

A
T
S
E
D
C
N
E

LA VOZ DE LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS EN LA CRISIS **COVID-19**

CARMEN MONTECINOS
GONZALO MUÑOZ
JUAN PABLO VALENZUELA
XAVIER VANNI
JOSÉ WEINSTEIN

Programa de Liderazgo Educativo de la Facultad de Educación U. Diego Portales
CIAE/IE Universidad de Chile
Centro Líderes Educativos Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Para ir al contenido, presiones el botón con el número de página.

Para volver al índice, presione este símbolo, al pie de cada página.



pág.

2 INTRODUCCIÓN

3 RESULTADOS

3 I. LA EXPERIENCIA DE LA CRISIS COVID - 19

3 ¿Cuáles han sido las dificultades más importantes?

4 ¿Con cuántos estudiantes ha logrado mantener el contacto?

5 ¿Cuán eficaz han sido los recursos educativos utilizados para impartir educación a distancia?

6 ¿Cuánto ha cambiado su rol de director/a?

7 II. LA OPINIÓN SOBRE LAS POLÍTICAS

7 ¿Cuál es la evaluación sobre las políticas implementadas durante la crisis?

9 ¿Qué opinan de posibles nuevas medidas o políticas que podrían tomarse?

10 III. EL RETORNO A CLASES PRESENCIALES

10 ¿Cuándo retornar a clases presenciales?

11 ¿Cuáles son los niveles priorizados para un regreso escalonado a clases presenciales?

12 ¿Cuán viables de implementar son distintas medidas para un regreso seguro a clases presenciales?

14 ¿Cuáles son los aspectos que consideran más desafiantes al momento de regresar a clases presenciales?

15 ¿Cuáles son los apoyos más importantes que su establecimiento requiere para el regreso a clases presenciales?

17 IV. LA VISIÓN SOBRE LOS EFECTOS QUE TENDRÁ LA PANDEMIA

17 ¿Cuáles son los efectos de corto y mediano plazo?

20 ¿Cuáles serían los efectos de largo plazo?

21 CONCLUSIONES



ENCUESTA: LA VOZ DE LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS EN LA CRISIS COVID-19

Carmen Montecinos, Gonzalo Muñoz, Juan Pablo Valenzuela, Xavier Vanni y José Weinstein*

Programa de Liderazgo Educativo de la Facultad de Educación U. Diego Portales; CIAE/IE Universidad de Chile; y Centro Líderes Educativos Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

El propósito de la encuesta “La voz de los directores y directoras en la crisis COVID-19” es recoger la opinión de este importante grupo de actores de la educación escolar respecto de la situación que se ha vivido en sus establecimientos escolares como producto de la pandemia, así como conocer su visión respecto de las estrategias para retomar las actividades educativas presenciales en el futuro.

Para ello se aplicó un cuestionario online auto-reportado que contenía cuatro secciones: 1) la gestión de la crisis, la suspensión de clases presenciales y cómo se ha enfrentado en su establecimiento, y sus principales preocupaciones en esta etapa de educación a distancia; 2) su evaluación de las políticas educacionales en el contexto del COVID-19; 3) el regreso a clases y las principales medidas necesarias para que este regreso sea exitoso; y 4) los efectos que prevén de la crisis en su establecimiento y en la educación chilena.

Muestra y procedimiento

Basándose en registros de participantes en estudios previos y actividades de desarrollo profesional implementados por el Programa de Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales, por

el Centro Líderes Educativos PUCV de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y por el Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile, se generó una base de datos de directoras y directores de centros escolares impartiendo educación regular diurna en los niveles de kínder, básica y/o media.

La muestra del estudio fue por conveniencia y fue respondida durante el mes de agosto por 424 directores y directoras de todo el país, de los cuales 320 la respondieron completamente. La distribución de participantes que completaron la encuesta es bastante similar a la distribución nacional de directores por género y respecto de la dependencia y nivel socioeconómico de los centros escolares.

Las preguntas del cuestionario fueron elaboradas por el equipo investigador, tomando algunos insumos de encuestas previas. Una versión preliminar fue piloteada a través de un grupo focal con seis directores/as de escuelas y liceos, y con entrevistas en profundidad con 2 directivos de liceos municipales.

**Se agradece la colaboración en los análisis de Claudio Allende y Danilo Kuzmanic, CIAE Universidad de Chile*



RESULTADOS

I. LA EXPERIENCIA DE LA CRISIS COVID - 19

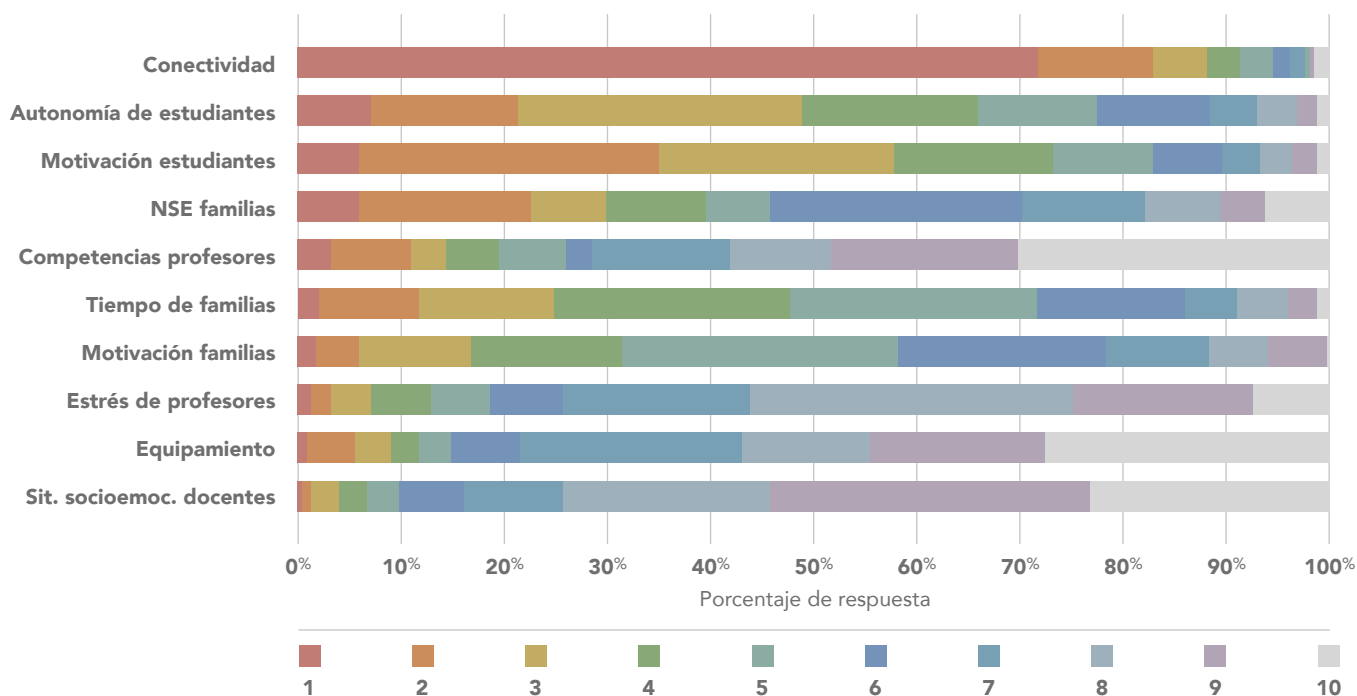
¿Cuáles han sido las dificultades más importantes?

Al presentarles una lista de diez posibles dificultades durante este periodo de educación a distancia, los directores/as priorizan claramente las dificultades más relevantes que su establecimiento ha debido enfrentar durante la pandemia, poniendo en primer lugar los problemas referidos al desarrollo del proceso educativo a distancia. En este sentido, destaca que para más del 70% la principal dificultad ha estado vinculada a los problemas de conectividad que tienen los hogares, porcentaje que se eleva al 82.8% cuando se incluye también a quienes la identifican como la segunda dificultad

más relevante. Adicionalmente, la motivación de los estudiantes con el aprendizaje a distancia está considerada por el 35% de los directores entre las dos principales dificultades. Otras dificultades, más bien asociadas a las familias (como su dedicación o su tiempo disponible) y sobre todo a los docentes (como sus competencias profesionales o su estrés), son relegadas a lugares más bien secundarios. Esta priorización de las principales dificultades solo varía parcialmente para los directores/as de establecimientos particulares pagados, para quienes el problema de conectividad resulta menos priorizado, mientras que las referidas a los docentes o las familias reciben una mayor mención.

¿CUÁLES HAN SIDO LAS DIFICULTADES MÁS IMPORTANTES DURANTE EL PERIODO DE CLASES A DISTANCIA?

Prioridad otorgada a cada opción

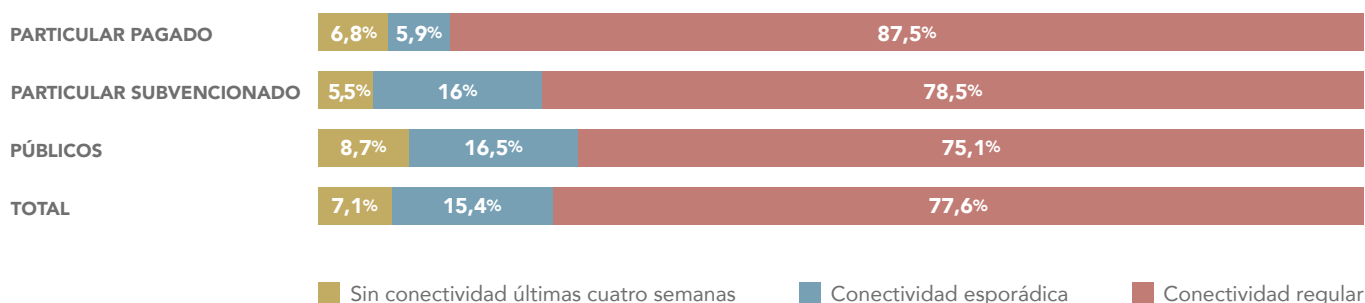


¿Con cuántos estudiantes ha logrado mantener el contacto?

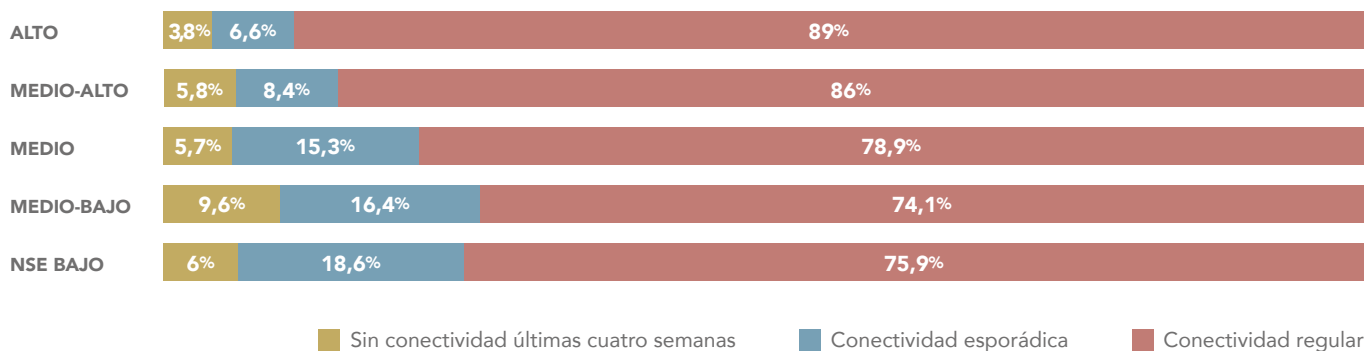
Los directores y directoras señalan que no se han conectado con el 7,1% de sus estudiantes en el último mes. Si la muestra fuera representativa del país, ello representaría a más de 240 mil estudiantes a nivel nacional. Por otra parte, se han podido conectar regularmente con el 77,6% de los estudiantes y en forma esporádica con el 15,4%.

El porcentaje de estudiantes con los cuales no ha sido posible conectarse en las últimas cuatro semanas, como de aquellos con los cuales la conectividad ha sido sólo esporádica, es mucho menor entre los establecimientos particulares pagados y de alto nivel socioeconómico.

NIVEL DE CONECTIVIDAD CON LOS ESTUDIANTES DEL ESTABLECIMIENTO POR DEPENDENCIA INSTITUCIONAL
(% sobre matrícula)



NIVEL DE CONECTIVIDAD CON LOS ESTUDIANTES DEL ESTABLECIMIENTO POR NSE DEL COLEGIO
(% sobre matrícula)

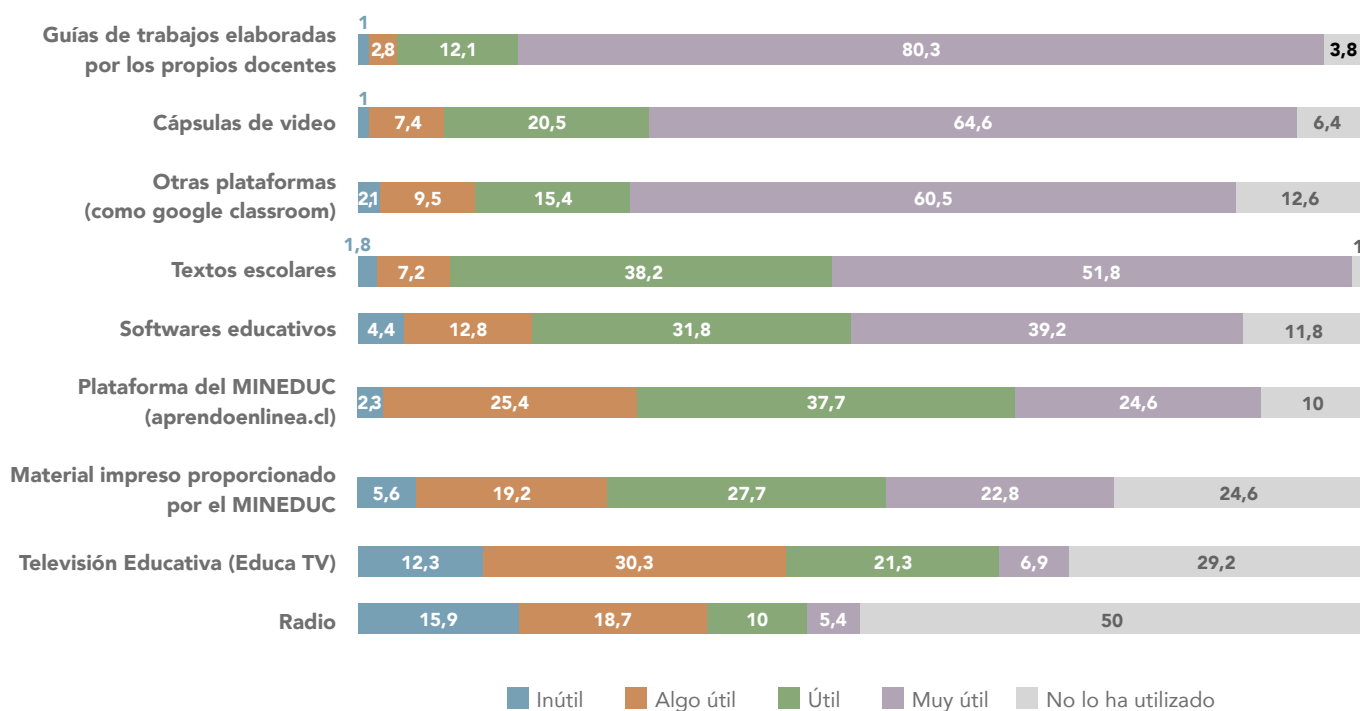


¿Cuán eficaz han sido los recursos educativos utilizados para impartir educación a distancia?

La encuesta indagó tanto en la utilización que se ha hecho en el establecimiento de distintos recursos educativos como de la evaluación que

los directores/as se han formado respecto de su utilidad para el aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, los directores/as dan cuenta de un uso intensivo de múltiples recursos educativos para lograr que el establecimiento logre realizar su trabajo de enseñanza/aprendizaje.

EVALUACIÓN DE LA UTILIDAD DE LOS RECURSOS PEDAGÓGICOS



La clasificación de los recursos educativos en base a los criterios de frecuencia de su utilización y evaluación de su utilidad se sintetiza en la Tabla 1. Se destaca la importancia que han tenido tanto los tradicionales textos escolares, que han sido el recurso más utilizado y mejor evaluado, junto con los recursos educativos que los propios docentes han generado (como las cápsulas de videos y guías) y que son percibidos como de fuerte utilidad en

contexto de pandemia. Llama la atención también que la señal de televisión educativa que se ha puesto en marcha, TV Educa, es considerada como "Útil" o "Muy útil" por el 39,9% de los directores/as -porcentaje que no varía mayormente entre directores/as de educación básica o media-. Además, sólo la mitad de los directores/as reporta que su establecimiento utiliza la radio.



TABLA 1: EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS SEGÚN NIVEL DE UTILIZACIÓN Y NIVEL DE UTILIDAD

UTILIZACIÓN/UTILIDAD	ALTA UTILIDAD	MEDIANA UTILIDAD	BAJA UTILIDAD
Alta Utilización (>80%)	Textos Escolares Guías Propias Cápsulas de Video Otras Plataformas	Plataforma MINEDUC	
Mediana Utilización (50% - 80%)	Softwares educativos	Material impreso MINEDUC	Educa TV
Baja Utilización (<50%)			Radio

Nota: Grado de utilidad en relación a los que indican útil y muy útil el recurso, sobre el total que los ha utilizado

¿Cuánto ha cambiado su rol de director/a?

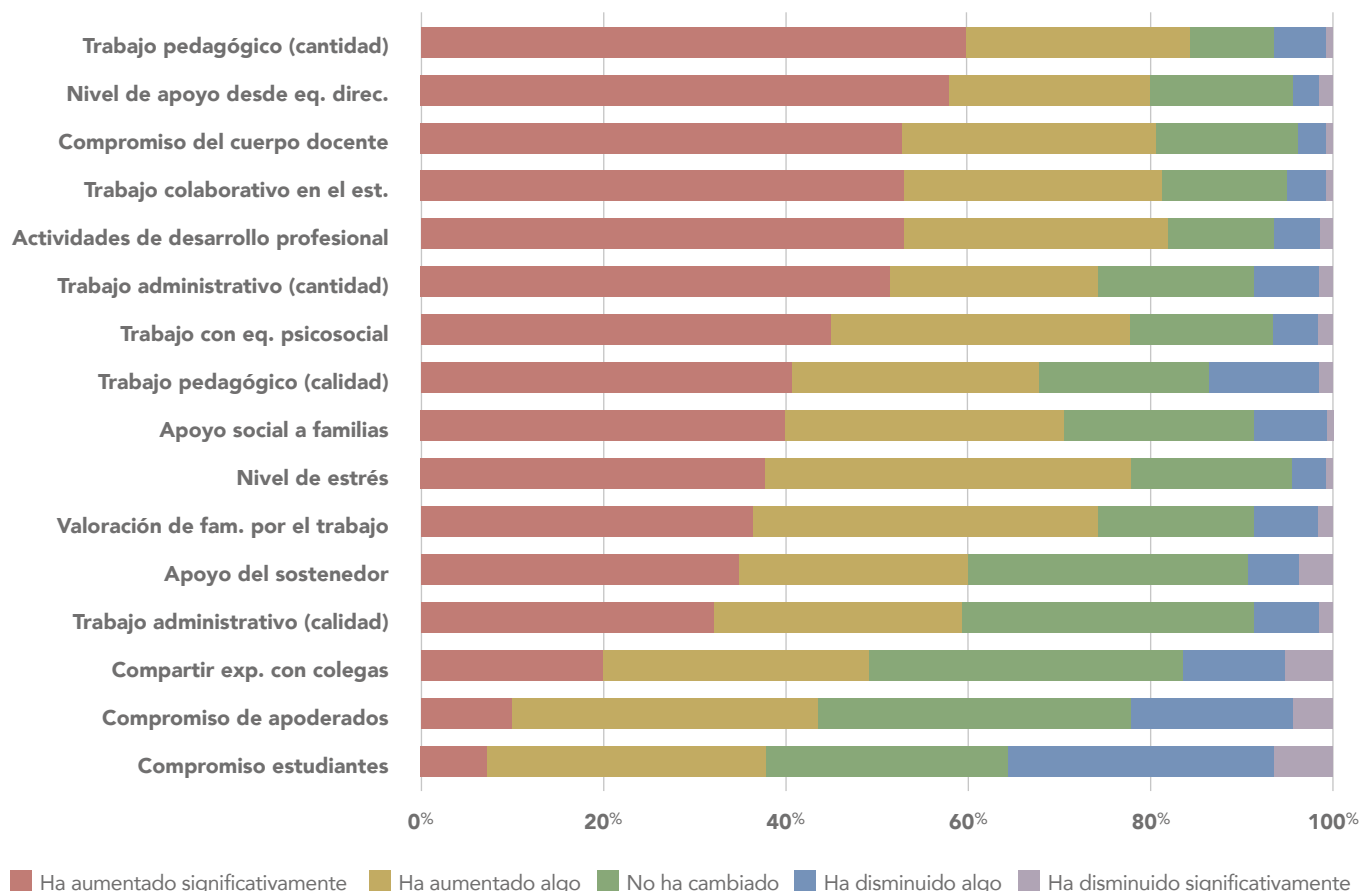
Los directores/as declaran que su prioridad ha estado enfocada en sus estudiantes, sea para desarrollar sus aprendizajes o bien para promover su bienestar emocional. De hecho, cuando señalan cuáles han sido sus prioridades en este período de pandemia, ambos objetivos ocupan los primeros lugares: 66,7% menciona el aprendizaje de los estudiantes entre sus dos prioridades y 54,5% lo hace con respecto al bienestar socio-emocional.

Cuando se les consulta por cómo ha cambiado su trabajo en el establecimiento, la mayoría menciona la existencia de un importante incremento de labores tanto en el ámbito pedagógico y en el socio-emocional como en la gestión administrativa. Destaca la percepción de que ha habido un

significativo aumento del compromiso del cuerpo docente (58.2% considera que ha aumentado mucho), así como del trabajo colaborativo en el establecimiento (53.5% considera que ha aumentado mucho). Por contrapartida, la visión del compromiso académico de los estudiantes obtiene un resultado más matizado: un 41.2% cree que ha aumentado, un 35.3% considera que ha disminuido y un 26.6% opina que se mantiene igual. Se observa un patrón similar en relación con el compromiso de los apoderados: mientras que un 53.2% piensa que ha aumentado, un 21.9% considera que ha disminuido y un 33.3% que se mantiene igual. Por último, en lo que se refiere al trabajo en red entre los directores/as, éste ha sido experimentado de manera diferenciada: mientras un 53.2% considera que ha aumentado, hay un 34% que considera que no ha variado y un 16.4% opina que ha disminuido.



¿CUÁNTO HAN CAMBIADO LOS SIGUIENTES ASPECTOS REFERIDOS A SU TRABAJO EN EL ESTABLECIMIENTO?



II. LA OPINIÓN SOBRE LAS POLÍTICAS

¿Cuál es la evaluación sobre las políticas implementadas durante la crisis?

Los directores/as evalúan las diferentes decisiones de políticas o apoyos tomadas por las autoridades educacionales en estos meses de pandemia en términos de su aporte al sistema escolar de manera relativamente positiva. Es posible distinguir 3 grupos de políticas o apoyos, según la evaluación promedio que realizan los directores/as de ellas en una escala de 1 a 7.

Un primer grupo de políticas, que tuvo como foco entregar mayor flexibilidad y disminuir la presión por resultados a los establecimientos escolares, es evaluado muy positivamente por los directores/as. Entre ellas destacan la suspensión del SIMCE para el año 2020 (6,5), la flexibilización del uso de los recursos de la Subvención Escolar Preferencial (6,3), la flexibilidad en la Evaluación Docente (6,1) y la Priorización Curricular propuesta por el MINEDUC (6,0). Dentro de este grupo de medidas, la adaptación del Sistema de Alimentación de JUNAEB es evaluada algo menos positivamente (5,5).



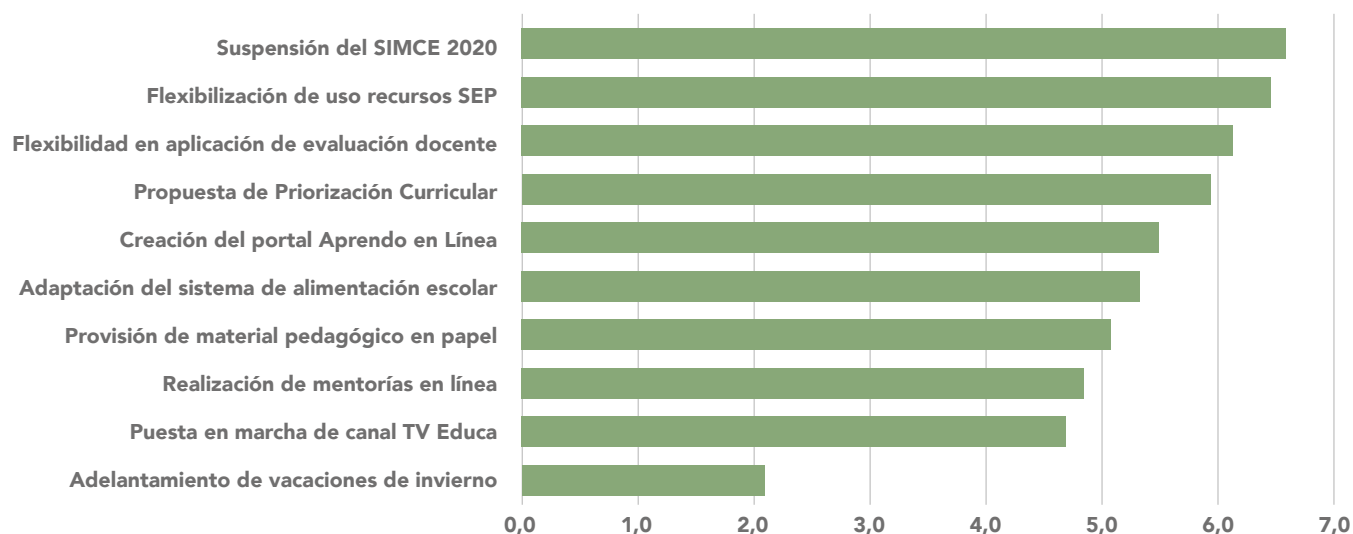
Un segundo grupo de políticas que ha tenido como foco más bien apoyar los procesos educativos es evaluado por los directores/as con una nota regular. Entre estos, el Portal Aprendo en Línea (5,3), los Materiales Pedagógicos en papel (5,1) entregados por el Mineduc, la Estrategia de Mentorías de la Agencia de Calidad de la Educación (4,8), y el canal TV Educa (4,4). Debe considerarse que el 90% declara haber utilizado el portal Aprendo en Línea y el 75% el material pedagógico, pero solo 50% declara usar TV Educa.

Por último, el adelantamiento de las vacaciones de invierno a abril es evaluado muy negativamente (2,1) por la mayoría de los directores/as. Posiblemente, en muchos establecimientos se había comenzado a instalar en ese momento procesos de

acompañamiento y educación remota con mucho esfuerzo, los que se vieron interrumpidos de manera abrupta por esta medida. Además, la medida implicaba no contar con vacaciones al término del primer semestre.

Esta evaluación de las políticas presenta algunas diferencias según el tipo de establecimiento, apreciándose una evaluación algo menor en las políticas de apoyo entre los directores/as de establecimientos completos y de bajo nivel socioeconómico (NSE). Aquellos establecimientos clasificados como de desempeño insuficiente por la Agencia de Calidad de la Educación presentan una evaluación más negativa respecto de todas las políticas consultadas.

¿QUÉ NOTA LE PONDRÍA A LAS SIGUIENTES DECISIONES POLÍTICAS O APOYOS QUE SE HAN DESPLEGADO EN EL CONTEXTO COVID-19, EN TÉRMINOS DE SU APOORTE AL SISTEMA ESCOLAR?



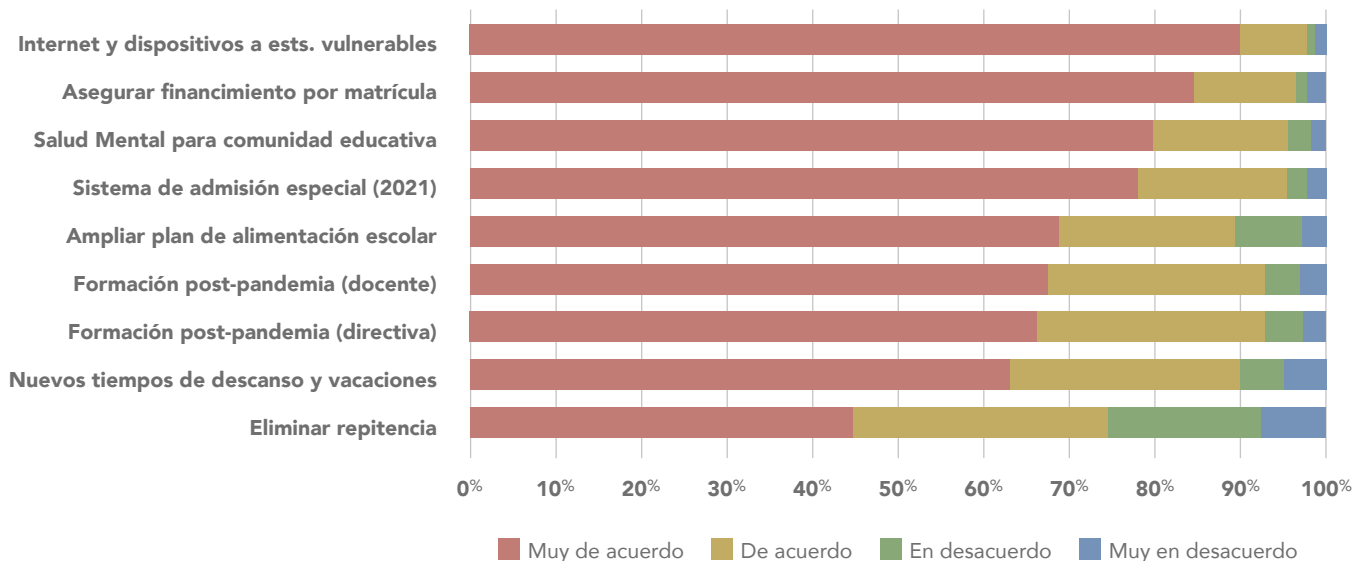
¿Qué opinan de posibles nuevas medidas o políticas que podrían tomarse?

La encuesta también indagó respecto de nuevas medidas o políticas que podrían implementarse en este contexto de pandemia. De las 9 medidas consultadas, el 89% o más de los directores/as señalaron estar muy de acuerdo o de acuerdo con 8 de ellas. Dentro de éstas, destacan el entregar nuevos tiempos de descanso y vacaciones este año 2020, entregar dispositivos e internet a los estudiantes más vulnerables, asegurar financiamiento por matrícula a los establecimientos durante este año, implementar un plan de salud mental para las comunidades educativas, ampliar el plan de alimentación escolar para todos los estudiantes, y desarrollar un plan de formación

especial para docentes y directivos para afrontar la enseñanza post-pandemia.

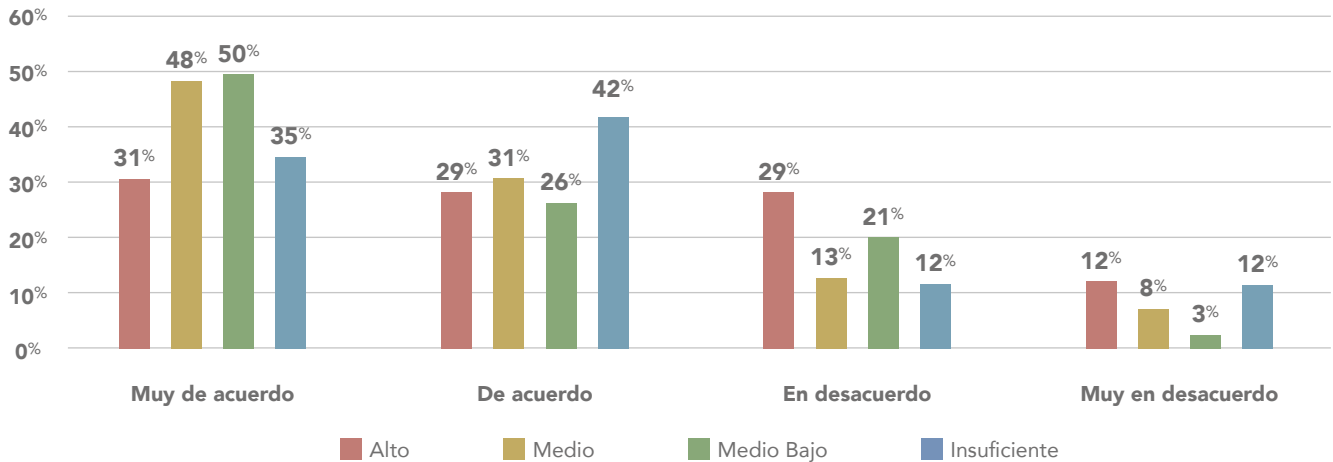
La única de las propuestas consultadas que recibe un apoyo menor de los directivos/as, aunque sigue siendo mayoritario, es la propuesta de eliminar la posibilidad de repitencia de los estudiantes en el año 2020, tema que ha estado en el debate público en las últimas semanas. A este respecto un 44,6% de los directores/as está muy de acuerdo y otro 29,8% de acuerdo con eliminar la repitencia este año, pero el 25,6% se manifiesta en desacuerdo o muy en desacuerdo. Claramente, esta medida recibe mucho menos apoyo de los directores/as de los establecimientos clasificados como de alto desempeño académico en comparación con los otros establecimientos.

¿QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES MEDIDAS QUE PODRÍAN TOMARSE EN CONTEXTO COVID-19?



¿QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON ELIMINAR LA REPITENCIA?

Separando por Categoría de Desempeño Autoreportado



III. EL RETORNO A CLASES PRESENCIALES

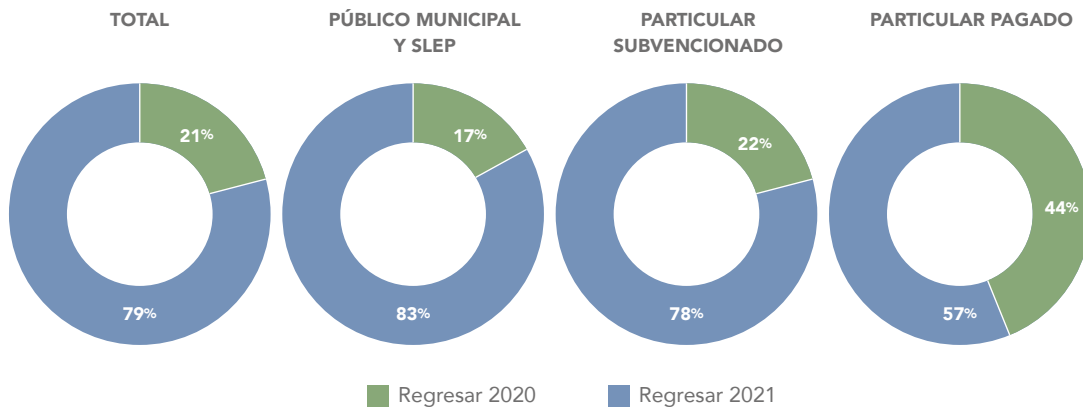
¿Cuándo retornar a clases presenciales?

Si bien desde diversos organismos multilaterales y desde el Ministerio de Educación en Chile se advierte la importancia que tiene para los estudiantes volver a clases presenciales en los establecimientos lo antes posible, una vez que se aseguren las condiciones sanitarias recomendadas por el Ministerio de Salud, cuatro de cada cinco directores y directoras (79%) señala: "Este año debiera completarse a distancia y prepararnos para el regreso presencial en el año escolar 2021". Así, solo uno de cada cinco propone volver el año 2020, si las condiciones sanitarias lo permiten.

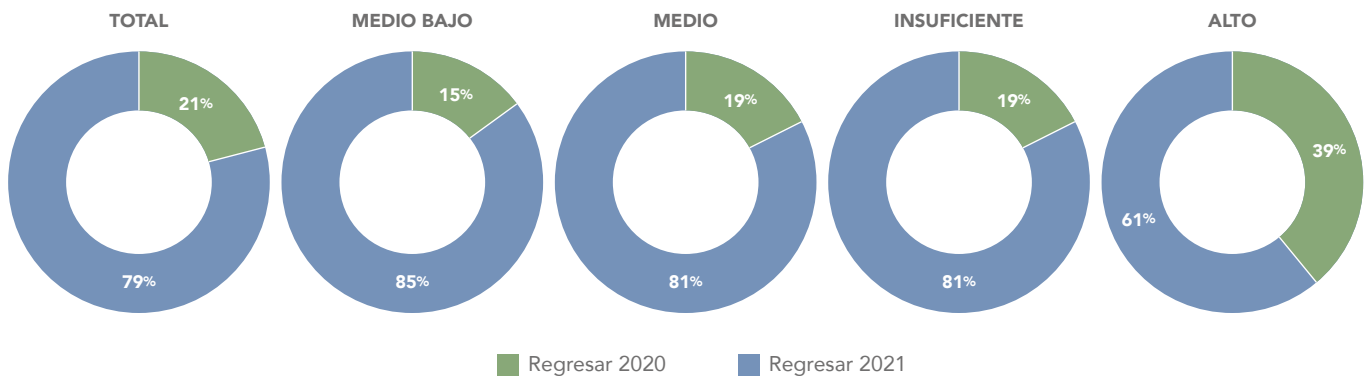
Al comparar las respuestas según la dependencia administrativa, se observa que el 57% de los directores de establecimientos particulares pagados, el 83% de los de establecimientos públicos y el 79% de los particulares subvencionados propone retornar el año 2021. Al comparar las respuestas según la categoría de desempeño de la Agencia de la Calidad, el 61% de los establecimientos de desempeño alto propone volver el año 2021, en comparación con más del 80% de directivos en colegios en las categorías restantes.



OPINIONES RESPECTO AL REGRESO A CLASES PRESENCIALES POR DEPENDENCIA



OPINIONES RESPECTO AL REGRESO A CLASES PRESENCIALES POR CATEGORÍA DE DESEMPEÑO AUTO REPORTADO - AGENCIA DE LA CALIDAD



¿Cuáles son los niveles priorizados para un regreso escalonado a clases presenciales?

Respecto de los niveles escolares que debieran ser priorizados para un regreso escalonado a clases presenciales el año 2020, se observa una clara tendencia en las respuestas de los directores/as (ver Tabla 2). Mientras mayores son los estudiantes,

mayor prioridad tiene ese grupo en el retorno escalonado a clases presenciales. Mayoritariamente (83%) los directores y directoras señalan que si el regreso es gradual se debería partir por los estudiantes de 3ero y 4to medio. En el otro extremo, la gran mayoría de los directores y directoras (80%) señalan que el último grupo en ingresar debieran ser los estudiantes de pre-kínder y kínder.



TABLA 2: PORCENTAJE DE RESPUESTAS SEGÚN ORDEN DE INGRESO Y NIVELES PRIORIZADOS

ORDEN DE INGRESO	PRE KÍNDER Y KÍNDER	1 ^{ER} CICLO BÁSICO	2 ^{DO} CICLO BÁSICO	1 ^{ERO} Y 2 ^{DO} MEDIO	3 ^{ERO} Y 4 ^{TO} MEDIO
1	4.8	6.5	3.7	1.7	83.3
2	5.1	21.1	6.1	60.5	7.1
3	6.8	16.0	56.8	17.3	3.1
4	3.1	54.1	27.6	12.9	2.4
5	80.3	2.4	5.8	7.5	4.1

¿Cuán viables de implementar son distintas medidas para un regreso seguro a clases presenciales?

La experiencia comparada señala que en la mayoría de los países que han retornado a clases presenciales, a nivel nacional o regional, los Ministerios de Educación han generado una serie de orientaciones para la reapertura segura de los establecimientos escolares. Se consultó a los directivos/as la viabilidad de implementar en su establecimiento las distintas medidas que ya se han tomado en otros países y que son recomendadas por organismos multilaterales. Algunas de éstas impactan la organización del proceso pedagógico y otras refieren a medidas sanitarias. Junto a estas medidas, en las comunidades educativas, así como a nivel del sostenedor, se pueden tomar otras que den cuenta de las particularidades del contexto.

Respecto de la viabilidad de medidas sanitarias para el regreso a clases presenciales, la gran mayoría de los directivos, sobre 80%, considera viable medidas asociadas a la mantención de la limpieza, el uso de

maskarillas y el lavado de manos. Así mismo, tres de cada cuatro directivos/as también consideran viable organizar horarios de ingreso y recreos diferenciados para mantener distanciamiento social. No obstante, ven menos viable que los estudiantes cumplan con medidas asociadas al distanciamiento social. Uno de cada tres considera esto viable cuando están fuera del aula (32%) y uno de cada dos cuando están al interior de las aulas (52%).

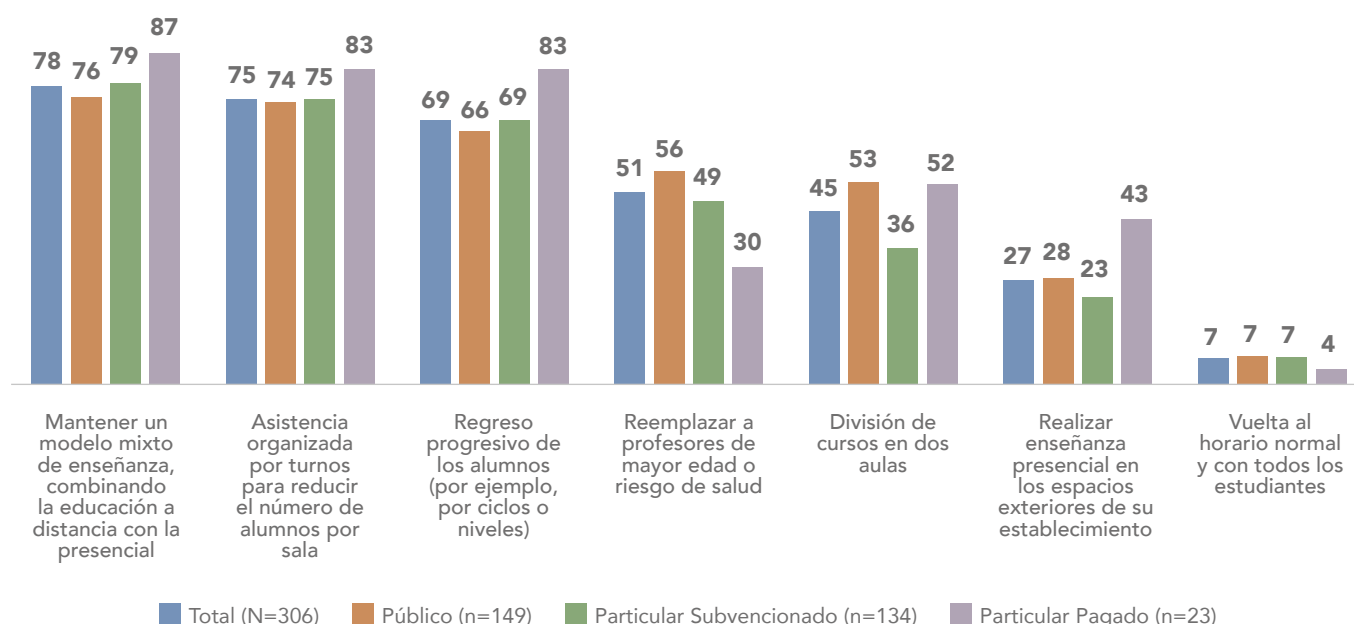
Respecto de la viabilidad de las medidas pedagógicas, cuatro de cada cinco directivos (78%) consideran algo viable o completamente viable mantener un modelo mixto o híbrido de enseñanza, combinando la educación a distancia con la presencial. Por otra parte, tres de cada cuatro directivos (75%) consideran algo viable o completamente viable la asistencia organizada por turnos para reducir el número de alumnos por sala. Un porcentaje algo menor (69%) considera algo viable o completamente viable el regreso progresivo de los alumnos (por ejemplo, por ciclos o niveles).



Al comparar las respuestas por dependencia, se observa que para casi todas las medidas los directivos/as de establecimientos particulares pagados las consideran más viables. La excepción es en lo referente al reemplazo de docentes en grupo de riesgo por edad o salud, con solo uno de cada tres directores/as de establecimientos particulares pagados que lo considera viable. En

comparación, uno de cada dos directores de los establecimientos de otras dependencias consideran viable esta medida. Mientras casi uno de cada dos directores de colegios públicos y particulares pagados considera viable la división de los cursos en dos aulas, solo uno de cada tres directores de colegios particulares subvencionados evalúa esta medida como posible.

VIABILIDAD MEDIDAS PEDAGÓGICAS, PORCENTAJE QUE LAS CONSIDERA ALGO O COMPLETAMENTE VIABLE



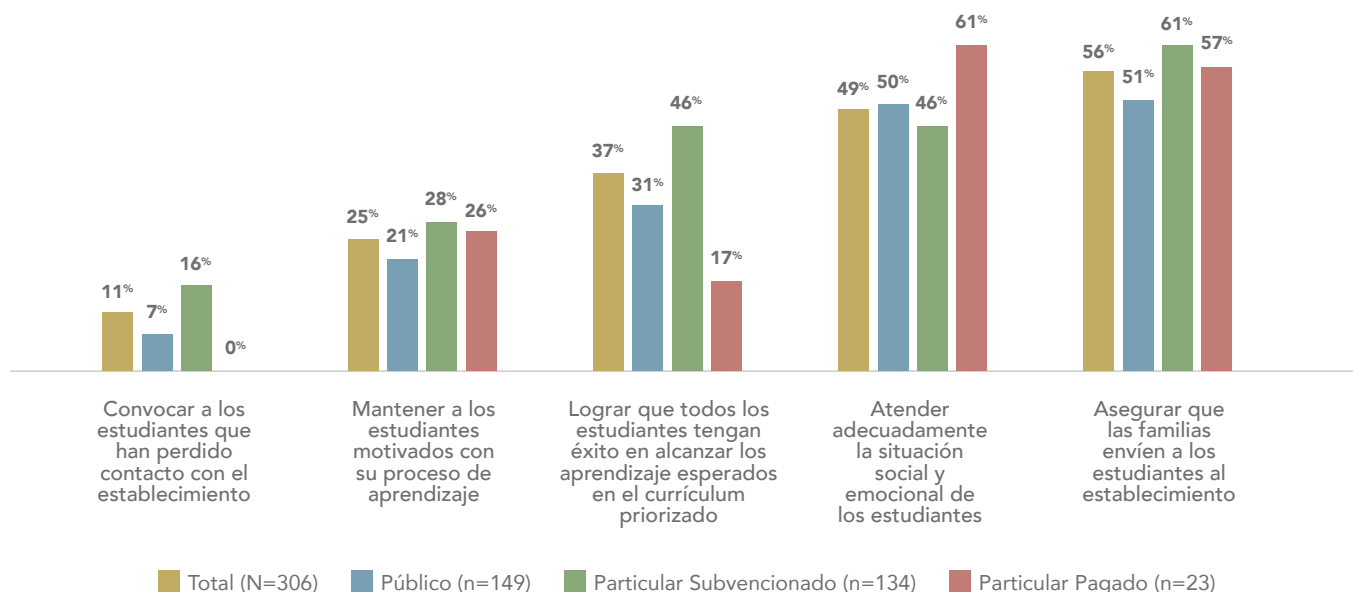
¿Cuáles son los aspectos que consideran más desafiantes al momento de regresar a clases presenciales?

El éxito del retorno a clases depende de la confianza que las autoridades y los establecimientos escolares generan en los apoderados respecto de la eficacia de las medidas sanitarias que serán implementadas. En este sentido, asegurar que las familias envíen a los estudiantes a clases está entre los tres desafíos más importantes que identifican casi la mitad de los directores/as (56%). Otros desafíos que consideran importantes incluyen contar con los recursos financieros necesarios para implementar las medidas sanitarias que se requieren (46%). El desafío financiero asociado al traspaso de recursos desde el sostenedor es reportado por el 30% de los

directivos en establecimientos públicos, y por una cifra bastante menor en los colegios particulares.

Respecto a los desafíos en relación con los estudiantes, casi la mitad de los directivos/as señala como uno de los más importantes poder responder adecuadamente a la situación social y emocional de los estudiantes. Al analizar la situación de los establecimientos según dependencia, se observa que, mientras sólo el 17% de los directivos/as de colegios particulares pagados percibe como uno de sus principales desafíos lograr que todos los estudiantes tengan éxito en alcanzar los aprendizajes esperados en el currículum priorizado, reflejando una mayor seguridad en poder conseguirlo, esta cifra sube a 31% en los colegios públicos y a 46% en los particulares subvencionados.

TRES DESAFÍOS MÁS IMPORTANTES CON RELACIÓN A LOS ESTUDIANTES Y LAS FAMILIAS TOTAL Y POR DEPENDENCIA

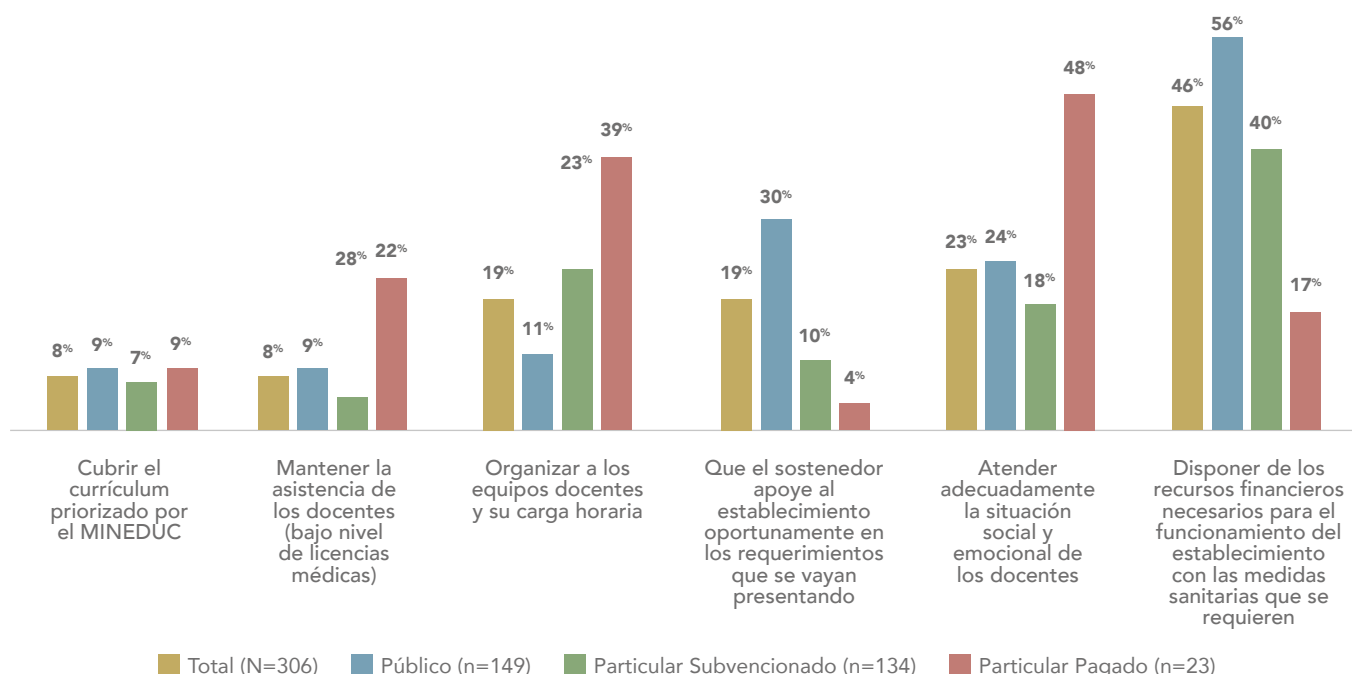


Para los directivos/as de colegios particulares pagados es más frecuente relevar entre los desafíos más importantes actividades relacionadas con la gestión del equipo de docentes. Entre estos, abordar la situación social y emocional de los docentes (48%), mantener la asistencia de los docentes (bajo nivel

de licencias médicas) y organizar la carga horaria (39%). Este último aspecto es identificado como desafío por uno de cada cuatro directivos/as de colegios particulares pagados (23%), y escasamente en los colegios públicos (11%).



TRES DESAFÍOS MÁS IMPORTANTES CON RELACIÓN A LA GESTION ESCOLAR TOTAL Y POR DEPENDENCIA



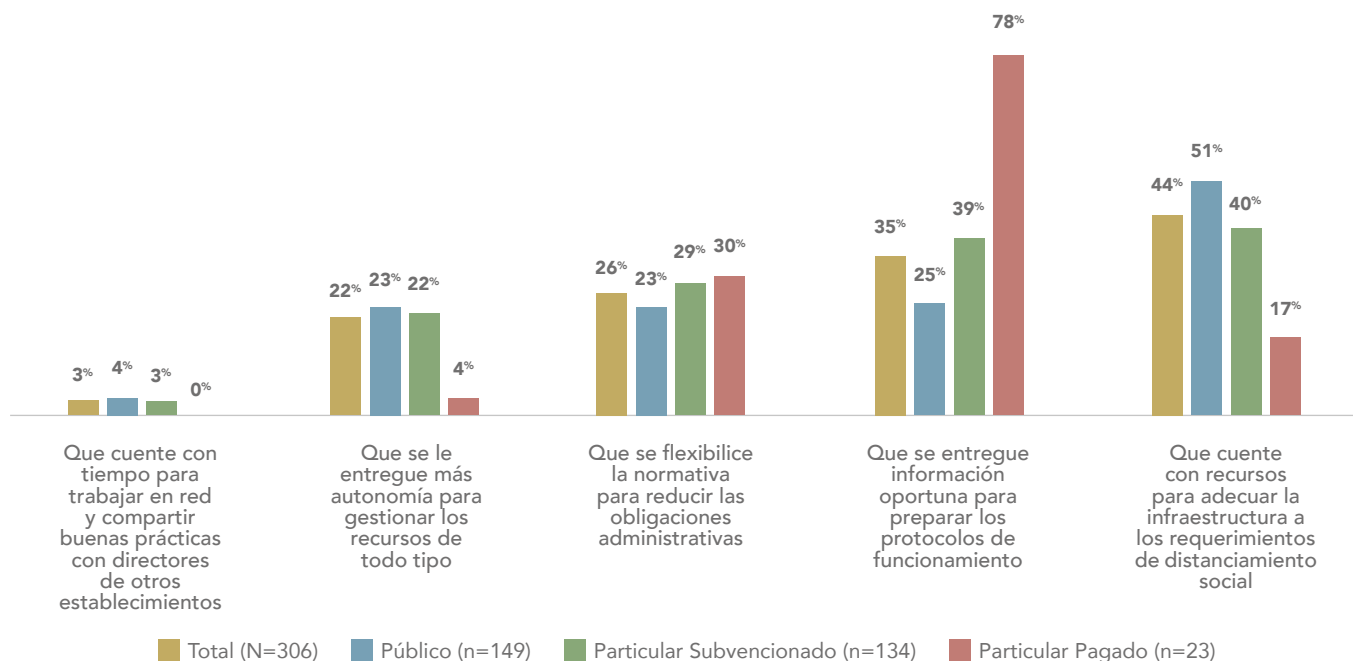
¿Cuáles son los apoyos más importantes que su establecimiento requiere para el regreso a clases presenciales?

Respecto de apoyos de carácter más administrativos y sanitarios, se observa coincidencia con los principales desafíos relevados por los directivos/as. Una mayoría en los tres tipos de dependencia plantea la necesidad de contar con los recursos

para implementar las medidas sanitarias. Una diferencia importante que se observa entre los tipos de dependencia es que el 78% de los colegios particulares pagados solicita tener oportunamente protocolos de funcionamiento para el regreso a clases presenciales, preocupación que coincide con el hecho de que en este grupo casi la mitad de los directivos propone volver el año 2020.



TRES APOYOS MÁS IMPORTANTES PARA LA GESTION ESCOLAR TOTAL Y POR DEPENDENCIA

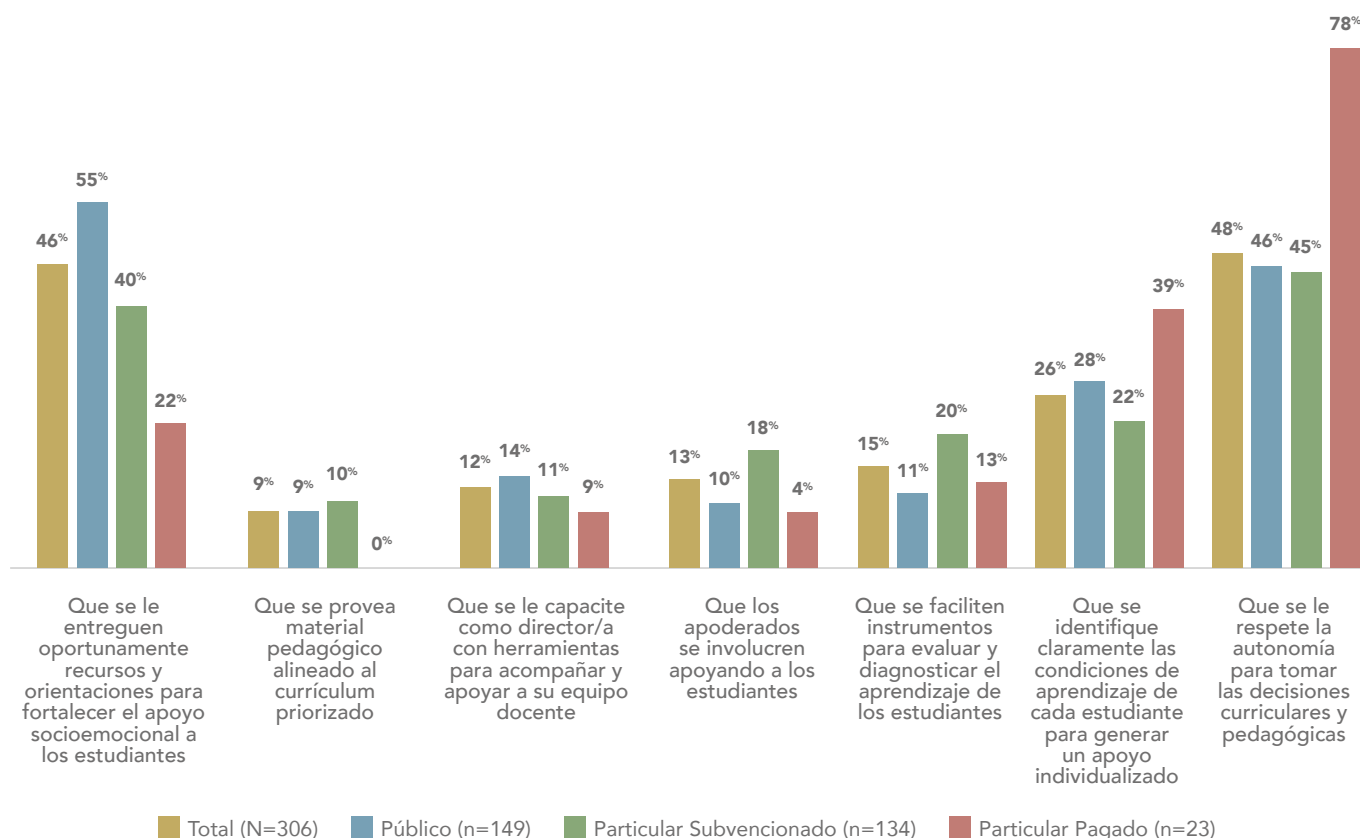


Por otro lado, los apoyos pedagógicos más frecuentemente mencionados coinciden con los desafíos más importantes y, en general, no hay grandes diferencias por dependencia para los directivos/as de establecimientos públicos y los particulares subvencionados. Sin embargo, los directivos/as de colegios particulares pagados,

mayoritariamente (78%), plantean la necesidad de que se les respete la autonomía para tomar las decisiones curriculares y pedagógicas. Quizás perciben dicha autonomía como amenazada con la propuesta de priorización curricular o se si decretan reglas para la promoción de cursos.



TRES APOYOS PEDAGOGICOS MÁS IMPORTANTES TOTAL Y POR DEPENDENCIA



IV. LA VISIÓN SOBRE LOS EFECTOS QUE TENDRÁ LA PANDEMIA

¿Cuáles son los efectos de corto y mediano plazo?

Al preguntarle a los directores/as sobre los efectos que tendrá la pandemia sobre diferentes aspectos educacionales de su establecimiento, se identifican cuatro resultados relevantes (ver Tabla 3).

Primero, una mayoría anticipa un importante deterioro en los logros de aprendizajes de sus estudiantes, así como una mayor desigualdad de los mismos, e incluso respecto de otros establecimientos. Esta situación se vuelve más crítica entre mayor sea la vulnerabilidad socioeconómica de los establecimientos.

Segundo, a pesar de lo anterior, la mayor parte de los directores/as considera que se generarán efectos positivos en otros ámbitos para sus estudiantes, como es el desarrollo de una mayor autonomía para el aprendizaje. De igual forma, el largo periodo de clases a distancia implicará, a su juicio, que los estudiantes revaloricen las clases presenciales, probablemente no solo por la mayor facilidad en los logros de aprendizajes de calidad, sino que, debido a la importancia de otros aspectos, como la interacción personal y social con compañeros y profesores.



Tercero, gran parte de los directores/as también anticipa importantes efectos positivos para los establecimientos, para sus docentes y también las familias de sus alumnos. Para el conjunto de la comunidad escolar se valoriza como importante la mayor importancia que consideran se le dará al bienestar socioemocional de los estudiantes, el logro de una mayor confianza, y el estar mucho mejor preparados para una potencial nueva crisis que afecte al sistema educativo.

En particular respecto a los docentes, los directivos consideran que la pandemia los dejará mucho mejor preparados para la educación a distancia, en el desarrollo de estrategias de conectividad con los estudiantes, y en la generación de capacidades para la innovación pedagógica, así como una mayor valoración de la evaluación formativa. Respecto de las familias, la crisis sanitaria permitirá en su opinión que éstas valoricen mucho más el trabajo que hacen los y las maestras por la educación de sus hijos.

Cuarto, la mayoría de los directores/as no percibe que la crisis sanitaria conlleva un incremento sustantivo en la tasa de deserción de sus alumnos, aunque un 26,5% sí considera que se puede generar un incremento sustantivo de la deserción en su establecimiento. Es decir, para tres de cada cuatro directores/as esta problemática pareciera ser percibida como una situación acotada. En ese sentido, es necesario considerar que, en promedio, los directores/as señalan que su establecimiento no ha podido contactarse con un 7,1% de sus estudiantes, lo que podría no ser considerado como una situación crítica en el contexto de la pandemia. No obstante, el hecho de que solo la mitad de este porcentaje deserte del sistema educativo, implicaría triplicar la actual tasa a nivel nacional (en 2018 esta alcanzó al 1,2%, MINEDUC, 2020).



TABLA 3: ¿QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON QUE AUMENTARÁN LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN SU ESTABLECIMIENTO?

	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO O MUY EN DESACUERDO
Estudiantes			
El retraso en los logros de los estudiantes será significativo.	30,00%	48,75%	21,25%
La brecha de aprendizaje entre los estudiantes al interior del establecimiento se incrementará.	27,81%	49,38%	22,81%
La desigualdad de aprendizajes entre mi colegio y otros establecimientos del país se acrecentará.	39,69%	38,44%	21,88%
El nivel de deserción de los estudiantes en mi establecimiento aumentará significativamente.	8,13%	18,44%	73,44%
Los estudiantes serán ahora más autónomos para enfrentar su proceso de aprendizaje.	8,75%	54,06%	37,19%
Los estudiantes valorarán ahora más su presencia y aprendizaje en el establecimiento.	35,00%	60,31%	4,69%
Docentes			
Los docentes estarán ahora más preparados para la educación a distancia y estarán más dispuestos a innovar en sus métodos.	41,88%	51,25%	6,88%
Los profesores le darán ahora una mayor prioridad a la evaluación formativa que a las calificaciones.	31,56%	58,13%	10,31%
Los profesores utilizarán más las herramientas virtuales para conectarse con las familias.	36,25%	55,63%	8,13%
Apoderados			
Los apoderados valorarán ahora más el trabajo y aporte que hacemos como educadores.	42,19%	50,00%	7,81%
Los apoderados apoyarán más a los estudiantes en sus procesos de aprendizaje.	12,50%	51,56%	35,94%
Directos y Establecimiento			
Yo como director(a) estaré más preparado para enfrentar otras crisis a futuro.	55,31%	42,81%	1,88%
Mi establecimiento le dará mayor centralidad al bienestar y aprendizaje socioemocional de los estudiantes.	48,44%	47,81%	3,75%
En mi establecimiento existirá una menor confianza entre los distintos estamentos (directivos, docentes, estudiantes, familias).	6,88%	10,63%	82,50%



¿Cuáles serían los efectos de largo plazo?

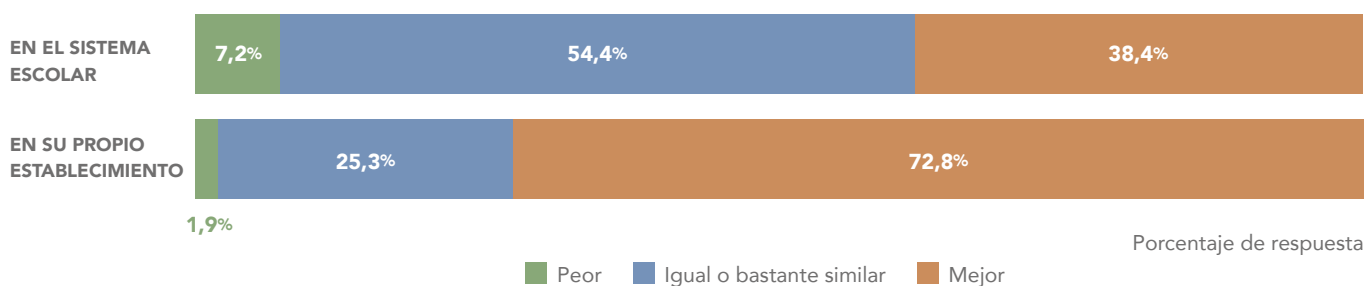
Los directores tienen una visión más bien optimista para los próximos cinco años sobre los efectos agregados que tendrá la pandemia sobre el sistema escolar en general. Poco más de uno de cada tres (38,4%) piensa que, producto de esta crisis, la educación general del país mejorará en una perspectiva de cinco años, mientras que sólo un 7,2% piensa que será peor que en la actualidad.

Este moderado optimismo contrasta con una visión muy optimista cuando se proyecta la situación para el establecimiento específico que lideran, puesto que el 72,8% de las directores y directoras plantean que su proyección es que su establecimiento estará mejor en cinco años más, y solo 1,9% considera que empeorará. Como en muchos otros temas educativos, los directores/as contrastan ampliamente entre las percepciones

que tienen para el conjunto del sistema escolar y las para su propio establecimiento, siempre mucho más optimistas para este último.

Pareciera que los directores/as no siempre concilian sus opiniones respecto de los efectos negativos que tendrá la crisis sobre los logros de aprendizajes de los estudiantes y la inequidad, con sus opiniones respecto de los efectos positivos que creen que tendrán los cambios en la educación en curso una vez que se termine la pandemia. Por ejemplo, una vez que se retorne a clases presenciales solo el 11% ve como un desafío mayor convocar a quienes han estado fuera durante la etapa de educación a distancia. En la muestra total, sólo uno de cada tres directores/as cree que será un desafío mayor que todos los estudiantes tengan éxito en alcanzar los aprendizajes esperados en el currículum priorizado, cifra que sube a 46% en los particulares subvencionados.

¿CÓMO CREE QUE SERÁ LA EDUCACIÓN EN 5 AÑOS MÁS?



CONCLUSIONES

Los directores y directoras han debido liderar los procesos educativos, abordando, junto a sus comunidades escolares, respuestas a las distintas necesidades y oportunidades que han surgido producto de la crisis creada por la pandemia. Su experiencia y opinión respecto de lo acontecido y su evolución futura, tal como se ha recogido en esta encuesta, puede sintetizarse en las siguientes conclusiones:

- 1 La principal preocupación que han tenido es cómo lograr que, en estas nuevas condiciones, los estudiantes sigan aprendiendo en una modalidad a distancia, así como que logren enfrentar adecuadamente los desafíos planteados respecto del bienestar socio-emocional. El principal obstáculo que han debido enfrentar es la deficiente conectividad a internet existente en los hogares, situación que ha impedido el contacto deseado con los estudiantes. Adicionalmente, los directores y directoras detectan que hay un grupo significativo de estudiantes (35,5%) para los cuales ha disminuido el compromiso y motivación con los estudios. Un grupo menor (7,1%), pero no por ello no relevante, no ha tenido contacto con el establecimiento en el último mes, alertando sobre su potencial riesgo de deserción. Este porcentaje representa a más de 240.000 estudiantes a nivel nacional; si la mitad de ellos desertara implicaría triplicar el número de estudiantes que estaba en esta situación para el año 2018.
- 2 Para enfrentar la educación a distancia, los directores y directoras han apelado fuertemente a las personas, recursos y capacidades existentes en el establecimiento escolar que lideran. En este sentido, el cierre de los establecimientos por la pandemia les ha significado una importante intensificación de su propio trabajo, tanto en lo técnico-pedagógico y en lo socio-emocional, como en lo administrativo. A su juicio, también el equipo directivo y los docentes han aumentado significativamente sus labores y compromiso con su labor y con el establecimiento, así como el trabajo colaborativo entre docentes. En esta dirección, se advierte que, junto con los textos escolares, son los recursos educativos creados por los propios docentes (cápsulas, guías, etc.) del establecimiento los que han tenido una mayor utilización y valorización en este período.
- 3 Las políticas públicas que se han implementado son evaluadas, en general, positivamente. Se valora especialmente aquellas medidas que han flexibilizado las exigencias regulares de rendición de cuentas que tienen los establecimientos (p. ej., suspensión SIMCE y Evaluación Docente) y aquellas que les han permitido tener una mayor autonomía en las decisiones (p. ej., reasignación de recursos SEP o priorización curricular). En cambio, se tiene un juicio más matizado sobre los apoyos para mantener la continuidad de los pedagógicos, y una opinión claramente negativa sobre el adelantamiento de las vacaciones de invierno.
- 4 En cuanto a las políticas deseadas, existe casi unanimidad en cuanto a la importancia de contar con mayores apoyos para los estudiantes en temas tales como disponer de aparatos tecnológicos e internet, alimentación y salud mental. Igualmente se aspira a contar con más tiempo de descanso y vacaciones en este año escolar, así como acceso a formación especializada para docentes y directivos. En cuanto a la posibilidad de eliminar la repitencia



para este año, si bien la mayoría de los directores/as está de acuerdo, un 25.6% de ellos se opone a esta medida.

5 Cuatro de cada cinco directores y directoras consideran que el retorno a clases presenciales se debiera planificar para el año 2021. Al indagar sobre este tema, la opción mayoritaria es que, de haber un regreso escalonado, debieran volver a clases presenciales primero los estudiantes que cursan el final de la enseñanza media (3° y 4° Medio), dejando como último grupo para retornar a la primera infancia (Kinder, Pre-Kinder). Esto último, probablemente está asociado a la percepción de que los estudiantes mayores pueden tener menos dificultades para seguir orientaciones sanitarias en clases presenciales. No obstante, esta priorización por estudiantes mayores es contraria a lo indicado por las instituciones internacionales, que señalan que son los niños y niñas de educación inicial los que se ven más perjudicados sin la asistencia, aunque sea parcial, a los centros educativos (UNICEF, 2020).

6 Respecto del regreso clases presenciales, los directores/as creen muy mayoritariamente que es posible implementar una asistencia por turnos y combinar clases presenciales y no-presenciales, así como implementar horarios de ingreso y recreo diferenciados, lo mismo que poner en marcha protocolos de higiene (mascarillas, lavado de manos, etc.). No piensan lo mismo de realizar clases en espacios externos, modalidad vista como viable solo por una minoría. De manera más general, dudan de que sea posible resguardar el distanciamiento social entre los estudiantes fuera de las aulas (solo 32% de los directores cree que ello es viable). Entre las dificultades mayores que avizoran frente a un retorno a clases presenciales, se cuenta que las familias permitan la asistencia de

los estudiantes a clases y que se cuente con el financiamiento requerido para implementar las medidas sanitarias requeridas.

De esta forma, el principal desafío que perciben los directores y directoras para el regreso a clases presenciales no está vinculado a gestionar los requerimientos sanitarios necesarios o la implementación de estrategias pedagógicas y de gestión para una educación híbrida, como la que se se está observado a nivel mundial, sino que en la generación de confianza de las familias para que envíen a sus hijos, y en la capacidad de mantener un distanciamiento social entre los estudiantes. La evidencia internacional muestra que parte de esta confianza se asocia a la amplia difusión y conocimiento de parte de los apoderados de un protocolo muy detallado que prepara el Ministerio de Educación y las autoridades locales respecto a cómo se abordarán distintas situaciones que pudiesen indicar un riesgo de contagio. También la confianza aumenta cuando el proceso de toma de decisiones considera la participación de diversas actores, incluidos los apoderados.

7 Los directores y directoras tienen una opinión matizada sobre los efectos de la crisis en la educación que brindan los establecimientos que lideran. Por una parte, una mayoría aprecia que la crisis generará un deterioro importante en los logros de aprendizaje de los estudiantes, así como en términos de una ampliación de las desigualdades existentes. Incluso hay un grupo minoritario, pero relevante (27%), que piensa que se producirá una deserción significativa de estudiantes. Por otra parte, una mayoría opina que realizar el trabajo escolar en estas condiciones traerá también beneficios hacia los estudiantes, tales como el logro de una mayor autonomía en sus aprendizajes o la mayor valorización de las clases presenciales. En esta misma dirección,



una mayoría considera que los docentes han desarrollado nuevas competencias vinculadas al aprendizaje a distancia, han valorizado más el bienestar emocional de los estudiantes y han desplegado mayores capacidades de innovación pedagógica. Igualmente las familias habrían desarrollado un mayor compromiso con la educación de sus hijos e hijas, y con el establecimiento escolar. No es casual, por ello, que, visto en perspectiva, los directores y directoras piensen mayoritariamente (72,8%) que en cinco años más los establecimientos escolares que dirigen serán mejores que lo que son actualmente.

- 8 Las conclusiones anteriores han destacado los elementos comunes que presentan las opiniones de directores y directoras, deteniéndose menos en las diferencias existentes. Aunque, por su tamaño muestral, la encuesta presenta limitaciones para hacer un análisis más fino entre diferentes subgrupos, es notorio que la

experiencia de la pandemia ha sido vivenciada de manera diferente entre quienes lideran establecimientos de la educación pública o particular subvencionada respecto de quienes lo hacen en establecimientos particulares pagados. En efecto, los directores y directoras que conducen establecimientos particulares pagados consideran menos significativos los problemas de conectividad de los hogares, temen menos que sus estudiantes no logren alcanzar los aprendizajes esperados, son más proclives a una vuelta a clases presenciales durante el año escolar 2020, y visualizan menos obstáculos para poder implementar las medidas sanitarias y pedagógicas requeridas. Del mismo modo, quienes lideran establecimientos que han sido clasificados en la categoría de “Insuficientes” por la Agencia de la Calidad también presentan un perfil distintivo, aunque en su caso éste da cuenta de una experiencia de la pandemia más difícil que la experimentada por la mayoría de los establecimientos.

REFERENCIAS

Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2020). Medición de la exclusión escolar en Chile. Documento de trabajo No 20. Santiago, Chile.

UNICEF (2020). Guidance for Re-Opening of Preschools and Kindergartens post - COVID 19.

