácticas son:

1. Construir e implementar una visión compartida, cuyas prácticas son:

- Definir o revisar, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.
- Traducir los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.
- Difundir y explicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.
- Promover y modelar activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.
- Desarrollar una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

2. Desarrollar las capacidades profesionales, cuyas prácticas son:

- Desarrollar e implementar, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.
- Identificar y priorizar las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.

- Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.
- Apoyar y demostrar consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.
- Demostrar confianza en las capacidades de sus equipos y promover el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.
- Generar condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

3. Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje, cuyas prácticas son:

- Asegurar la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
- Monitorear la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
- Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
- Identificar las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
- Procurar que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
- Asegurar la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
- Identificar y difundir, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

4. Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar, cuyas prácticas son:

- Desarrollar e implementar una política que asegure una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.
- Modelar y promover un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.
- Implementar y monitorear normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.
- Generar oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.
- Anticipar conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

- Desarrollar y mantener relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes

5. Desarrollar y gestionar el establecimiento escolar, cuyas prácticas son:

- Estructurar la institución, organizar sus procesos y definir roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.
- Asegurar que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.
- Recolectar y analizar sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.
- En conjunto con el sostenedor, asegurar la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y gestionar eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.
- Vincular el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.
- Informar y explicar de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.

Respecto al tema de la gestión escolar, los autores Magdalena Müller y Paulo Volante (2015) señalan que, pese a que el centro de la gestión de los directivos escolares debiera estar en la sala de clases con los docentes y los estudiantes, dedican mucho tiempo a labores administrativas. Producto de esto, los autores proponen nueve prácticas para equipos de liderazgo instruccional que permitirían a los directivos gestionar prácticas de mejora y ofrecer a los estudiantes, un contexto más desafiante y propicio al aprendizaje.

Las nueve prácticas recomendadas son: la creación de equipos de liderazgo instruccional, la construcción de una visión compartida en torno a la enseñanza y el aprendizaje, la definición de aprendizajes clave en un dominio específico del currículum, llevar a los estudiantes a fijarse metas, asegurar que todos los estudiantes tengan experiencias de logro, monitorear metas curriculares y de los estudiantes, retroalimentar la práctica docente, realizar ciclos de observación y retroalimentación acerca de iniciativas de mejora y generar comunidades profesionales de aprendizaje.

2.4 Gestión de crisis

Para Wigodski (Wigodski, 2007, p. 2), la gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa u organización.

En referencia a cómo entender la gestión de la crisis en función del liderazgo, autoras como Jay Caulfield (Caulfield, 2018, p. 705) señalan como dato relevante que “durante la crisis, el liderazgo se convierte en una dinámica grupal en la que líderes y seguidores construyen la realidad de la situación e interactúan para lograr un resultado compartido”. Esto es un elemento a considerar en momentos en los cuales los directores necesitan, más que nunca, de la cohesión de sus equipos directivos.

Las prácticas de gestión durante una crisis y las decisiones que se deben tomar desafían a quienes están encargados de decidir, debido a problemas de tiempo, alta incertidumbre de la situación que les toca enfrentar y el poco control que tienen sobre la situación.

Otros autores que desarrollan este tema son Bruce Forster y Michael Patlas (2020), quienes recomiendan a los líderes a desarrollar un liderazgo más horizontal, armando redes de equipos con personas empoderadas y promoviendo el debate abierto de ideas, fluido y sin temor a represalias por las opiniones que vayan apareciendo. Señalan también que en momentos así, la transparencia es un principio importante en la gestión de crisis y que los líderes deben ser claros respecto a lo que saben y lo que no. Enfatizan además en la relevancia que tiene la comunicación regular y precisa para disminuir el riesgo de rumores e información falsa y en la importancia que tiene un líder para su organización cuando es capaz de caminar y estar cerca de su gente. Esto genera respeto, confianza y estabilidad.

Otros autores, James & Wooten (2010) y Lu (2013), hacen énfasis en que la toma de decisiones, durante una crisis, desafía a quienes están encargados de tomarlas, debido a problemas de tiempo, alta incertidumbre de la situación que les toca enfrentar y el poco control que tienen sobre la situación.

Para Demiroz & Kapucu (2012), aquellos líderes que son más expertos son capaces de seguir los protocolos y procedimientos establecidos, pero también, son hábiles de desviarse de la normativa si la situación así lo exige. Es entonces esencial en un líder que gestiona una crisis, no sólo contar con la autoridad formal, sino también, con la capacidad de ver el contexto y actuar conforme a la necesidad del momento. Además, este tipo de acciones por parte de estos líderes, requieren riesgos calculados y pensamiento creativo, que es fruto de la experiencia pasada. Además, estos líderes experimentados también necesitan contar con un grupo de seguidores igual de experimentados.

Así como se presentan a los líderes y sus seguidores, para autores como Vroom & Jago (2007), son muy importantes las discusiones respecto a lo que es la gestión de una crisis. Para ellos, el resultado en la gestión del liderazgo tiene directa relación con la situación en particular, ya que un líder y sus seguidores no se activan y gestionan de la misma manera y con el mismo éxito en todos los eventos.

Autores como Fiedler (2002), señalan que la inteligencia del líder contribuye mejor al desempeño del grupo durante la gestión de crisis, cuando la capacidad de este líder es coincidente con la disposición y capacidad del grupo. Que sean capaces de seguir instrucciones y lograr la meta, está en directa relación con la comunicación efectiva líder-seguidores, niveles de inteligencia medianamente cercanos y experiencia previa, por parte del líder, en situaciones de alto stress.

En situaciones de crisis y frente a un peligro inminente, las personas experimentadas son capaces de ofrecer soluciones creativas y adaptadas a la situación, ya que su memoria es capaz de recordar experiencias pasadas y actuar de manera exitosa, mucho más eficientemente, que aquellas que se enfrentan a una situación extrema por primera vez.

2.5 Liderazgo escolar ante la crisis

La crisis en una escuela se trata de una situación urgente que requiere una acción inmediata y decisiva por parte de una organización, en particular, los líderes de esta. Toda crisis se caracteriza por ser ambigua en sus causas, efectos y forma de resolverse, siendo una experiencia dolorosa, por lo menos, para un grupo de la comunidad escolar.

Para autores como Smith, L., & Riley, D. (2012), existen cinco pasos esenciales para enfrentar una crisis: conocer los hechos, implementar planes de contingencia relevantes o adaptarse rápidamente para responder a la situación actual, tomar decisiones, mostrar preocupación y comunicar.

Es relevante señalar que las crisis pueden significar momentos traumáticos, generar daños en los procesos y dinámicas de la escuela, así como también, afectar las confianzas y relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Frente a esto, es importante reflexionar sobre los efectos que tiene la crisis para la organización, iniciar procesos de reconstrucción de los lazos y mirar hacia adelante a partir de una valoración de la crisis como momento de aprendizaje y oportunidad ante situaciones parecidas en el futuro.

Es necesario que los líderes escolares cuenten con una serie de competencias que les permitan enfrentar situaciones de crisis. Entre estas competencias están: la toma de decisiones, intuición y flexibilidad, creatividad y pensamiento lateral, tenacidad y optimismo, inteligencia para intuir, proceder y crear, empatía, optimismo, respeto, habilidad para saber comunicar y un buen manejo de la información. Finalmente, es muy importante que, frente a una crisis, los líderes sean capaces de infundir esperanza en su organización y de llevar a la organización a su funcionamiento cotidiano, tratando de minimizar los efectos colaterales de este quiebre.

Otra autora que entrega su visión respecto de este tema es Deborah Netolicky (Netolicky, 2020, p. 3), quien destaca que los líderes escolares deben seguir tomando decisiones cuidadosas, por el bien de sus comunidades, aún en tiempos de crisis. Señala también, la relevancia de que los líderes sean capaces de fomentar la confianza, distribuir roles, poder y fomentar en las personas la capacidad de agencia.

Es importante que los directores, como líderes de una organización, estén al frente de la situación compleja, siendo creíbles frente al resto, considerando no solo el bienestar del individuo sino también del grupo. También, que actúen con rapidez y previsión, pero siendo cuidadosos de las opciones que toman, las consecuencias y efectos secundarios y que los líderes comuniquen los propósitos de lo que se persigue con claridad, empatía y humanidad.

Pascual (Pascual, 2015, p. 48) reflexiona respecto a la manera en la que los líderes educativos deben reaccionar en momentos en que la escuela no pueda funcionar normalmente y cómo esta no pierda el foco en lo pedagógico. Señala que es muy importante la transparencia y rendición de cuentas frente a la comunidad, con el fin de evitar malos entendidos, informando plazos y procesos que se estén llevando a cabo de manera clara y accesible para quien quiera consultar. Respecto al liderazgo escolar de los directores, señala que durante una crisis, ellos reflexionan sobre el problema y las consecuencias que tendrá para el funcionamiento de la escuela y cómo terminará impactando en el aprendizaje de los alumnos. Al hacer esta reflexión, los directores expertos pueden generar una planificación estratégica que les permita sobrellevar el problema.

IV. PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. Problema

Un tema relevante dentro de la realidad actual en los distintos sistemas educativos de Chile y del mundo es el liderazgo escolar en tiempos de crisis. A partir de las consecuencias que para las escuelas ha significado el Covid-19 y la suspensión de las clases presenciales, indagar y extraer lecciones respecto a cómo una directora y su equipo de gestión lideran un colegio, se convierte en el objetivo principal de esta investigación. Por lo tanto, un problema que debe ser abordado por esta investigación es la ausencia de una estrategia específica para reaccionar ante las crisis y de gestión de la enseñanza y la convivencia escolar en un contexto de cuarentenas sanitarias y adaptaciones de enseñanza virtual.

Mirando la realidad internacional y a partir del estudio de Whitla (Whitla, 2003, p. 2), se pueden exponer situaciones de crisis que afectan a las escuelas vinculadas a distintos acontecimientos. En lo que se refiere a hechos de violencia, se puede nombrar la ocurrida en 1998 en una escuela secundaria de Arkansas, Estados Unidos. Allí, dos estudiantes de 11 y 13 años asesinaron a cinco personas. Otro caso fue el ocurrido en 1999, donde en la Columbine High School de Colorado, Estados Unidos, se produjo el asesinato de 13 personas por parte dos estudiantes de dicha escuela. Una situación parecida se produjo en Alemania, en la ciudad de Erfurt, donde un ex alumno de una escuela disparó y mató a 16 personas, incluidos 13 profesores, dos estudiantes y un oficial de policía.

El sistema educativo no solo ha sido expuesto a hechos de violencia, sino que también existen otras crisis que lo impactan. Según Mutch (Mutch, 2014, p. 8), los incendios forestales del llamado “Sábado Negro” que afectaron en 2003 a Australia, incentivaron a las escuelas a desarrollar un plan de manejo de trauma para enfrentar este tipo de emergencias y manejar los impactos que podría causar a las comunidades educativas. En el caso de Nueva Zelanda, constatamos el terremoto de 2011, también llamado “terremoto de Canterbury” y luego del cual muchas escuelas recibieron apoyo para manejar e ir superando la tragedia por parte de la Oficina de Revisión de Educación (ERO). Esta es una agencia de evaluación escolar que tuvo como objetivo enfocarse en cómo las escuelas habían enfrentado el terremoto y qué lecciones se podían aprender de sus experiencias. Lo relevante en la labor de esta oficina fue descubrir que los estudiantes y las familias buscaban orientación en el liderazgo escolar para enfrentar la adversidad, lo que permitió enfocarse en las personas, más que en los procedimientos frente a una crisis.

A partir de la presentación de estos casos de crisis a nivel internacional, se destaca la creación de mecanismos e instancias en las que las escuelas y sus equipos directivos pueden organizarse para enfrentar situaciones complejas. Gracias al trabajo colaborativo, se han definido roles y responsabilidades que permiten aliviar la confusión y el estrés en la toma de decisiones que se debe llevar a cabo en momentos críticos.

Cabe preguntarse ahora, en qué pie se encuentra nuestro país frente a situaciones de crisis que han afectado a las escuelas. Al analizar los sucesos que han ocurrido en el siglo XXI, podemos distinguir situaciones producidas por eventos de la naturaleza y por intervención humana.

En el año 2001 aparece el denominado “mochilazo”, evento en el que los estudiantes del sistema municipal reclaman por las malas condiciones de la infraestructura de los establecimientos públicos.

Para Borri (2016), desde fines de 2005 y alcanzando un punto más álgido en 2006, en el marco de la llamada “revolución de los pingüinos” muchos establecimientos educacionales estuvieron en paro o “toma” de sus dependencias.

En este sentido, García-Huidobro (García-Huidobro, 2007, p. 2) señala que la revolución de los pingüinos escaló y terminó con la suspensión de las clases desde el mes de junio de 2006, en protesta por los altos costos del pase escolar, el valor de la Prueba de Selección Universitaria y la escasez de raciones alimenticias en los colegios que contaban con Jornada Escolar Completa.

A partir de lo planteado por Bellei (Bellei, 2010, p. 31), el movimiento, que poco a poco fue recibiendo el apoyo de padres, apoderados, docentes y universitarios, fue más allá y planteó cambios estructurales. Los estudiantes demandaron la derogación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) y de la Jornada Escolar Completa, en lo referido a los aportes que recibían los establecimientos subvencionados por parte del Estado, ya que estos perseguían no sólo fines educativos, sino que también de lucro.

En el desarrollo de todos acontecimientos, muchos directores tuvieron que enfrentarse a movilizaciones en apoyo a las demandas estudiantiles, dentro y fuera de sus establecimientos. También, hubo momentos de paro en las actividades académicas y tomas de algunos recintos educativos, con la consiguiente pérdida de clases.

En 2010, el país y el sistema escolar es sometido nuevamente a otra situación crítica: el terremoto del 27 de febrero, lo que para Pascual (2016), sin duda causó inseguridad y miedo. Dicho evento alteró el comienzo del año académico en vista de los daños que sufrió la infraestructura de algunos colegios y provocó, por ende, dificultades para quienes lideraban los establecimientos. Por una parte, los directores no sólo tenían que hacerse cargo del ámbito pedagógico, si no que también, avocarse a trabajar en el manejo del estrés postraumático de sus estudiantes.

Luego, en 2011, se inician grandes movilizaciones estudiantiles que retoman la trayectoria de las anteriores en lo referido a sus demandas, pero ahondando sus críticas hacia temas como el lucro, copago y selección en la educación escolar. En lo que se refiere a la situación de los establecimientos educacionales, estos presentaron extensos períodos de tomas que impiden la realización de las clases habituales. Para Peña & Sembler (2019), estas medidas de presión se van a mantener durante años, como parte del repertorio de acciones emprendidas por los estudiantes y que terminan provocando severos daños a la infraestructura escolar y tensiones al interior de las comunidades educativas por el enfrentamiento en algunos casos, de estudiantes, docentes y padres.

Las movilizaciones de 2011 hasta hoy desafían los liderazgos escolares ya que es una crisis permanente y que termina ocupando una buena parte del tiempo, esfuerzo y recursos, sobre todo, de colegios y liceos llamados “emblemáticos” y que generalmente se encuentran a la cabeza de cada nueva manifestación estudiantil.

Las autoras también plantean que las crisis que provocan dentro de las comunidades escolares las tomas de establecimientos han sido la manifestación de un conflicto político mayor como lo es, la demanda por cambios profundos al sistema educativo.

Como vemos, pese a la cantidad de situaciones críticas por las que han atravesado nuestras escuelas en los últimos años, sólo existen planes de acción frente a catástrofes naturales. Dichos planes, se ocupan de educar a la comunidad escolar para reaccionar frente a movimientos sísmicos mediante planes de evacuación y contención, mientras dure el evento. Sobre este punto, es relevante destacar el Manual del Ministerio de Salud de Chile (2015) para la protección y cuidado de la salud mental en situaciones de emergencias y desastres.

Este instrumento atiende los efectos que tienen las catástrofes naturales en la salud mental de las personas, lo cual es un gran avance si lo consideramos como aporte para enfrentar mejor otro tipo de situaciones traumáticas como la actual.

En la misma línea, quienes pudieron ir más allá respecto de este tema, fueron algunos liceos del sur de Chile luego del terremoto del 27 de febrero de 2010. Acá, los equipos directivos lograron mantener el foco de la escuela en lo pedagógico, pese a la evidente desventaja que significaba trabajar en establecimientos parcial o totalmente destruidos. Para Pascual (2016), mediante un liderazgo distribuido, apoyados en la participación de la comunidad escolar y usando canales de comunicación fluidos, consiguieron dar continuidad al proceso educativo y atender a las necesidades de sus estudiantes y familias.

Lo relevante de la experiencia vivida por estos Liceos, es preguntarse qué tan preparado está el resto de nuestro sistema escolar para el manejo de una crisis y si todos los equipos directivos conocen y manejan estrategias para enfrentar, en el caso actual, el cierre de las escuelas por causa de la pandemia de Covid-19. Son situaciones distintas, pero en ambos casos prima la necesidad por encontrar respuestas a momentos complejos.

A partir de los antecedentes aquí expuestos, esta investigación es útil para conocer cómo se gestiona una crisis, ocasionada en este caso por los efectos del Covid-19, en un colegio particular subvencionado. Quienes se beneficiarían de este estudio serían, los directivos, sus equipos de gestión, docentes y apoderados, ya que podrían conocer las estrategias, decisiones y acciones propuestas y que se podrían utilizar si el contexto y características de quienes consulten este estudio son similares.

En lo concreto, este estudio ayudará a orientar los pasos a seguir frente a una contingencia como la suspensión de las clases presenciales y la migración a modalidades de educación a distancia. Además, sería útil para revisar in situ la puesta en práctica de algunas de las recomendaciones que organismos nacionales e internacionales han hecho respecto al manejo que debe haber, por parte de los establecimientos, de la crisis provocada por el Covid-19 en las escuelas.

En vista de la diversidad de causas y tipos de crisis que afectan a las escuelas y sus líderes y a la ausencia de instrumentos que permitan gestionar situaciones complejas que se vienen arrastrando desde hace años en nuestro país, es que cobra relevancia dar una mirada hacia la gestión de una directora y su equipo directivo, en un contexto en el que existe cierre de escuelas, pérdida de contacto entre los miembros de la comunidad escolar e incertidumbre, como parte de una nueva normalidad.

2. Preguntas de investigación

A la luz de los antecedentes expuestos anteriormente, esta investigación se propone responder la siguiente interrogante general:

- ¿Cómo gestiona una directora y su equipo directivo la enseñanza y la convivencia escolar, en un contexto de crisis causada por un escenario de cuarentenas sanitarias y adaptaciones de enseñanza virtual?

A la que se añaden las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué conocimientos tienen, una directora y su equipo, sobre gestión de la enseñanza y convivencia escolar en un contexto de crisis?
- ¿Qué tipo de gestión de la enseñanza y de la convivencia escolar, en un contexto de crisis, llevan a cabo una directora y su equipo?

V. Objetivos

1. Objetivo General

- Identificar las prácticas de gestión escolar en un contexto de crisis causada por un escenario de cuarentenas sanitarias para sistematizarlas y preparar a la organización en el futuro

2. Objetivos Específicos

- Indagar en las percepciones de gestión de la enseñanza y convivencia escolar, en un contexto de crisis, que posee una directora y su equipo
- Caracterizar prácticas concretas de gestión de la enseñanza y convivencia escolar, en un contexto de crisis, llevadas a cabo por una directora y su equipo
- Sistematizar las prácticas implementadas en el ámbito de gestión de la enseñanza y la convivencia escolar en un contexto de crisis, implementadas por una directora y su equipo y que permitan preparar de mejor forma a la organización

V. METODOLOGÍA

La presente investigación consiste en un estudio de caso único, intrínseco, con enfoque descriptivo, utilizando métodos de interpretación cualitativos de análisis de contenidos y con técnicas de la teoría fundada.

Se utiliza el estudio de caso porque es una estrategia apropiada cuando se formulan las preguntas “como” y “por qué” y cuando quien investiga, tiene escaso control sobre los eventos. Para Yin (2003), el foco está en un fenómeno actual y en un contexto real.

Para Stake (1999) se justifica usar el estudio de caso ya que permite analizar la particularidad y complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes, mientras que para Simons (2011), funciona como sistema de investigación para evaluar innovaciones educativas complejas, en su propio contexto.

Para Mertens (2010) el caso es una investigación sobre un individuo, grupo o comunidad y que es visto y analizado como una entidad.

Para autores como Creswell (2009), el caso corresponde a un análisis profundo en su contenido, con el fin de entender su evolución o desarrollar e ilustrar una teoría. Para obtener información del caso, se pueden utilizar distintas fuentes como la observación, entrevistas, materiales audiovisuales y documentos.

1. Metodología cualitativa

El presente estudio busca indagar en la experiencia de la directora y su equipo directivo, gestionando el establecimiento en un contexto de crisis. Por este motivo, una estrategia de investigación de tipo cualitativa es la más apropiada para comprender experiencias, discursos, relaciones y el significado que las personas asignan a estas. Para Mason (2002), esta estrategia cualitativa tiene una capacidad sin igual para construir argumentos convincentes sobre cómo funcionan las cosas en contextos particulares y de conectar dicho contexto con una explicación.

Para Denzin & Lincoln (1994) esta metodología permite el estudio de las cosas en sus ambientes naturales e interpretando los fenómenos que ocurren a partir de los significados que las personas les otorgan.

1.1 Muestreo

Para Hernández – Sampieri (2014), en todo proceso cualitativo, la muestra puede estar compuesta por personas, eventos y sucesos, a partir de los cuales se recolectarán los datos. En la misma línea, el tamaño de esta muestra no es relevante en lo probabilístico, ya que el interés investigativo no es generalizar los resultados que se obtengan con el estudio a una población mucho más amplia.

Para Flick (2007), el muestreo corresponde a un grupo de personas, eventos, sucesos, por nombrar algunos, a partir de los cuales se recolectarán los datos.

Para Patton (1990), los muestreos en la investigación cualitativa se pueden incluir bajo el concepto de “muestreo con propósito”, ya que este tipo de investigación (cualitativa) se enfoca en profundidad en muestras relativamente pequeñas, incluso casos individuales seleccionados a propósito.

En este muestreo intencional, los datos se recogerán de manera que estén acordes a la pregunta de investigación.

Para la elaboración de este proyecto, la muestra es el colegio y la unidad de estudio principal está compuesta por la directora y el equipo directivo, quienes participan de la gestión pedagógica del colegio y se relacionan con la sociedad administradora del establecimiento, además de otros actores como profesores y estudiantes que también fueron incluidos.

La justificación a esta elección se debe a que las personas forman parte del equipo de gestión y planifican las actividades escolares.

1.1.2 Criterios de relevancia o confiabilidad:

Con el fin de asegurar estos criterios, se contrastará la información mediante lo reportado por docentes de mayor trayectoria en la escuela y un grupo de estudiantes del establecimiento. Como condición dada, cabe señalar que los docentes y estudiantes que serán parte de este estudio, fueron propuestos por la directora, porque cuentan con su confianza y porque son considerados informantes clave, ya que tienen un amplio conocimiento con relación al objetivo de investigación propuesto, debido a sus años en el colegio y por la cantidad de cursos en los que imparten clase.

1.2 Técnicas de recolección de datos:

Una de las técnicas utilizadas fue la entrevista. Para Hernández-Sampieri (2014) son una herramienta útil para recolectar datos cualitativos, empleadas cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad. Autores como Bogdan & Taylor (1987), señalan su utilidad cuando se quiere obtener conocimiento sobre la vida social, siendo muy útil para aquello, los relatos verbales.

Los datos que se presentan en este estudio se obtuvieron de la aplicación de una entrevista semi-estructurada. A partir de lo señalado por Creswell (2009), este tipo de entrevista tiene la ventaja de contar con una guía de preguntas y temas por tratar, pero que permiten ir introduciendo preguntas sobre la marcha con el fin de recoger más información.

Las entrevistas fueron realizadas a la directora y a tres docentes, uno de cada ciclo con los que cuenta el establecimiento: parvulario, ciclo básico y ciclo medio. Cada uno de estos docentes imparten clases a distintos cursos dentro del establecimiento.

Las primeras entrevistas se hicieron a la directora y su equipo, mientras que las entrevistas a los docentes fueron hechas en la parte final de este estudio, con el fin de poder contrastar ideas y percepciones respecto a los objetivos de este proyecto.

Otros de los datos obtenidos, provienen de la aplicación de un focus group al equipo directivo, compuesto por el inspector general, la coordinadora de ciclo parvulario, coordinadora de ciclo básico y dos coordinadoras académicas. Posterior a esto, se realizó un focus group a cuatro estudiantes de enseñanza media de cursos distintos, de 1º a 3º medio.

Este grupo también fue propuesto por la dirección, a partir de una lista de varios candidatos. Los que participaron finalmente, son aquellos que se pudo contactar, considerando las dificultades de acceso a internet y tiempo disponible por parte de ellos para participar.

Todas estas técnicas de recolección de datos se realizaron de manera virtual usando la plataforma Zoom. La razón principal obedece al cierre del establecimiento desde el mes de marzo hasta noviembre, producto de la pandemia de Covid-19 que impidió el contacto personal. Si bien más adelante hubo momentos de actividad presencial, estos fueron esporádicos y no permitieron la aplicación de entrevistas o focus group en el establecimiento, por razones de agenda de los participantes.

2. Etapas en la recolección de datos

La recolección de datos y siguiendo a Simons (2011), se realizó de la siguiente manera:

- **Etapa 1:** aplicación de entrevista semi estructurada a directora para recoger ideas, creencias y percepciones respecto a la gestión de la enseñanza y de la convivencia en contexto de crisis
- **Etapa 2:** grupo focal para relevar los temas en conjunto y ver las reacciones de las personas frente a los temas y preguntas. Fue aplicado al equipo directivo, con el fin de visualizar la reacción conjunta frente a las preguntas propuestas. Aplicación de entrevista semi estructurada a tres profesores, con el objetivo de recoger ideas, creencias y percepciones respecto a la gestión de la enseñanza y de la convivencia en contexto de crisis, tanto a nivel individual como de la dirección y de su equipo de gestión
- **Etapa 3:** grupo focal a estudiantes, con el fin de visualizar la reacción conjunta frente a las preguntas que les fueron aplicadas y con el objetivo de contrastar los datos recogidos desde los otros estamentos colegiales.

3. Datos e Instrumentos

3.1 Entrevista semi estructurada y focus group

Para su formulación, se elaboró una tabla con preguntas a la directora, profesores, equipo directivo y estudiantes, vinculadas a los objetivos del proyecto y a los autores expuestos en el marco teórico. Para efectos de esta investigación, se incluyen las dimensiones, ideas o principios considerados.

Mediante una pauta de validación que se incluye en el anexo, se formularon preguntas, las que fueron sometidas al escrutinio de tres docentes del Programa de Magíster en Educación. Dichos profesionales, cuentan con postgrado en el área de la Educación, realizan clases e investigación en la Universidad y cuentan con una dilatada trayectoria académica y como profesores guía de Tesis.

Figura 2. Tabla con autores y dimensiones vinculadas al marco teórico

La siguiente tabla fue elaborada con el fin de dar cuenta de parte del marco teórico existente y seleccionado para esta investigación y para construir las preguntas que se aplicaron en las distintas entrevistas y focus group en que participaron los distintos actores. Se presenta con la referencia al autor y las dimensiones, ideas o principios considerados.

Autor	Dimensión, idea o principios
MBDLE, 2015	▪ Liderar y monitorear los procesos de enseñanza y aprendizaje: asegurando articulación, coherencia e implementación del currículum, mejora de las prácticas de enseñanza, acompañamiento y evaluación a los docentes, además de difundir buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje entre los docentes ▪ Desarrollo de las capacidades profesionales: generando estrategias de inducción efectiva, fortaleciendo las competencias de los docentes, entregando diversas modalidades de desarrollo profesional y continuo
Robinson, 2008	▪ Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo: con foco en la calidad de la enseñanza, aprendizaje, con una coherencia y alineación entre las clases, los cursos y los recursos que utiliza la escuela, para maximizar el aprendizaje de los alumnos ▪ Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente: a través de un liderazgo que promueva y participe en el desarrollo profesional docente formal e informal. Esta última dimensión, es una de las más importantes ya que de ser efectiva esta participación activa del director en el desarrollo profesional de sus docentes, mejores resultados de aprendizaje obtienen los estudiantes
Smith & Riley, 2012	▪ La crisis se trata de una situación urgente que requiere una acción inmediata y decisiva por parte de una organización, en particular, los líderes de esta. Toda crisis se caracteriza por ser ambigua en sus causas, efectos y forma de resolverse, siendo una experiencia dolorosa, por lo menos, para un grupo de la comunidad escolar
Majluf & Hurtado, 2008	▪ Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. Implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener
Wigodski, 2007	▪ La gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa u organización

Caulfield, 2018	▪ Durante la crisis, el liderazgo se convierte en una dinámica grupal en la que líderes y seguidores construyen la realidad de la situación e interactúan para lograr un resultado compartido
Müller & Volante, 2017	▪ Construir una visión compartida en torno a la enseñanza y el aprendizaje ▪ Definir los aspectos clave en un dominio específico del curriculum ▪ Monitorear metas curriculares y de los estudiantes (analizar los datos y tomar decisiones pedagógicas) ▪ Retroalimentar la práctica docente
Childress & Elmore & Grossman & King, 2011	▪ Foco en el aprendizaje ▪ Reflexión crítica sobre una estrategia sobre la cual actuar y criticar de manera continua, a fin de garantizar la gestión, el buen funcionamiento y la interacción saludable con todos los actores educativos involucrados. ▪ Marco de referencia para ver donde está el establecimiento, cómo se relacionan sus partes y hacia dónde se quiere ir ▪ Establecer un marco sobre el cual mirar, analizar, proyectar y reflexionar la institución educativa, fijando parámetros de coherencia entre los distintos actores del mundo educativo

Fuente: elaboración propia

VI. ANÁLISIS DE DATOS

1. Plan de análisis

A partir de lo planteado por Strauss & Corbin (2002), el plan de análisis se llevó a cabo mediante la exploración y recopilación de datos, para permitir que surgieran “patrones a partir de los datos”. Siguiendo a Patton (1990), se buscó, por tanto, probar ideas, confirmar la importancia y el significado de posibles patrones y verificar la viabilidad de los hallazgos emergentes con nuevos datos y casos adicionales. Dentro de este plan, se utilizó la teoría fundamentada para realizar el análisis de la evidencia recogida en las entrevistas y en el focus group. Para efectos del procesamiento de los datos, se utilizó el software Atlas.ti.

2. Mecanismos de credibilidad

Las técnicas empleadas como la entrevista semi estructurada y el focus group permitieron saturar la información obtenida, hasta el nivel en que ya no fue posible obtener nuevos antecedentes o detalles, más allá de los que se recogieron a partir del discurso de los informantes clave.

3. Triangulación

Para dar validez, en esta investigación se utilizaron como mecanismos de credibilidad la triangulación teórica, para conseguir una mejor comprensión del fenómeno estudiado a través de los aportes que nos entrega la literatura al respecto. Además, se utilizó la triangulación metodológica, que permite cruzar los distintos métodos que se emplearon (entrevista y focus group) y así analizar un mismo fenómeno.

De esta manera, se complementaron y contrastaron los discursos de la directora y el equipo directivo con lo expresado por docentes y estudiantes que también formaron parte del proceso de entrevistas.

4. Análisis e interpretación

Una vez realizadas las entrevistas y focus group, se hizo su transcripción desde el audio a un documento en formato pdf y con esto quedó configurado el texto del investigado, el que fue ingresado al software Atlas.ti. Se agruparon y analizaron las preguntas hechas a los participantes con el objetivo de recoger ideas y percepciones respecto a los cambios en la gestión pedagógica y convivencia del colegio, asociados a la crisis. Para esto se realizó un análisis de contenido, con el fin de levantar desde los discursos, códigos de información, mediante la comparación de unidades y repetición de aquellas palabras consideradas claves. Luego, se fueron construyendo de manera inductiva las categorías a partir de temas comunes que fueron emergiendo de los datos.

Producto del trabajo realizado con Atlas.ti, se establecieron relaciones entre los códigos que contenían menciones de los participantes sobre la planificación y experiencia para hacer frente a la crisis, la gestión pedagógica del colegio, la atención hacia la convivencia escolar y el trabajo entre el equipo directivo. De esta manera, se buscó vincular los discursos de los participantes con los objetivos de la investigación.

Junto a estas relaciones, fueron emergiendo otras desde los participantes como la necesidad de establecer comunicación con las familias, gestionar la clase a distancia, procurar el bienestar de docentes y estudiantes, junto a la priorización del curriculum, aprendizaje colaborativo, mantener una buena convivencia escolar y valorar a las personas.

Como parte de la exposición del análisis realizado, se presentarán las categorías generales, desde la que contiene el porcentaje de frecuencia más alto al más bajo. Desde acá, se irán detallando las unidades que explican con claridad el foco del análisis, las cuales serán validadas con la literatura correspondiente al marco teórico. Todo esto con el fin de fundamentar y triangular los discursos de los informantes clave de esta investigación.

Para el ejercicio de ir exponiendo y registrando el análisis se procedió a considerar las familias o categorías generales una a una, a partir desde la que contiene el porcentaje más alto de frecuencia, detallándose con aquellas unidades que traten de explicar con claridad y pertinencia el foco del análisis. Todo ello validado con la literatura del marco teórico y para de este modo poder triangular y fundamentar los aportes de los informantes clave.

A partir de la puesta en práctica de este procedimiento, fue posible dar cuenta de los hallazgos que forman parte de este estudio.

VII. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En base a la información reportada por los discursos de los informantes, se hizo el análisis respectivo y emergieron las categorías y códigos con mayores frecuencias, que se presentan a continuación.

1. Categoría general: liderar y monitorear procesos de enseñanza – aprendizaje

A partir de los discursos hechos por los informantes clave, se construyó esta categoría. Los elementos que la componen están relacionados con asegurar la articulación y coherencia del curriculum con las prácticas de enseñanza y evaluación, establecimiento de metas y expectativas, mantención del foco en lo académico, retroalimentación de la práctica docente y al rol del equipo directivo liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

1.1 Uno de los códigos dentro esta categoría que obtuvo una alta frecuencia fue, priorizar el curriculum.

El discurso de los informantes señala que existe una necesidad de modificar el curriculum a partir de la situación de crisis que existe durante el año. Esta situación influye en un cambio en el número de objetivos a cubrir y su profundización.

Los entrevistados señalan que, en años anteriores, siempre se ha querido ir más allá de los contenidos que se proponen en el curriculum escolar, pero que, en vista del contexto actual, no fue posible hacerlo como lo tenían planificado al iniciar el año.

Pese a la dificultad de este año y los cambios que se debían hacer por causa de los menores tiempos disponibles para abarcar los objetivos de aprendizaje, se habla respecto a priorización curricular y qué implicancia tendría esto. Los entrevistados valoran un curriculum que, pese a lo acotado, permita que los estudiantes aprendan, independiente de la cantidad de contenidos.

Se menciona una anticipación respecto a las indicaciones que vendrían desde el Ministerio sobre la priorización curricular que finalmente se terminó proponiendo. Además, se señala el camino que se tomó para ir asumiendo las orientaciones que emanaban del ente estatal.

Uno de los integrantes del equipo directivo también considera importante que la priorización curricular sea una labor hecha en conjunto con los profesores.

En lo que se refiere a cómo perciben los docentes estos cambios curriculares, uno de ellos sigue en la misma línea enunciada por el equipo directivo, al señalar que la manera de llevar a cabo este proceso en su asignatura ha sido mediante la adaptación y buscando que los estudiantes aprendan.

En el caso de cómo llevar a cabo estos cambios curriculares, estos tienen una naturaleza distinta cuando son cursos más pequeños. Sobre esto, una profesora señala la necesidad de que los cambios apunten hacia cosas concretas.

Si vemos cómo han recibido y qué percepción tienen los estudiantes respecto a los cambios curriculares hechos por el colegio, estos señalan que hay una menor cobertura curricular, sumado a un atraso en esta materia, situación que se vendría arrastrando desde el año anterior.

Sobre este mismo aspecto, otro de los estudiantes señala que al mirar la lista de contenidos que se presentó a principio de año, estos, no se habrían cumplido. Pero, por otro lado, otro de los estudiantes entrevistados hace una reflexión respecto a la intención del colegio por cubrir los contenidos, valorando que se hagan distintas actividades.

De parte del estudiante se valora la voluntad del colegio a seguir enseñando, pese a las dificultades.

1.2 El segundo de los códigos dentro esta categoría que obtuvo una alta frecuencia fue, mantener el foco en lo pedagógico.

El discurso de los informantes apunta hacia seguir enseñando, evaluando y atender a los estudiantes. Además, se hace mención a la necesidad de utilizar los recursos disponibles para planificar una clase y que eso permita enseñar.

También, se evidencia la importancia que tiene la evaluación como parte del rol que tiene el colegio en la educación de los estudiantes y como mecanismo para retroalimentar a los padres respecto de los avances de sus hijos.

Sobre la evaluación en este contexto y cómo la han percibido los estudiantes, hay una valoración de que esta, favorece el aprendizaje, idea sobre la que una estudiante reflexiona, indicando que han sido más sencillas y con mayor tiempo para responder.

Cabe señalar que, junto con estas ideas, los estudiantes hacen observaciones sobre este proceso. Por ejemplo, uno de los estudiantes señala fallas y relajo en la actualidad, además de variadas oportunidades de obtener un 7.0.

Otra estudiante es un poco más crítica respecto a la flexibilidad en la evaluación, señalando que debería haber mayor regulación en los plazos de entrega.

Su crítica continúa, al agregar lo injusto de que otros estudiantes, entregando menos evaluaciones y con más tiempo para realizar, puedan obtener un 7.0.

Uno de los estudiantes vincula su método de estudio con la manera que existe actualmente de evaluar. En sus palabras, un método más fácil de evaluación le afecta en lo que hasta la fecha era su método de estudio.

Derivado del ámbito de la evaluación, los estudiantes entrevistados también manifiestan preocupación respecto al futuro, una vez que termine este año. Uno de ellos expresa inquietud sobre el método de estudio que perdió y los posibles efectos acumulativos de esta situación.

En la misma línea, otro de los estudiantes expresa su percepción sobre las consecuencias de los contenidos vistos y evaluados este año. Está preocupado por la reducción en los contenidos y que estos se acumulen para el próximo año.

A partir de lo que reportan los estudiantes, aparecen tanto una valoración por los cambios en la manera de evaluar, así como también, algunos costos y perjuicios derivados de ella.

Parte de la labor de seguir enseñando consiste en establecer vínculos con los padres y enfatizar con ellos la importancia que tiene lo pedagógico en la relación profesor-colegio.

El atender a los padres de manera virtual o impresa mediante un informe y preocuparse por los avances que los niños logran en este contexto, también forma parte de la reflexión respecto a qué se está consiguiendo o no en lo referido a aprendizajes. Esto se extiende incluso más allá de este tiempo y se plantean desafíos futuros como nivelar. La dirección señala que existe una preocupación y trabajo que apunta a seguir educando.

1.3 El aprender de manera colaborativa y liderar al resto de los profesores, también aparece como un aspecto relevante. Para el equipo directivo es importante poder aprender primero, antes de traspasar a los profesores.

Existe una forma de entender el trabajo con los otros a partir de la capacitación, comprensión y colaboración de lo que se aprende y desde ahí dirigirlo hacia el resto de los profesores. Esta idea es reforzada por otro miembro del equipo, que además incorpora a los docentes como parte de una capacitación colectiva y colaborativa.

Lo anterior, también se lleva al ámbito del trabajo realizado en las distintas coordinaciones de área que existen en el colegio, instancia en la cual surgen estrategias para enfrentar las clases y que se comparten entre las distintas asignaturas.

Otra de las menciones que aparece en el relato de una de las integrantes del equipo, tiene que ver con la creación de comunidades de aprendizaje profesional. Han utilizado dicha estrategia y pese a lo difícil, ha servido para motivar a los profesores y compartir experiencias. Además, menciona cómo se compartían experiencias en instancias de reuniones de departamento con otros profesores.

En lo que respecta al punto de vista de una de las profesoras del colegio, esta idea de trabajar de manera colaborativa con su coordinadora se expresa en aspectos como presentar ideas, conversarlas y mejorar lo que se piensa.

1.4 Otro aspecto importante dentro de esta categoría y que emergió a partir de los relatos, fue el uso del error como instancia de aprendizaje. Una de las integrantes del equipo directivo comenta su experiencia al inicio de las clases on line, cómo asumió el desafío y los inconvenientes técnicos que tuvo que enfrentar.

1.5. El verificar el cumplimiento de las tareas y de los acuerdos que se toman entre el equipo directivo y los docentes también es parte de las prácticas que enuncia el equipo directivo, dentro de sus tareas. Esta verificación apunta a un control, un diálogo, un acompañamiento y una recogida de información respecto a cómo las decisiones que se toman en conjunto se implementan por los docentes.

Por ejemplo, una labor administrativa y que requiere del apoyo de otros como inspectores y profesores como la asistencia, ha debido ser ordenada y adecuada a una modalidad de trabajo on line. Esto ha requerido aprender a usar nuevos recursos como Google Drive y acomodar la estructura presencial a una de tipo virtual.

En temas como el trabajo con los profesores y la asignación de tareas, el equipo directivo ha recurrido al apoyo en los liderazgos intermedios de la escuela con el fin de alinear las acciones que emanan desde el equipo de gestión. Y sobre el mismo tema, agrega que ha sido necesario verificar las decisiones que se toman y las dificultades que surgen de aquello, con un criterio de flexibilidad.

También existe una atención hacia el trabajo de los profesores jefes, cómo se están relacionando con sus cursos y en qué estado se encuentran sus estudiantes. Como manera de reafirmar la idea anterior, la directora expresa que luego de haber cumplido una primera etapa de trabajo a distancia, de los profesores jefe con sus cursos, el paso siguiente sería verificar la conexión y participación de los estudiantes en las clases.

Para ir dando forma a esta verificación y seguimiento a las tareas que van realizando los profesores jefes con sus cursos, se suma el apoyo de la dirección en los liderazgos intermedios. Se lleva a cabo una recogida de información respecto al cumplimiento de tareas y luego la realización de evaluaciones formativas. Estas acciones de control, verificación y seguimiento también son parte de lo que relata una de las profesoras entrevistadas, como parte de las tareas que debe realizar en conjunto con su coordinadora:

1.5 El quinto de los códigos dentro esta categoría que obtuvo una alta frecuencia fue, gestionar a partir del diálogo, que dice relación con la comunicación, acercamiento y atención hacia las personas, por parte del equipo directivo. Para ellos es relevante este aspecto en su relación con los profesores ya que les permite trabajar de manera consensuada y atender a la realidad y estado en el que están, como forma de llevar a cabo este diálogo y conseguir su cooperación.

La directora a su vez rescata la necesidad de tomar en consideración a otros estamentos del colegio como los jefes de departamento y los profesores, para distribuir las decisiones, incluso ir más allá del equipo directivo y docentes, llegando hasta el centro de padres.

En lo que se refiere al actual contexto de crisis, la directora rescata como aprendizaje que las decisiones no pueden pasar solo por una persona y señala también la importancia del diálogo en estos tiempos y su relación con la gestión de una escuela.

Una de las profesoras entrevistadas, da luces respecto a que el diálogo es algo propio del colegio.

2. Categoría general: gestionar y coordinar los recursos para conseguir objetivos

El elemento principal que compone esta categoría, hecha sobre la base de los relatos de los entrevistados, es el coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. Esto implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

2.1 Uno de los códigos dentro esta categoría que obtuvo una alta frecuencia fue, gestionar en equipo.

El discurso de uno de los miembros del equipo directivo rescata la importancia de trabajar y comunicarse entre ellos, como parte de su gestión. En el caso de la directora, destaca esta idea de trabajar en equipo y apoyarse en otros para cumplir con el objetivo de educar.

En lo que se refiere a la estructura y forma de gestionar en el colegio, la directora menciona que las decisiones se juzgan en conjunto con las jefas de ciclo. A lo antes señalado, agrega que luego de trabajar con las jefas de ciclo y revisar, las decisiones también se comparten y revisan con los jefes de departamento. Junto con señalar la manera en la cual se gestiona en equipo, la directora enfatiza en que los otros miembros del equipo directivo comparten los mismos criterios que ella.

Una de las profesoras entrevistadas, entrega su visión y percepción respecto a cómo opera esta gestión en equipo. En palabras de ella, esta idea nace desde una mirada filosófica que entrega el rector del colegio y que va descendiendo hasta llegar a los profesores.

2.2 El segundo de los códigos dentro esta categoría que obtuvo una alta frecuencia fue, educar a distancia. Acá se rescatan las palabras de los entrevistados respecto a gestionar la clase on line, los desafíos que ellos detectan y lo que ha significado el cambio de espacios y horarios destinados a la enseñanza. Tanto el equipo directivo como profesores y estudiantes, señalan qué se ha hecho, qué percepción tienen al respecto y lo que termina sucediendo en la práctica con los estudiantes.

En el caso de la directora, ella expresa los riesgos que conlleva la pérdida de contacto entre el educador y los estudiantes, producto de la migración hacia una clase virtual. Plantea también los desafíos que vienen hacia adelante producto de la virtualidad y apelar a la creatividad para seguir educando.

Para una integrante del equipo directivo, el educar a distancia ha significado buscar nuevas metodologías, mucho mas atractivas para los alumnos.

Una de las profesoras señala que, educando a distancia, los estudiantes han sido divididos en grupos pequeños, lo que, en su opinión, es positivo porque todos pueden preguntar, participar y esto favorece el aprendizaje.

Junto a los cambios en la manera de hacer clase, los profesores han debido enfrentar nuevos desafíos como el uso intensivo de la tecnología. Sobre estas nuevas plataformas, la profesora cuenta que tuvo inconvenientes con el uso de la aplicación Meet, con la internet y con el computador.

Cabe señalar que, en este colegio durante 2020, utilizaron la plataforma Classroom de Google y para las clases virtuales, las aplicaciones Meet y Zoom.

Esta profesora tuvo inconvenientes porque su computador fallaba al momento de conectarse a clases con sus alumnos. Además de tener que enfrentar estos inconvenientes, hubo que pensar en el material de estudio necesario para esta modalidad. Antes, se trabajaba con libros e imágenes, pero ahora tuvieron que utilizar power point, algo que no usaban hasta antes de este año. Y también en tratar de motivar a los estudiantes, lidiar con las distracciones y la atención de los padres a la clase.

Otra de las visiones sobre la educación a distancia, la entrega una profesora que trabaja con alumnos de pre kínder y kínder. Para ella, el computador debiera estar lo más alejado del aula ya que las clases, en su opinión, deben llevar a los niños a la experiencia real.

En el caso de los alumnos de educación media también hubo que hacer adecuaciones para llevar a cabo una clase a distancia. Un profesor de educación física relata que ha debido disminuir la exigencia y que, en circunstancias normales, los alumnos en 4º medio ya sabían hacer su plan de entrenamiento.

Para uno de los profesores, la clase a distancia no ha estado exenta de inconvenientes. Por ejemplo, respecto a la disposición y participación de los estudiantes, hay algunos que no encienden su cámara, otros que no interactúan y otros que se dedican a jugar.

Y también, hace notar el poco control efectivo que los padres pueden tener respecto a que sus hijos estén o no tomando atención en clase.

Otro tema por considerar en la clase a distancia ha sido que algunos estudiantes no cuentan con los espacios requeridos en casa para desarrollar las actividades propuestas desde una asignatura.

Según lo que señala el profesor, la clase on line ha afectado el trabajo que realizan los estudiantes.

Escuchando a los estudiantes respecto a cómo perciben la educación a distancia y la gestión relativa a ella, una de las estudiantes señala cambios en la manera de hacer clases, la cantidad mayor de actividades, mayor profundización y apoyo de los profesores.

Sobre el desarrollo de este proceso, otro de los alumnos comenta que al principio no se innovó tanto con los contenidos, pero que sí después el sistema ha beneficiado la motivación del alumno hacia las asignaturas.

Una de las principales innovaciones hechas en esta modalidad ha sido la implementación de la plataforma de Google, Classroom. Respecto a cómo se percibe su uso en este año, un estudiante señala la facilidad en su uso y que podría ser algo que se mantenga en el tiempo.

Por último, aparecen percepciones de los estudiantes respecto al material que se usa en las clases. Uno de ellos señala que los ppt que se usan en clase on line, son los mismos de la modalidad presencial, pero ahora más resumidos. Se destaca por parte del estudiante la mejor disposición que hay de los profesores a explicar y atender las preguntas que se les puedan hacer en clase, lo cual, se considera como algo positivo.

3. Categoría general: actuar frente a una crisis de manera inmediata y decisiva por parte de la institución

El elemento principal que compone esta categoría, hecha sobre la base de los relatos de los entrevistados, consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la organización. Dicha situación perjudicial, que en el caso de esta investigación es una crisis, se caracteriza por ser ambigua en sus causas, efectos y forma de resolverse, pudiendo ser una experiencia dolorosa, por lo menos, para un grupo de la comunidad escolar.

3.1 Uno de los códigos dentro esta categoría que obtuvo una alta frecuencia fue, contar con un plan de acción frente a la crisis. Se rescatan en este aspecto, los discursos de los entrevistados respecto a reflexiones, estrategias, gestión y caminos tomados por la dirección y el equipo directivo, para enfrentar la situación de incertidumbre que se manifestó durante este año.

Una de las primeras reflexiones, las realiza una integrante del equipo directivo. Para ella, el inicio de la crisis estaba marcado por la incertidumbre. Otra de las integrantes expresa las dudas que tuvieron al principio y algunas formas de responder a estas, mediante la acción rápida y el aprendizaje de los nuevos medios disponibles para seguir educando.

También existe una idea respecto a que el acostumbrarse a la presencia de la incertidumbre, propia de la crisis, genera el espacio suficiente como para seguir aprendiendo, adaptarse y enfrentar mejor las cosas.

De las palabras de una integrante del equipo directivo, una de las maneras para enfrentar la situación compleja es generando un ambiente que sea acogedor para los profesores que trabajan en este colegio. De lo expresado por esta persona, una manera de enfrentar la confusión es acogiendo a los profesores a través de la coordinación.

Otra de las ideas que expresan los entrevistados, tiene que ver con la experiencia previa con situaciones de crisis, cómo la enfrentaron, qué tenían planificado y qué decisiones se tomaron en vista de que ya se habían vivido momentos complejos. En este sentido, la directora expresa lo que hicieron a partir de la crisis social del año 2019, su impacto en los colegios y cómo se habían preparado para enfrentar el 2020.

Según lo señalado por la directora, fue fundamental crear canales de comunicación y retomar las confianzas entre los distintos miembros de la comunidad escolar. Según lo que ella expresa, esperaban ciertos escenarios para el mes de marzo, pero todo esto quedó interrumpido a raíz de la suspensión de clases por parte del Ministerio de Educación.

Producto de este hecho el colegio debe actuar, trabajando con el equipo directivo y viendo distintas posibilidades. De las palabras de la directora, una de las decisiones que se tomaron al principio de la crisis fue adecuar las herramientas tecnológicas a las necesidades del colegio.

Junto a esto, destaca también el valor de la comunicación en este tipo de situaciones, lo que han aprendido sobre este aspecto y la necesidad de contar con los padres. Esta comunicación ha estado presente en el desarrollo de esta crisis, ya que las decisiones se conversan y traspasan tanto a docentes como a padres y estudiantes.

La necesidad de establecer canales de comunicación más cercanos es algo que también traspasa a profesores. Pese a que la profesora menciona el uso del WhatsApp como medio de comunicación, esto no sería algo generalizado ni institucionalizado.

Parte de esta idea de comunicar que existe por parte de la dirección, tiene que ver también con lo que señala la directora y que es, una apertura al cambio frente a las circunstancias.

Respecto a cómo los profesores perciben si existe o no una gestión de la crisis por parte del colegio, una de las profesoras señala que el colegio ha propiciado espacios y mecanismos para mejorar en el actual contexto.

Otro de los docentes es más claro respecto a cómo visualiza la gestión que ha hecho el colegio en este tiempo, destaca una mayor flexibilidad en la asistencia a clases y en las evaluaciones.

3.2 El código dentro esta categoría que también obtuvo una alta frecuencia fue, experiencia frente a la crisis. Se rescatan los discursos de los entrevistados respecto a situaciones complejas previas en que se hayan visto expuestos los miembros del equipo directivo y profesores y que permitan identificar preparación, anticipación, gestión y reacción ante una crisis como la que es objeto del presente estudio.

Al ser consultada, la directora relata los antecedentes que hay sobre situaciones que ella considera de crisis y su experiencia al respecto. Señala que las más significativas en el último tiempo, han sido por razones psicológicas y psiquiátricas.

Otro de los antecedentes que relata, tiene que ver con los problemas que han debido enfrentar las escuelas subvencionadas en los últimos años como cierres y problemas de la sociedad que terminan impactándolas.

Otro antecedente sobre crisis que han vivido en el colegio tuvo que ver con un niño esquizofrénico, mencionando además las crisis las de tipo familiar. También, menciona su experiencia con las movilizaciones estudiantiles de 2006 y cómo la abordaron junto a los padres, mediante la protección compartida del establecimiento frente a posibles daños causados por personas ajenas a la comunidad escolar.

La siguiente experiencia que relata, tiene que ver con las complicaciones que generó en el colegio la enfermedad que afectó a la anterior directora. Destaca de esa experiencia, la necesidad que hubo de aprender a trabajar en equipo y no depender de las decisiones de una sola persona.

La siguiente experiencia es, en sus palabras, una de las más complejas que les ha tocado vivir como colegio y vinculada al aumento en situaciones psicológicas y psiquiátricas. Más allá de las crisis que relata han ocurrido, el que un alumno intente suicidarse en el colegio, significó uno de los eventos más traumáticos.

Cuando se consulta a una de las profesoras respecto a experiencias frente a una crisis, señala solo el terremoto de 2010 y lo que significó estar con los niños en clase durante una de las réplicas de dicho evento.

Otro de los profesores entrevistados señala que, de sus experiencias previas, lo que más recuerda es el caso del alumno que intentó suicidarse. En comparación a años anteriores, no daba luces de que existían o percibían problemas emocionales. Además, refiere que no se ha enfrentado a situaciones particularmente críticas y que tampoco sabría hasta qué punto estaría preparado para enfrentarlas. Incluso, señala que podría llegar a solicitar ayuda de la psicóloga del colegio para abordarlas.

Lo que sí rescata como ayuda para desenvolverse en este contexto, es alguna de las asignaturas que cursó en la Universidad y que le servirían de apoyo para resolver conflictos.

Al igual que otra de las profesoras entrevistadas, se refiere a su experiencia con el terremoto de 2010 y se refiere a lo ocurrido con el intento de suicidio del estudiante, la aparición de paros en el colegio, situación que, en sus palabras, era algo no antes visto.

Respecto de los discursos de los profesores, coinciden en experiencias críticas acotadas, destacando el terremoto de 2010 y el intento de suicidio de un alumno en 2019 como parte de los recuerdos que tienen sobre situaciones complejas ocurridas en el colegio.

4. Categoría general: garantizar la convivencia y participación de la comunidad escolar

El elemento principal que compone esta categoría, hecha sobre la base de los relatos de los entrevistados, consiste en garantizar la interacción saludable de los actores educativos involucrados y atender al bienestar y participación de la comunidad escolar.

4.1 Uno de los códigos dentro esta categoría que obtuvo una alta frecuencia fue, procurar el bienestar de los estudiantes. Se rescatan en este aspecto, los discursos de los entrevistados respecto a reflexiones, acciones y atención hacia el estado en el que se encuentran los alumnos del colegio.

En el caso de la directora, señala las conversaciones con el centro de alumnos y los complejos momentos que han pasado a causa del estallido de 2019, el intento de suicidio de un alumno y los cambios curriculares que se implementaron en 2020. Junto a esto, señala la necesidad de trabajar para darles apoyo.

Dentro del relato de los estudiantes entrevistados, se menciona la disponibilidad de los profesores a conversar con ellos si así lo requieren. Además, señala que se realizó una evaluación del estado socioemocional, instrumento puesto a disposición desde el Ministerio a los colegios.

La percepción de otro de los estudiantes es la misma, pero considera que debería haber un interés mas profundo hacia la persona. El mismo estudiante expresa ahora su opinión respecto a los cambios que han hecho en los horarios de clase y percibe que estos se adaptan a las necesidades de su curso.

Otra de las estudiantes entrevistadas entrega su percepción respecto a la preocupación que ha existido desde los profesores hacia los estudiantes. Menciona que están más interesados por su salud mental, pero con algunas observaciones sobre el tiempo que esto restaría a las actividades académicas.

Otro de los estudiantes rescata que los profesores estén más comunicados con ellos que en años anteriores, a lo que también agrega que es mucho más accesible el profesor para poder hacer consultas académicas.

4.2 Uno de los códigos dentro esta categoría que obtuvo una alta frecuencia fue, procurar el bienestar de los profesores. Se rescatan en este aspecto, los discursos de los entrevistados respecto a reflexiones, acciones y atención hacia el estado en el que se encuentran los profesores, así como el valor que tiene para el docente trabajar en este colegio.

Para la directora, según su relato, es importante el acompañamiento humano al profesor.

Para una de las integrantes del equipo directivo fue importante organizar los horarios de los profesores con el fin de que pudiesen combinar el trabajo del colegio con los tiempos dedicados a atender a sus familias, además de planificar los horarios y veces que los docentes tenían que reunirse con sus coordinadores.

Para algunos docentes este año ha sido algo complejo en lo emocional. A partir de lo señalado por la directora, se está en conocimiento de que hay algunos más afectados porque venían con problemas de este tipo, ante lo cual ella relata que ha intervenido en su ayuda, la psicóloga del colegio.

Respecto a la preocupación que puede existir desde el colegio hacia los profesores, uno de los docentes entrevistados entrega su percepción al respecto, señalando que es un colegio bueno, que guía, enseña y esto beneficia el trabajo aquí.

Para un profesor el sentir que es aceptado y reconocido en su lugar de trabajo puede ser algo muy importante ya que influye en su motivación y posterior desempeño. En el caso de una de las profesoras, ella relata percibir que es aceptada y reconocida.

Otra de las profesoras entrevistadas valora el lugar en el que se trabaja, ya que así se expresa en relación con el proyecto educativo y la confianza que siente desde el colegio. Se destaca en las palabras de la profesora, el valor que da a la confianza que siente desde la institución y la posibilidad de trabajar en un ambiente laboral cómodo.

Otra de las profesoras señala la importancia que tiene el educador en este colegio y, además, destaca que el colegio tiene como beneficio que permite a los profesores aprender.

4.3 Uno de los códigos dentro esta categoría que obtuvo una alta frecuencia fue, procurar el bienestar de las familias. Se rescatan en este aspecto, los discursos de los entrevistados respecto al conocimiento, atención y apoyo al estado socioemocional en el que se encuentran los padres del colegio, así como también, requerimientos de las familias hacia el colegio en contexto de crisis y cómo estos se fueron atendiendo y resolviendo a lo largo del año.

Dentro del discurso de la directora sobre este ámbito, señala que existían familias con más y menos problemas por causa de la crisis. Además, refiere que, al ser un colegio pequeño, pudieron percibir quienes estaban complicados y la orientación que les pudo brindar la psicóloga del establecimiento.

Para una de las profesoras, la forma de saber qué tan bien se puede atender y acompañar a las familias, se verifica a partir de la retroalimentación que le pueda entregar la psicóloga al respecto una vez que los conoce y de parte de los mismos padres. Esto le permitiría saber si está respondiendo o no a las necesidades de estos.

También esta profesora relata el caso de una familia con dificultades y que significaron la derivación de sus hijos al psicólogo y estar pendientes de las familias y sus hijos, ya que algunos padres se separaron durante este año, por lo que fue necesario estar al tanto de aquello y saber qué estaba ocurriendo en esos hogares.

Otra de las entrevistadas, una de las integrantes del equipo directivo, señala que en el caso de las familias de prekínder y kínder, se ha procurado estrechar los lazos con ellos.

Según se desprende de sus palabras, las familias necesitaban más atención al aspecto socioemocional de sus hijos que a la parte pedagógica.

Junto a esta percepción, también se profundiza en cómo se usa el WhatsApp como herramienta para comunicarse y las formas que han tenido los padres en su comunicación con el colegio.

Otro de los miembros del equipo directivo da cuenta de que existen otras maneras en las cuales el colegio procura atender a las necesidades de las familias. Se expresa que existe la disposición a recibir y comunicarse de manera virtual y presencial, según sea la necesidad.

Para profundizar en este aspecto, otra de las integrantes del equipo directivo expresa, cómo entiende la importancia de comunicarse con las familias y los pasos a seguir al momento de contactarse. Los padres pueden contactarse con quien deseen del colegio, intentando que se siga un conducto regular y que les atienda la persona que mejor pueda ayudarles.

La directora también señala lo que se ha hecho para atender y reunirse con padres, utilizando como nexo a sus representantes. En vista de la contingencia, se han comunicado de manera virtual, vía telefónica y también de manera presencial. También se hace mención por parte de ella, de la buena disposición de los padres hacia el colegio y sus docentes.

En lo que se refiere a temas concretos en los cuales pueda atender a las familias, llegando a acuerdo en función de sus necesidades, la directora señala adecuaciones en el material de clase, extensión de actividades por hacer y tiempos.

Junto con otras demandas propias de la dificultad de estar educando a distancia, como repartir material de clase que quedó en el colegio y enviarlo a las casas de algunas familias.

A partir de lo expresado por la directora, tanto los materiales para realizar trabajos como la extensión de las fichas de trabajo que se usaron a distancia, fue un tema consensuado con los apoderados. Los docentes también tuvieron que atender a las familias en este contexto, siendo más complejo que trabajar con los niños.

Otra de las situaciones complejas que han surgido, en palabras de la profesora, ha sido la contención emocional de niños y sus familias, a causa de problemas que puedan estar atravesando. Esto ha significado escuchar y tratar de ver formas de apoyarlos. Frente a esto, cuenta cómo lo ha abordado y la buena imagen que tiene de la actitud de los padres hacia ella y el colegio.

Otra de las profesoras entrevistadas, relata su forma de abordar y atender a las familias en este contexto, reforzando la idea del acompañamiento y la comunicación.

Y relatando las situaciones que han aquejado a las familias, abordando algunas problemáticas como problemas de salud, laborales o fallecimiento de algún familiar.

Como una manera de contrastar lo que expresan directivos y profesores, se hace la pregunta ahora a los alumnos. A partir del relato de un estudiante, ha existido comunicación desde el colegio, con el y su familia, utilizando entrevistas y WhatsApp.

A lo que otra alumna aporta señalando que ha existido también un interés por parte de su madre para mantener contacto con el colegio.

A partir de los relatos citados, los entrevistados refieren que lo más importante ha sido comunicarse, atender las necesidades de las familias, tener capacidad de escucha y mucho diálogo como parte de la actuación tanto de profesores como de equipo directivo.

Figura 3. Tabla de resultados con códigos, familias y extractos asociados

Familias de códigos	Códigos emergentes	Extractos
Liderar y monitorear procesos de enseñanza – aprendizaje	Priorizar el curriculum	“E1: pretendiendo siempre poder querer abarcar más contenidos con nuestros alumnos y a través del tiempo y a través de la realidad nos fuimos dando cuenta que no era posible, no era real porque las circunstancias no eran las adecuadas”. “E6: Y ahora, evidentemente, el tema del curriculum es súper complicado porque no podemos dar continuidad a como nos planteamos el año al inicio, o sea, hay que hacer cambios curriculares. De hecho, una de las peticiones que les hicimos o tareas que acordamos con los jefes de departamento, que son los encargados de área, es que haya una adecuación curricular. “E6: No podemos pretender pasar estos enormes programas si vamos a tener que podar, va a tener que ser menos y priorizar lo básico, lo medular. Yo creo que eso ya sería una riqueza para este año con todo lo que está pasando. Si logramos primero que los muchachos aprendan algo, eso ya es un logro”. “E1: teniendo súper en cuenta dentro de lo que es la gestión curricular, igual un querer que los alumnos aprendan, independiente de las circunstancias”.

		“E2: hicimos distintas priorizaciones curriculares antes de que entregara las priorizaciones curriculares el Ministerio. Ya nos habíamos propuesto, claro, desde el equipo directivo, desde los jefes de departamento hasta los profes, hacer un trabajo de priorización curricular”. “E3: nos fuimos de una manera interiorizando en esto porque cuando empezó a salir la priorización curricular desde el Ministerio, tomamos también la información que indicó el Ministerio. Que daban estas charlas ministeriales que son una guía, porque tampoco es que queramos hacer lo que se nos ocurra. Entonces era como ir comparando: a ver, que pide el Ministerio, entramos a las charlas que ellos proponían, algunos coordinadores, jefes de departamento, jefes de ciclo, de departamento también e ir viendo...esto nos está pidiendo el Ministerio, cómo nos vamos adaptando también para no quedarnos fuera”. “E3: aquí en esto de la gestión curricular es muy importante qué dice el profe también, porque nosotros como equipo directivo podemos tener una visión, un ideal, pero luego también lo importante es hablarlo con los profes y decir: “mira, esto es nuestra propuesta, qué dicen ustedes”. Porque son los profes los que están haciendo las clases y van viendo cómo
--	--	---

		van funcionado los cursos. Entonces si no escuchamos a los profesores, se produce una dualidad que es súper extrema y que puede ser mala en un sentido”. “E9: adaptándonos, tratando de involucrar todos los contenidos que se pueda, pero que se aprenda bien”. “E8: yo creo que, en base a eso, como llevar al aula los ajustes curriculares, yo creo que tiene que ser con los pequeñitos, de una forma bien concreta”. “E13: nosotros, 3º medio matemática, parece que (y me confirma el Emilio por favor), si alcanzamos a pasar toda la materia. ¿Es así Emilio? Sí. Pero en otras asignaturas hemos pasado materia, pero en lo personal siento que falta. Como que me falta mas, por lo mismo que dijo el Emilio, nos pasaron la tabla de contenidos a principio de año y no hemos como logrado los contenidos propuestos. Aparte que igual el año pasado como que nos faltó parte de materia en algunas asignaturas, que este año teníamos como que reforzar. Y lo hemos hecho, pero que siempre como que vamos atrasados. Entonces no alcanzamos a completar el año entero”. “E10: cuando estábamos en las clases presenciales los primeros días, nos pasaron el listado de los contenidos que
--	--	--

		<i>se pasarían durante todo el año y no se han cumplido en la mayoría de las asignaturas”.</i> “E11: Yo creo que evidentemente no es como en el presencial, no están fácil, pero yo creo que al final tiene una buena intención y al final lo consigue, claramente. Al final se logran pasar las materias, se logra hacer distintas actividades.
	Mantener el foco en lo pedagógico	“E6: Vamos a tener que ponernos a estudiar todos y vamos a tener algo que permita efectivamente el aprendizaje de los muchachos, porque las herramientas están para poder armar una clase que apunte hacia enseñar y que los muchachos aprendan, está. El desafío es nuestro: como logramos que eso se transforme en aprendizaje en los muchachos”. “E6: Ahora, si nosotros tenemos mandatados por el Estado, tenemos que seguir cumpliendo con nuestro rol educativo. Como colegio tenemos tener algún dato para retroalimentar a las familias, a los padres y también el trabajo que han hecho los muchachos. Y esto es la evaluación...” “E11: Por ejemplo, en química pasa eso. Yo hago una guía de química, la profe la revisa, me pone un 2.1 y después me la pasa de nuevo y me dice “en esto te equivocaste, si la

		<i>corriges te pongo un 7", y yo la hago de nuevo y significa que igual hubo un aprendizaje. O sea, yo aprendí en lo que me equivoqué y probablemente no lo vuelva a cometer porque me lo dijeron y al final saqué un beneficio de ello".</i> <i>"E13: por mi parte, siento que estas evaluaciones han sido mas sencillas. Creo que se ha tratado de simplificarlos la vida, porque no sé, antes estábamos mas de una hora en sala de clases haciendo la prueba en papel, pero ahora es como que, si no alcanzamos, por ejemplo, en un tiempo determinado hacer nuestras evaluaciones, tenemos hasta el final del día. Entonces como que igual nos dan un poco mas de tiempo debido al contexto en que igual es como un poco mas difícil hacer esto por computador".</i> <i>"E12: Siento que ha sido mucho más relajado en comparación a años en que la educación ha sido presencial. Las evaluaciones son completamente distintas, pero creo que uno se puede acomodar rápido a este tipo de evaluaciones. Yo por lo menos me acomodé rápido. Siento que ha sido mas relajado".</i> <i>"E11: Evidentemente igual tiene sus fallas, igual encuentro que está como muy relajada la situación. Por lo menos nosotros tenemos</i>
--	--	--

		<i>plazos como de dos semanas, para pruebas, trabajos y como que nos dan muchas facilidades para sacarnos en todo un 7.0 e incluso después de entregar trabajos podemos entregarlos de nuevo re revisados y al final como que no es regalar un 7.0 pero es algo así. Y no sé lo que conlleva esto sí, no sé si esta bien o esta mal, solamente está, así que bueno”</i> “E13: <i>Igual encuentro que está flexibilidad en las evaluaciones puede cómo jugar en contra no sé por lo menos a mí personalmente me incomoda que por ejemplo hay asignaturas en donde yo he entregado evaluaciones y hasta este tiempo que no se la nota, pero después resulta que los que no lo entregaron tienen como dos semanas más para entregarla. Entonces creo que eso como que debería de regularse”.</i> “E13: <i>porque es como injusto por ejemplo en una materia que yo haga las 5 guías que nos mandan, pero qué otro pueda hacer como 3 guías y nos van a evaluar igual. Entonces ahí debería ser como a esto en este periodo de tiempo igual yo encuentro que igual es largo para los trabajos que nos han mandado últimamente. O no al otro le va, sonará como un poco cruel, pero que al otro le vaya sí mal porque al final es como lo que se merece, porque si tuvo como todo este período, tuvo como todo este</i>
--	--	---

		<i>período de preparación y no lo hizo, es como que no importa el esfuerzo, porque al final todos se pueden sacar un 7 igual y eso personalmente me molesta”.</i> “E10: <i>yo igual quería recalcar algo negativo, pero no sé si tan enfocado igual en el colegio. Yo creo que tiene que ver con el trabajo de uno, pero ahora uno se acostumbró a un método más fácil de evaluación, que por lo menos a mí, me quitó mi anterior método de estudio. Entonces ahora no estudio tanto y me sigue yendo igual de bien”.</i> “E10: <i>Entonces siento que después para cuando entre a 4º medio y vuelva a tener la dificultad que tenía para el año pasado cuando estaba en el colegio, me va a costar mucho más acostumbrarme, porque perdí todo el método de estudio que había adquirido en toda la media. Y lo mismo me va a pasar cuando entre a la Universidad si esto sigue así. Entonces esto es algo negativo que yo veo de esta enseñanza un poco más fácil, entre comillas”.</i> “E11: <i>a mí más me preocupa el hecho de cómo va a ser el próximo año, porque siento como que la materia que pasamos ahora y lo que se evaluó ahora, siento que el próximo año como que vamos a tener más cosas. Como que lo que no se vió este año, va a afectar en algo próximo o va a estar en la PSU o afectar en</i>
--	--	---

		<i>algo porque claramente este año tenemos que ver cómo cierta cantidad de cosas y vimos la mitad o menos. Entonces me preocupa más el próximo año”.</i> <i>“E6: teníamos que tener una plataforma, que debíamos continuar con el camino académico, por supuesto porque es nuestro rol, es nuestra responsabilidad”</i> <i>“E7: yo creo que mientras uno se enfoque en lo pedagógico, que es lo que a uno le compete, en las entrevistas y logre fundamentar, dar una razón académica, dependiendo del tema que uno lo cite o tenga la entrevista, yo creo que frente a eso no hay ninguna dificultad”.</i> <i>“E6: poder reunirnos con el apoderado, de forma virtual o a través de un informe, breve que diga, “mire su hijo esto ha logrado en este período”. Después tendremos que cuestionarnos y decir, cómo ayudamos a este niño si no lo logró o cómo nivelamos. Bueno, van a venir un montón de desafíos”.</i> <i>“E9: el colegio se ha preocupado, se preocupó de llevar computadores, de tenerle internet a los chiquillos que no tenían. Entonces claro, este colegio se ha preocupado de que por lo menos los estudiantes tengan la posibilidad de conectarse”.</i>
--	--	---

		<i>“E9: Ha tratado mas de favorecer, ha beneficiado más la enseñanza, dentro de lo que se puede”.</i>
	Aprender de manera colaborativa y liderar al resto de los profesores	<i>“E2: lo más importante es que uno siempre tiene que saber primero. ¿Qué es lo que hicimos? Empezamos a tomar cursos con la Soledad (¿cuál es el apellido de la Soledad?) ...se me olvida siempre...Garcés (dice el resto). Empezamos a tomar cursos con la Soledad Garcés y empezar uno como a educarse antes de traspasar esto a los profes que tenemos a cargo. Como uno ser el más, como decirlo.....el más secono sé si puedo ocupar ese vocabulario acá.....jajaja. El más seco en el área como para partir desde ahí para traspasárselo a los profes”.</i> <i>“E3: Hay profes que son súper clever en esto y también uno acepta, eso es súper bueno, lo que van diciendo los profes. Cuando un profe sabe un poco más, por ejemplo, de la clase on line, de alguna plataforma, uno dice “ahh qué buena idea, puedes explicarlo tú, tomémoslo”. Entonces es un trabajo súper en equipo”.</i> <i>“E3: esto de que las coordinaciones en equipo, como departamento o también en las individuales, aquí van surgiendo las distintas estrategias para ir abordando las clases. Cuando se comparten, es ahí donde</i>

		uno desglosa y vas viendo que va resultando o que no”. “E2: Hemos utilizado un montón la estrategia de fomentar las comunidades de aprendizaje profesional. No lo hemos logrado aún a cabalidad, porque, por este medio ha sido difícil, pero sí de compartir experiencias y prácticas útiles, tanto entre los distintos departamentos como dentro del departamento mismo. Eso ha funcionado un montón porque también motiva y muestra experiencias que le pueden servir a otro para mejorar, sobre todo, en este momento y que todos estamos aprendiendo y todos queremos hacerlo de la mejor manera por este medio, que quizás, de forma presencial como los profes ya conocíamos qué funcionaba y qué no, quizás es más difícil como observar las prácticas de otro, queriendo aprender. En cambio, por este medio se ha hecho más fácil”. “E2: por lo menos en las reuniones de departamento, podíamos hablar sobre distintos temas, pero mostrábamos cosas que nos resultaban. Entonces, “oh, mira, ocupé esta herramienta que me resultó. O hice esta actividad con los chiquillos y me resultó súper bien. O incluso compartíamos, “mira lo que escribieron los chiquillos en esto y leíamos y todo el cuento”. Eso ha
--	--	--

		<i>servido un montón para motivarlos”.</i> <i>“E9: Yo siempre estoy llena de ideas y se las presento a mi coordinadora y ella me dice si si si, mejoremos esta, pero yo finalmente hago lo que me piden, entendiendo que esta masa madre es lo que permite ver los resultados que en el camino vemos”.</i>
	Uso del error como instancia de aprendizaje	<i>“E2: les comenté porque había salido mal y que fue súper útil, porque salió horrible y es porque no sabía, este era otro curso, que no sabía en esa época cómo utilizar los micrófonos y todo el cuento, que se podían silenciar y que tenían que silenciarse. Entonces los chiquillos se encontraron la primera vez en esta segunda clase que me salió horrible y se miraron de nuevo, entonces empezaron a hablar, tiraban tallas y se escuchaba todo encima de otra cosa y no seguían el hilo. Fue bien desastrosa”.</i> <i>“E3: También podría agregar que, para motivar, yo creo que partir desde, más que recalcar los errores que hemos ido cometiendo en el camino, es ir fortaleciendo las cosas positivas que cada uno ha hecho o lo que ha ido resultando”.</i> <i>“E3: esto de que las coordinaciones en equipo, como departamento o también en las individuales,</i>

		<i>aquí van surgiendo las distintas estrategias para ir abordando las clases. Cuando se comparten, es ahí donde uno desglosa y vas viendo que va resultando o que no”.</i>
	Verificar el cumplimiento de las tareas y de los acuerdos que se toman entre el equipo directivo y los docentes	<i>“E4: hemos tenido que ocupar una plataforma en relación a la asistencia de los alumnos, no tan solo en la parte de los contenidos, sino que tenemos que saber, tener un control de que cantidad de alumnos están asistiendo a las clases, en todas las asignaturas, ya que no es fácil llevarla. Obviamente que de manera presencial es mucho más exhaustivo y más exacto en términos más presencial, pero como estamos en este contexto ahora, hemos tenido que ocupar Drive en este sentido y además aprenderlo”.</i> <i>“E6: nos pasa, que podemos estar en una reunión que hablamos diez temas distintos y no se qué y hablamos y hablamos y cada uno escuchó y se tomaron decisiones y luego que de eso se va gestionando durante la semana y se va concretando. Entonces en ese proceso de verificación, que no es que uno diga “lo hablamos y se va a hacer” y quedamos tranquilos de que ya lo hablamos. No, ahora la segunda etapa tenemos que ir verificando como se está realizando esto y en ese</i>

		<i>sentido, lo que dices tú de liderazgos intermedios, que son la parte que más nos sustenta la gestión, que las cosas realmente se vayan a concretar y se apunte hacia adonde queremos que apunte, es el acompañamiento con ellos”.</i> <i>“E6: El verificar, ver si con las decisiones que tomamos se generó alguna dificultad, cómo cambiamos. Porque en esto también hay que ser súper plástico. No podemos decir “así lo habíamos dicho”.</i> <i>“E6: Hay una que es el profesor jefe, ahí estamos haciendo un sondeo con esta tarea que está haciendo la Karen, junto a sus profesores jefe de media, de 7ºmo a 4º medio, donde hay una cercanía, una compañía humana del profesor jefe con los alumnos. Entonces, para poder percibir como están, como ha sido su experiencia con la plataforma, con la página, con el material, cuales son las razones por las que están o no cumpliendo o el porcentaje que está cumpliendo”.</i> <i>“E6: Ahora sí viene esta segunda etapa que vamos con el uno a uno, canalizando que “este niño que no está haciendo nada, cual es la razón”, o el que está haciendo cincuenta, por qué, por una razón de tiempo, por una situación familiar. Entonces acá el profesor jefe va a cumplir un rol de verificador</i>
--	--	--

		<i>muy importante, también las directivas de padres, porque esta tarea la estamos haciendo en conjunto con el centro de padres, indicando y sacando el mito de decir “es que no lo puedo hacer por conexión, por falta de computador, por no se qué”. Porque en un período era como la excusa, pero ahora, verificando la realidad de todo el colegio”.</i> <i>“E6: el trabajo que han hecho los jefes de departamento de entregar y retroalimentar cuantos niños les habían entregado a sus profesores las tareas de vuelta. Que eso también era un dato de las primeras semanas y ahora en esta segunda etapa, es la realización de algunos controles, test, obviamente con evaluación formativa, acumulativa, que también nos van a ir indicando la cantidad, el dato más concreto en este período, ya luego después de un mes de adaptarnos a este nuevo sistema, de participación de los muchachos. Entonces ahí vamos a tener el dato súper concreto de “en este control, en esta ficha de trabajo”, cuántos niños lo hicieron y que resultado tuvieron”.</i> <i>“E7: En el ciclo nuestro, los días martes de cada semana, tenemos que entregar todo el material que es para la semana subsiguiente. Entonces entregamos el material con una semana de anticipación, la coordinadora</i>
--	--	---

		<i>lo revisa, si te quiere hacer una sugerencia te indica, que te parece, lo agregamos o lo sacamos. Tienes un apoyo constante en cuanto a tu coordinadora y eso creo que es fundamental en este trabajo”.</i>
	Gestionar a partir del diálogo	<i>“E3: al escuchar a los profes y que ellos digan “mira, con mi curso puedo llegar a este ritmo, con este no” y discutir un poco los contenidos, llegamos a consenso que nos permitan a todos trabajar de una mejor manera”.</i> <i>“E3: como cada uno está en su casa y tiene distintas situaciones, distintas realidades, ha implicado yo ser muy paciente, y también seguir dando confianza de que lo que están haciendo está bien, que a lo mejor hay cosas que corregir, pero confiar mucho en lo que ellos hacen. Me parece que esto a mí me abre la posibilidad a tener más diálogos con ellos, cosa que nos podamos entender en esta circunstancia”.</i> <i>“E6: por, sobre todo, tomar en consideración a los distintos estamentos del colegio, es decir, que no solamente las decisiones pasaran por el equipo directivo o por mí en este caso”. Las decisiones tienen que ser conversadas con los distintos estamentos. Y eso implica el diálogo, si bien es cierto que no se puede con todos los profesores en cada momento, pero sí a través de</i>

		<i>las distintas jefaturas de departamento”.</i> <i>“E6: Todas las decisiones son conversadas con el equipo directivo, un grupo más cercano de docentes, también se traspasa la información a los profesores de las distintas áreas y con el centro de padres”.</i> <i>“E6: la comunicación es, en este tipo de situaciones de crisis, lo que hemos ido aprendiendo en el tiempo, es que las decisiones no las podemos tomar solos, no pueden pasar por una persona”.</i> <i>“E6: toda la literatura que habla sobre cómo gestionar escuelas, como se debe hacer la educación en estos tiempos y no se qué. Incluso, hasta no solamente en las escuelas, sino que, en las empresas, es a través del diálogo”.</i> <i>“E8: Yo creo que, con respeto cierto, con un tono gentil, ameno, que se genere un ambiente empático. Yo creo que es como la línea que tiene el colegio de todas formas ah”.</i>
Gestionar y coordinar los recursos para conseguir objetivos	Gestionar en equipo	<i>“E3: Pero en verdad el equipo directivo desde que ha pasado toda esta, desde que estamos en esta situación, ha mantenido primero nosotros como equipo directivo, una súper buena comunicación que es importante. Comunicarnos, respetar</i>

		<i>nuestras opiniones, llegar a consenso, confiar en los criterios, confiar en que mejor otro equipo del equipo directivo tiene más razón que a lo mejor mi idea. Eso como base”.</i> <i>“E6: de verdad uno se da cuenta que es mucho más llevadero el trabajo de dirigir el colegio cuando estás acompañado con otros y es la compañía adulta, porque los adultos somos los responsables de la educación de los muchachos y pasa por los profesores, pasa por el equipo directivo, los jefes de departamento, inspectores y por supuesto los padres”.</i> <i>“E6: Nosotros como estructura hemos intentado mantener el nexo con el equipo directivo. Dentro del equipo directivo están las jefas de ciclo, que es un cargo que vamos haciendo juntos. La jefa de ciclo de pre-básica, de básica y de enseñanza media vamos juzgando las distintas decisiones que se van tomando en los ciclos y no solamente la jefa de ciclo conmigo sino también en muchos de estos encuentros participan también las otras jefas de ciclo”.</i> <i>“E6: hemos estado trabajando en conjunto con ellas, muy periódicamente cuando estábamos de forma presencial en el colegio, nos juntábamos todos los lunes, ahora nos juntamos tres veces a la semana, si es necesario</i>
--	--	--

		<i>todos los días. En el primer período era todos los días para poder pensar y repensar las cosas, proponerlas, después revisarlas, mejorarlas, evaluar juntos. Entonces esa es la primera parte que es con las jefas de ciclo. Luego, con los jefes de departamento, que cada área del conocimiento tiene nuestro colegio como estructura. Jefe de matemática, lenguaje, ciencias, ed. física, etc.”</i> <i>“E6: Y también con las personas que ahora les ha tocado acompañarme en la dirección del colegio, también ha sido así: con Alejandra, con Karen, con la Gaby, con Daniel, con la Caro. Ellos también tienen la misma escuela que yo. Es re bueno porque trabajamos con el mismo criterio”.</i> <i>“E8: Me parece que la forma que tiene el colegio de trabajar no solamente en la entrega de contenidos si no que la entrega de la construcción de un ser humano, a través de las coordinaciones y de las coordinaciones a un subgrupo directivo y así como se ramifica una visión de otro que trae algo más grande, que en este caso es Alex, se ramifica a través de la</i>
--	--	--

		<i>educación que nos entregan como profesores”.</i>
	Educar a distancia	<i>“E6: Esta situación virtual es re compleja para los colegios o para la educación como nosotros la entendemos como la hemos vivido, porque si efectivamente la educación como nosotros la concebimos es mirando a otro en base a una relación humana, en donde yo tengo a una persona, a un profesor, a un maestro, un adulto que me guía y por esa relación humana puedo ser yo educado como alumno y hacer un camino juntos, yo no sé como llevar eso a lo virtual. Me mata todo, me desarmó. Y la virtualidad es un riesgo porque no es humano y la educación como nosotros la percibimos, como yo la he aprendido en todos estos años, pasa por una relación humana. Es un riesgo esto mismo de no vernos las caras, es un riesgo profundísimo”.</i> <i>“E6: Pero ahora, hay que ser creativos, es un desafío como lo vamos a hacer, como mantenemos el nexo, como generamos comunidad, como mantenemos la comunidad virtual, espero que no por mucho tiempo, pero eso es un punto. Como no nos olvidamos del rostro del otro”.</i> <i>“E1: para mí meterme mucho estudiar y a trabajar y a buscar nuevas metodologías que fueran más amenas, amistosas y amigables para</i>

		con los alumnos. Porque evidentemente no podíamos replicar las metodologías con las cuales estábamos trabajando en las clases presenciales. Entonces acá había que, sin convertirse en un payaso, pero si teníamos que buscar formas en las cuales pudieran ser atractivas las clases, pero sí no es muy fácil que los niños se desconecten, no prendan sus cámaras. “E7: por lo menos de 1º a 4º básico, los chiquititos están divididos en grupos. En grupos de 12 o 13 niños por clase, en donde nosotros repetimos tres veces la misma clase, pero a 3 grupos distintos de niños. Por lo tanto, es un grupo pequeño con el cual estamos trabajando todos los días, casi todos los días porque hay dos días donde el curso se divide solamente en dos. Entonces, esto de que sean grupos chiquititos, favorecen absolutamente el aprendizaje de ellos. Fue una medida excelente esta que tomaron de dividir los grupos en cursos, de verdad que es casi una educación personalizada, porque no queda ningún niño sin preguntar, no hay ningún niño que no participe, porque además se intenciona que todos comenten, que todos respondan, que todos participen en el inicio de la clase, entonces, de una u otra forma, y es evidente porque uno está mirando.
--	--	--

		<i>“E7: Luego, iba todo perfecto hasta que surgió esto de la plataforma Meet, en donde a mí y yo sé que a otras colegas también, les pasó que la plataforma no respondía en forma adecuada con su computador, porque no era un problema de internet, era del computador. Entonces, probamos, dos días si no me equivoco que yo probé y no pude utilizarlo porque se me pegó todo el rato la imagen, no podía proyectar las imágenes que tenía. Ahí fue horrible”.</i> <i>“E7: Ahí fue como el punto negro de este período porque de verdad que fue estresante, al final tu después dices “mejor me compro otro computador”, porque uno incluso trata de resolver y busca una solución porque al final eres tú quien tiene que estar frente a la pantalla y dándole las explicaciones a los niños, entonces, no quería llegar a ese extremo tampoco porque igual es un gasto que uno a veces no tiene considerado”.</i> <i>“E7: en cuanto a los recursos pedagógicos, bueno, confeccionar material que a veces uno utilizaba recursos de los libros, que se yo, las imágenes que salen en los mismos textos, todo eso, hubo que crearlo ahora, crearlo, tener material visual para que los niños puedan observar, comentar. Los power, por ejemplo, nosotros en primer ciclo no usamos power, no</i>
--	--	--

		<i>usamos ppt, las salas nuestras no tienen la instalación del ppt en el colegio. Por una razón que el colegio la tiene súper clara y es porque los chiquititos necesitan otro tipo de actividades, mas que mirar un power point”.</i> <i>“E7: Si bien con los chiquititos uno siempre tiene una motivación previa a las clases, acá también hay que hacerla, o sea, un juego, una canción, un desafío, porque de verdad que a veces ellos saben que no están en el colegio, están en su casa que es su zona de confort máxima, entonces hay algunos que no quieren o que están porque los sentaron o el que está todo el rato con la mano en la cámara jugando. Entonces, esto de quebrarles el esquema, de captar su atención de cierta forma, igual era un desafío mayor, más aún sabiendo que detrás de la cámara está toda la familia que te está escuchando, que te está mirando, o sea y pendiente también si hay algún error o qué dijo, de qué manera lo dijo, porque aquí si que quedamos expuestos todos”.</i> <i>“E8: porque como ha sido un desafío, mira prácticamente el computador, para lo que es educación parvularia, ojalá estuviera súper alejado. Más que buscar información para como preparar una clase por así decirlo, en una forma muy ligera. Y era un poco lo que llevábamos con el Patrona porque las clases tienen que</i>
--	--	--

		<i>llevar más a la experiencia real, acercarlos a la experiencia real. Entonces este cuadradito era absolutamente lejos para mí, en lo personal y me he transformado en una diseñadora gráfica, una programadora, no sé”.</i> <i>“E9: Siento que tuvimos que adaptar a disminuir a un 20% quizás la exigencia que antes teníamos de manera presencial. Por ejemplo, antes en 4º medio, los chiquillos salían haciendo su plan de entrenamiento. Eso es a lo que apuntábamos: que supieran en 4º medio ya organizar su propio plan de entrenamiento. Sin embargo, por ejemplo, ahora, ha sido más bien que nosotros les indicamos que tienen que hacer y ahora, por dar un ejemplo, vamos a dar un minuto de abdominales y listo. Y están con nosotros trabajando. Pero no que ellos digan, “ah, para hacer un plan de entrenamiento voy a considerar estos principios y voy a hacer tantas repeticiones y series”. Eso este año no lo pudimos lograr. Ahora, me he enfrentado a que todos los días tengo que estar sentado frente a un computador (sentado entre comillas), porque me paro para hacer los ejercicios, pero frente a una pantalla que es algo que a mí en lo personal no me gusta”.</i> <i>“E9: en mi curso, se están conectando sin cámara,</i>
--	--	--

		<i>algunos ni siquiera hablan, algunos ni siquiera escriben por el chat respuestas y son contados los de mi curso por lo menos, con los que, si hay una interacción, puedo preguntarles y sí están atentos. Pero por ejemplo en consejo de curso, ellos me han dicho, he sabido que mientras están en clase, están jugando Among Us a través del celular. Entonces claro, estoy aquí conectado “si, si, si” y apago la cámara como que estoy, pero si nos llevan una ventaja en esto de la tecnología que son capaces de estar haciendo las dos cosas bastante simultáneas y sin que los pillemos. Entonces es difícil llamar a la atención ahí al estudiante. Por eso digo ahí, es difícil de responder y netamente depende del estudiante”.</i> <i>“E9: Tampoco de los papás: los papás van a venir, van a mirar el computador y “ah, está en clases”. Escondo la otra página. Lo veo como bien difícil, no imposible, pero si hay un estudiante que me esté escuchando, ahí puedo decir yo el 1%, el 2%, pero está difícil hoy en día”.</i> <i>“E9: En el caso de educación física, igual ha sido más complejo porque no todos tienen un espacio para poder conectarse, había algunos que me decían entrevista de apoderados, “profe, no tengo donde conectarme para hacer los ejercicios”. Entonces claro en mi asignatura en</i>
--	--	--

		<i>particular, siento que nos hemos visto bastante perjudicados con el tema de la crisis”.</i> <i>“E9: De alguna manera antes estaban un poco más obligados en el moverse al estar en el colegio, se animaban con el otro. Acá, el que no le gustaba hacer el ejercicio, ahora menos le debe gustar hacerlo solo, que quizás los vecinos lo deben estar escuchando, que está haciendo el loco, no sé. Entonces, en las otras asignaturas me da la sensación de que es distinto. Estoy sentado escuchando y alguno puede estar incluso acostado y está en la clase”</i> <i>“E13: Obviamente ha habido innovaciones y modificaciones Porque partimos de una forma distinta las clases. Con respecto a los contenidos, si ha habido una innovación por parte de los profesores porque creo que ha habido muchas mas actividades, que antes era como pasar mas materia, pero ahora hacemos como mas actividades para reforzar esa materia, que, aunque no sea tanta cantidad en comparación al año pasado, por ejemplo, como que hacemos una revisión mas profunda de ella. Cuando hacemos estas actividades, tenemos mayor apoyo de los profesores, porque antes los profesores nos dejaban hacer las cosas como mas solos. Pero en este contexto los profesores han estado así, si</i>
--	--	---

		<i>tenemos dudas que les preguntemos, si no entendemos como hacer esto que les preguntemos y ellos ahí están dispuestos a explicar”.</i> “E11: <i>creo que, como todo proceso, fue como algo paulatino. Siento que en un principio igual era nuevo para todos y era como todo mas complejo, no había tanta comunicación o no se exploto al máximo lo que podía hacer al momento de la innovación de los contenidos. Bueno ahora como que se normalizo la vía on line y siento que igual ha sido bastante bueno. Siento que ahora este sistema beneficia mas la motivación del alumno porque, por ejemplo, en Historia nos pasan guías y como que dicen cierta información y te ponen paginas largas o videos de YouTube, por ejemplo. Entonces al final si tu quieres responder completamente la pregunta que te da la guía, tienes que ver esos videos o tienes que leer un párrafo y buscar cierta información en párrafos grandes. Siento que ahora beneficia un poco mas la curiosidad y como el alumno quiere aprender”.</i> “E11: <i>siento que el tema del Classroom ha sido muy exquisito, como lo mejor que ha pasado en toda mi vida, porque te dan las tareas en bandeja, te dan notificaciones de absolutamente todo lo que pasa. Entonces siento que podría ser algo igual que se</i>
--	--	---

		<i>mantenga. Si se te olvida algo, es porque quieres que se te olvide algo. Aparte que te llegan correos”.</i> <i>“E12: a mi me gustaría decir que por ejemplo pues son los mismos los mismos ppt que pasarían en una clase presencial, solo que no se, resumidos y que se presentan a largo una clase y se suben al Classroom. Eso es lo único que ha cambiado. Una clase presencial resumida”.</i> <i>“E10: Que es casi lo mismo que hacíamos en las clases presenciales, pero yo creo que ahora hay un poquito mas de paciencia por parte de los profes y un poco mas, no se si de voluntad, porque antes igual la tenían, pero ahora yo me siento un poquito mas libre de decir no entendí y saber que el profe me va explicar de nuevo, una, dos o hasta 4 veces, cosa que presencialmente no percibía yo tanto”.</i>
Actuar frente a una crisis de manera inmediata y decisiva por parte de la institución	Contar con un plan de acción frente a la crisis	<i>“E1: Primero, que ha sido un camino porque partimos en marzo sin saber lo que podría significar una pandemia ni trabajar con los niños ni con los profesores a través de plataformas. Entonces ha sido también un cambio a lo largo de marzo hasta ahora”.</i> <i>“E2: no sabíamos si íbamos a volver, cuanto tiempo íbamos a estar, como lo podíamos hacer y teníamos también que empezar rápidamente a trabajar en este nuevo medio</i>

		<i>sin conocerlo. También tratando de aprenderlo de forma rápida porque teníamos que hacerlo ya, no teníamos espacio para aprender más que en la experiencia. Eso fue una de las primeras cosas”.</i> <i>“E4: mantener una buena contención o mantener incluso este aprendizaje que hablaba recientemente nos favorece y nos da tranquilidad para seguir avanzando en este tipo de crisis que estamos llevando. Así que, en ese contexto, creo que hemos ido aprendiendo y ya nos hemos ido acostumbrando y a la vez, ya por llamarlo de alguna manera, un relajo frente a la situación de crisis. Entonces en cierta medida, es una adaptación y un aprendizaje en este contexto”.</i> <i>“E1: entendimos también que en este contexto había que ser el doble de tener este ambiente acogedor, en el cual los profesores y nosotros también, nos sintiéramos cómodos y bien en el trabajo al menos Ya que todo era tan confuso era eso propiciar ambientes agradables en los momentos de la coordinación”.</i> <i>“E6: luego, esta situación que logramos terminar el año, logramos rearmar los canales de comunicación y rearmar también las confianzas por decirlo de alguna forma, entre los distintos participantes de la comunidad, los profesores.</i>
--	--	---

		<i>Y veníamos bien encaminados en marzo, pensando en de alguna forma, refrescar el ambiente del colegio con nuevas caras, también con una relación mucho más cercana con los alumnos, con el centro de padres, etcétera y estaba toda esta tensión que había de marzo”.</i> <i>“E6: Había una gran tensión para los colegios y también para todo Chile en función de que iba a pasar en marzo. Ya veníamos como en eso y teníamos planes: tenemos un camino A, en que nos vaya muy bien con todo este trabajo que habíamos hecho de retomar las confianzas con los profesores. De retomar una línea académica también, muy fuertemente, nuevas propuestas académicas. Y por otro lado, apostábamos al plan A que nos fuera muy bien. Y que las primeras semanas íbamos hacia allá. Las primeras semanas fueron muy buenas para el colegio, en cuanto al proceso que habíamos llevado desde fin de año. Y luego, viene esta situación que ya, viendo las noticias y un poco las conversaciones que habíamos tenido, que era factible que pudiese pasar algo así. Entonces no sabíamos desde el Gobierno como lo iban a manejar”.</i> <i>“E6: Ya veníamos con la experiencia anterior, entonces básicamente nosotros nos reunimos, juzgamos las posibilidades que tenemos,</i>
--	--	---

		tomamos acuerdos y vamos por un camino. Cuando nos dan esta situación de que hay que suspender las clases, inmediatamente empezamos a ver cuáles eran nuestras posibilidades. Nos pilla por supuesto sin estas herramientas tecnológicas de aprendizaje en que todos nos vamos a tener que reinventar hoy. Llegan y el colegio tiene que tomarlas y adecuarlas y también reinventarse en ese sentido. “E6: Aquí la comunicación es, en este tipo de situaciones de crisis, lo que hemos ido aprendiendo en el tiempo, es que las decisiones no las podemos tomar solos, no pueden pasar por una persona, o sea, eso yo lo tengo grabadísimo que no puedo decidir las cosas sola, aunque esté súper convencida que mi percepción es más adecuada que la del otro, pero no. Tiene que ser en diálogo, porque finalmente, la escuela cumple un rol que es de colaborador del primer educador que es la familia. Entonces eso no se nos puede olvidar que la primera persona que debemos tener de aliado y renovar estos votos como si fuéramos un matrimonio e ir renovando los votos mano a mano es con los papás, porque ellos son los principales responsables de la educación de sus hijos. Ellos son los que nos confiaron a sus hijos a este proyecto y por ende tenemos que ir juntos”.
--	--	--

		<i>“E6: También, con los apoderados. Muy fuertemente con los apoderados. El trabajo también clave fue con este acompañamiento en la toma de decisiones fue con el centro de padres y también incorporar en el diálogo al centro de estudiantes, al centro de alumnos. Entonces, eso yo creo que también eso permitió que la crisis, si bien es cierto la estamos sintiendo, es compleja, pero vamos haciendo un camino juntos. Todas las decisiones son conversadas con el equipo directivo, un grupo más cercano de docentes, también se traspasa la información a los profesores de las distintas áreas y con el centro de padres”.</i> <i>“E3: tuvimos que establecer canales de comunicación rápidos que ya los teníamos, pero establecerlos más rápido aún entre equipo directivo, jefes de departamento y profesores y también con los papás, con los apoderados. Establecer canales de comunicación rápido con ellos y estar en contacto y comunicación frente a la incertidumbre, que todos tenemos. Poder comunicar los acuerdos a corto plazo, no a largo plazo”.</i> <i>“E8: Yo tengo a todos mis alumnos y sus familias por WhatsApp. Incluso a niños que han pasado a estar con la abuela, tengo contacto con los abuelos para poder</i>
--	--	--

		ayudarlos en este tema de como ingresar, de como verificar, guiar, ayudar”. “E11: Yo creo que el colegio, en general lo que ha hecho, lo que diría es que no se ha comunicado de manera tan intima por WhatsApp o cosas así, sino que lo ha hecho mas a través de distintos comunicados o a través de anuncios de Classroom o publicaciones del colegio en distintas plataformas”. “E6: No, si hay que cambiar, hay que cambiar, o sea, sin temor y ahí veremos como. No hay registro nunca de un colegio en esta situación. Entonces claro que hay que ser creativos, cambiar y obviamente juzgando las cosas, cuando es adecuado, pero no temer a que “movámonos hacia otro lado”. “E8: Ha habido puertas, ventanas, mamparas para decir esto podría mejorar, esto no me parece, no solo para los profesores, también para los alumnos y por tanto también a los papás. Entonces me parece que incluso, en el escenario que hoy atraviesa la crisis, ha habido formas y puertas donde uno puede llegar para hacer mejoras”. “E9: Hacia atrás y considerando este período, siento que igual es como estricto el colegio, pero igual ha sido, en estos momentos, como bien flexible con el tema
--	--	--

		<i>de las evaluaciones, si no tiene cámara igual está en clase”.</i>
	Experiencia frente a la crisis	<i>“E6: al no ser un colegio vulnerable, no vemos quizás situaciones tan dramáticas como se pueden ver en estos colegios, de violencia intrafamiliar o delincuencia o consumo tan excesivo de drogas, quizás pensando en los alumnos. Si, como situaciones de crisis, que cada vez han sido más recurrentes, y hemos tenido que ir aprendiendo como abordarlas, por las distintas generaciones de muchachos, esto ha ido en aumento, son las situaciones de problemas psicológicos y psiquiátricos. Eso también implica una gestión o un plan de acción en función a como uno maneja este tipo de situaciones. Sin ser la escuela un lugar para la sicoterapia, pero que tenemos que trabajar cada vez más con jóvenes o con niños con distintas dificultades en esas áreas. Más allá de las situaciones propiamente tales como de necesidades educativas especiales, de déficit atencional y eso. Que en el fondo hay herramientas para abordarlo, pero sí las situaciones psicológicas y psiquiátricas últimamente han sido más recurrentes. Allí hay situaciones de crisis”.</i> <i>“E6: Evidentemente la escuela está en crisis hace rato, estamos en constante crisis y parece que estamos cada año más bombardeado: viene un</i>

		<i>estallido y no alcanzamos a vivir esa crisis, a asumir, a rearmarnos de eso y viene otra y así hemos estado años. Pensando en los colegios subvencionados (no sé las otras experiencias). Lo sé de lo que he conversado con otros directores y otros amigos y profes. Pero la escuela subvencionada, muchas de ellas murieron en el camino o cerraron o se transformaron en otra cosa o ya no pueden educar definitivamente. Nosotros hemos intentado hacer educación todos estos años, seriamente. Hemos estado en crisis tras crisis, si no es política es interna, es familiar. Las crisis de la sociedad nos llegan a la escuela, sumado con todo lo que nos da el Ministerio también. Entonces, es complejo”.</i> <i>“E6: Por ejemplo, hace años, hablo de más de 10 años atrás, teníamos un niño esquizofrénico que se golpeaba. También era agresivo con algunos de los muchachos, entonces eso provocaba en ciertos momentos, algunas crisis dentro de la escuela”.</i> <i>“E6: En la trayectoria de lo que me ha tocado vivir como profesora y dentro del equipo directivo, están las crisis familiares que repercuten en el colegio. Padres con muchas dificultades y que llegan al colegio y transfieren sus</i>
--	--	---

		<i>propias dificultades en el establecimiento”.</i> <i>“E6: También, la crisis de los movimientos sociales que obviamente repercuten en los colegios. Tuvimos un período de fuerte crisis también de protesta con la revolución pingüina, en esos años, que hicimos una auto toma. Al final, cómo gestionamos dentro de la creatividad que va surgiendo cuando ocurren estas cosas, nos movió todo. Nuestro colegio es un colegio es un colegio súper tranquilo, academicista, con papás preocupados que los niños estudien y de repente, se vio en esos años totalmente trastocada la normalidad de nuestra rutina escolar y nos encontramos con esta situación en que había desde colegios cercanos que estaban siendo destruidos, saqueados y todo eso. En esos años y nosotros optamos por la auto toma y nos quedamos con nuestros alumnos ahí en el colegio. Con los papás hacíamos turnos, lo pasábamos chanco. Esa es la forma del momento. También hubo discusión por supuesto, diferencias de formas cómo enfrentar la situación, pero después de todo, retomamos y bien”.</i> <i>“E6: Otra crisis compleja fue la de la enfermedad de la directora, o sea una persona con un gran carácter por donde pasaban la gran cantidad de las decisiones, estaba centralizado de alguna</i>
--	--	--

		<i>forma en ella como una figura muy fuerte muy potente y se enfermó y quedamos así, medios huérfanos en ese momento. También hubo que rearmar ahí la estructura y la forma en la que nosotros trabajábamos. Entonces, fue un gran y lindo aprendizaje que ahora está súper respaldado en la literatura, pero que no puede depender la dirección de una persona. Tiene que haber un equipo y nosotros lo aprendimos de esa manera. Ahí nos dimos cuenta de que no puede depender de una persona o si no después quien dirige la cosa si le pasa algo. Somos todos humanos”.</i> <i>“E6: la otra crisis compleja que nos tocó ahora fue la del aumento en cuanto a las situaciones psicológicas en los muchachos y psiquiátricas. El año pasado, el intento de suicidio en un alumno. Eso fue un antes y un después, que un muchacho de 6º básico se lanzó del 2do piso y cayó en pleno patio. Entonces eso, dentro de las crisis, quizás, con toda certeza, es la más fuerte. Lo otro es político, parte de la vida, enfermedades, el mismo estallido social también que vivimos el año pasado, pero está dentro de un contexto. Pero que un niño de 6º básico que se tira de un 2ºdo piso, con toda la mirada que nosotros intentamos tener en el colegio hacia nuestros alumnos, fue un golpe tremendo y una gracia de Dios que el niño esté vivo”.</i>
--	--	---

		<i>"E7: Algo complejo que me tocó antes de este año, fue el terremoto de 2010. Ese terremoto después tuvo una réplica como en marzo, por ahí. Eso ha sido como lo más crítico que nos ha tocado vivir como situación compleja, en donde ahí si que fue caos total. El colegio si bien estaba súper contenido, los niños súper tranquilos, todos nos movimos como había que hacerlo, pero el caos quedó cuando llegaron los papás, desesperados a buscar a los niños, a los más chiquititos, sobre todo. Llorando, no querían entrar al colegio. Ahí fue el momento crítico, porque los niños adentro estaban bien, asustados, obvio, había sido la tremenda réplica. Y además fue en recreo, eso fue lo peor. Pero, eso fue como el momento más complejo, así como difícil que recuerde, pero más que eso, no".</i> <i>"E9: Tuve un 2º medio hace como 6 años y ahí tampoco había muchos problemas, así como emocionales, que llegara un niño y me dijera que tiene depresión. Nada por el estilo. Y ahora yo siento que sí, a esta edad, ya el año pasado tuvimos un niño que se lanzó del segundo piso y estaba en 6ºto. Entonces claro, antes no existían o no se percibían esos problemas y ahora yo la verdad es que yo tampoco me he enfrentado a alumnos o apoderados que me digan, "mi hijo está con depresión". Así es que no sé si</i>
--	--	--

		<i>lo estoy abordando bien cuando están mas o menos mal los chiquillos, pero no podría decir que “sí estoy súper preparado”. Yo creo que no, que, llegando el momento de los quiubo, me voy a sentir que venga la sicóloga por favor a la entrevista conmigo”.</i> <i>“E9: De asignaturas relacionadas con la montaña, podría rescatar que ahí trabajábamos hartito el tema de trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos. Sí creo que esa me ha servido bastante como para llevar a cabo hoy día las clases, el tema de la enseñanza. Pero creo así que como en la Universidad me hayan entregado algo para un momento de crisis, no sé que es lo que podría rescatar de ese entonces, ni siquiera psicología que me pasaron en la Universidad me sirve en estos momentos”.</i> <i>“E9: Lo otro complicado que ocurrió en el país, fue el terremoto de 2010 y que fue justo cuando yo entré al colegio, pero ahí se atrasó el ingreso. Tampoco yo ahí en ese entonces, entré con 16 horas al colegio, entonces tampoco estaba quizás tan involucrado con las situaciones personales de los estudiantes, no los identificaba, no conocía a las familias. La verdad que, así como crisis, no tengo recuerdo de haber participado de algo”.</i>
--	--	--

		<i>“E9: El año pasado solamente que fue esta crisis que yo diría con el estudiante que se lanzó del segundo piso y que justo vino con un movimiento estudiantil del colegio Patrona. Empezaron a hacer paros, cosa que antes nunca habían ocurrido en el colegio. Eso. Siento que no he tenido muchas crisis vividas en el colegio”.</i>
Garantizar la convivencia y participación de la comunidad escolar	Procurar el bienestar de los estudiantes	<i>“E6: Pero sí más cercanamente con el centro de alumnos. Por ejemplo, yo intento conversar con ellos, hemos hecho reuniones también con los muchachos y tratando de mantener este lazo. De ellos como representantes de una parte del alumnado, porque son los alumnos más grandes. Que hemos podido percibir de los muchachos, que en general quedaron en shock. Es compleja la postura en que están ellos, porque efectivamente se les cayó un esquema de tener un año de trabajo, que, en el caso de los más grandes, para el NEM, ha sido muy fuerte para los 4º medios porque vienen del estallido social del año pasado y que ha sido muy irregular su año. Luego tuvimos la experiencia del muchacho que se intentó suicidar el año pasado. Eso también provocó una situación emocional muy fuerte en el alumnado porque lo vieron. Para todos. Y está también el tema de los cambios curriculares y también tienen ese tema y</i>

		<i>ahora el coronavirus. Ellos han sido los más afectados y están medio paralizados y por eso tenemos que ir trabajando juntos para poder moverlos, porque la vida sigue y ellos son jóvenes y tienen que vernos a nosotros en que nos vean ciertos en que hay una posibilidad en todo, incluso en estas circunstancias hay”.</i> <i>“E10: en mi caso yo sí he tenido apoyo de la profe jefe y además de algunos profesores que al final de alguna clase o al principio, siempre aclaran que si queremos hablar con alguien, siempre ellos están disponibles como para eso o con la sicóloga igual.</i> <i>“E10: Y con respecto a una evaluación del estado socioemocional, si no me equivoco, el Ministerio hizo una y esa fue la única que yo he hecho.</i> <i>“E11: La verdad es que sí se ha brindado un apoyo general. Claramente siempre como que en las clases se pregunta como está, cosas así. Pero sinceramente yo encuentro que no se hecho como un interés mas profundo dentro de cada persona para saber como están. Evidentemente, yo creo que igual esta bien eso, yo creo que ellos esperan que hablemos con ellos si ocurre algo, evidentemente”.</i>
--	--	--

		<i>“E11:</i> Y ahora en el tercer trimestre tenemos una pura clase después de almuerzo y siento también que el hecho de que estén cambiando constantemente los horarios y adaptándose a lo que el curso va diciendo, yo creo que igual significa que si que están como comprometiendo con la enseñanza y que los alumnos estén bien. Eso percibo yo”. <i>“E11:</i> Generalmente cuando nos reuníamos en consejo de curso, por ejemplo, o como curso hablábamos tales cosas, decíamos, por ejemplo, no sé, “yo encuentro que esta materia en este tiempo me agota mucho o yo que se”. O era un consenso general. Entonces si le comentamos eso a un directivo del colegio y después se cambió, significa que alguien organizó y tomó en cuenta la opinión de las personas”. <i>“E13:</i> “se ha cambiado la manera porque ahora los profesores están mucho mas como, también interesados en nuestra salud mental creo yo, como nos sentimos nosotros y entonces las clases igual primero, cada clase empieza con como están, como ha ido su día, como han estado, es como primero una pequeña conversación sobre nosotros y luego empezamos con los contenidos y a lo mejor por eso no se alcanza a terminar los contenidos todo el año.”. <i>“E12:</i> La comunicación con los profesores me ha permitido
--	--	---

		<i>trabajar mejor, porque le puedo mandar un correo a un profesor y si he tenido problema, he podido entregar un día mas tarde y claro. Si tengo dudas que no pregunté en la clase por falta de tiempo, también me las responde, dudas con el trabajo. Entonces si esa comunicación alumno-profesor, me ha servido bastante”.</i> “E12: <i>Ha sido una gran diferencia, por ejemplo, el año pasado las preguntas eran en el colegio. Yo buscaba a un profesor a la sala de profesores, “profe tengo una duda, me la responde”, si se respondía en el momento. O si me surgía una duda en mi casa, esperaba el siguiente día y la preguntaba en el mismo colegio, pero actualmente no. Yo escribo un correo a cualquier minuto y también la respuesta me llega en cualquier minuto. O sea, en un minuto o en 3 días mas. Entonces esa creo yo que es la principal diferencia”.</i>
	Procurar el bienestar de los profesores	“E4: <i>creo que uno de los recursos que acompañan esta coordinación es justamente mantener una buena convivencia frente a lo que conlleva perfectamente a los coordinadores, en este caso a los profesores”.</i> “E4: <i>esa es parte fundamental de mantener una buena relación, mantener una buena contención o mantener incluso este aprendizaje que</i>

		<i>hablaba recientemente nos favorece y nos da tranquilidad para seguir avanzando en este tipo de crisis que estamos llevando”.</i> <i>“E6: También acompañándolo humanamente, no solamente la parte de “que haga su trabajo, de la planificación”, porque eso es enfermante, sino también humana. Conversar con ellos, ver como están, de sus hijos, familia, esposo, polola, no se, conversar un poco también de otras cosas, cuando se pueda. Pero sí, un acompañamiento”</i> <i>“E3: para apoyar el trabajo docente, una de las primeras cosas que se empezó a hacer fue organizar los tiempos considerándolos a ellos, no como que tienen que hacer el mismo horario por ejemplo que en el colegio porque no se puede. Sino que, a ver, cómo les alivianamos un poquito la carga de lo que implica que estén en su casa trabajando con hijos, con familia o aunque estén solos, pero todos viven una situación. Por lo tanto, primero nos organizamos para tratar de organizarlos a ellos, respetando tiempos”.</i> <i>“E3: también ver los horarios de reuniones, respetando horarios con los coordinadores, que las coordinaciones fueran en cierto tiempo, que a lo mejor no fueran todas las semanas sino más bien quincenal, dependiendo de la necesidad</i>
--	--	--

		del profesor, del equipo de trabajo. Entonces me parece que eso ha sido algo fundamental”. “E6: Bueno con varios de ellos tengo una relación más cercana, más familiar por la cantidad de años que llevo trabajando y más o menos uno percibe como están. Si bien esto ha significado para todos estar afectados, si tengo conocimiento que a algunos les ha afectado más que a otros y por esta misma razón, que emocionalmente eran profesores nuestros, que ya venían con algunas dificultades a nivel emocional y también es otro tema: así como le pasa a los muchachos, a los profes, también tenemos un índice ahí de situaciones emocionales complejas. Entonces, algunos de ellos, dos en particular, si les ha afectado más, hemos intentado sino ofrecerles ayuda psicológica. Nosotros tenemos a la psicóloga, a la Sol que es un encanto de psicóloga y ella en uno de estos dos casos, se acercó y está tratando de orientarlo. Que sería la situación más complicada de profes”. “E9: Creo que estamos en un colegio que es bueno, comparándolo con otro del mismo nivel socioeconómico por el sector, etc, creo que es muy bueno el colegio. Para mí por ejemplo de experiencia, lo que te puedo decir es que igual fue un colegio-escuela
--	--	---

		<i>para mí como profesor. Me enseñaron muchas cosas, por lo tanto, siempre estuvieron pendientes de lo que debía o no debía hacer. Siempre me fueron guiando: “mejor hazlo de esta manera, mejor respóndele esto a los papás, trátalos de esta manera con los estudiantes”, entonces es como que fue muy como colegio-escuela de profes. Eso creo que beneficia igual el tema del poder enseñar en este colegio”.</i> <i>“E8: También tiene que ver con una cosa intrínseca, es como ponerte en el lugar justo, en el momento justo, con una apertura necesaria como para decir, a ver este es el lugar donde quiero estar y si además eres aceptado o eres reconocido, continúas en un camino y sigues creciendo a nivel personal, profesional. Yo creo que primero personal y después profesional. Te construyes primero como persona y eso se evidencia en tu sala de clases.</i> <i>“E7: Es un colegio que tiene un muy buen proyecto educativo y con el cual yo también me identifico y por lo tanto es la razón por la cual he estado ahí estos 11 años. He trabajado siempre en el mismo colegio, no he tenido intenciones de buscar porque es un lugar bastante grato, donde estoy trabajando, donde confían en lo que tu haces y se ve reflejado también en la forma que uno tienen para trabajar bien seriamente. Tú trabajas</i>
--	--	--

		<i>tranquilo, haces tu pega por supuesto, no hay nadie que te esté así persiguiendo, “está haciendo la clase”, no. Confían en el trabajo que tú realizas, por lo tanto, trabajas tranquilo, cómodo.”.</i> <i>“E8: Para poder lograr una escuela como la que tenemos hoy, el educador es también un sujeto en el escenario principal. Me parece que la forma que tiene el colegio de trabajar no solamente en la entrega de contenidos si no que la entrega de la construcción de un ser humano, a través de las coordinaciones y de las coordinaciones a un sub grupo directivo y así como se ramifica una visión de otro que trae algo más grande, que en este caso es Alex, se ramifica a través de la educación que nos entregan como profesores”.</i> <i>“E8: Yo veo solo beneficios. Si yo volviera a tener un hijo, que no lo voy a poner aquí, creo que volvería a pasar por el Patrona. Y si yo tuviera que volver a elegir un camino de una escuela, que me permita enseñar, pasaría de nuevo por el Patrona, porque creo que es y ha sido mi mejor Universidad”.</i>
	Procurar el bienestar de las familias	<i>“E6: Para la organización familiar, también generar herramientas: hay familias que efectivamente tenían “la escoba” y otras que son perfectas y no sé como lo</i>

		<i>harían, pero tienen todo súper organizado, espectacular. Pero hay otras que se les ha vuelto muy complejo y con esas familias que también, nosotros como somos un colegio pequeño, percibimos quienes van a estar más complicados que otros, la Sol que es la sicóloga, se ha puesto en contacto con algunas de estas familias también para orientarlas de forma más cercana. Entonces que no son muchas las que tienen muy complejo. La gran mayoría de las familias se ha ido adecuando, de a poquito, pero se ha ido adecuando”.</i> “E8: <i>creo que a todos los he acompañado y que me recibo de vuelta, es eso, como agradecer la compañía, continuar lo que tú le indicas. Si había una dificultad, hay una persona, la Sol en el colegio, que continúe ese camino con la Sol, que continua y después te cuenta y ahí hay una construcción donde yo podría decirte, “sabes qué, que sí estoy respondiendo a las necesidades de los papás en forma positiva, constructiva y vamos avanzando. ¿Me entiendes?, porque si no sería autorreferente decirte que yo creo que sí, pero en realidad es más bien lo que recibo de ellos es lo que te podría responder”.</i> “E8: <i>Así también te podría dar el ejemplo de otra familia donde esto fue superior y tuvimos que derivar a sicólogo</i>
--	--	--

		a los niños, un poco considerando el espejo que lo que ellos veían en los niños, era un poco lo que les pasaba a los padres”. “E8: Padres que además en el camino se han separado. Entonces, dentro de todas esas situaciones, al estar frente a la pantalla, al estar atento a lo que esté ocurriendo con ellos y no solo atento a la pantalla si no también verificando esa información”. “E5: ahora a los padres, uno les ha entregado todas las herramientas y hasta el teléfono personal. entonces y escuchar mucho lo que los padres quieren hacer. de verdad que uno tiene una estructura, lo que tiene planificado, pero también escuchando sinceramente lo que los padres quieren. Entonces si los padres a nosotros nos pasaron personalmente en el jardín que los padres más que la parte pedagógica, que nosotros le enseñáramos a los niños, ellos querían tener una relación social, que los niños pudieran relacionarse. Y lo tomamos en cuenta y ha sido una cosa de un cambio tremendo porque hemos tenido que crear actividades donde los niños pueden relacionarse y eso mantiene los niños contentos”. “E5: entonces esta posibilidad del WhatsApp que los papás cuando nos quieren mandar
--	--	---

		<i>fotografías nos quieren preguntar algo, muy dispuestos atenderlos. y yo creo que como se ha educado en el colegio desde siempre, los papás no han sido indiscretos. Ellos han sido muy correctos, el vocabulario por el teléfono, las fotos, la forma de comunicarse ha sido bastante buena. Eso para nosotros ha sido abierto a todas las posibilidades. También por zoom cuando tenemos nuestras entrevistas y en la clase y por el teléfono. eso en el jardín”.</i> <i>“E4: esta comunicación como la hemos gestionado, incluso aparte de estas plataformas y aparte de ser reiteradamente por mail también, tratando de citarlos a las reuniones paulatinamente para mantener la comunicación, el colegio siempre se ha mantenido abierto, siempre se ha mantenido como una institución esencial. Entonces en cierto horario, el colegio no es que cierre sus puertas. Los padres y apoderados pueden asistir al colegio, cierto con todas las medidas que corresponden, con todos sus permisos y gestionar una comunicación, por ejemplo, para retirar impresiones que se les puede dar a los alumnos, se les pueden gestionar dudas que pueden tener frente a la parte administrativa, pueden asistir al colegio y nos podemos mantener comunicados en eso. No solo en la parte on line como decía la Alicia también y</i>
--	--	---

		<i>también se puede en la parte presencial para este caso de que tengan alguna duda que resolver por X motivos”.</i> <i>“E3: esta comunicación no se limita a nadie. Lo explico: el apoderado se puede contactar con el profe jefe, se puede contactar con el profe de asignatura, se puede contactar con el coordinador de área, con el coordinador de ciclo, con la dirección del colegio, o sea nunca se limita a que tenga que ser con X. Si el apoderado de alguna manera pide hablar con el director, el director está disponible. Si quiere hablar con el coordinador, el coordinador está disponible. O sea, en esto creo que ha sido esencial esta comunicación porque ellos tienen la posibilidad de comunicarse con quien quieran. Siempre hemos intentado que, de alguna manera, sigan cierto conducto regular, para no pasar a llevar a nadie y para que responda la persona más adecuada según el tema. Pero, siempre con la posibilidad de que efectivamente puedan conversar, dialogar, con quien sea del colegio. Y esto creo que da una tranquilidad a los papás porque saben que, si por un lado no quedaron satisfechos con algo, se comunican con otra persona, se hace una reunión, un contacto y luego fluye mejor. Porque estamos todos comunicados finalmente”.</i>
--	--	--

		<i>“E6: En general ellos tienen sus representantes, que son las directivas de curso, que son nuestro canal de comunicación, tanto la directiva de curso como el centro de padres y con ellos nos hemos reunido. Con todas las directivas de curso a través de la plataforma zoom y con el centro de padres muy periódicamente por teléfono y reunión. Ellos han sido bastante, no sé si comprensivos es la palabra, pero sí han podido empatizar con la situación del colegio, también con la de los docentes”. Nos encontramos con una variedad de padres, pero en general ha sido bastante positiva la relación y hemos intentado escuchar sus peticiones y si es posible y son adecuadas, las intentamos cumplir”.</i> <i>“E6: en cuanto a algunos puntos que han sido en diálogo con los apoderados y unas decisiones que se han tomado en diálogo con ellos, han sido la cantidad de material académico. Entonces si nosotros hicimos un cambio a acotar en cuanto a los tiempos y en cuanto al tipo de material y también la modalidad de si era impreso o el uso del texto ministerial o cantidad de ejercicios, por ejemplo, en el caso de matemática o extensión de textos, etc., fue en consenso con ellos, cuando llegamos a este acuerdo de cuanto debía durar una ficha de trabajo, para la básica y para la media</i>
--	--	---

		<i>fue a través del diálogo con los padres. Entonces eso también ha sido una cosa positiva”.</i> <i>“E6: “También la entrega de los textos escolares a las casas a través de los transportistas escolares. También, ellos dicen “tenemos los libros, pero se nos quedaron en el colegio”, o había otros textos que no habían llegado del ministerio. Cuando llegaron, canalizamos a través de las directivas, las direcciones, hicimos rutas y se les fue a entregar los libros a la casa. También, los kits de materiales para los más chiquititos, para los de pre básica, porque había papás que no tenían materiales para hacer actividades mas completas, entonces, papel lustre, lápices de cera, témpera. Entonces eso nos permitió también, con los kits, seguir orientando el trabajo en las casas y eso en el fondo”.</i> <i>“E7: yo creo que con los papás es mucho más complejo trabajar que con los niños. Hemos realizado varias entrevistas de apoderados, sobre todo con aquellos casos que han necesitado como en forma urgente una entrevista, por ausencias, por inasistencias, por la actitud que tienen en las clases”.</i> <i>“E7: Mira, hace poquito me pasó en una clase, que empezamos qué se yo, y un chiquitito, sin que yo le diera la palabra, activó su micrófono y nos cuenta a</i>
--	--	--

		<i>todos, que su tío había muerto. Entonces fue así súper, abrió el micrófono y dijo “profesora se murió mi tío ayer”. Entonces frente a esa situación, tu igual te quedas como “chuta, qué le digo”, porque de verdad está en un estado emocional difícil, está la familia detrás, además de contenerlo, de brindarle un abrazo, un apoyo qué se yo, igual esas situaciones te sorprenden y de verdad que te pillan desprevenido, o sea, más que eso de una contención, después escribirle a la mamá, qué se yo, eso”.</i> <i>“E7: También es bueno escucharlos y de cierta forma responderles a las peticiones que hacen. Si bien ellos han respondido súper bien durante todo el año con nosotros. Entonces yo creo que es la experiencia lo que a uno le favorece y ha favorecido en este tiempo de realizar la clase de esta manera. Y la confianza, porque igual los papás confían en ti. Son respetuosos, si tienen alguna duda te preguntan, te mandan correo, pero jamás de mala manera. Entonces igual de cierta manera, ellos confían en nuestro proyecto y tienen la certeza de que todo lo que se está haciendo es lo mejor para los niños”.</i> <i>“E8: a mí me encanta esa área también con los papás. Creo que necesitas a los papás para poder educar a los niños. Entonces, cuando empezó</i>
--	--	--

		<i>todo esto de la crisis, me parece. Es mi apreciación personal. Hemos pasado como por distintas fases. Yo ya tuve entrevista de apoderados con cada uno de ellos, solicitándoles, además, porque tenía que entender qué pasaba. Esta es mi postura: cada familia es como un universo, entonces es una historia y cada uno con su historia tenía que un poco sobrellevar la situación en la que estábamos, que por lo demás, no había antecedentes, no teníamos donde sentarnos para averiguar qué hacíamos, sino que más bien, tomarnos de las manos, con un punto en común, que era este pequeño, esta pequeña”.</i> <i>“E8: una en clase y escuchando los papás en la entrevista, sabiendo qué necesidades van teniendo y qué dificultades van teniendo y que sea que estén pasando, un poco bajar las ansiedades, un poco bajar las culpas, situarlos en la priorización también de aquello que ellos tienen como una idea. Por ejemplo, si en tu casa hay una dificultad, un abuelo paterno que está enfermo, sufrieron el fallecimiento de alguien de la familia, hay un papá sin trabajo. Además, hay niños que, con la pandemia, al principio pareciera que no, pero hoy día sí, están situando algunas conductas anómalas a lo que conocemos y</i>
--	--	--

		<i>necesitan guía. A veces los padres no tienen guía”.</i> “E10: <i>constantemente la profesora jefe ha hablado con mis padres y conmigo, hemos tenidos contactos por WhatsApp y de vez en cuando, dos veces en realidad, tuve entrevistas con mi profe jefe, en donde hablábamos de todo en realidad. Era un momento de despeje, desahogo, preguntas, de todo. Y si eso me ha permitido trabajar mejor en el contexto actual, no lo sabría responder en realidad porque como desde un principio tuve siempre la misma comunicación, no sabría decir si es que no la hubiera tenido habría trabajado mejor o igual. Entonces no sé. Supongo yo que se me habría hecho mas difícil, pero no lo puedo responder en realidad”.</i> “E13: <i>Con respecto a mi familia, resulta que mi mama siempre se ha metido en los temas que tienen que ver con el colegio, entonces si pasa algún inconveniente, esta hablando con la profe jefe”.</i>
--	--	---

VIII. CONCLUSIONES

1. Objetivo general

Posterior a la aplicación de las entrevistas a los participantes de este estudio, la clasificación y análisis de sus respuestas, es posible identificar algunas prácticas de gestión escolar en un contexto de crisis, además de otros hallazgos relevantes como insumos importantes para la planificación de acciones ante escenarios futuros de incertidumbre.

A partir de los resultados de la investigación y en consideración al objetivo general planteado, podemos concluir que existen acciones implementadas por parte de la directora y su equipo ante una crisis. Dichas acciones, a partir de lo señalado por los informantes, apuntan a gestionar la enseñanza y la convivencia dentro del colegio en un contexto de incertidumbre.

La gestión de la crisis está hecha de manera colaborativa, con énfasis en el diálogo, comunicando las decisiones y atendiendo al estado personal y emocional de los miembros de la comunidad educativa.

Vinculando los resultados del estudio con la revisión bibliográfica hecha en el marco teórico, podemos encontrar que se reafirman ideas como las que aparecen en Hoy & Miskel (2003), respecto al trabajo compartido, énfasis en lo académico y en un director que apoya a los docentes para que se cumplan las tareas mediante un liderazgo abierto y compartido. Sobre la gestión compartida, tanto Bryk (2010) como Weinstein (2016), hacen mención del liderazgo instruccional, distribuido y compartido, mientras que Netolicky (2020), refuerza con la idea sobre líderes que fomenten la confianza, distribuyan los roles en la organización y estén atentos al bienestar de las personas. También, el Marco para la Buena Dirección (2015), habla de promover un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar a través del diálogo y promoción de una cultura de trabajo colaborativo.

En otro de los autores revisados, Childress & Elmore & Grossman (2011) mencionan que el centro educativo debe mantener el foco en el aprendizaje, misma idea que señalan Robinson & Temperley (2007), junto a la necesidad de involucrar a la comunidad educativa en las metas de aprendizaje. Forster & Patlas (2020), hablan de la creación de redes al interior del establecimiento y el debate de ideas entre las personas en contextos complejos y Smith & Riley (2012) destacan que la crisis, es un espacio para el error, para aprender y mirar hacia adelante.

1.1 Objetivos específicos

En lo que se refiere al primer objetivo específico, identificar el conocimiento que tiene la directora y su equipo de la gestión de la enseñanza y convivencia escolar en un contexto de crisis, se puede señalar que no es evidente y que se caracteriza por una serie de acciones que se hacen desde la respuesta a la incertidumbre y a partir del deseo por mantener el foco en lo pedagógico, aprender colaborativamente y usar el error como parte del aprendizaje. Por otro lado, gestionar la convivencia se entiende como atender al bienestar de las familias, estudiantes y profesores.

Por parte de la directora y su equipo hay una intención por mantener el foco del colegio en lo pedagógico, pero existen tiempos quizá excesivos que se destinan a flexibilizar las evaluaciones, las fechas de entrega de trabajos y la atención hacia la salud mental y emocional de los estudiantes.

En lo que perciben algunos de los informantes, se valora el hecho de que el colegio esté interesado en ellos, pero sienten también que en la modalidad de clase a distancia y con horarios de clase más acotados, hay tiempo valioso que podría dedicarse a temas académicos. No existe rechazo a estas acciones del colegio, sólo que a veces pudiesen ser menos extensas y más precisas.

Para el caso de los estudiantes, está muy presente en algunos de los discursos de los informantes, el intento de suicidio de un alumno en 2019. A partir de ese hecho, el colegio tuvo que enfrentar una crisis compleja en lo que se refiere a un aumento de problemas psicológicos y/o psiquiátricos en varios de sus alumnos. Si bien esto no fue la causa de aquello, sí se evidencia una mayor incidencia de casos por este tipo de razones.

Siendo un tema complejo de enfrentar, no se percibe en el discurso de los entrevistados, menciones a acciones, planes o estrategias que a futuro permitan abordar situaciones de este tipo. Tanto esta crisis como anteriores (vivir un sismo fuerte en el establecimiento o el llamado a paro por parte de los estudiantes en 2019), forman parte de eventos aislados. Existe noción de que fueron hechos complejos, pero no se detecta en los informantes algún aprendizaje o plan de contingencia para hechos similares, salvo la idea de que para enfrentar situaciones de crisis es necesaria la comunicación, el diálogo y estar en contacto con todos los estamentos de la comunidad escolar y que se incluyó a una psicóloga para atender las crecientes dificultades emocionales de estudiantes que afloraron luego de este suceso crítico.

Sobre este punto, la Universidad John Hopkins (2020), señala que en Estados Unidos durante años se ha instado a las escuelas a estar preparadas para futuras crisis, señalando incluso que ya en 2003, se planteaba que “el aprendizaje en línea podría ser parte integral del plan de emergencia de un distrito escolar, no solo para crisis médicas prolongadas como el SARS, sino también para situaciones como tiroteos, ataques con armas biológicas e incluso crisis más familiares, como tormentas de nieve y tornados”. Por lo tanto, para esos casos como el actual, haberse preparado desde antes para una crisis, habría sido muy necesario.

En lo que corresponde a los profesores, existe una preocupación por la persona y que viene, según algunos informantes, de una visión que emana desde el rector hacia el resto de la comunidad escolar. Esta figura que tiene vínculo directo con el equipo directivo actúa como base filosófica del colegio, reflexionando sobre la marcha de la institución y compartiendo los lineamientos que se gestionan y ejecutan por la directora y equipo directivo.

Para el equipo directivo ha sido necesario mantener una cercanía y ser mucho más acogedores que antes con sus profesores en vista de la incertidumbre a la cual están enfrentados. En acciones concretas, hay comunicación desde el equipo hacia los jefes de departamento con el objetivo de estar al tanto del estado personal y familiar de los docentes, lo cual no significa que no haya algunos con problemas, pero que, según lo reportado por los informantes, serían parte de situaciones emocionales previas y que se habrían manifestado con mayor intensidad este año.

Pasando ahora al segundo objetivo específico, la gestión de la enseñanza y de la convivencia escolar en este colegio, se caracteriza por una serie de acciones concretas como la priorización curricular, que si bien, es una decisión ministerial, se buscó adecuar a las necesidades y particularidades de los estudiantes. Pese a la adopción esta medida, los estudiantes perciben una menor cobertura curricular y que afectaría los contenidos que vienen abordándose desde años antes de la crisis y con consecuencias poco deseadas para su futuro.

La consideran como algo perjudicial en la medida en que afecta el ritmo y método de estudio que mantenían hasta antes de 2020 y en el caso de los estudios superiores, sus impactos se proyectarían incluso cuando piensan en la Universidad.

Una reflexión respecto a las adecuaciones y las evaluaciones tiene que ver con la exigencia académica que se ha evidenciado durante el período de este estudio, puesto que los tiempos y las formas de evaluar han sido más flexibles y menos demandantes que en tiempos normales de clase. Rescatando lo que una de las estudiantes entrevistadas señalaba respecto a lo injusto que es para ella la posibilidad de entregar fuera de plazo trabajos y deberes escolares, se podría señalar que la flexibilidad evaluativa si bien es una realidad en estos tiempos de crisis, no deja de tener un efecto negativo en algunos alumnos que sí cumplen en los plazos establecidos y cuyo esfuerzo tiene la misma valoración, para la calificación, que para alguien que dilató la entrega y pudo de igual forma acceder a una calificación alta.

Otra característica de la gestión de la enseñanza tiene que ver con tratar de poner en práctica un plan de acción frente a la crisis, utilizando como mecanismo, la verificación respecto al cumplimiento de los acuerdos y decisiones directivas, a partir del trabajo con los jefes de departamento y profesores. A través de las reuniones de coordinación y encuentros, se busca que los acuerdos que buscan mantener el foco en lo pedagógico no queden solo en las palabras, sino que también exista un seguimiento y acompañamiento a los docentes, en temas como la implementación de la priorización o en la evaluación, principalmente formativa, que se ha dispuesto.

Junto a lo antes señalado, se ha debido adecuar la tecnología al servicio de la educación. En el caso de este colegio, los informantes reportan un bajo uso de ellas hasta antes de este año, lo cual ha sido particularmente complejo en el caso de los alumnos de cursos más pequeños. En los niveles de pre kínder hasta cuarto básico (primer ciclo), se acostumbraba a trabajar de manera más concreta, lo cual se hace difícil mediante una pantalla y a distancia.

Si bien en el colegio se generaron instancias de acompañamiento y capacitación, algunos docentes tuvieron problemas para conectarse y usar la plataforma Classroom de Google o con el computador que utilizaban y que a veces no fue capaz de desempeñarse de manera eficiente. Lo mismo ocurrió con algunos estudiantes que mostraron problemas de conexión pero que pese a que fueron pocos con reales y graves problemas de acceso a internet, tuvieron que quedar parcialmente fuera de la educación a distancia que intentó ofrecer el colegio.

Una última característica relacionada con la gestión de la convivencia escolar ha sido el aporte de la psicóloga al proceso de seguimiento y atención a las necesidades emocionales y de contención de la comunidad escolar. En esta línea, la profesional ha estado en contacto con profesores, padres y estudiantes, apoyando necesidades como acompañar a los profesores en abordar temas de este tipo, contactarse con familias que están atravesando situaciones difíciles o atender a estudiantes que durante el año se han sentido apesadumbrados producto de la falta de contacto con sus compañeros y colegio.

Cabe señalar que en el discurso de los informantes aparece la mención hacia el apoyo de la psicóloga para abordar situaciones complejas en el caso de profesores que no sepan como enfrentarse a un alumno emocionalmente inestable y también, por la poca experiencia previa frente a eventos críticos.

Es complejo destacar como algo negativo que un docente o el colegio no tenga las herramientas de abordar el impacto emocional que una crisis tiene dentro de algunos miembros de la comunidad escolar, pero sí la falta de experiencia y aprendizaje frente a crisis anteriores, que sí han vivido, no haya generado un plan o un protocolo más claro y preciso para los desafíos que planteó el año 2020 a la comunidad educativa.

Respecto del tercer objetivo específico, las acciones relevantes en el ámbito de gestión de la enseñanza y la convivencia escolar en un contexto de crisis implementadas por una directora y su equipo y cómo estas permitirían preparar de mejor forma a la organización, se pueden enunciar la utilización de la entrevista con los apoderados, el uso del correo electrónico, WhatsApp o comunicados oficiales para mantener el nexo colegio-familia.

El trabajar con los liderazgos intermedios para así ir traspasando las decisiones a los docentes, comunicarse de manera continua con estos últimos, atender al estado emocional de las familias y estudiantes, gestionar las decisiones en equipo y generar espacios para el diálogo con todos los estamentos colegiales, también aparecen como acciones dignas de ser documentadas y rescatadas para preparar a la organización frente a situaciones de crisis en el futuro.

Para finalizar esta conclusión, es menester recordar y comparar la gestión hecha del colegio en contexto de crisis con las recomendaciones entregadas para este año, por la Mesa Social Covid-19 (2020). Con ese sentido se rescatan algunas que se consideran relevantes por su coincidencia con aquellas acciones propuestas o implementadas desde la institución.

Para el equipo de trabajo integrante de la Mesa, algunas recomendaciones que debían seguir los establecimientos educacionales eran, en el caso de los estudiantes, evitar el estrés por la presión académica, realizar priorizaciones curriculares, mantener en la medida de lo posible la educación vía on line, recoger las voces de los estudiantes e incorporarlas a las decisiones pedagógicas.

Para el trabajo con los docentes, recomendaban, garantizar la mantención de profesionales de apoyos pedagógicos, psicopedagógicos y psicosociales, cuidar que el trabajo a distancia sea moderado y equilibrando tiempos de trabajo con labores en el hogar, además de generar los espacios y adecuaciones necesarias para mantener la misión educativa y formativa aun en tiempos de crisis. En el caso de las familias, se recomendaba mantenerlas informadas, procurando dar explicación a las acciones que se toman desde la escuela.

Junto con esto, señalaban la importancia de que los colegios implementen, antes de regresar a clase, la estrategia de Diagnóstico Integral Socioemocional, surgida desde el Ministerio de Educación, debido a que las estrategias psicosociales son muy efectivas en situaciones de emergencia y de identificar a los estudiantes que puedan tener mayor probabilidad de presentar dificultades en este ámbito.

El rescatar algunas de estas propuestas, sirve para concluir que, si bien algunas de las acciones realizadas por el colegio no fueron todas cubiertas a cabalidad, sí existe cierta coincidencia con propuestas que se generaron en el ambiente académico como parte de una respuesta frente a la incertidumbre que imperaba en gran parte del sistema educacional.

Producto de esta investigación y considerando los discursos y acciones implementadas por la directora y su equipo de gestión, la actuación de un líder educativo en tiempos de crisis está marcada fuertemente y casi de manera obvia, por la incertidumbre. Al no existir control de la situación y al estar siempre a merced del desarrollo de los acontecimientos, se debe actuar de manera flexible y asumiendo lo que día a día aparece como desafíos por resolver.

En tiempos de crisis, una preocupación esencial debe ser la comunicación, la atención hacia el bienestar de las personas y fomentar su participación en las decisiones que se vayan tomando a medida que avanza la crisis. De esta manera, las personas sienten que tienen con quien contar, a quien hablar, con quien comunicarse y también, hacerse partícipes de una estrategia conjunta de gestión frente a la incertidumbre.

Otra de las actuaciones propias de un líder educativo en este contexto, tiene que ver con la flexibilización de las prácticas y formas de llevar a cabo el trabajo. En este sentido, la disminución en la cantidad de clases, evaluaciones y contenidos desde el curriculum, son ejemplos de que debe primar la necesidad de seguir educando, pero aspirando a un mínimo que permita seguir manteniendo un vínculo educativo entre la escuela y el estudiante.

Los líderes también deben preocuparse por el desarrollo y bienestar profesional de sus docentes, ya que es una forma de que cuenten con herramientas que les permitan enfrentarse a los nuevos desafíos, bajar la ansiedad y adecuarse a un contexto distinto al habitual. Para un líder de crisis resultará esencial contar con personas capaces de acompañar desde su ámbito de acción, las decisiones y caminos que tome. Esto significará estar más preparados para la incertidumbre actual y tener experiencia para situaciones similares a futuro.

2. Implicancias prácticas del estudio

El presente estudio tiene como primera implicancia, servir de muestra respecto a cómo se ha enfrentado la crisis provocada por la pandemia en un colegio, a raíz de la suspensión de las clases presenciales. Es un estudio de caso, por lo tanto, es sólo una pequeña evidencia de la gestión en uno de tantos colegios en Chile y asumiendo muchos de los desafíos de varios directores y equipos de gestión.

Al vincular los resultados del estudio con las indicaciones que fueron surgiendo desde distintas fuentes, tanto en Chile como en el mundo y que apuntaban a entregar una guía para seguir educando ahora a distancia, se encuentran algunas similitudes con la gestión del colegio.

El informe McKinsey (2020) plantea que una de las primeras acciones que debía realizar una organización era que sus líderes debían enfrentar la crisis, cosa que es particularmente difícil cuando esta es de desarrollo lento, afectando en lo que se llama el “sesgo de normalidad”. Este sesgo influye en que los líderes sean poco reactivos a la complejidad que se gesta, subestimando la existencia e impacto que la crisis pueda tener. De esta manera, una vez que los líderes son capaces de reconocer que hay una crisis en curso, la pueden empezar a enfrentar.

Toda crisis es sinónimo de incertidumbre, por lo que cada respuesta efectiva que se pueda implementar está marcada por la improvisación. Teniendo esto en consideración, se requiere que los líderes no necesariamente tengan un plan de respuesta, sino que cuenten con comportamientos y mentalidades que no los lleven a reaccionar exageradamente a los acontecimientos de ayer, sino que les ayuden a mirar hacia el futuro.

En el caso de este colegio, el inicio fue igual de complejo, marcado por la incertidumbre y el no contar con respuestas ante los hechos que se estaban sucediendo, por lo que la estrategia fue entender que no sabían todo para enfrentar la situación, pero sí que tenían una apertura hacia tratar de entender qué hacer y desde ahí mirar las acciones futuras.

Otra de las ideas que se vinculan con los resultados e implicancias de este estudio, es la manera de recopilar la información y tomar las decisiones. Siguiendo las recomendaciones del informe, pocas personas no pueden hacer todo, sino que necesitan movilizar a su personal, estableciendo metas claras, fijando prioridades y empoderando a otros para descubrir e implementar soluciones que sirvan a esas prioridades. En el caso de la gestión del colegio, significó trabajar en equipo con el fin de obtener un mayor conocimiento del estado de la institución y una más eficiente resolución de los inconvenientes que fueron emergiendo.

Para el caso de otros establecimientos educacionales, tomar como referencia estas acciones permitirían conocer mejor el estado en el que se encuentra la comunidad escolar y así atender a las urgencias y necesidades que afloran en contextos de incertidumbre.

Otro aspecto importante de considerar a partir de este estudio es la combinación entre confianza y realismo. Esto significa que, si a principio de una crisis los líderes están muy confiados en circunstancias difíciles, podrían perder credibilidad. Por esto, es mucho más efectivo que los líderes sean capaces de proyectar que será la organización la que encontrará el camino hacia las soluciones.

Es mucho más importante reconocer que no existen certezas pero que sí se puede ir recopilando más y más antecedentes en el tiempo, que permitan atender mejor la emergencia. Para otros estudios que intenten investigar en la misma línea que este trabajo, será importante que consideren esto como parte del inicio en el camino hacia la gestión de una crisis.

Si bien este colegio no cuenta con planes, estrategias o protocolos detallados para enfrentar una crisis (más aún si consideramos que venían con antecedentes de ellas), su forma de abordar la crisis fue a partir de ir entendiendo en el camino qué hacer y desde ahí proyectar y conversar con el resto de la comunidad para encontrar soluciones en conjunto.

Otra de las implicancias de este estudio y de la evidencia recogida, es la consideración hacia los demás, hacia aquellos que son parte o dependen de la institución como docentes, padres y estudiantes. El que los líderes demuestren empatía por el bienestar de las personas que los rodean, podría disminuir la posibilidad de que las personas tengan un mal juicio en su trabajo, un bajo desempeño o dificultades emocionales.

3. Perspectivas para estudios futuros

Para estudios futuros y a la luz de la evidencia que ha dejado el paso de casi un año completo en que los colegios estuvieron trabajando a distancia, sería recomendable ahondar en la utilización de la literatura que existe respecto a gestionar en crisis.

Un aporte a la manera en la cual abordan los colegios esta y futuras incertidumbres, sería estudiar qué impacto tuvo en los estudiantes una mayor o menor cobertura curricular, una jornada de clases idéntica a la presencial, pero de manera on line, la comunicación del colegio con los padres y qué medidas se implementaron respecto a cuidar el bienestar laboral y personal de los docentes.

Además, investigar sobre el aprendizaje logrado por los estudiantes, cómo evolucionó su salud mental y en que estado se encuentran para iniciar un nuevo año en el cual se mantenga la incertidumbre respecto al regreso presencial a clases.

También, este estudio entrega perspectivas respecto a la gestión e idea de cómo gestionar una crisis por parte de un equipo directivo. Frente a esto, sería interesante investigar cómo se desempeñaría un establecimiento con antecedentes de crisis más abundante, en un escenario como este y cómo lo hicieron aquellos colegios que sí tenían protocolos, planes y estrategias definidas ante una crisis. Sería relevante poder analizar esos casos para comparar, sobre todo considerando que esta investigación se trata de un caso único, intrínseco y que corresponde a la realidad de un colegio particular subvencionado católico y que la crisis se puede gestionar de manera distinta, dependiendo si se trata de un colegio probado, público, católico o laico.

4. Fortalezas y limitaciones del estudio

Una de las principales fortalezas de este estudio es su contemporaneidad y que fue hecho casi en tiempo real. Se pudo estudiar la situación del colegio desde el inicio de la crisis en el mes de marzo, mirando cómo se iba analizando la situación, gestionando en el momento y tomando decisiones que fueron más o menos acertadas pero que mostraron cómo se reacciona ante una incertidumbre como la suspensión de clases de manera indefinida.

Otra de las fortalezas del estudio fue la cercanía y disposición de los informantes a ser partícipes del estudio y entregar sus percepciones respecto a un tema que no conocían o que no sabían como enfrentar de manera estructurada.

En lo que se refiere a las limitaciones, el estudio contó con dificultades para coordinar los tiempos de los entrevistados, así como también, la virtualidad total en la recolección de datos, lo que afectó la interacción y el contacto cercano con los informantes clave.

Otra limitación dice relación con la poca extensa bibliografía disponible sobre el tema de liderazgo escolar en contexto de crisis, lo que planteó el desafío de afinar la búsqueda de literatura relevante para el marco teórico de esta investigación.

Una limitación también fue el tamaño de la muestra ya que los participantes, inicialmente, eran parte de un número mayor, pero por circunstancias ajenas al investigador, les fue imposible participar en los tiempos propuestos. Esto impactó en los tiempos de ejecución y presentación de resultados, así como en una triangulación mucho más extensa y concisa.

A esto también se suma que el investigador no mantiene una relación laboral previa a 2020, lo que por una parte evita ciertos sesgos, pero también afecta en la cercanía y conocimiento del establecimiento y de los participantes del estudio.

Finalmente, una última limitación es que es un caso de un colegio católico y particular subvencionado, por lo que se debe considerar si los reportes y conclusiones que acá se entregan, servirían de base para estudiar y analizar otros sistemas y establecimientos educacionales.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Bellei, Cristián & Contreras, Daniel & Valenzuela, Juan. (2010). Ecos de la Revolución Pingüina. Avances, debates y silencios en la reforma educacional. Universidad de Chile, 2010
- Borri, Claudia. (2016). El movimiento estudiantil en Chile (2001-2014). La renovación de la educación como aliciente para el cambio político-social. Altre Modernità. 2016
- Bryk, A. S. (2010). Organizing Schools for Improvement. Phi Delta Kappan, 91(7), 23–30.
- Caulfield, J. L. (2018). Using Case Work as a Pretest to Measure Crisis Leadership Preparedness. Journal of Management Education, 42(6), 704–730.
- Claro, M., Mizala, A. (2020). Propuestas Educación Trabajo Universitario Mesa Social Covid 19. Recuperado del sitio de Internet de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Educación. Recuperado de <http://educacion.uc.cl/listado-de-noticias/1366-academicos-uc-y-uch-entregan-informe-al-mineduc-que-propone-curriculum-de-emergencia-y-suspension-del-simce>
- Childress, Stacey, Richard F. Elmore, and Allen Grossman. "Note on the PELP, 2004 Coherence Framework." Harvard Business School Publishing Case, 2011.
- Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Creswell, John W. (2009) Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Tercera edición. University of Nebraska-Lincoln, Estados Unidos.
- Demiroz, F., & Kapucu, N. (2012). The role of leadership in managing emergencies and disasters. European Journal of Economic & Political Studies, 5, 91-101.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). Handbook of qualitative research. Sage Publications, Inc.
- Fiedler, F. (2002). Curious role of cognitive resources in leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), Multiple intelligences and leadership (pp. 91-104). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Firestone, W. A., & Riehl, C. (2005). A new agenda for research in educational leadership. New York: Teachers College Press.
- Flick, U. (2007). El diseño de investigación cualitativa. Madrid: Morata.
- Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (November 01, 2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. Canadian Association of Radiologists Journal, 71, 4, 421-422.
- García-Huidobro, J. (2 de mayo de 2007). ¿Qué nos dicen las movilizaciones estudiantiles del 2006 de la visión de los estudiantes sobre la educación secundaria?. Recuperado de <http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/8492>.
- Hallinger, Philip. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. Journal of Educational Administration. 49. 125-142.
- Hattie, J. (2008). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hoy, W. y Miskel, C. (1994). Educational Administration. Theory research and practice. Madrid: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice. New York: McGraw-Hill.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis. New York, NY: Routledge.

- Johns Hopkins Institute for Education Policy and Chiefs for Change (2020). *The Return: How Should Education Leaders Prepare for Reentry and Beyond?*. Recuperado de https://jscholarship.library.jhu.edu/bitstream/handle/1774.2/62950/cfc-thereturn_5-13-20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile., Santiago, Chile.
- Leithwood, Kenneth & Harris, Alma & Hopkins, David. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. 40. 1-18.
- Lu, X. (2013). Managing uncertainty in crisis: Exploring the impact of institutionalization on organizational sensemaking. Recuperado de <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/288541/lu.pdf?sequence=2>.
- Majluf, N. y Hurtado, J. M. (2008). Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación. Santiago. Andros Impresores.
- Mason, J. (2002) *Qualitative Researching*. 2nd Edition, Sage Publications, London.
- McKinsey & Company (2020). *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>
- Ministerio de Educación de Chile (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Mutch, C. (January 01, 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. (June 05, 2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5, 391-395.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE.
- Parra, V. Pérez-Salas, C. Olivares, H. Sáez, F. (2020, 30 abril). Tiempos de crisis: reposicionando la importancia de los vínculos afectivos en la escuela. CIPER Chile. Recuperado de <https://www.ciperchile.cl/2020/04/30/tiempos-de-crisis-reposicionando-la-importancia-de-los-vinculos-afectivos-en-la-escuela/>
- Pascual, J. (2016). Liderazgo Escolar en Tiempos de Crisis. El Caso de dos Liceos del Centro Sur de Chile después del 27F. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2016, 14(2), 45-62.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Peña, Javiera, & Sembler, Matías. (2019). Movilizaciones estudiantiles y liderazgo directivo: un estudio exploratorio en tres liceos de la región metropolitana. *Calidad en la educación*, (51), 315-349
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. Pearson Educación. México.
- Robinson, V. M. J. & Timperley, H. S. (2007). The leadership of the improvement of teaching and learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*, 51 (3), 247-262
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes. An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44 (5), 635-674.
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57-71.

- Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. Segunda edición. Ediciones Morata. Madrid, España.
- Simons, H. (2011). El estudio de caso: teoría y práctica. Ediciones Morata. Madrid, España.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada (1. ed.). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, Bogdan, & Bogdan, Robert. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación : La búsqueda de significados. Barcelona: Paidós.
- Volante Beach Paulo, Müller Araya Magdalena. 9 Claves ELI : Manual De Prácticas Para Equipos De Liderazgo Instruccional. 2017. Print. Colección Educación UC.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. American Psychologist, 62, 17-24
- Weinstein José (ed); ...et al. / Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (Cedle), 2016.
- Whitla, M. (2003). Crisis Management and the School Community. Australian Council for Educational Research.
- Wigodski, Teodoro, "Gestión de crisis: nuevas capacidades para un mundo complejo". Documento de trabajo de del Centro de Gestión CEGES, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, 2007.
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Sage. Thousand Oaks, California.