



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR**

Trabajo Final de Egreso II

**DECISIONES Y CRITERIOS ÉTICOS DESDE EL
LIDERAZGO ESCOLAR EN LA RECUPERACIÓN DE
APRENDIZAJES POST PANDEMIA COVID-19 EN CHILE.**

POR MARÍA IGNACIA RUIZ-TAGLE CASTRO

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en Educación.

PROFESOR GUÍA: PAULO VOLANTE BEACH

Julio, 2022
Santiago, Chile

Tabla de contenidos

| | |
|--------------------------------------------------------|---------|
| Resumen | pág. 2 |
| Introducción | pág. 3 |
| Contextualización | pág. 4 |
| Definición y justificación de la oportunidad de mejora | pág. 7 |
| Objetivos | pág. 7 |
| Plan de acción | pág. 8 |
| Plan de seguimiento y evaluación | pág. 9 |
| Análisis y conclusiones | pág. 20 |
| Reflexiones en torno al posicionamiento profesional | pág. 21 |
| Anexos | pág. 24 |
| Bibliografía consultada | pág. 39 |

1. Resumen

El siguiente proyecto se inscribe dentro de las actividades de la investigación FONDECYT N° 1201710, la cual incorpora sub-estudios que se realizan como investigación de postgrado. En este caso, el proyecto *"Decisiones y criterios éticos desde el liderazgo escolar para la toma de decisiones: en la recuperación de aprendizajes post Pandemia Covid-19 en Chile"* se enmarca dentro del análisis de prácticas de directivos escolares, que favorecen condiciones de colaboración y mejora pedagógica. Particularmente interesa estudiar qué criterios y fundamentos prevalecen en las decisiones de directores y miembros de los equipos directivos de escuelas, a la hora de enfrentar las consecuencias en la calidad educativa, y la pérdida de aprendizajes producto del prolongado cierre de escuelas en los meses de pandemia y amenaza mundial por Covid-19.

El presente informe da cuenta de algunos de los dilemas a los que se vieron enfrentados directores y miembros de equipos directivos de escuelas a raíz del cierre de escuelas por la pandemia de COVID-19 en Chile durante los años 2020 y 2022. Estos dilemas se relacionan con la toma de decisiones de los directivos de establecimientos escolares, públicos y privados, que intentaron e intentan combatir los efectos de la pérdida de aprendizajes para ir en búsqueda de las decisiones y estrategias más adecuadas para su recuperación.

Esta investigación es una construcción de dilemas y un análisis de los criterios éticos que derivan de las elecciones de los directores y miembros de equipos directivos, es por eso que la metodología utilizada es principalmente la entrevista y con ella la recopilación de información y situaciones complejas que tocó enfrentar a diferentes directivos de escuelas. Este proyecto busca aplicar un instrumento que ayude a recabar información sobre los criterios o principios éticos que utilizan los equipos directivos al momento de tomar decisiones para la recuperación de aprendizajes con el objetivo de poder comparar y compartir los resultados entre líderes escolares.

Abstract

The following project is part of the FONDECYT N° 1201710 research activities, which incorporates sub-studies that are carried out as postgraduate research. In this case, the project "Decisions and ethical criteria from school leadership for decision-making: in the recovery of learning after the Covid-19 Pandemic in Chile", is part of the analysis of practices of school managers, which favor conditions of collaboration and pedagogical improvement. It is particularly interesting to study what criteria and fundamentals prevail in the decisions of directors and members of school management teams, when facing the consequences in educational quality, and the loss of learning as a result of the prolonged closure of schools in the months of the pandemic. and global threat by Covid-19.

This report provides an account of some of the dilemmas faced by principals and members of school management teams as a result of the closure of schools due to the COVID-19 pandemic in Chile during the years 2020 and 2022. These dilemmas are related to the decision-making of the directors of public and private schools, who tried and still try to combat the effects of learning loss to go in search of the most appropriate decisions and strategies for their recovery.

This research is a construction of dilemmas and an analysis of the ethical criteria that derive from the choices of directors and members of management teams, that is why the methodology used is mainly the interview and with it the collection of information and complex situations that He had to face different school directors. This project seeks to apply an instrument that helps collect information on the ethical

criteria or principles used by management teams when making decisions for the recovery of learning with the aim of being able to compare and share the results among school leaders.

2. Introducción

La pandemia mundial por Covid-19 ha inducido, tal como hemos sido testigos, a cambiar nuestros modos de convivir. Asimismo, el distanciamiento físico, ha obligado a cerrar escuelas y a transformar, en algunos casos, el aula presencial en aulas virtuales. En otros casos lamentablemente, los espacios de aprendizaje se han visto suprimidos, lo que ha generado pérdidas de aprendizaje en estudiantes de establecimientos tanto públicos como privados.

Tal como lo señala un estudio conjunto entre el MINEDUC y el Banco Mundial (2020), uno de los ámbitos más relevantes a considerar dentro del cierre de las escuelas es el nivel del aprendizaje que se ha perdido. El estudio da cuenta de que a nivel nacional los estudiantes del país podrían llegar a perder en promedio un 88% de los aprendizajes previstos para un año escolar. En este escenario, los estudiantes de menores recursos (quintil 1) podrían perder, en promedio, un 95% de sus aprendizajes; mientras que los estudiantes de mayores recursos (quintil 5), podrían perder un 64%.

Si bien la problemática de la brecha educativa en el país no es reciente (Gutiérrez, 2008), la pandemia ha agravado la situación de desigualdad de aprendizaje en los diversos contextos socioeconómicos del territorio nacional (Baeza y Morales, 2021). La recuperación de aprendizajes, por tanto, se transforma en un incentivo suficiente para generar estrategias efectivas que permitan disminuir esta brecha y prevenir la pérdida de aprendizajes. No por nada, Antonio Guterres, secretario general de la ONU, planteó que “nos enfrentamos a una catástrofe generacional que podría desperdiciar un potencial humano incalculable, minar décadas de progreso, y exacerbar las desigualdades arraigadas” (MINEDUC, 2020).

Por su parte, Volante (2021), plantea la necesidad de poder avanzar y superar la etapa de diagnóstico, con la finalidad de generar acciones concretas que permitan trabajar la problemática educativa.

“La gestión en educación tiene como desafío el no quedarse en mero diagnóstico y avanzar en el diseño e implementación de nuevos sistemas, centrados en el estudiante y asumiendo las diferencias internas del sistema escolar chileno. La esperanza está en la evidencia de que se ha logrado avanzar y de que hay formas en las que se está accediendo a soluciones”.

El resultado que concluyó el Diagnóstico Integral de Aprendizaje (DIA) aplicado en abril del 2021 a nivel nacional comprobó el incremento de las brechas de aprendizaje (Agencia de Calidad de Educación, 2021). Los estudiantes de todos los niveles tuvieron pérdidas de aprendizaje considerables, tanto en las habilidades de lenguaje como en las de matemática. A esto, cabe sumar que se evidenció una brecha de rendimiento considerable entre los estudiantes de alta y baja vulnerabilidad a partir de sexto básico; además de que los resultados manifiestan que los estudiantes presentan una pérdida de aprendizaje más alta en habilidades matemáticas que en lectura.

3. Contextualización

3.1 Antecedentes de contexto

Entendiendo que la función específica de la escuela es la enseñanza y el aprendizaje curricular (MINEDUC, 2015), la recuperación debiese ser un énfasis de la tarea de los líderes escolares una vez que el sistema se estabilice. Las preguntas que se pueden plantear, dentro de este contexto, son varias: ¿Cuál es el método más factible para realizarlo?, ¿Qué aprendizajes se deberían priorizar?, ¿Es necesario realizar innovaciones en los procesos de entrega de conocimiento?, ¿Quién y cómo debería tomar las decisiones? ¿Qué nos plantea la evidencia? Para obtener posibles respuestas, es necesario establecer el marco conceptual definiendo los conceptos de pérdida de aprendizaje y recuperación de aprendizajes.

La pérdida de aprendizaje será entendida como una perturbación en el proceso de aprendizaje, involucrando un deterioro en el conocimiento que se olvida con el tiempo que los estudiantes estuvieron fuera de las aulas, “así como el costo de la unidad de aprendizaje perdido, el aprendizaje que los estudiantes habrían obtenido durante un año típico de cierre escolar no ocurrido (Angrist et al., 2021). La pérdida de aprendizajes, por tanto, involucra una variante tempo-espacial y una variante relativa a los contenidos curriculares, las cuales perjudicaron en gran medida el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes a nivel global y a nivel local.

Frente a esa pérdida, el enfoque que plantean las investigaciones a desarrollar involucra la necesidad consecuente de cómo optimizar, dar eficiencia y efectividad a la recuperación de aprendizajes. Para lo cual, se entenderá la recuperación de aprendizajes como un proceso que integra un “programa intensivo y específico centrado en la alfabetización y la aritmética para contribuir a acelerar el aprendizaje especialmente para los más rezagados” (Shelby et al., 2020). Este proceso de recuperación puede ser enfocado desde diversos ángulos, entre los que podemos contar el aumento de tiempo en clases, actividades extracurriculares, la atención personalizada o la reducción de contenidos, entre otros (Vergara et al., 2021). No obstante, conforme la cercanía temporal que existe con el contexto escolar condicionado por la pandemia, las oportunidades de generar nuevos proyectos aún siguen latentes.

Ahora, ¿Por qué es necesario recuperar los aprendizajes? En primer lugar, para superar brechas y desigualdades de aprendizaje que generó la pandemia. Si bien estas brechas ya existían antes del cierre de escuelas, los estudiantes de menor nivel socioeconómico se vieron aún más afectados por las secuelas de la pandemia en relación con su desempeño educativo, así como también, quienes viven en zonas rurales debido al limitado acceso a internet, o quienes están en un contexto de mayor vulnerabilidad familiar llevándolos a interrumpir su trayectoria educativa (Ramrathan, 2020). En otras palabras, las brechas ya existentes se acrecentaron aún más, distanciando las posibilidades de generar una igualdad y/o paridad en las oportunidades educativas. Por otro lado, es necesario recuperar aprendizajes para mitigar el impacto que se ve reflejado en distintos aspectos del proceso de aprendizaje como los años de rezago según el currículum, la disminución del puntaje o de las calificaciones estandarizadas aplicadas en el país, en el aspecto social del aprendizaje e, incluso, en el ámbito más específico de la educación Técnico Profesional que es de carácter práctico. (Ramrathan, 2020). En este aspecto, el impacto se da eminentemente en el aprendizaje: contenidos, metodologías y procesos educativos que fueron perturbados y que, deseablemente, deben ser recuperados para permitir el desenvolvimiento óptimo de los estudiantes en sus quehaceres educacionales.

La recuperación de aprendizajes ha sido trabajada desde distintos enfoques y variables que generen una reducción de las brechas que se vieron acrecentadas con la pandemia, en conjunto con propiciar mejores escenarios para el desarrollo educativo de estudiantes tanto a nivel internacional como nacional. En ese aspecto, clave es poder seguir una lógica que involucra un diagnóstico de la situación, su medición e implementación con la finalidad de afrontar el desafío de reducir al máximo el impacto negativo que esta pandemia tendrá en el aprendizaje y la educación, y aprovechar esta experiencia para retomar una ruta acelerada de mejora de aprendizajes.

En suma, las oportunidades que han creado las mismas escuelas y sus líderes, además de las investigaciones relacionadas, entregan los insumos para este estudio que permite analizar una de las estrategias para recuperar los aprendizajes perdidos.

3.2 Antecedentes teóricos

Aristóteles señalaba ya en el siglo IV a.C. que la ética es la virtud por lo que actuamos de manera recta, que no viene dada por la naturaleza humana, sino que es adquirida a través de la costumbre. A su vez, John Dewey (1992) señala que la ética es la ciencia que se dedica a la conducta humana en medida que algo sea correcto o incorrecto bueno o malo. Pero ¿por qué es importante la ética, su conocimiento y su práctica? Y ¿por qué es importante para el desarrollo del liderazgo educativo?

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, menciona, dentro de los principios fundamentales que deben inspirar y proyectar el actuar de un líder educativo, el principio *ético*. Y señala al respecto que este recurso “orienta sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. La ética se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la definición de procesos, la toma de decisiones, aspectos relacionados con la convivencia, inclusión, evaluación, relaciones laborales, trabajo colaborativo, entre otros relevantes” (Mineduc, 2015, p. 31)

Los líderes educativos están constantemente tomando decisiones que influyen directamente en el aprendizaje de los estudiantes, estas decisiones si bien son racionales, también incluyen un componente ético (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010). Para comprender qué valores éticos predominan en la toma de decisiones de directores de escuelas, los autores Eyal, Berkovich y Schwartz (2010) desarrollaron un Instrumento de Perspectiva Ética (EPI) que se basa en seis paradigmas éticos. El instrumento fue probado en 52 participantes entre directores de escuela y estudiantes de administración educativa, en Israel (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010). De esta forma, el instrumento requiere que los participantes decidan entre dos opciones frente a un dilema ético que se les presenta.

Los paradigmas éticos a los que hacen referencia los autores, se detallan en la tabla a continuación:

Tabla N°1: Definiciones de criterios éticos (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010)

| Criterio ético | Definición |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ética de la Utilidad | Se centra en el beneficio general para la mayoría de los estudiantes a pesar de cualquier daño a individuos específicos. |

| | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ética de la Justicia | Se basa en un contrato social y se centra en los derechos individuales y la igualdad de trato. |
| Ética del Profesionalismo | Abarca todas las perspectivas éticas, se centra en el mejor interés de los estudiantes. En consecuencia, quienes toman decisiones deben reconocer los derechos de los niños, reconocer la diversidad de los niños y respetarlos mientras toman decisiones responsables. |
| Ética del Cuidado | Se basa en la empatía y la responsabilidad por el bienestar de cada individuo; se centra en las necesidades y deseos del individuo. |
| Ética de la Crítica | Su objetivo es exponer y socavar las estructuras de poder aceptadas para defender una narrativa social alternativa. |
| Ética de la Comunidad | Implica que los directores deben tomar en consideración los valores, creencias y deseos de la comunidad y consideran a la comunidad como algo esencial en la toma de decisiones. |

El instrumento fue validado en dos etapas: una primera revisada por expertos y una segunda en función del contenido del instrumento (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010, p. 403).

Dentro de los hallazgos más importantes, los autores comentan que “las incompatibilidades entre las diferentes perspectivas éticas llevan a los directores a reflexionar sobre las motivaciones, metas y procesos que guían su juicio ético y así dar prioridad al mejor interés de los estudiantes sobre cualquier otra consideración ética” (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010, p. 397). A su vez, el estudio da cuenta de la presencia de ciertas contradicciones entre algunas perspectivas lo que visibiliza las dificultades que pueden enfrentar los líderes escolares al adoptar los múltiples paradigmas éticos para manejar dilemas administrativos e instruccionales (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010).

El mundo actual está en constante cambio y el ritmo de este se ha visto intensificado aún más con la pandemia. Los autores Shapiro y Stekovich (2011) señalan que para una sociedad cambiante es necesario el estudio de paradigmas éticos que guíen la toma de decisiones frente a dilemas reales del día a día que se presentan en el área de la educación. Los autores sostienen que la sociedad del siglo XXI se vuelve cada vez más diversa y que por ello los educadores necesitan ser capaces de desarrollar, fomentar y dirigir escuelas tolerantes y democráticas. A su vez, comentan que “a través del estudio de la ética, los líderes educativos del mañana estarán mejor preparados para reconocer, reflexionar y apreciar las diferencias” (Shapiro y Stekovich, 2011, p. 21)

A diferencia de Eyal, Berkovich y Schwartz (2010), Shapiro y Stekovich (2011) se basan sólo en cuatro paradigmas éticos; ética de justicia, ética de la crítica, ética del cuidado y ética de la profesión y mencionan que es importante para los líderes educativos tener conciencia del paradigma que más utilizan al momento de tomar una decisión frente a un dilema ético, pues la forma en que hemos sido educados, nuestra etnia, género, edad, incluso nuestros gustos, influyen en la manera en que tomamos decisiones diarias. Así, y siguiendo la línea de Shapiro y Stekovich (2011), mientras más acceso tengamos a la diversidad, tendremos más paradigmas a los que acudir al momento de solucionar dilemas.

“Hoy, con la complejidad de situaciones y culturas, parece más importante que nunca para los líderes educacionales, pensar más ampliamente e ir más allá del ‘yo’ en un intento por entender a los demás” (Shapiro y Stekovich, 2011, p. 26). Los autores afirman que no hay paradigmas éticos mejores que otros. Por el contrario, comentan que es importante utilizar los distintos criterios en diferentes situaciones de toma de decisiones para potenciar la reflexión de los propios códigos éticos y de esta manera aprender sobre las diferentes posibilidades a la hora de enfrentarse a un dilema. Esto potencia la posibilidad de aprender de la forma en que otros toman decisiones educativas para resolver problemas y compartir prácticas entre líderes y docentes educativos. Es así como los líderes educativos, tanto miembros del equipo directivo, como docentes, van desarrollando el juicio profesional o *professional judgment*, que el filósofo Thomas Reid define como “una aseveración realizada con alguna evidencia o por una buena razón, en un contexto de incertidumbre” y puede desarrollarse en la medida que se entrene a partir de escenarios o contextos reales o similares a los que toca intervenir.

Un elemento imprescindible a la hora de hablar de ética en el contexto educativo es su posibilidad de ser enseñada. En efecto, de acuerdo con Jonathan Hidt (2019) indica que las personas aprenden a discernir de forma ética según “la matriz moral” en la que han ido participando. Cada matriz moral funciona como un sistema semi-cerrado de visiones de mundos y de lo que sería correcto, incorrecto o socialmente deseable. Así, por ejemplo, en algunas matrices morales se puede poner énfasis en el altruismo y comunitarismo, mientras en otros el individualismo y egoísmo. Dado lo anterior, es que el aprendizaje de lo moral depende de la matriz moral y de las consecuentes dilemas-respuestas que se valoran en ese entorno, sería interesante preguntarse: en qué tipo de matriz moral-cognitiva queremos que se desenvuelvan nuestros niños, niñas, adolescentes -estudiantes, de modo de poder planificar y diseñar esa cultura educativa.

4. Definición y justificación de la oportunidad de mejora

En el presente proyecto se pretende visibilizar que los paradigmas éticos a los que se acude al momento de tomar decisiones, además de ser aprendidos, pueden ser compartidos con otros e instruirse de la forma en que se toman las decisiones, en nuestro caso, para la recuperación de aprendizajes post pandemia Covid-19. Para lo anterior, se adaptó el EPI a diferentes situaciones o dilemas a los que se ven, y vieron, enfrentados los equipos directivos de distintos perfiles escolares en la toma de decisiones y su aplicación en la recuperación de los aprendizajes en el retorno a las aulas post Pandemia Covid-19 en Chile. De esta forma se pretende compartir con otros líderes educativos la forma en que aquellos directivos en donde se evidencia una recuperación de aprendizajes toman decisiones frente a distintos dilemas a los que se ven enfrentados día a día y poder sistematizar los valores éticos que guían esa toma de decisiones.

La hipótesis de mejora propone que la toma de decisiones éticas en el liderazgo escolar es una variable clave que facilita y promueve la recuperación de aprendizajes post pandemia.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Determinar las decisiones de liderazgo influyentes en estrategias efectivas para la recuperación de aprendizajes de los estudiantes, producto del Covid-19.

5.2 Objetivos específicos

- a) Identificar dilemas o dificultades con lo que se encontraron directores de escuelas de distintos perfiles escolares a la hora del cierre de colegio y progresiva reapertura por la pandemia del Covid-19.
- b) Crear a partir de la identificación de dificultades por parte de los directivos, 30 situaciones que describan un dilema educativo en relación a la recuperación de aprendizajes en el contexto de pandemia por Covid-19 en Chile.
- c) Recolectar datos cuantitativos y cualitativos a través de modelo modificado EPI sobre toma de decisiones y criterios éticos de directores y miembros de equipos directivos.
- d) Analizar los datos recolectados y agrupar los criterios éticos que utilizan los equipos directivos al momento de tomar decisiones para la recuperación de aprendizajes.

6. Plan de acción

A continuación, se presentan las acciones que se realizaron para la construcción y aplicación del instrumento:

- a) Entrevista a 5 directores y directoras de escuelas tanto públicas como privadas en donde se levantó información sobre los dilemas con que se encontraron al momento de la recuperación de los aprendizajes en el contexto de pandemia por Covid-19. Tres de los directores entrevistados lideran escuelas privadas y dos de ellos escuelas públicas. Las entrevistas fueron analizadas a partir de la siguiente pregunta: *En el contexto de la gestión escolar, y en el periodo de Pandemia por Covid-19 ¿Cuáles fueron los principales dilemas, problemas o dificultades que enfrentó como director(a) en su escuela/colegio?*
- b) Adecuación del instrumento “The Ethical Perspective Instrument” (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010) a dilemas asociados a la toma de decisiones para la recuperación de aprendizajes en el contexto de cierre de escuelas y el retorno a las aulas: se han adecuado 30 dilemas de un total de 30. La información para la construcción de los dilemas fue recogida del análisis de las entrevistas realizadas.
- c) Asociación de cada uno de los dilemas éticos a los criterios éticos descritos por Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010. Los autores proponen seis criterios éticos que han sido detallados en el apartado de “antecedentes teóricos”, tabla n°1.
- d) Validación del instrumento adecuado por dos expertos. Esta validación se realizó a través de correo electrónico, a cada uno de los expertos se les envió el instrumento con 30 dilemas adecuados a la realidad chilena en el contexto de recuperación de aprendizajes y asociados a los criterios éticos antes mencionados. Los expertos debieron realizar tres acciones:
 - Mencionar si cada uno de los 30 dilemas éticos eran correspondían o no a dilemas éticos.
 - Asociar cada una de las posibles respuestas a los criterios éticos.
 - Poner un título sintético a cada dilema dando cuenta cuáles eran las áreas que se contraponían.
- e) Aplicación a una muestra de 7 miembros de equipos directivos de escuelas tanto públicas como privadas de establecimientos educacionales en la que se incluyeron a directores, directoras y

miembros de equipos directivos. Si bien, en un comienzo se definió aplicar el instrumento a 30 directores y miembros de equipos de equipos directivos, sólo 9 personas respondieron el instrumento.

7. Plan de seguimiento y evaluación

7.1 Informe de implementación y evaluación

A continuación, se presentan los resultados y análisis de las acciones propuestas en el punto anterior.

Resultado N° 1: Análisis de entrevistas a directores y directoras de escuelas públicas y privadas.

Se realizaron cinco entrevistas a directores y directoras de distintos perfiles escolares, entre ellas tres entrevistas se realizaron a directores de escuelas privadas y dos a directores de escuelas públicas. Estas entrevistas se realizaron a través de las plataformas meet y zoom y tuvieron como máximo una duración de 45 minutos.

A cada uno de los líderes escolares entrevistados se les preguntó: *En el contexto de la gestión escolar, y en el periodo de Pandemia por Covid-19 ¿Cuáles fueron los principales dilemas, problemas o dificultades que enfrentó como director(a) en su escuela/colegio?*

De la información recopilada es posible identificar temáticas que se reiteran tanto en establecimientos públicos como privados. Las temáticas recopiladas se dividieron en a) proceso enseñanza aprendizaje - currículum, b) docentes, c) apoderados y d) tecnología y logística.

Algo importante de destacar en relación a la información recopilada es que los entrevistados señalan dos momentos dentro de la pandemia, el primero que se relaciona con el cierre de las escuelas y las clases remotas y el segundo con el progresivo retorno a las aulas. El primer momento se presenta como un tiempo de toma de decisiones rápidas y vinculadas a la mantención de vínculos entre docentes y estudiantes para amortiguar la pérdida de aprendizaje de las primeras semanas. El segundo momento se relaciona con crear ambientes seguros de protección para los estudiantes en el retorno a las aulas, que favorecieran la recuperación de aprendizajes y la contención de los estudiantes.

a) **Proceso enseñanza -aprendizaje y currículum:**

En lo referente a este punto, los directores entrevistados hacen una división en relación al proceso gestionado, en su totalidad los líderes educacionales hablan del proceso de enseñanza-aprendizaje durante la cuarentena obligatoria por la pandemia de Covid-19 y del proceso de enseñanza- aprendizaje una vez reabiertos los establecimientos.

En relación al proceso de enseñanza-aprendizaje gestionado durante la cuarentena obligatoria y el cierre total de los colegios, fue posible establecer que dentro de las principales dificultades con que se encontraron directores y directoras de escuelas, fue la forma en que los docentes impartirían clases. Dependiendo de la realidad de cada establecimiento los principales dilemas que surgieron fueron si los estudiantes recibieran clases online en vivo u online grabadas o a través de material didáctico. Algunos directores, especialmente aquellos de escuelas privadas señalaron que, pese a la poca capacitación de algunos docentes, era importante no sólo mantener estándares de aprendizaje, sino también una comunicación fluida con los estudiantes. En este sentido afirman que, pese a la poca capacitación tanto de profesores como estudiantes para el uso de plataformas digitales, y esto dificultó la implementación de clases remotas en vivo, no fue

una limitante para el desarrollo oportuno de las clases. A su vez, en su mayoría señalaron que, una vez implementado el currículum priorizado, fue más fácil y llevadero poder planificar clases para módulos más cortos. Por su parte, los directores de establecimientos públicos señalaron que, si bien la comunicación directa con los estudiantes era uno de los objetivos principales, la dificultad se encontraba en que, en su mayoría, los docentes de sus establecimientos no estaban capacitados para el uso de plataformas digitales, lo que generó un retraso en la implementación de clases remotas en vivo una vez iniciada la cuarentena obligatoria por la pandemia de Covid-19. Sumado a esto, el acceso a internet y a dispositivos móviles aptos para su utilización en contextos de enseñanza - aprendizaje, eran limitados. Los directores señalan que las realidades de los estudiantes dentro del mismo establecimiento eran dispares, si bien algunos contaban con acceso a internet y algún tipo de dispositivo móvil -tablet, celular o computador- otros no lo hacían o bien debían compartirlos con otros miembros de la familia.

Otra dificultad importante con que se toparon fue la forma en que se evaluaría el currículum. Tanto los directores de establecimientos públicos como de establecimientos privados señalaron que por lo general fue complejo evaluar el proceso de aprendizaje de los estudiantes. En el caso de los establecimientos públicos, los directores señalaron que el proceso fue complejo debido a la asistencia intermitente de algunos a las clases lo que generaba dudas y vacíos curriculares que se veían reflejados en la no entrega de evaluaciones. Si bien comentan que una herramienta tecnológica que fue de gran utilidad fueron los formularios de google (para la evaluación de alternativas), las evaluaciones que requerían del uso de dispositivos con acceso a internet por un período de tiempo más prolongado fueron poco viables.

En el caso de los establecimientos públicos, uno de los directores señala que las evaluaciones casi se suprimieron debido a la dificultad que implicaba el seguimiento de estas por parte de los docentes. Si bien hubo calificaciones de acuerdo con lo solicitado por el Ministerio de Educación, comenta que los esfuerzos estuvieron en el desarrollo de las clases remotas y la interacción con y entre los estudiantes. Por su parte, los otros directores señalaron que la evaluación fue el área más compleja de la gestión curricular debido a la incompatibilidad entre los modelos educativos implementados en sus escuelas y las herramientas con que se contaba para evaluar. En este sentido, señalan que la evaluación individual versus la evaluación cooperativa fue uno de los principales dilemas pues la dificultad para monitorear el trabajo cooperativo y la instalación de un contexto que permitiese este tipo de evaluación fueron un impedimento para su gestión.

Todos los directores entrevistados coinciden en que el proceso de evaluación es indispensable para generar aprendizajes en los estudiantes y comentan que la dificultad para medirlos repercutirá en procesos futuros como la nivelación de aprendizajes.

En relación a la gestión del proceso de enseñanza - aprendizaje y la gestión del currículum en el retorno a las aulas, todos los entrevistados coinciden en que las principales dificultades con la que se encontraron fueron; la adaptación de los estudiantes a una nueva realidad escolar, la nivelación de los estudiantes en relación a los contenidos mínimos y, el progresivo retorno a la “normalidad”.

En relación a la adaptación de los estudiantes a una nueva realidad escolar, la mayoría de los entrevistados coinciden en que uno de los grandes dilemas fue el de decidir qué niveles escolares regresarían primero a las salas de clases. En este sentido tres de los entrevistados señalan que tomaron la decisión de priorizar los cursos de enseñanza media de manera de cerrar procesos escolares, especialmente de los IVº medios. Comentan que hubo que gestionar planes piloto de retorno a las aulas seguras y que, en ese sentido, volver con estudiantes más grandes facilitó la

vuelta a las salas de clases. Por su parte, dos de los entrevistados indican que priorizaron el retorno simultáneo de estudiantes de IV° medio y de niveles preescolares hasta 2° básico. Apuntan que la decisión se debió principalmente al cierre de procesos de estudiantes y a la necesaria normalización y socialización de los niveles iniciales de escolarización.

Otra de las dificultades con que se toparon los directores y directoras entrevistados, fue la regulación de la jornada escolar. Algunos de los directores, en su mayoría de colegios privados comentan que, durante la cuarentena obligatoria de los colegios, era necesario disminuir los módulos de clases para evitar la sobreexposición de los estudiantes a las pantallas, especialmente de aquellos del ciclo de enseñanza básica. Con la instalación del currículum priorizado, la disminución de minutos en los módulos de clase o el acorte de la jornada no fueron aspectos tan complejos, sin embargo, todos los entrevistados señalan que la complejidad venía dada por el descontento de algunos apoderados por la disminución del tiempo en clases y la consiguiente pérdida de aprendizajes.

Los directores de establecimientos públicos mencionan que la comunicación constante a través de correos electrónicos e información subida a la página web resultó ser de gran ayuda para la adecuación de la jornada escolar. Ambos directores mencionan que la comunicación fluida no sólo con los apoderados, sino también con el Centro de Estudiantes, facilitó la gestión del líder educativo, lo que no significa que estuvo exenta de dificultades.

Por su parte, la mayoría de los directores de establecimientos privados señala que una de sus mayores dificultades en la regulación de la jornada escolar fueron las demandas de apoderados y la diferencia de opiniones entre ellos. La mayoría, comentan los entrevistados, esperaba que se mantuviera la jornada escolar completa acortando los módulos de clases online, pero utilizando el tiempo sobrante en nivelación o realización de otro tipo de actividades. Por otra parte, los líderes escolares se toparon con apoderados que estando a favor de la reducción de la jornada escolar, no estaban de acuerdo con la disminución de horas de asignaturas como Lenguaje y Matemática. Los directores apuntan que, en este sentido, otro de los dilemas que surgió fue el de si priorizar asignaturas medulares o incluir en la jornada reducida asignaturas como Arte, Música y Orientación. Al mismo tiempo, dilemas en relación al ajuste o mantención de la jornada escolar también se tradujeron en dilemas al momento de tomar decisiones para la recuperación de aprendizajes, especialmente en el retorno progresivo a las aulas.

Una de las mayores dificultades al momento del retorno a las aulas, señalan los directores de establecimientos públicos, fue el compatibilizar las medidas de seguridad e higiene para prevenir el contagio del coronavirus y poder seguir garantizando a los estudiantes la alimentación pactada. Si bien este ítem no fue especialmente mediático para los colegios particulares, la dificultad se encontraba en si permitir o no a los estudiantes almorzar en el colegio debido al riesgo que corrían al estar sin mascarillas.

- b) **Docentes:** según la información recopilada es posible mencionar que el ítem “docentes” fue un eje que se presentó tanto en establecimientos públicos como privados. Durante la cuarentena obligatoria, todos los entrevistados señalan que dentro de las principales dificultades con que se toparon en relación a los profesores fue el compatibilizar la jornada escolar online y las demandas propias del proceso de enseñanza-aprendizaje, como por ejemplo la planificación de la clase en modalidad online, con las solicitudes de los docentes para poder realizar tareas domésticas propias del período de encierro. La mayoría de los entrevistados, independiente del tipo de establecimiento que lideran, coinciden en que uno de los dilemas era acortar la jornada laboral

para los estudiantes de manera que los docentes tuviesen un tiempo prudente para la readecuación del material de trabajo y las clases a una modalidad remota. Sin embargo, también señalan que acortar la jornada significó quejas por parte de la comunidad de apoderados y por otra parte, pérdida de aprendizajes en los estudiantes debido a que en algunos casos no se alcanzó a cubrir el currículum priorizado.

Algunos de los líderes educativos comentan que por lo general la buena disposición de los docentes ayudó en la instalación de las clases remotas y a la adecuación del material durante el tiempo de cuarentena obligatoria, pero que la situación fue más compleja durante el proceso del retorno a las aulas. Tres de los entrevistados señalan que la mayor complejidad se relacionó con las clases híbridas, pues si bien se realizaron esfuerzos para la instalación de los equipos necesarios para esta modalidad de clases, el desgaste docente superó lo que se pensaba. Uno de los directores comenta que un dilema importante que se presentó en la institución fue que se tomó la decisión de no realizar clases híbridas y dividir la jornada escolar en dos, de esta forma algunos estudiantes asistían al colegio durante las mañanas y otros durante la tarde, sin embargo, los docentes manifestaron la dificultad de realizar la misma clase dos veces al día.

Un punto importante en el que coinciden los directores entrevistados es que una de las mayores preocupaciones docentes fue el sentirse expuestos a los contagios por Covid-19. En este sentido, los entrevistados afirman que para poder abrir los colegios era necesario contar con todas las medidas de seguridad que los organismos públicos solicitaban, pero que de todas formas un sector del profesorado se sentía expuesto y prefería continuar realizando clases de manera remota.

- c) **Apoderados:** a partir de la información recopilada a través de las entrevistas, es posible señalar que el ítem “apoderados” también presentó dilemas en relación a la toma de decisiones de los directores de establecimientos. Los directores de colegios privados señalan que la principal dificultad en relación a los apoderados se relacionó con la gestión de la jornada escolar. Los entrevistados dan cuenta de que recién cerrados los establecimientos y ajustada la jornada online, los apoderados solicitaban más tiempo de aprendizaje para que los estudiantes no se vieran perjudicados, comentan que en su mayoría demandaban más horas de clases especialmente de las asignaturas de Lenguaje y Matemática.

Por su parte, los directores de establecimientos públicos señalan que la principal dificultad en relación a los apoderados fueron las demandas de estos por mantener los establecimientos abiertos, aunque no necesariamente con clases, de manera de que ellos pudiesen seguir trabajando. Estos directores señalan que fue clave la comunicación con los apoderados para generar acuerdos que permitieron, por una parte, que los estudiantes no faltaran a clases remotas y trabajaran con el material enviado, y por otra parte para coordinar la entrega de alimentación pactada.

Otra de las dificultades que reportan algunos de los entrevistados en relación a este ítem, fue el requerimiento de un gran grupo de apoderados de disminuir el precio de la mensualidad debido a la disminución de la jornada escolar. Los entrevistados comentan que, junto con la dificultad propia de la disminución de clases para los estudiantes, los apoderados se vieron enfrentados en muchos casos a dificultades económicas propias del período de encierro las que se arrastraban de procesos sociales vividos en el país y que no permitían seguir pagando la misma colegiatura. En este punto, los tres entrevistados coinciden en que, si bien comprendían las demandas de algunos apoderados, no podían disminuir las matrículas ya que eso significaba disminuir los

sueldos de los docentes. Sí optaron por entregar becas debido a la disminución de costos en otras áreas de los establecimientos, como por ejemplo el ahorro de luz, agua, servicio de casinos, entre otros.

Una dificultad importante durante el momento de retorno a las aulas fue que los apoderados tanto de establecimientos públicos como privados solicitaron regresar con jornada completa mencionando que el tiempo para los estudiantes sin sus compañeros y profesores estaba causando ansiedad y angustia por el encierro y la poca socialización. Los directores coinciden en que efectivamente retornar con jornadas completas era lo ideal, sin embargo, que debido a las solicitudes de seguridad del Ministerio era complejo hacerlo, especialmente por el tema de los aforos.

- d) **Tecnología y Logística:** en lo referente a este punto, es posible mencionar que, si bien no es el eje que presentó más dificultades, si fue un tema que en algunos casos complicó la gestión de los entrevistados. Las mayores complicaciones se presentaron al comienzo de la pandemia y el cierre de las escuelas. Los directores de establecimientos públicos señalan que gestionar que los docentes tuviesen acceso en sus casas a dispositivos móviles y a internet fue una tarea que se resolvió de manera rápida debido a que en su mayoría contaban con dispositivos personas e internet inalámbrico. Quienes no tenían acceso, los directores señalan que el colegio les facilitó computadores portátiles y también internet. Sin embargo, ambos directores señalan la dificultad que tuvieron con el acceso a tecnología por parte de los estudiantes. Reportan que en su mayoría los estudiantes de sus establecimientos fue complejo poder acceder a clases remotas y material didáctico debido a que no contaban con los dispositivos móviles necesarios para ello. Los directores de colegios privados señalan que el acceso a dispositivos móviles por parte de los docentes no fue una dificultad, sí el acceso a wifi. Debido a que en este tipo de establecimiento las clases remotas se realizaron en vivo, el uso de datos móviles superaba el plan que algunos de los docentes tenían contratado en sus casas. Debido a esto, algunos directores comentan que llegaron a acuerdos con los docentes para remunerar planes que permitieran una conexión permanente.

Los entrevistados señalan que, en el retorno a las aulas, la principal dificultad fue el equipamiento de las salas de clases con cámaras y micrófonos que permitieran realizar clases híbridas.

Resultado N° 2: Adecuación del instrumento “The Ethical Perspective Instrument” (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010) a dilemas asociados a la toma de decisiones para la recuperación de aprendizajes en el retorno a las aulas.

A partir de la información recopilada a través de las entrevistas, se crearon 30 dilemas que dan cuenta de situaciones complejas que tuvieron que atravesar distintos directores de establecimientos educacionales en relación a los cuatro ítems propuestos anteriormente, proceso de enseñanza-aprendizaje, docentes, apoderados y tecnología y logística.

Cada una de las 30 situaciones se enmarca en el contexto de pandemia por Covid-19 en Chile y son situaciones ficticias creadas a partir de situaciones reales comentadas en las entrevistas.

Las distintas situaciones muestran un dilema o problema que detalla una situación educativa “x” para directores y miembros de equipos directivos en relación a la toma de decisiones. En cada una de las situaciones, el director o miembro del equipo directivo debe elegir entre dos alternativas y tomar una decisión para resolver el dilema. En las situaciones descritas, no hay otra alternativa, y los participantes deben decidir entre las dos. Frecuentemente, en contextos reales, hay otras consideraciones y opciones,

así como también relación entre las dos alternativas especificadas para cada uno de los dilemas, sin embargo, para efectos de la uniformidad de la investigación, le pedimos a los participantes que escojan únicamente una de las alternativas proporcionadas. El instrumento se presenta en el apartado de “Anexos”.

Veamos ejemplos a continuación:

En relación al ítem proceso de **enseñanza-aprendizaje** se presenta el siguiente dilema:

Dilema 8: Clases remotas grabadas v/s clases remotas en vivo

Un colegio público de la Región Metropolitana de Santiago está impartiendo clases online debido al cierre de las escuelas por la cuarentena obligatoria establecida. Entre los docentes se ha generado bastante tensión debido a que muchos no manejan las plataformas de enseñanza online que se utilizan en clases en vivo, es por esto que han solicitado a la dirección del colegio que la enseñanza remota se planifique a través de clases grabadas y guías de aprendizaje. Por su parte los apoderados del colegio insisten en que las clases remotas en vivo son la mejor opción para el reemplazo de las clases presenciales. El director del establecimiento debe tomar la decisión de si continuar enseñando a través de clases remotas en vivo o tomar la solicitud de los docentes y enseñar a través de plataformas y clases grabadas.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| A. Continuar enseñando a través de clases remotas en vivo como lo demandan los apoderados. | B. Enseñar a través de plataformas y clases grabadas a petición de los docentes. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

El dilema presentado requiere que el director o miembro del equipo directivo analice la situación y tome una decisión basada en cierto criterio ético. En este caso los criterios éticos para cada una de las alternativas son *A. Ética de la comunidad* y *B. Ética de la utilidad*. El participante no necesariamente conoce las definiciones para cada uno de los principios éticos en contraposición, sin embargo, su experiencia en el cargo, los objetivos del PEI, sus propias matrices valóricas harán que se decida por una u otra alternativa. En este caso específico, el objetivo de la toma de decisiones es que los estudiantes continúen aprendiendo pese a las condiciones externas de cierre de escuelas por la pandemia de Covid-19. Podría surgir la reflexión y pregunta, “ambas alternativas muestran continuidad en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, ¿cuál es la alternativa correcta?”. Si bien es correcto señalar que sea cual sea la alternativa los estudiantes podrán seguir aprendiendo pese al tipo de clases remotas, la selección de las alternativas tiene distintas implicancias para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Si el directivo se decidiera por la alternativa A (ética de la comunidad), los estudiantes tendrían acceso a clases remotas en vivo, con un profesor in situ que pudiese responder dudas de contenidos y ejercicios. Sumado a esto, los apoderados estarían tranquilos pues tendrían certeza de que sus hijos están asistiendo a clases y que pueden ser atendidos por un docente, aunque no necesariamente aprendiendo. Por otra parte, si el directivo se decidiera por la alternativa B (ética de la utilidad), los estudiantes continuarían con su proceso de aprendizaje, pero realizado de manera más autónoma, sin la presencia in situ de algún profesor, sino a través de cápsulas grabadas y material didáctico. La implicancia más directa de esta decisión para los estudiantes es tal vez la falta de monitoreo directo por parte del docente lo que conlleva que algunos aprendan más que otros, o directamente, que haya estudiantes que no estén aprendiendo. Sin embargo, si el colegio en el que el participante se desempeña como directivo tiene como centro el desarrollo de la autonomía, y este a su vez es un eje que se potencia en las distintas

áreas de la escuela, entonces el directivo podría escoger la alternativa B pensando en las demandas de sus docentes.

Veamos otro ejemplo a continuación:

En relación al ítem de **docentes** se presenta el siguiente dilema:

11- Desconexión v/s jornada escolar online

En el contexto del cierre de los colegios por Covid 19, el comienzo de las clases online ha demandado que los docentes tengan que aprender a trabajar en plataformas online desconocidas hasta entonces para ellos. Sumado a eso han debido reinventar las clases que ya se habían preparado para las clases presenciales y adaptarlas para la modalidad online. Los profesores de un colegio particular están presentando síntomas de estrés debido a las nuevas circunstancias laborales y a la falta de equipamiento adecuado para el trabajo remoto. Los docentes han solicitado que se establezca un día de desconexión en el que los estudiantes deban trabajar de manera autónoma para que los profesores puedan estar alejados de las pantallas por un día. La directora del establecimiento debe deliberar entre entregar a los profesores un día de desconexión para ayudar a disminuir los síntomas de estrés o continuar con la jornada escolar online evitando que se produzcan más pérdidas en el aprendizaje de los estudiantes.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Entregar a los profesores un día de desconexión para ayudar a disminuir los síntomas de estrés. | B. Continuar con la jornada escolar online evitando que se produzcan más pérdidas en el aprendizaje de los estudiantes. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

El dilema anterior da cuenta de una situación que, si bien es demandada por los docentes del establecimiento, sus implicancias son también para los estudiantes. Esta situación requiere que el directivo se sitúe en el contexto de pandemia y cierre de las escuelas por la pandemia de Covid-19 y desde ahí, utilizando distintas matrices morales, tome una decisión. En el caso particular del problema se contraponen las alternativas *A. Ética del cuidado* y *B. Ética de la utilidad*. Como hemos señalado anteriormente, no hay alternativas correctas o incorrectas, ambas opciones son igualmente válidas y la toma de decisiones dependerá, como ya se ha dicho, de múltiples factores, tanto internos como externos, de la persona que está deliberando. En el caso de que el directivo escoja la alternativa “A”, estará probablemente pensando en que los docentes necesitan estar bien para poder enseñar bien y desempeñarse en las distintas funciones, especialmente en el complejo escenario de la pandemia. La implicancia más observable en relación a esta decisión es que los estudiantes estarán un día sin clases lo que puede generar más pérdidas en los aprendizajes, sin embargo, los docentes tendrán un tiempo de desconexión que les permita mitigar síntomas de estrés. Si el director o miembro del equipo directivo se decidiera por la alternativa B, las implicancias serían menos observables, si bien, los estudiantes continuarían con clases en vivo, los docentes verían suprimidas sus demandas lo que podría traer consecuencias a largo plazo debido al estrés que los aqueja. Independiente de cuál sea la decisión, entendemos que la situación expuesta es un dilema en donde se presenta una disyuntiva entre dos alternativas viables, las que representan para el participante poner en práctica principios éticos para tomar decisiones.

Sigamos con otro ejemplo:

En relación al ítem de **apoderados** se presenta el siguiente dilema:

15- Trabajo cooperativo v/s trabajo individual

En un colegio público se han comenzado a realizar evaluaciones calificadas mediante la modalidad online. Como una forma de potenciar la socialización entre compañeros, los profesores de la asignatura de Historia de I° medio han planificado una evaluación en equipo en la que deberán construir una infografía a través de una plataforma virtual escogida por ellos. La calificación será la misma para todos los miembros del equipo y un requisito para obtener el puntaje ideal es que todos los miembros estén conectados durante la clase para mostrar sus avances. Los apoderados del nivel han escrito a la Coordinadora Académica expresando que están en desacuerdo con este tipo de evaluaciones ya que hay estudiantes que no se conectan a las clases y familias que no apoyan los procesos, por lo que piensan es injusto que se les califique a todos con la misma nota. Como director debe tomar la decisión de si apoyar a los profesores y continuar con la evaluación planteada de modo de potenciar el trabajo en equipo y la socialización durante las clases online o acceder a la petición de los apoderados y cambiar el tipo de evaluación a una individual de manera que el desempeño de unos no influya en la calificación de otros.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Apoyar a los profesores y continuar con la evaluación planteada de modo de potenciar el trabajo en equipo y la socialización durante las clases online. | B. Acceder a la petición de los apoderados y cambiar el tipo de evaluación a una individual de manera que el desempeño de unos no influya en la calificación de otros. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

El dilema presentado requiere que el director o el miembro del equipo directivo examine la situación que se presenta y tome una decisión a partir de los criterios éticos expuestos en ambas alternativas. La alternativa “A” representa la ética de la justicia y la alternativa “B” representa la ética de la comunidad. Ambas alternativas son una posibilidad para resolver el problema presentado, sin embargo, y tal como hemos señalado, las matrices morales propias de cada participante harán la diferencia en su elección. Si el director o miembro del equipo directivo optara por la alternativa “A”, pondría el acento en la igualdad de trato y de derechos de los estudiantes, en este sentido, las implicancias de su decisión serían que los estudiantes realizarían evaluaciones o actividades cooperativas en las que serían impulsados a socializar con más compañeros independiente del contexto online. A su vez, podría implicar también que la calificación obtenida no sea objetiva para todos los participantes y que tal como comentan los apoderados, el peso de la evaluación recayera en parte del equipo y no fuese equilibrada. La pregunta que podría surgir por parte de los participantes es “¿Qué es lo más beneficioso para los estudiantes?, ¿impulsar la socialización de algunos o el trabajo individual de todos?”. Si los participantes se inclinaron por la alternativa “B”, estarían tomando en consideración los valores, creencias y deseos de la comunidad de apoderados y la principal implicancia al tomar esta decisión podría ser limitar los espacios de socialización entre pares en un contexto en que de por sí ya los limita. Aunque, por otra parte, para el director o miembro del equipo directivo podría significar que los apoderados estén a gusto y apoyen otro tipo de medidas. Dependiendo de dónde los participantes ponen el acento al momento de responder y de echar mano a sus propias experiencias es que optarán por una o la otra.

Veamos ahora el último ejemplo:

En relación al ítem de **tecnología y logística** se presenta el siguiente dilema:

10- Aulas abiertas v/s cuidado por pandemia

En el contexto de pandemia por Covid 19 y cierre de las escuelas, los apoderados de un colegio público de un sector vulnerado de la Región Metropolitana de Santiago se han visto obligados a llevar a sus hijos a sus lugares de trabajo debido a que no tienen redes de apoyo que los ayuden a cuidar de los menores mientras ellos trabajan. A la vez, los niños se han visto afectados debido a que no han podido asistir a las clases online y trabajar en el material que los profesores han confeccionado. Los apoderados han levantado esta inquietud a la superintendencia de educación, quienes han respondido que la apertura de los colegios es voluntaria debido a la falta de condiciones de algunos establecimientos para recibir a los estudiantes. Los apoderados se han organizado para hablar con el director y sugerir que se abra el colegio debido a la pérdida de aprendizajes que están teniendo los estudiantes. Comentan que es complejo para ellos buscar personas que cuiden a sus hijos y solicitan la reapertura del establecimiento para recibir a los estudiantes que más lo necesiten. El director está debatiendo entre abrir el colegio a solicitud de los apoderados y acceder a que los estudiantes que más lo necesiten estudien en el colegio o mantener el colegio cerrado debido a que el edificio no cuenta con las condiciones suficientes para recibir estudiantes durante la época de pandemia.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Abrir el colegio a solicitud de los apoderados y acceder a que los estudiantes que más lo necesiten estudien en el colegio. | B. Mantener el colegio cerrado debido a que el edificio no cuenta con las condiciones suficientes para recibir estudiantes durante la época de pandemia. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

El dilema que se presenta requiere que el director o un miembro del equipo directivo debatan entre dos alternativas, la alternativa “A”, que representa la ética de la comunidad y la alternativa “B” que representa la ética del profesionalismo. Como ya hemos comentado en los ejemplos anteriores, ninguna de las alternativas es correcta, sino más bien representa distintas implicancias a la hora de tomar decisiones. El problema anterior muestra un doble dilema, por una parte, da cuenta de la necesidad por parte de los padres y apoderados de que sus hijos vuelvan al colegio pues no tienen dónde estar durante la jornada laboral de los cuidadores, y por otra parte eso ha llevado a que no puedan trabajar de manera remota en las actividades que proponen los docentes. Si los participantes escogieran la alternativa “A”, algunos estudiantes podrían volver a la escuela a estudiar. La implicancia de esta decisión sería probablemente exponerlos, al igual que a algunos profesores, a algún contagio, sin embargo, podrían, pese a la exposición seguir aprendiendo. Podría surgir la pregunta por parte de los participantes “¿Qué priorizar, el retorno de algunos estudiantes o su cuidado?”. Si los participantes se inclinaron por la alternativa “B”, la implicancia de la toma de decisiones sería probablemente que algunos de los estudiantes dejaran de aprender ya que su contexto familiar impide que puedan tener continuidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, sin embargo, para la misma alternativa significa que el establecimiento educacional permanecerá cerrado resguardando de la exposición a contagios por Covid-19 a los estudiantes.

A partir de los ejemplos expuestos, se desprende que para cada uno de los dilemas educativos en el contexto de pandemia por Covid-19, hay distintas posturas o miradas. Le hemos denominado a esas “miradas”, criterios o principios éticos y hemos resuelto que cada uno de los participantes utilizará los

distintos criterios para tomar decisiones. La elección de de uno u otro principio, dependerá, como hemos señalado en un principio, de las matrices morales del individuo, de su experiencia en el cargo, y de su propio juicio profesional, el que se relaciona con la perspectiva educativa que ha ido desarrollando.

Resultado N° 3: Asociación de cada uno de los dilemas éticos a los criterios éticos descritos por Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010. Este resultado se presenta en el apartado de Anexos.

Resultado N° 4: Aplicación y análisis del instrumento EPI, “The Ethical Perspective Instrument” (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010) modificado.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento. 9 son las respuestas las respuestas de un total posible de 30. El instrumento adecuado fue traspasado a la herramienta “formulario de google”, a esta se le añadieron preguntas que recogieron características sociodemográficas de los participantes tales como sexo, edad, tipo de dependencia en la que se desempeña, zona geográfica, nivel socioeconómico de los estudiantes de su establecimiento y años en el cargo. El cuestionario fue enviado a través de correo electrónico a los participantes y en él se incluyó la carta de consentimiento informado en donde se detallaron los fines específicos de la presente investigación. Todos los participantes aceptaron participar, así lo mencionan al comienzo del instrumento aplicado.

La tabla N°2 que sigue muestra las características de los participantes mientras que la tabla N°3 contiene un breve análisis sobre los criterios éticos escogidos a partir de la aplicación del instrumento.

Tabla N°2: Descriptores generales de los participantes

| | Frecuencia (%) |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sexo | Femenino: 6 (66,7%) Masculino 3 (33,3%) |
| Edad Promedio participantes | 44 años |
| Mayor edad participantes | 64 años |
| Menor edad participantes | 33 años |
| Años en el cargo de director o miembro del equipo directivo | Promedio: 4,5 años Mayor cantidad de años: 9 años Menos cantidad de años: 1 año |
| Zona Geográfica | Región Metropolitana: 5 (55,6%) Región de Los Lagos: 1 (11,1%) Región de la Araucanía: 1 (11,1%) Región del Biobío: 1 (11,1%) Región de O'Higgins: 1 (11,1%) |

| | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Dependencia Establecimiento | Privada: 6 (66,7%) Particular Subvencionado: 2 (22,2%) Pública: 1 (11,1%) |
| Área Urbana/Rural | Área Urbana (100%) |
| Tipo de Escuela | Secular: 7 (77,8%) Religiosa: 2 (22,2%) |
| Nivel Socioeconómico Estudiantes | Alto: 6 (66,7%) Bajo: 3 (33,3%) |
| Realización curso de formación ética | No: 6 (66,7%) Sí: 3 (33,3%) |

Observamos que los participantes son en su mayoría mujeres (6) las que representan un 66,7% de la muestra total (9 participantes). 3 de los participantes son hombres, los que representan un 33,3% de la muestra total. El promedio de edad de los directores y miembros de equipos directivos es de 43,8 años, el participante de mayor edad tiene 64 años y el de menor edad tiene 33 años y en promedio son 4,5 años los que llevan desempeñándose como director o miembro del equipo directivo. El participante que más años lleva ejerciendo su cargo son 9 años y el que menos, 1 año. Se concentran en la Región Metropolitana, seguidos por la Región de O'Higgins, Biobío, Araucanía y Los Lagos, y en su totalidad en zonas urbanas. 6 de los establecimientos en que se desempeñan los participantes corresponden a establecimientos particulares representando un 66,7% de la muestra total, mientras que 2 de ellos (22,2%) corresponden a establecimientos particulares subvencionados y sólo 1 (11,1%) corresponde a un establecimiento público. De los establecimientos, 7 de ellos (77,8%) se declaran escuelas seculares y 2 de ellas (22,2%) religiosas.

6 de los participantes (66,7% del total de la muestra) comentan no haber participado en cursos de formación ética, mientras que 3 (33,3%) de ellos declaran sí haberlo hecho.

Tabla N°3: Criterios éticos elegidos

| Criterio Ético | Frecuencia Máxima | Frecuencia Escogida | Efectividad |
|---------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|
| Ética del Profesionalismo | 108 | 61 | 56% |
| Ética de la Utilidad | 135 | 28 | 21% |
| Ética del Cuidado | 108 | 80 | 74% |
| Ética de la Crítica | 54 | 25 | 46% |
| Ética de la Justicia | 54 | 27 | 50% |
| Ética de la Comunidad | 81 | 49 | 60% |

En la tabla N°3 se observan 3 indicadores: frecuencia máxima, frecuencia escogida y efectividad. El primero corresponde a la cantidad total de veces que aparece el criterio en el total de respuestas posibles. Por ejemplo, para la *Ética del Profesionalismo* los respondientes tienen la posibilidad de elegirla como máximo 12 veces, al ser 9 observaciones tenemos el total de 108 posibilidades. La frecuencia escogida es la cantidad de veces que los respondientes efectivamente seleccionan dicha ética. Para el caso del ejemplo, fueron 61. Por tanto, la efectividad de dicho criterio corresponde a 61/108, lo que da un total de 56%. Este indicador ayuda a comprender cuán importante fue cada uno de los criterios para el total de observaciones.

Podemos observar que de los seis criterios éticos detallados por los autores Eyal, Berkovich y Schwartz (2010), la ética del “cuidado” es el criterio que tiene más presencia de acuerdo a la cantidad de veces que aparece en las respuestas de los participantes seguido por “ética de la comunidad”.

Si bien solo fueron 9 participantes los que respondieron el instrumento y entendemos que la muestra no es representativa, de todas formas, se pueden establecer algunas conclusiones.

Como ya hemos mencionado, la *ética del cuidado* se basa en la empatía y la responsabilidad por el bienestar de cada individuo, se centra en las necesidades y deseos del individuo. La elección de este criterio a la hora de tomar decisiones se presenta con un 74% de efectividad. Por su parte la *ética de la comunidad*, que se presenta con un 60% de efectividad, implica que los directores y miembros de equipos directivos tomen en consideración los valores, creencias y deseos de la comunidad y consideren a la comunidad como algo esencial en la toma de decisiones. En tercer lugar, con un 56% de efectividad, es escogida para resolver los dilemas propuestos, la *ética del profesionalismo*, esta, abarca todas las perspectivas éticas, se centra en el mejor interés de los estudiantes. En consecuencia, quienes toman decisiones deben reconocer los derechos de los niños, reconocer la diversidad de los niños y respetarlos mientras toman decisiones responsables.

Podemos afirmar que existen valores predominantes a la hora de tomar decisiones por parte de los directores y miembros de equipos directivos y que el bienestar de los estudiantes es la guía principal de estas. En este sentido podemos afirmar que las decisiones que han tomado los participantes buscan la recuperación de aprendizajes centrándose en la ética del cuidado y del profesionalismo. Dado el contexto que se ha vivido con el COVID-19 y su impacto en el sistema educativo en general, estos resultados eran esperables.

8. Análisis y conclusiones

El Instrumento de Perspectivas Éticas (EPI), se modificó para el desarrollo en el presente estudio de manera de identificar las consideraciones éticas de los líderes escolares. Se incluyeron dilemas con los que directores o miembros de equipos directivos se pueden haber encontrado al momento del cierre de las escuelas y la progresiva reapertura de las aulas en el contexto de pandemia por Covid-19.

Los 30 dilemas descritos se relacionan con dificultades de estudiantes, docentes, comunidad de apoderados y el sistema educativo en general.

Pese a que se intenta evitar el problema de la sobreabundancia de información en los dilemas, una de las mayores críticas tanto de los expertos que validaron el instrumento, como de las personas que lo contestaron, es que el cuestionario es muy largo y que es tedioso contestarlo. Si bien, las situaciones

descritas tratan de capturar el núcleo del dilema ético, las críticas también apuntan a que las alternativas para solucionarlo no responden a la decisión que en la realidad se tomaría.

Cada dilema presenta una situación detallada en el contexto educativo y la recuperación de aprendizajes, junto con dos posibles acciones. Así, cada dilema presenta una elección entre dos de las seis perspectivas éticas que la literatura describe como relevantes para la educación (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2010)

Tal como se planteó al comienzo de esta investigación, la hipótesis de mejora establece que la toma de decisiones éticas en el liderazgo escolar es una variable clave que facilita y promueve la recuperación de aprendizajes post pandemia. Esto se condice con la hipótesis que plantean los autores de la investigación original, Eyal, Berkovich y Schwartz (2010), quienes afirman que la ética del cuidado y la profesión prevalecerán significativamente más que la ética de la justicia, el utilitarismo, la comunidad o la crítica. Si bien y tal como se mencionó anteriormente, la muestra no es significativa, los participantes tienden a escoger la ética del cuidado para solucionar los dilemas presentados, lo que da cuenta de que, al momento de tomar decisiones, los directores y miembros de equipos directivos tienen en consideración la recuperación de los aprendizajes. Este hallazgo era esperable, pues la ética del cuidado y la ética del profesionalismo se relacionan con el mejor interés del estudiante y entendemos que dentro del contexto de pandemia por Covid-19, suponemos que los líderes escolares tomarán decisiones que favorezcan la recuperación de aprendizajes.

En relación a la ética de la comunidad, si bien el estudio original señala que no es un criterio que se espera ser escogido significativamente, pensamos que, en la aplicación del cuestionario a la realidad chilena en contexto de pandemia, puede deberse a las complejidades que las distintas comunidades escolares tuvieron que sortear. En este sentido, la comunidad de profesores y apoderados fueron un eje central debido a que, por una parte, los docentes estaban expuestos a un contexto incierto, cambiante y desafiante y por otra parte, a los apoderados les preocupaba que sus hijos estuvieran sin clases y reclusos en sus hogares.

Tal como señalamos en un principio, y de la misma forma que lo declaran los autores del estudio original, los directores y miembros de equipos directivos utilizan múltiples perspectivas éticas para tomar decisiones. Esto quiere decir que frente a un dilema no sólo tendrán una respuesta, sino que podrían debatirse entre una, dos, incluso tres. Eyal, Berkovich y Schwartz (2010) sostienen que hay ciertos criterios éticos que se correlacionan de manera negativa entre sí, por ejemplo, la ética de la comunidad se correlaciona negativamente con la ética del cuidado y la ética del profesionalismo; esta investigación no ha incluido aquellos análisis debido a la reducida muestra que se logró capturar.

El estudio original señala también que existen pocos estudios empíricos sobre juicios éticos en educación por lo que este estudio puede ser un aporte en la investigación de dicho tema. El instrumento que se ha adaptado puede ser aplicado en una muestra más amplia de manera de profundizar en el estudio del juicio ético y los criterios que se utilizan para tomar decisiones, especialmente en el contexto educativo de recuperación de aprendizajes de manera de poder compartir con líderes escolares la forma y análisis en que se resuelven dilemas en contextos educativos complejos.

9. Reflexiones en torno al posicionamiento profesional

Tal como señala el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015), los establecimientos escolares del país son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio. Así lo hemos afirmado al comienzo de esta investigación, más aún en el contexto de Pandemia por Covid-

19, la que ha impulsado a los líderes educativos a innovar y reinventar la escuela para la recuperación de aprendizajes. A su vez, Leithwood, Jingping y Shumacker (2019) señalan que el liderazgo escolar tiene una gran influencia en los aprendizajes de los estudiantes y por su parte Volante y Nussbaum (2002) mencionan que frente a los desafíos y problemas que enfrentan las organizaciones educativas, se requieren de ciertas habilidades para tomar decisiones y abordar aquellos problemas.

Todo lo anterior con el fin de que los estudiantes logren alcanzar de manera satisfactoria los objetivos de aprendizaje propuestos.

A través del presente trabajo hemos reflexionado sobre la toma de decisiones y el desarrollo del juicio profesional, componentes clave en la gestión del liderazgo educativo. Robinson (2011) denomina estos conceptos como una capacidad de liderazgo clave a la que nombra “resolver problemas complejos”.

En relación con esto, el trabajo colaborativo entre los miembros del equipo para la construcción de la oportunidad de mejora y la delimitación del problema fue una de las habilidades que más y mejor pudimos desarrollar aportando en el desarrollo del perfil de egreso como estudiantes de Magíster en Educación UC.

Otro de los aprendizajes destacados luego de haber realizado este trabajo se relaciona con que la capacidad de resolver problemas o dilemas en contextos educativos debe estar sujeta al desarrollo de un juicio profesional que permita que los estudiantes adquieran conocimientos y desarrollen habilidades. Esto no quiere decir que el cuidado de cada uno de los estudiantes o que las demandas docentes y de apoderados sean menos valiosas o carezcan de profundidad, sin embargo, y especialmente en contextos más complejos, el foco del ejercicio docente y directivo debe estar ligado al desarrollo de prácticas institucionales. Un punto importante de relevar, tal como lo mencionan Bryk y Schneider (Citado en Razeto 2017), es que las decisiones que toman los líderes educativos se relacionan con el vínculo que se establece entre el director, profesores, estudiantes, padres y apoderados y que esto puede ser un recurso de mejoramiento y progreso para las escuelas, por lo tanto no se trata de dejar de lado las distintas visiones y sólo tener en consideración a los estudiantes, sino que teniendo en cuenta que el foco son los estudiantes y sus aprendizajes, crear redes con diversos actores que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Asimismo, el ejercicio de toma de decisiones se puso en práctica en la elaboración del informe. Si bien no fueron dilemas éticos los que se tuvieron que resolver, sí se tuvo que tomar decisiones para sortear algunas dificultades que se presentaron.

La primera de ellas fue la saturación de información con que nos encontramos al momento de realizar las entrevistas, si bien en un comienzo se tenía contemplado realizar 6, bastaron 5 para poder redactar los distintos dilemas presentados en el cuestionario. Nos dimos cuenta en este punto que, pese a la diferencia de perfiles escolares de las escuelas, la pandemia por Covid-19 trajo consigo problemas y dilemas similares. Se tomó entonces la decisión de detener las entrevistas a directores de establecimientos educativos de manera de no saturar la muestra de información.

Otra complejidad que se presentó fue la aplicación del instrumento. El cuestionario fue enviado vía correo electrónico a 40 directores de escuelas y miembros de equipos directivos, sin embargo, sólo se obtuvieron 9 respuestas de un posible total de 30. La decisión que se tomó fue trabajar con las 9 respuestas y avanzar en realizar proyecciones, sin embargo, sabemos que 9 personas no son representativas para establecer conclusiones sólidas.

Pensamos que la falta de respuestas se debió a que el instrumento que debían contestar era largo y muchos de los participantes no contaban con el tiempo suficiente para hacerlo. Se estima que cada participante demoraba entre 30 y 45 minutos en responder el cuestionario, tiempo escaso en un contexto donde los líderes escolares están sorteando otro tipo de tareas.

Es por esto que el ejercicio de toma de decisiones en el contexto educativo está lejos de ser una práctica sencilla, lo que lleva a destacar otro aprendizaje; tomar decisiones en contextos educacionales es complejo y requiere de experiencia y práctica constante, además del intercambio de puntos de vista con otros líderes que pueden tener mayor o mejor experiencia con dilemas similares. El juicio profesional no es una virtud que venga por añadidura con el cargo de líder educativo, es más bien una que se desarrolla con el tiempo y también con el estudio. En este sentido, otro hallazgo que se destaca es que la ética se presenta a través de múltiples paradigmas o principios y que es importante conocerlos para utilizarlos en los diferentes escenarios que se puedan presentar.

Al inicio de esta investigación señalamos que debido al cambiante escenario mundial, la diversidad se ha instalado como una característica permanente en los contextos educativos, y que dada esta diversidad es importante hacer uso de distintos criterios éticos al momento de tomar decisiones. Un hallazgo importante a la hora de redactar los dilemas es que las escuelas pueden ser distintas y lideradas por personas con “matrices morales” diferentes, sin embargo, los dilemas o problemas tienden a repetirse, especialmente en el contexto al que nos enfrentamos hoy. La diferencia es la forma en que se toman las decisiones para resolver el problema y el objetivo que como institución se hayan planteado.

En el actual escenario nacional, la recuperación de aprendizajes es para todos los establecimientos educacionales un desafío. Entendemos que hay escuelas a las que se les hará más fácil combatir la pérdida de escolaridad y enfrentar los retos educativos propios de este contexto. Sin embargo, para otras escuelas, será más complejo el proceso de recuperación de aprendizajes. Esta investigación, espera ser un aporte a la labor que desempeñan directores y miembros de equipos directivos en la forma que tienen de enfrentarse a los diferentes dilemas que irán surgiendo, y a su vez, un aporte a los liderazgos que se están formando. En este sentido, podría esperarse que poco a poco exista un mayor conocimiento en ética por parte de aquellos que toman decisiones educativas y que esto impacte directamente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

El instrumento o cuestionario que ha sido modificado para los fines de este trabajo podría seguir siendo aplicado a distintos directores y miembros de equipos directivos con el fin de ampliar la muestra de investigación y poder establecer nuevas conclusiones sobre la toma de decisiones y los distintos criterios éticos que se utilizan para resolver dilemas educativos.

A su vez, el instrumento puede ser útil para trabajarlo con estudiantes de pregrado y seguir instaurando prácticas de análisis o reflexión en torno a la toma de decisiones. El mismo ejercicio podría realizarse con estudiantes de Magíster, no sólo a partir de contestar el cuestionario, sino también generando espacios de discusión que apunten a la reflexión en torno al rol del liderazgo instruccional y su aplicación en la recuperación de aprendizajes o en la resolución de problemas.

Anexos

Nº1:

Adecuación del instrumento “The Ethical Perspective Instrument” (Eyal, Berkovich y Schwartz, 2011) a dilemas asociados a la toma de decisiones para la recuperación de aprendizajes en el retorno a las aulas.

1- Prepararse v/s actuar

Un colegio particular en el que trabajan docentes de diferentes edades se ha visto obligado a dejar de impartir clases presenciales debido a la cuarenta obligatoria establecida por el Ministerio de Educación y la Seremi de Salud. Esto ha impactado en que los estudiantes del establecimiento pierdan la oportunidad de asistir a clases. Las autoridades públicas han señalado que esta cuarentena es indefinida por lo que el director del establecimiento debe, junto a su equipo directivo, planificar la forma de impartir clases remotas para evitar la pérdida de aprendizajes. El director está deliberando entre capacitar y preparar a los docentes para la enseñanza virtual o impulsar acciones inmediatas para proveer enseñanza virtual a los estudiantes pese a que no todos los docentes manejan el sistema online.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Capacitar y preparar a los docentes del establecimiento para impartir clases online. | B. Impulsar acciones inmediatas sin capacitar previamente a los docentes para impartir clases online. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2- Contener v/s asegurar progreso curricular

Los profesores jefes del nivel de 5° básico de un colegio público han estado entrevistando a sus estudiantes y apoderados para levantar información sobre las rutinas diarias de estudio una vez establecida la cuarenta sanitaria obligatoria para la Región Metropolitana. Tanto estudiantes como apoderados han reportado mucha dificultad en el establecimiento de nuevas rutinas debido a la ansiedad y/o angustia que está generado la situación sanitaria del país y el trabajo remoto que deben realizar sin apoyo presencial de los docentes. Como director debe decidir si invertir horas pedagógicas en la contención emocional y apoyo individual de los estudiantes o utilizar las horas pedagógicas en la implementación de planes y programas para no atrasarse en la cobertura curricular.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Privilegiar la contención emocional y apoyo individual de los estudiantes durante la jornada online. | B. Privilegiar la implementación de planes y programas durante la jornada online y no atrasarse en la cobertura curricular. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

3- Retornar v/s asegurar condiciones

El Ministerio Educación junto a la Seremi de salud han flexibilizado algunas de las medidas instauradas por la pandemia de Covid-19. Entre ellas se encuentra la vuelta voluntaria a clases presenciales. Los docentes de un colegio público del sector rural de la VI región se niegan a volver a clases presenciales debido a que muchos de ellos están por sobre los 50 años de edad y temen contagiarse de Covid-19. La directora del colegio debe tomar la decisión de si continuar con las clases online para todos los estudiantes abogando por la generación de condiciones óptimas para el trabajo escolar o retornar a clases presenciales privilegiando la pronta recuperación de aprendizajes de los estudiantes.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Continuar con las clases online a solicitud de los docentes esperando la generación de condiciones óptimas para el trabajo escolar. | B. Retornar a las clases presenciales privilegiando la pronta recuperación de los aprendizajes de los estudiantes. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4- Mejorar diagnósticos v/s currículum priorizado

El Ministerio de Educación ha devuelto a todos los colegios del país que rindieron la evaluación “Diagnóstico Integral de los Aprendizajes”, los resultados de dicha evaluación. El DIA mide aprendizajes curriculares además de la situación socioemocional de los estudiantes. Un colegio particular ha recibido bajos resultados curriculares en la mayoría de los niveles de enseñanza básica. Los profesores comentan estar sorprendidos por dichos resultados debido a que no coinciden con las evaluaciones internas realizadas en las asignaturas de Lenguaje y Matemática. El director está debatiendo entre enfocarse en mejorar los resultados de las pruebas DIA creando un plan de clases remediales o comenzar a abarcar el currículum priorizado sin realizar remediales.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Enfocarse en mejorar los resultados de las pruebas DIA creando un plan de clases remediales. | B. Comenzar a abarcar el currículum priorizado sin utilizar tiempo adicional para realizar actividades remediales. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

5- Jornada completa v/s reducir la jornada

Debido a la cuarentena y cierre de colegios por la pandemia de Covid-19, los colegios de las distintas regiones del país han debido reinventar la forma de enseñar transformando las clases presenciales en clases virtuales a través de distintas plataformas. Las primeras semanas de la nueva modalidad de aprendizaje han tenido diversas consecuencias en los estudiantes debido a la exposición a las pantallas. Los docentes de un colegio particular le han hecho saber a la directora del establecimiento que es complejo mantener a los estudiantes motivados y atentos durante las clases online, especialmente a estudiantes de enseñanza media que, además, no prenden sus cámaras. La directora del colegio está debatiendo entre mantener las horas de la jornada escolar frente a la pantalla y amortiguar la pérdida de aprendizajes de las primeras semanas de cuarentena o reducir las horas de la jornada escolar frente a la pantalla debido a lo que reportan los docentes.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Mantener las horas de la jornada escolar frente a la pantalla y amortiguar la pérdida de aprendizajes de las primeras semanas de cuarentena. | B. Reducir las horas de la jornada escolar frente a la pantalla debido a lo que reportan los docentes respecto al bienestar de estudiantes. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

6- Área formativa v/s área académica

Un colegio Católico de la Región Metropolitana de Santiago con la autorización del Ministerio de Educación y la Seremi de Salud, ha flexibilizado algunas de las medidas sanitarias aplicadas a los establecimientos educacionales desde el comienzo de la pandemia por Covid 19. Una de las medidas es que el colegio podrá recibir estudiantes y apoderados una vez terminada la jornada escolar para ir a buscar material académico como guías de aprendizaje y libros de la biblioteca. Muchos docentes apoyan la

medida tomada por el establecimiento, sin embargo, los apoderados han comenzado a mostrar su descontento y a través del Centro de Apoderados exigen al colegio que se retomen además las actividades formativas como Primera Comunión, Confirmación y retiros espirituales. Como director debe decidir si abrir el colegio exclusivamente para retirar material académico o abrir el colegio para además realizar actividades de formación como la preparación y el sacramento de la Primera Comunión.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Abrir el colegio exclusivamente para retirar material y recibir orientaciones académicas. | B. Abrir el colegio para además realizar actividades de formación como la preparación y el sacramento de la Primera Comunión. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

7- Priorizar niveles iniciales v/s priorizar IV° medio

El Ministerio de Educación junto a la Seremi de salud han declarado que las escuelas de la Región Metropolitana pueden volver a clases presenciales cuidando los aforos permitidos en las aulas y el correcto uso de mascarillas dentro y fuera de ellas. Las salas de clases sólo permiten el acceso simultáneo de 12 estudiantes de un total de 35. El director de un establecimiento particular subvencionado debe deliberar entre volver a las aulas gradualmente jerarquizando niveles preescolares y básicos hasta 2° básico priorizando los procesos normalización y lecto-escritura o priorizar la entrada de estudiantes de IV° priorizando la preparación para la prueba PAES y la participación en actividades del cierre de la vida escolar.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Priorizar la entrada de estudiantes de preescolar y básica hasta 2° básico, dado que necesitan retomar hábitos clave. | B. Priorizar la entrada de estudiantes de IV° medio dado que son las últimas semanas en el colegio |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

8- Clases remotas grabadas v/s clases remotas en vivo

Un colegio público de la Región Metropolitana de Santiago está impartiendo clases online debido al cierre de las escuelas por la cuarentena obligatoria establecida. Entre los docentes se ha generado bastante tensión debido a que muchos no manejan las plataformas de enseñanza online que se utilizan en clases en vivo, es por esto que han solicitado a la dirección del colegio que la enseñanza remota se planifique a través de clases grabadas y guías de aprendizaje. Por su parte los apoderados del colegio insisten en que las clases remotas en vivo son la mejor opción para el reemplazo de las clases presenciales. El director del establecimiento debe tomar la decisión de si continuar enseñando a través de clases remotas en vivo o tomar la solicitud de los docentes y enseñar a través de plataformas y clases grabadas.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| A. Continuar enseñando a través de clases remotas en vivo como lo demandan los apoderados. | B. Enseñar a través de plataformas y clases grabadas a petición de los docentes. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

9- Mensualidad regular v/s mensualidad reducida

Un colegio particular ha reducido su jornada escolar de 8 horas pedagógicas a 4 horas pedagógicas debido al cierre de los colegios por la pandemia de Covid 19. El argumento que entrega el colegio es que, tanto

para profesores como estudiantes, el excesivo uso de pantallas es dañino y trae consigo consecuencias emocionales y físicas negativas a corto y largo plazo. Los apoderados del establecimiento se han unido para expresar al director del colegio que si la jornada escolar se ha reducido es justo que disminuya la colegiatura mensual ya que los estudiantes no están recibiendo las mismas horas de clases que en presencialidad. Al respecto, algunos docentes comentan que, pese a que la jornada escolar se ha visto reducida, la inversión de trabajo, preparación de material y contención de los estudiantes es igual o mayor que con la jornada regular. Como director del colegio debe decidir si acceder a la solicitud de los apoderados disminuyendo la tarifa mensual debido a la reducción de clases o mantener la colegiatura argumentando que los profesores siguen trabajando de la misma forma en que lo hacían durante las clases regulares.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Acceder a la solicitud de los apoderados disminuyendo la tarifa mensual debido a la reducción de clases. | B. Mantener la colegiatura argumentando que los profesores siguen trabajando de la misma forma en que lo hacían durante las clases regulares. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

10- Aulas abiertas v/s cuidado por pandemia

En el contexto de pandemia por Covid 19 y cierre de las escuelas, los apoderados de un colegio público de un sector vulnerado de la Región Metropolitana de Santiago se han visto obligados a llevar a sus hijos a sus lugares de trabajo debido a que no tienen redes de apoyo que los ayuden a cuidar de los menores mientras ellos trabajan. A la vez, los niños se han visto afectados debido a que no han podido asistir a las clases online y trabajar en el material que los profesores han confeccionado. Los apoderados han levantado esta inquietud a la superintendencia de educación, quienes han respondido que la apertura de los colegios es voluntaria debido a la falta de condiciones de algunos establecimientos para recibir a los estudiantes. Los apoderados se han organizado para hablar con el director y sugerir que se abra el colegio debido a la pérdida de aprendizajes que están teniendo los estudiantes. Comentan que es complejo para ellos buscar personas que cuiden a sus hijos y solicitan la reapertura del establecimiento para recibir a los estudiantes que más lo necesiten. El director está debatiendo entre abrir el colegio a solicitud de los apoderados y acceder a que los estudiantes que más lo necesiten estudien en el colegio o mantener el colegio cerrado debido a que el edificio no cuenta con las condiciones suficientes para recibir estudiantes durante la época de pandemia.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Abrir el colegio a solicitud de los apoderados y acceder a que los estudiantes que más lo necesiten estudien en el colegio. | B. Mantener el colegio cerrado debido a que el edificio no cuenta con las condiciones suficientes para recibir estudiantes durante la época de pandemia. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

11- Desconexión v/s jornada escolar online

En el contexto del cierre de los colegios por Covid 19, el comienzo de las clases online ha demandado que los docentes tengan que aprender a trabajar en plataformas online desconocidas hasta entonces para ellos. Sumado a eso han debido reinventar las clases que ya se habían preparado para las clases presenciales y adaptarlas para la modalidad online. Los profesores de un colegio particular están presentando síntomas de estrés debido a las nuevas circunstancias laborales y a la falta de equipamiento

adecuado para el trabajo remoto. Los docentes han solicitado que se establezca un día de desconexión en el que los estudiantes deban trabajar de manera autónoma para que los profesores puedan estar alejados de las pantallas por un día. La directora del establecimiento debe deliberar entre entregar a los profesores un día de desconexión para ayudar a disminuir los síntomas de estrés o continuar con la jornada escolar online evitando que se produzcan más pérdidas en el aprendizaje de los estudiantes.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Entregar a los profesores un día de desconexión para ayudar a disminuir los síntomas de estrés. | B. Continuar con la jornada escolar online evitando que se produzcan más pérdidas en el aprendizaje de los estudiantes. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

12- Jornada completa v/s media jornada

Debido a la disminución de casos activos de Covid 19, el Ministerio de Educación junto a la Seremi de Salud han decretado el regreso progresivo y voluntario de los estudiantes a clases presenciales. En un colegio particular se ha realizado una encuesta no vinculante a los apoderados para consultar si una vez abierto el colegio enviarán a sus hijos. El 95% de los apoderados señala que sí enviará a su hijo a clases presenciales, sin embargo, hay una disputa entre quienes abogan por volver con jornada completa y aquellos que abogan por retornar con media jornada.

El 48% de los apoderados señala que es importante volver al colegio, pero sin que los estudiantes tengan que almorzar ahí para evitar contagios. Mientras que el 52% de los apoderados señala que el retorno debe ser con jornada completa para recuperar clases, especialmente los espacios de socialización.

El director del colegio está debatiendo entre retornar al colegio con jornada completa para recuperar clases y espacios de socialización o retornar al colegio con media jornada para evitar contagios durante espacios de recreo y almuerzo.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Retornar al colegio con jornada completa para recuperar clases y espacios de socialización. | B. Retornar al colegio con media jornada para evitar contagios durante espacios de recreo y almuerzo. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|

13- Priorización curricular v/s educación socioemocional

En el retorno a las aulas de un colegio particular, tanto los profesores de asignatura como profesores jefe y equipos de apoyo han notado que los estudiantes están irritables, agresivos y con dificultades para la socialización entre pares. A su vez, las evaluaciones internas que el colegio ha realizado indican una importante merma en los aprendizajes, especialmente en las áreas de Matemática y Lenguaje. Los análisis de encuestas que se han aplicado a los estudiantes reportan que lo que más necesitan es volver a estar con sus compañeros. Asimismo, reportan sentir miedo por los estragos de la pandemia, especialmente temor por perder a algún ser querido. Se ha establecido que la jornada pedagógica sea hasta las 13:00 cuidando de no exponer a los estudiantes a espacios sin mascarilla. Es por esto que las horas pedagógicas se están utilizando únicamente para realizar clases de las distintas asignaturas, eliminando de la jornada actividades de formación.

El director del colegio está debatiendo entre seguir utilizando las horas de clases para reforzar contenidos descendidos especialmente de Matemática y Lenguaje o utilizar parte de horas disponibles para incorporar jornadas de orientación y trabajar el área socioemocional de los estudiantes.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Seguir utilizando las horas de clases para reforzar contenidos descendidos especialmente de Matemática y Lenguaje. | B. Utilizar parte de horas disponibles para incorporar jornadas de orientación y trabajar el área socioemocional de los estudiantes. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

14- Programa de convivencia v/s cámaras apagadas

Los apoderados de distintos cursos del nivel de 8° básico de un colegio particular han reportado que entre las redes sociales de sus hijos han comenzado a circular memes de profesores del establecimiento que han creado a partir de fotos o pantallazos que sacan durante las clases online. Algunos de los memes que han creado han llegado a manos de los docentes quienes exigen a la dirección del colegio tomar cartas en el asunto y sancionar a los estudiantes involucrados. Los profesores del establecimiento reclaman que hasta que no exista un programa de convivencia positiva y una reformulación del reglamento interno del estudiante, realizarán sus clases con cámara apagada. La directora del establecimiento debe decidir si trabajar en un programa de convivencia positiva y la reformulación del reglamento interno del estudiante en las escasas horas de trabajo que hay o aceptar que los profesores tengan sus cámaras apagadas durante la realización de clases online para no exponerse a bromas de los estudiantes.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Trabajar en un programa de convivencia positiva y la reformulación del reglamento interno del estudiante en las escasas horas de trabajo. | B. Aceptar que los profesores tengan sus cámaras apagadas durante la realización de clases online para no exponerse a bromas de los estudiantes. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

15- Trabajo cooperativo v/s trabajo individual

En un colegio público se han comenzado a realizar evaluaciones calificadas mediante la modalidad online. Como una forma de potenciar la socialización entre compañeros, los profesores de la asignatura de Historia de I° medio han planificado una evaluación en equipo en la que deberán construir una infografía a través de una plataforma virtual escogida por ellos. La calificación será la misma para todos los miembros del equipo y un requisito para obtener el puntaje ideal es que todos los miembros estén conectados durante la clase para mostrar sus avances. Los apoderados del nivel han escrito a la Coordinadora Académica expresando que están en desacuerdo con este tipo de evaluaciones ya que hay estudiantes que no se conectan a las clases y familias que no apoyan los procesos, por lo que piensan es injusto que se les califique a todos con la misma nota. Como director debe tomar la decisión de si apoyar a los profesores y continuar con la evaluación planteada de modo de potenciar el trabajo en equipo y la socialización durante las clases online o acceder a la petición de los apoderados y cambiar el tipo de evaluación a una individual de manera que el desempeño de unos no influya en la calificación de otros.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Apoyar a los profesores y continuar con la evaluación planteada de modo de potenciar el trabajo en equipo y la socialización durante las clases online. | B. Acceder a la petición de los apoderados y cambiar el tipo de evaluación a una individual de manera que el desempeño de unos no influya en la calificación de otros. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

16- Talleres de apoyo v/s reforzamiento de aprendizajes

La encargada de convivencia escolar de un establecimiento público informa de un incremento importante de casos de violencia escolar y maltrato entre los cursos 4° básico a I° medio. Entre las acciones que dan cuenta de la violencia y el maltrato prevalecen la agresión física entre compañeros de aula y maltrato a través de redes sociales. Para poder abordar este tema, comenta que es necesario realizar una serie de talleres y actividades no sólo en las horas de orientación y consejo de curso, sino también en las horas de algunas asignaturas medulares como Lenguaje y Matemática.

A su vez, los resultados de las evaluaciones diagnósticas arrojan bajos resultados precisamente en los niveles donde los niveles de violencia y maltrato se han exacerbado. Para la realización de las intervenciones sugeridas se deben ocupar al menos cuatro horas de las asignaturas antes mencionadas. Como director, debe decidir si ocupar horas de asignaturas para realizar talleres e intervenciones que apunten a la mejora de la convivencia y el clima escolar, o utilizarlas para reforzar los ejes descendidos de las evaluaciones diagnósticas.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Utilizar horas académicas para realizar talleres e intervenciones que apunten a disminuir los niveles de violencia y maltrato entre los estudiantes. | B. Utilizar las horas académicas para reforzar los ejes más descendidos de Lenguaje y Matemática. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

17- Disciplina punitiva v/s disciplina formativa

En un colegio particular, las encargadas de convivencia escolar de los niveles de 8° básico a IV° medio han reportado un alza importante en las anotaciones negativas de los estudiantes debido a su mal comportamiento en clases y situaciones de violencia entre ellos. Estas situaciones se condicen con la realidad nacional. A su vez, los estudiantes reportan pocos espacios de diálogo y comentan que el colegio no tiene la intención de escucharlos. Un grupo de estudiantes de IV° medio fue sorprendido irrumpiendo en el colegio un día sábado, realizando rallados que daban cuenta de sus demandas. El proyecto educativo del establecimiento establece el error como parte del aprendizaje y el Programa de Convivencia Escolar propone una disciplina formativa y no punitiva.

Como director debe tomar la decisión de si expulsar del colegio a los estudiantes o bien mantener su matrícula imponiendo otras sanciones.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Expulsar a los estudiantes del colegio ya que considera que es un acto vandálico y de mal ejemplo para la comunidad. | B. No expulsar a los estudiantes, y sancionarlos a través de una medida disciplinaria y formativa dentro de la institución. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

18- Recuperación de aprendizajes v/s estabilidad emocional

Un colegio particular subvencionado ha decidido retomar las clases presenciales con jornada completa para los estudiantes. Esto se traduce en que estarán en el colegio entre 8:00 de la mañana y 15:30 horas de lunes a viernes. El retorno con jornada completa responde a las políticas nacionales que abogan por un retorno a la presencialidad “post” pandemia y que buscan la recuperación de aprendizajes de los estudiantes. Además de la jornada escolar completa, el establecimiento educacional ha decidido retomar actividades extraprogramáticas y entrenamientos deportivos. Al poco tiempo de iniciadas las clases, los docentes comentan que los estudiantes están siendo disruptivos, lo que se condice con los análisis de la encuesta de bienestar que se les ha aplicado durante las últimas semanas. Los profesores jefes han levantado la solicitud de disminuir la jornada escolar hasta las 13:30 de manera de disminuir la carga de los estudiantes y ayudar a que se estabilicen emocionalmente. El director del establecimiento debe tomar la decisión de si continuar con la jornada completa con el objetivo de recuperar aprendizajes o disminuir la jornada con el fin de contribuir con la estabilidad emocional de los estudiantes.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Continuar con la jornada completa con el objetivo de recuperar aprendizajes dentro del aula de clases. | B. Disminuir la jornada escolar hasta las 13:30 con el fin de contribuir con la estabilidad emocional de los estudiantes. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

19- Reajuste de horario v/s horario normal

Los representantes del Centro de estudiantes de una escuela pública se han organizado para presentar ante la rectora un petitorio con demandas que han recogido de sus compañeros. Entre ellas, los estudiantes exigen que al menos por el primer semestre de este año 2022, los recreos duren 5 minutos más de lo habitual (de 15 a 20 minutos) sin alargar la jornada, sino quitándole minutos a las horas de las diferentes asignaturas. Los estudiantes comentan a la rectora que los índices de violencia dentro de la escuela han aumentado y piensan que es por las exigencias académicas después de los dos años de reclusión por pandemia. La encuesta psicosocial arroja que hay un porcentaje importante de estudiantes que siente constante angustia y frustración por las exigencias académicas. Los estudiantes proponen que, al alargar los recreos, supervisados por adultos, los niveles de estrés general pueden disminuir al igual que la violencia. Por su parte, los coordinadores académicos de los distintos niveles señalan que los resultados de las evaluaciones diagnósticas están muy por debajo del promedio de la comuna y que quitar minutos a las horas de asignatura perjudicará los aprendizajes de los estudiantes. Como rectora debe deliberar entre acceder a la demanda de los estudiantes reajustando y alargando el horario de los recreos para contribuir a disminuir los niveles de estrés y violencia en los estudiantes o continuar con el horario de jornada que se tiene hasta ahora abogando por la recuperación de aprendizajes de los estudiantes de distintos niveles.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Reajustar y alargar el horario de los recreos para contribuir a disminuir los niveles de estrés y violencia en los estudiantes. | B. Continuar con el horario de jornada regular abogando por la recuperación de aprendizajes de los estudiantes de distintos niveles. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

20- Cuarentena v/s presencialidad

En un colegio particular se han retomado las clases presenciales según los requerimientos establecidos por el Ministerio de Salud. Esto se traduce en jornada completa para estudiantes y profesores con el debido cuidado de mantener las medidas de protección básicas; uso de mascarilla, distanciamiento físico y constante lavado de manos. Al poco tiempo de iniciado el año escolar, algunos cursos fueron enviados a cuarentena por siete días al detectarse tres casos positivos de Covid-19. Los profesores que realizan clases en esos cursos deben seguir asistiendo al establecimiento de manera regular y dar aviso si se presentan síntomas. Los profesores alegan que se sienten muy expuestos a los contagios pese a las medidas de seguridad que existen en el establecimiento y exigen que se les envíe a cuarentena también y realizar las clases vía remota. Los coordinadores académicos comentan que no se les puede enviar a cuarentena ya que basta con las medidas de seguridad que el colegio establece y que es inviable que haya menos profesores debido a que habría cursos que reemplazar. Como director del establecimiento, debe tomar la decisión de si enviar a los profesores a cuarentena junto con los cursos de manera de evitar que los docentes se expongan a contagios, o mantener la medida de que los profesores no tengan período de cuarentena debido a que basta con las medidas de seguridad implementadas por el colegio.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Enviar a los profesores a cuarentena junto con los estudiantes de manera de evitar que los docentes se expongan a contagios. | B. Mantener la medida de que los profesores no tengan período de cuarentena debido a que basta con las medidas de seguridad implementadas por el colegio. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

21- Currículum priorizado v/s currículum tradicional

El sindicato de trabajadores de un colegio particular ha solicitado una reunión con el rector de dicho establecimiento para traspasar las inquietudes de los profesores. Entre ellas, y la que con más fuerza ha sido mencionada es el estrés y agobio que sienten los docentes por abordar el currículum completo en las diferentes asignaturas dadas las circunstancias disciplinares de los estudiantes. La coordinación académica aboga por cubrir el currículum completo debido a que se han retomado con normalidad las clases y la jornada de los estudiantes. Por su parte los docentes comentan que es inviable retomar con “normalidad” las clases y que no aplicar el currículum priorizado es sumar una carga que terminará con muchos docentes con licencia por estrés. Los profesores comentan que el currículum priorizado es una buena política nacional y que su fin es abarcar lo esencial para poder profundizar en ciertos contenidos y desarrollo de habilidades. Por su parte la coordinación académica comenta que como colegio particular las condiciones son favorables para abarcar el currículum completo. Como rector debe tomar la decisión de si acceder a la demanda de los docentes implementando el currículum priorizado para profundizar en algunos contenidos y desarrollo de habilidades o seguir implementando el currículum completo debido a que se ha vuelto a la jornada completa y es importante volver a la normalidad.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Acceder a la demanda de los docentes implementando el currículum priorizado para profundizar en algunos contenidos y desarrollo de habilidades. | B. Seguir implementando el currículum completo debido a que se ha vuelto a la jornada completa y es importante volver a la normalidad. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

22- Clases particulares v/s adecuación de las planificaciones

En un colegio particular subvencionado los profesores jefes de los niveles de 3° y 4° básico han levantado a la coordinación académica la preocupación por los bajos resultados en las evaluaciones diagnósticas y de proceso de Lenguaje. El análisis de los datos por estudiante arroja que más de un 55% de los niños no alcanza los niveles medios de la habilidad de lecto escritura. Los docentes comentan que ya se están realizando talleres de nivelación, pero piensan que no es suficiente para alcanzar niveles de desarrollo esperados. Durante la última reunión académica los docentes propusieron recomendar a los apoderados de estudiantes más descendidos clases particulares. De esta manera se espera que puedan alcanzar niveles de aprendizaje acorde a su nivel escolar y no retrasar la nivelación de los demás niños. Por su parte, la coordinación académica propone que se vuelvan a mirar las planificaciones y ver la manera de adecuarlas para incluir más horas de clases remediales y no sobrecargar a los apoderados exigiendo clases particulares. Como directora debe decidir si aceptar la propuesta de los docentes y sugerir a los apoderados de estudiantes más descendidos que tomen clases particulares o dar espacio a los docentes para que adecuen sus planificaciones a la nueva realidad e incluyan más clases remediales.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Aceptar la propuesta de los docentes y sugerir a los apoderados de estudiantes más descendidos que tomen clases particulares para poder nivelarlos. | B. Dar espacio a los docentes para que adecuen sus planificaciones a la nueva realidad e incluyan más clases remediales para la nivelación de los estudiantes más descendidos. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

23- Inclusión v/s cuidado de la comunidad

Un colegio particular subvencionado que se declara inclusivo ha integrado en el nivel de 2° básico un estudiante diagnosticado con TEA de bajo funcionamiento académico. El retorno a las aulas con jornada completa se le ha hecho complejo, especialmente en el área social. Le cuesta interactuar con sus compañeros, se muestra disruptivo en clases interfiriendo en el proceso de aprendizaje de los demás niños en el aula y pese a los andamiajes entregados por los docentes no ha alcanzado los niveles mínimos de aprendizaje. Durante el recreo empujó a uno de sus compañeros por las escaleras del colegio y lo golpeó en la cara. La encargada de convivencia escolar intervino para que el estudiante se tranquilizara, sin embargo, también la golpeó a ella. Los apoderados del estudiante fueron notificados vía telefónica de lo que había ocurrido y al mismo tiempo se les comentó que su hijo tendría además de una sanción formativa, una sanción disciplinaria que consistía en suspensión de clases por tres días además de una posible carta de condicionalidad. Los apoderados del estudiante señalaron que no están de acuerdo con las medidas tomadas por el colegio debido a que su hijo actúa así debido al TEA con el que ha sido diagnosticado. Por su parte los apoderados del curso están preocupados y exigen al establecimiento que el estudiante sea expulsado del colegio debido a que representa un peligro para los demás niños tanto dentro como fuera del aula. Como director está debatiendo entre dejar al estudiante en el colegio y velar por su inclusión o cancelar la matrícula del estudiante velando por el bienestar y los procesos de aprendizaje de todos los estudiantes del curso.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| A. Mantener la matrícula del estudiante en el colegio y velar por su inclusión tanto dentro como fuera del aula. | B. Cancelar la matrícula al estudiante velando por el bienestar y los procesos de |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|--|-------------------------------------------------------------------|
| | aprendizaje de todos los estudiantes del curso y de los docentes. |
|--|-------------------------------------------------------------------|

24- Acompañar v/s desvincular

La orientadora de un colegio particular que está a cargo de planificar la hora de orientación para los niveles de 4° y 5° básico hace 5 años, ha mostrado un bajo desempeño profesional durante el retorno a las clases presenciales con jornada completa. Los profesores jefes se quejan de que no envía las planificaciones a tiempo y que muchas veces han tenido que improvisar la clase debido a que no cuentan con el material suficiente. La orientadora comenta que está abordando muchos casos emocionales debido a la desregulación de los estudiantes. Los profesores jefes por su parte comentan que ellos también deben abordar muchos de los casos a los que alude la orientadora, pero que sin embargo no dejan de planificar sus respectivas asignaturas. La orientadora ha comentado a la dirección de ciclo que se siente sobrepasada con los ritmos del establecimiento y las demandas de los profesores jefes. Por su parte la dirección de ciclo comenta que es importante retomar los ritmos habituales del colegio adecuándose a la nueva realidad. Se le comenta además que este no es el primer año que los profesores jefes se quejan por su mal desempeño y que no enviar las planificaciones aporta a sobrecargar a los docentes. Como director debe tomar la decisión de si mantener a la orientadora en su cargo y acompañarla para mejorar su desempeño profesional sin verse sobrecargada o desvincularla del establecimiento debido a que su actitud se arrastra de años anteriores y es importante cuidar a los profesores jefes, especialmente en el retorno a las clases presenciales.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Mantener a la orientadora en su cargo y acompañarla para mejorar su desempeño profesional sin verse sobrecargada, entendiendo el contexto en el que han retornado los estudiantes. | B. Desvincular a la orientadora del establecimiento debido a que su actitud se arrastra de años anteriores y es importante cuidar a los profesores jefes, especialmente en el retorno a las clases presenciales. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

25- Normalización v/s bienestar emocional

En un colegio privado se han retomado además de las clases presenciales con jornada completa, las actividades coprogramáticas que estaban suspendidas desde el comienzo de la pandemia por Covid- 19, entre ellas scout. Debido a la baja de casos de contagios y a la disminución de casos activos, se ha tomado la decisión de que el grupo scout pueda asistir al campamento de otoño. Los estudiantes pueden asistir con un examen de PCR negativo realizado el día anterior gestionado por la misma institución educativa. El jefe de actividades coprogramáticas insiste en que para aprovechar el campamento es necesario poder organizarlo para un fin de semana largo, sin embargo, el próximo feriado cae día sábado, por lo que propone partir a campamento con los estudiantes un día viernes a las 8:15am. Los apoderados concuerdan con esta propuesta, sin embargo, los docentes comentan que no están de acuerdo debido a que entre un 75% y 85% de los estudiantes de cada curso son scout y hacer clases a un grupo de 10 estudiantes o menos, significa tener que repetir la clase cuando se reintegren todos. Sumado a esto, comentan que para continuar con la recuperación de aprendizajes es importante seguir con la

normalización de las clases y creen contraproducente para este objetivo que muchos estudiantes partan a campamento en un día de clases regulares. Como director debe deliberar entre permitir que los estudiantes del grupo scout comiencen su campamento de otoño durante un día de jornada escolar aludiendo a que es importante para los estudiantes retomar actividades extraprogramáticas para su bienestar emocional o retrasar la partida para después de la jornada escolar cuidando que los estudiantes no pierdan clases y continuar con el plan de recuperación de aprendizajes.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>A. Permitir que los estudiantes del grupo scout comiencen su campamento de otoño durante un día de jornada escolar aludiendo a que es importante para los estudiantes retomar actividades extraprogramáticas para su bienestar emocional.</p> | <p>B. Retrasar la partida para después de la jornada escolar cuidando que los estudiantes no pierdan clases y continuar con el plan de recuperación de aprendizajes.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

26- Normalización v/s currículum priorizado

En un colegio público se están analizando los datos recolectados de la asignatura de Lenguaje del nivel de 8° básico. Estos datos incluyen las evaluaciones de proceso del primer semestre. Los datos arrojan una baja sostenida en los resultados de los estudiantes. La profesora encargada de las planificaciones del nivel alude a que el foco de las clases ha sido la normalización de los estudiantes y realizar dinámicas de cohesión para un mejor retorno al aula y que como consecuencia no ha podido implementar el plan curricular. Como director debe tomar la decisión de si seguir con la adecuación de las planificaciones para fomentar la normalización de los estudiantes en el retorno a las aulas o implementar las planificaciones según el currículum priorizado de manera de recuperar aprendizajes.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>A. Permitir continuar con la adecuación de las planificaciones para fomentar la normalización de los estudiantes en el retorno a las aulas.</p> | <p>B. Implementar las planificaciones según el currículum priorizado de manera de recuperar aprendizajes.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

27- Soporte personalizado v/s soporte colectivo

Un estudiante con necesidades educativas transitorias de 6° básico le ha comentado a su profesora jefe que no lo está pasando bien en clases de matemática. Dice no entender el contenido que están trabajando y que los miembros de su mesa con quienes se sienta no lo ayudan a comprender, sino que le entregan los resultados para que él los copie. Los apoderados del estudiante comentan que lo ven frustrado y que eso ha desencadenado en que ya no quiera ir al colegio. Si bien la profesora de matemática lamenta que el estudiante se sienta frustrado, comenta que no puede retrasar a toda la clase para realizarle “clases particulares” y que es importante poder avanzar con el plan curricular priorizado de manera de nivelar a todos los estudiantes. Como directora está deliberando entre entregarle al estudiante un soporte más personalizado acorde a las necesidades educativas transitorias y solicitar a la docente que lo acompañe de manera más particular en la clase o dejar que la docente implemente el plan curricular según lo planificado y pedir a los apoderados que busquen ayuda extra para su hijo a través de clases particulares de manera de no retrasar la clase completa.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Entregarle al estudiante un soporte más personalizado acorde a las necesidades educativas transitorias y solicitar a la docente que lo acompañe de manera más particular en la clase. | B. Pedir a los apoderados que busquen ayuda extra para su hijo como soporte a través de clases particulares de manera de no retrasar la clase completa. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

28- Recuperar exigencias v/s disminuir exigencias

Un profesor de Historia de un colegio particular ha retornado a las aulas luego de haber estado 15 días fuera del establecimiento con licencia por estrés. El retorno a la sala de clases se le ha hecho particularmente difícil en el nivel de IV° medio ya que comenta que se debe enfrentar a estudiantes que están muy reactivos frente a las evaluaciones y notas. Por su parte los estudiantes comentan que el profesor les exige mucho y que no están de acuerdo con esto debido a que están muy sobre exigidos poniéndose al día con contenidos que no pudieron trabajar por la pandemia y con los preuniversitarios a los que asisten para preparar la prueba estatal para el ingreso a la Educación Superior. La Jefa del Departamento de Historia explica que la exigencia es la misma y que piensa es importante retomar la normalidad para la recuperación de aprendizajes. Como director está debatiendo entre apoyar a la Jefa del Departamento de Historia para exigir a los estudiantes acorde a los planes ministeriales y a la planificación para la recuperación de aprendizajes o acceder a la solicitud de los estudiantes de IV° medio y bajar la exigencia de clases debido al trabajo extra que tienen como consecuencia de la suspensión de las clases por pandemia.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Apoyar a la Jefa del Departamento de Historia para exigir a los estudiantes acorde a los planes ministeriales y a la planificación para la recuperación de aprendizajes y mantener altos estándares. | B. Acceder a la solicitud de los estudiantes de IV° medio y bajar la exigencia de clases debido al trabajo extra que tienen como consecuencia de la suspensión de las clases por pandemia. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

29- Normalización v/s cuidado docente

Los docentes de 1° y 2° básico de un colegio público están preparando, junto a los estudiantes, la “feria de aprendizajes” del primer semestre. Esta consiste en mostrar a la comunidad escolar y a los apoderados los aprendizajes en las diferentes asignaturas. Esta actividad se ha desarrollado en el colegio desde hace 10 años y sólo fue suspendida durante los dos últimos años debido al cierre de los colegios por la pandemia de Covid-19. Si bien los profesores piensan que es una actividad que se debe retomar, señalan que es muy pronto para mostrar los aprendizajes de los estudiantes ya que el primer semestre ha estado dedicado a nivelar procesos de lecto-escritura. Sumado a esto, los docentes comentan que están agobiados por la demanda emocional de los estudiantes y proponen suspender la actividad por este año. Como director debe tomar la decisión de si realizar la “feria de aprendizajes” del primer semestre para mostrar a los apoderados y la comunidad escolar los aprendizajes y avances de los estudiantes o suspenderla por este año debido a que es poco lo que se puede mostrar y los docentes manifiestan agobio laboral.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Realizar la “feria de aprendizajes” del primer semestre para mostrar a los apoderados y la comunidad escolar los aprendizajes y avances de los estudiantes. | B. Suspender la “feria de aprendizajes” por este año debido a que es poco lo que se puede mostrar y los docentes manifiestan agobio laboral. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

30- Normalidad v/s cuidado

En un colegio particular, los apoderados de III° medio han enviado una carta al director del establecimiento mostrando su malestar por la suspensión de la gira de estudios. Comentan que uno de los hitos más importantes para los estudiantes es realizar esta actividad y que suspenderla desmotivará a los estudiantes después de dos años complejos sin asistir de manera regular al establecimiento. Por su parte la coordinación académica comenta que además de la situación país en donde la pandemia aún no está controlada, es importante antes de retomar actividades como esta, recuperar los aprendizajes necesarios para que los estudiantes pasen a IV° medio sin vacíos curriculares. Como directora está deliberando entre permitir la gira de estudios de manera de que los estudiantes retomen actividades extracurriculares o suspender la gira de estudios en vista de que la pandemia aún no está controlada y es importante cumplir con los planes de estudio.

¿Cuál de las dos opciones elegiría usted?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Permitir la gira de estudios de manera de que los estudiantes retomen actividades extracurriculares y retornar a una progresiva normalidad. | B. Suspender la gira de estudios en vista de que la pandemia aún no está controlada y es importante cumplir con los planes de estudio. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Nº2: Asociación de cada uno de los dilemas éticos con los criterios éticos descritos por Eyal, Berkovich y Schwartz, 2011.

| Nº de dilema | Criterio ético v/s | Criterio ético |
|--------------|------------------------------|------------------------------|
| 1 | A. Ética del profesionalismo | B. Ética de la utilidad |
| 2 | A. Ética del cuidado | B. Ética del profesionalismo |
| 3 | A. Ética de la comunidad | B. Ética del profesionalismo |
| 4 | A. Ética de la justicia | B. Ética de la utilidad |
| 5 | A. Ética de la utilidad | B. Ética del cuidado |
| 6 | A. Ética de la comunidad | B. Ética de la crítica |
| 7 | A. Ética de la utilidad | B. Ética de la justicia |
| 8 | A. Ética de la comunidad | B. Ética de la utilidad |

| | | |
|----|------------------------------|------------------------------|
| 9 | A. Ética de la justicia | B. Ética de la comunidad |
| 10 | A. Ética de la comunidad | B. Ética del profesionalismo |
| 11 | A. Ética del cuidado | B. Ética de la utilidad |
| 12 | A. Ética del cuidado | B. Ética del profesionalismo |
| 13 | A. Ética de la utilidad | B. Ética del cuidado |
| 14 | A. Ética del profesionalismo | B. Ética de la crítica |
| 15 | A. Ética de la justicia | B. Ética de la comunidad |
| 16 | A. Ética del cuidado | B. Ética de la utilidad |
| 17 | A. Ética de la justicia | B. Ética de la crítica |
| 18 | A. Ética del profesionalismo | B. Ética del cuidado |
| 19 | A. Ética del profesionalismo | B. Ética de la utilidad |
| 20 | A. Ética del cuidado | B. Ética de la comunidad |
| 21 | A. Ética de la comunidad | B. Ética de la utilidad |
| 22 | A. Ética de la crítica | B. Ética del profesionalismo |
| 23 | A. Ética del cuidado | B. Ética de la utilidad |
| 24 | A. Ética de la justicia | B. Ética de la utilidad |
| 25 | A. Ética de la crítica | B. Ética de la utilidad |
| 26 | A. Ética del cuidado | B. Ética del profesionalismo |
| 27 | A. Ética del cuidado | B. Ética de la utilidad |
| 28 | A. Ética del profesionalismo | B. Ética de la crítica |
| 29 | A. Ética de la utilidad | B. Ética del cuidado |
| 30 | A. Ética de la comunidad | B. Ética del profesionalismo |

10. Bibliografía consultada

- Agencias de la Calidad de Educación (2021). *Resultados Diagnóstico Integral de Aprendizaje 2021*. MINEDUC. https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2021/05/PresentacionDI_A_26mayo.pdf
- Aristóteles (2020). *Ética a Nicómaco* (Trad. J. Pallí). Editorial Gredos. (Trabajo original publicado ca. s.IV a.C)
- Baeza, M. y Morales, J. (2021, Febrero 18). Brecha educacional se expande por pandemia: mientras en Las Condes no hubo alumnos afectados, en La Pintana la mitad perdió el año. *El Mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2021/02/18/brecha-educacional-se-expande-por-pandemia-mientras-en-las-condes-no-hubo-alumnos-afectados-en-la-pintana-la-mitad-perdio-el-ano/>
- Banco Mundial (2021). *Policy Actions for School Reopening and Learning Recovery*. <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2021/04/30/notes-on-school-reopening-and-learning-recovery>
- Camhaji, E., Santaaulalia, I., Betim, F. y Rivas, F. (2021, diciembre 2). América Latina, entre los carnés de vacunación y la negativa de restricciones ante ómicron. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/2021-12-03/america-latina-entre-los-carnes-de-vacunacion-y-la-negativa-de-restricciones-ante-omicron.html>
- CEPAL-UNESCO (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45904/S2000510_es.pdf
- Childress, S., Elmore, R., Grossman, A. & King, C. (2011). *Note on the PELP Coherence Framework*. PELP Public Education Leadership Project at Harvard University, PEL-10, 1-15.
- Dewey, J. (2009), *Democracia y Escuela*. Editorial Popular. (Trabajo original publicado ca. 1992)
- Eyal, O., Berkovich, I. y Schwartz, T. (2010). Making the right choices: ethical judgments among educational leaders. *Journal of Educational Administration*. 49(4), pp.396-413.
- Gutiérrez, A. (2008). *Desempeño educacional y brechas educativas en Chile* [Seminario Para Optar al Título de Ingeniero Comercial con Mención en Economía, Universidad de Chile]. Repositorio académico de la Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/107951/gutierrez_a.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Haidt, J. (2019). *La mente de los justos. Por qué la política y la religión dividen a la gente sensata*. Deusto.
- Leithwood, K., Sun, J., Schumacker R. (2019) *How School Leadership Influences Student Learning: A Test of "The Four Paths Model."* *Educational Administration Quarterly*. 2020; 56(4):570-599. doi:10.1177/0013161X19878772.
- Marzano, R. (2003). *What Works in School. School Levels Factors*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- MINEDUC (2015). *Diversificación de la enseñanza*. División de Educación General, Unidad de Currículum, Ministerio de Educación. <https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2016/08/Decreto-83-2015.pdf>
- MINEDUC (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Ministerio de Educación https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

- MINEDUC (2020). *Impacto del Covid-19 en los resultados de aprendizaje y escolaridad en Chile. Análisis con base en herramienta de simulación proporcionada por el Banco Mundial*. Centro de Estudios de Educación del Ministerio de Educación.
- MINEDUC (2021). *Chile se recupera y aprende. ¿Cómo abordaremos el impacto de la pandemia en el sistema escolar?*. [https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2021/03/Chile se recupera y aprende.pdf](https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2021/03/Chile_se_recupera_y_aprende.pdf)
- MINEDUC (2021). *20 propuestas para el contexto educacional post pandemia*. <https://juntos.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/12/JUNTOS-20-propuestas-WEB.pdf>
- Propuestas Educación Mesa Social Covid-19 (2020). *Liderazgo escolar: aprendiendo en tiempos de crisis*. Pontificia Universidad Católica – Universidad de Chile. unesdoc.unesco.org/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_e2bc0476-6dd1-412a-8932-36d6f2f87d6f?_=377841eng.pdf&to=20&from=1
- Ramrathan, L. (2020, Agosto). *School curriculum in South Africa in the Covid-19 context: An opportunity for education for relevance*. UNESCO
- Razeto, A. (2027). *Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director*. Vol. 8, núm. 1, pp. 61-77. DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2017.8.1.2639>
- Reimers, F., Schleicher, A., Saavedra, J. y Tuominen, S. (2020). *Supporting the continuation of teaching and learning during the COVID-19. Pandemic Annotated resources for online learning*. OECD. https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/supporting_the_continuation_of_teaching.pdf
- Robinson, V. & Gray, E. (2019). *What difference does school leadership make to student outcomes?* Journal of the Royal Society of New Zealand, DOI: 10.1080/03036758.2019.1582075
- Shapiro, J. y Stefkovich, J. (2011). *Ethical Leadership and Decision Making in Education Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*. Routledge, Taylor and Francis Group. Third Edition.
- UNICEF (2021a, Septiembre 17). *Los estudiantes de todo el mundo han perdido 1,8 billones de horas de aprendizaje presencial debido a los cierres por la COVID-19*. <https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/estudiantes-mundo-han-perdido-18-billones-horas-aprendizaje-presencial-debido-cierres-covid19>
- UNICEF (2021b, Marzo 3). *3 de cada 5 niños y niñas que perdieron un año escolar en el mundo durante la pandemia, viven en América Latina y el Caribe*. <https://www.unicef.org/chile/comunicados-prensa/3-de-cada-5-ni%C3%B1os-y-ni%C3%B1as-que-perdieron-un-a%C3%B1o-escolar-en-el-mundo-durante-la>
- Volante, P. & Llorente, C. (s.f). *Retorno a clases: ¿liderar la apertura o clausura en las escuelas?* <http://liderazgoescolar.uc.cl>.
- Volante, P. & Nussbaum, M. (2002). *Cuatro principios de acción en gestión educacional*. Revista Ingeniería de Sistemas. Universidad de Chile, Vol. 1 p. 75-92.
- Vergara, M., Villarroel, T. y Alessandri, F. (2021). *Recuperación de aprendizajes escolares post COVID-19. Experiencias y recomendaciones*. <https://accioneducar.cl/wp-content/uploads/2021/08/Recuperacio%CC%81n-de-aprendizajes-Accio%CC%81n-Educar.pdf>