

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
<b>DEDICATORIA</b>	1
<b>RESUMEN</b>	11
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS</b>	14
<b>1.1. Exposición general del trabajo</b>	14
<b>1.2. Contextualización y delimitación del trabajo</b>	16
<b>1.3. Preguntas que guían el estudio</b>	19
1.3.1. Preguntas de investigación	19
<b>1.4. Objetivos del estudio</b>	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivos específicos	20
<b>CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA</b>	21
<b>2.1. Gestión escolar en tiempos de pandemia</b>	21
2.1.1. Gestión directiva y el liderazgo escolar durante la pandemia	23
2.1.1.1. Evolución de los modelos sobre la función directiva	24
2.1.1.2. Herramientas y orientaciones para la gestión escolar y directiva	26
2.1.2. Gestión pedagógica en tiempos de pandemia	28
2.1.2.1. Liderazgo técnico pedagógico	28
2.1.2.2. Gestión curricular (implementación curricular)	29
2.1.2.3. Prácticas docentes	30
2.1.2.4. Capacitación docente	31
2.1.3. Gestión de recursos en tiempos de pandemia	32
2.1.3.1. Subvención escolar regular	32
2.1.3.2. Ley de Subvención Escolar Preferencial – SEP	33
2.1.3.3. Programa de Integración Escolar – PIE	34
2.1.4. Convivencia escolar en tiempos de pandemia	34
2.1.4.1. Promoción del bienestar socioemocional en actores claves del sistema escolar	35
2.1.4.2. El aprendizaje socioemocional	36
2.1.4.3. Deserción escolar	37
<b>2.2. Implementación de políticas y protocolos educativos a nivel nacional en contexto de crisis sanitaria</b>	40
2.2.1. Continuidad del proceso educativo	40

2.2.2. Priorización curricular	41
2.2.3. Suspensión SIMCE y evaluación docente	42
2.2.4. Acceso a las plataformas digitales y condiciones materiales para el aprendizaje	43
2.2.5. Brecha digital	44
2.2.5.1. Desigualdad digital y rendimiento académico	46
2.2.6. Orientaciones para el cierre del año escolar y planificación 2021	48
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>50</b>
<b>3.1. Marco contextual del estudio</b>	<b>50</b>
<b>3.2. Perspectiva metodológica</b>	<b>51</b>
<b>3.3. Unidad de análisis</b>	<b>52</b>
<b>3.4. Muestra del estudio</b>	<b>52</b>
<b>3.5. Técnicas de recolección de datos</b>	<b>52</b>
3.5.1. Descripción del instrumento	54
<b>3.6. Confiabilidad y validez de los instrumentos</b>	<b>56</b>
<b>3.7. Operacionalización de variables</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Cuestionario para directivos</b>	<b>62</b>
4.1.1. Dimensión rutina de trabajo	62
4.1.2. Dimensión desafíos de implementación	69
4.1.3. Dimensión apoyos recibidos de jefatura (sostenedor, MINEDUC)	75
4.1.4. Dimensión regreso a las escuelas	79
<b>4.2. Cuestionario para docentes</b>	<b>85</b>
4.2.1. Dimensión rutina de trabajo	85
4.2.2. Dimensión estrategias educativas	91
4.2.3. Dimensión efectos del contexto	95
4.2.4. Dimensión escuela – familia	99
4.2.5. Dimensión escuela – profesor	101
4.2.6. Dimensión regreso a las escuelas	103
<b>4.3. Cuestionario para familias</b>	<b>109</b>
4.3.1. Dimensión rutina de trabajo en el proceso de enseñanza y aprendizaje de su(s) hijo(s)	110
4.3.2. Dimensión desafíos de implementación para el proceso de enseñanza – aprendizaje	114
4.3.3. Dimensión apoyos recibidos desde el centro educativo	120
4.3.4. Dimensión regreso a las escuelas, jardines, colegios y liceos	123
<b>4.4. Análisis de las preguntas abiertas a actores escolares claves</b>	<b>129</b>
4.4.1. Pregunta 1: A partir de esta crisis. ¿Cuáles fueron los tres principales problemas que usted enfrentó como director(a), docente, familia y estudiante?	130
4.4.2. Pregunta 2: A partir de esta experiencia. ¿Sus tres aprendizajes principales fueron?	135

<b>4.5. Análisis de los principales resultados de los actores escolares (directivos – docentes – familia/estudiante)</b>	140
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	142
<b>5.1. Conclusiones</b>	142
<b>5.2. Recomendaciones</b>	148
<b>5.3. Limitaciones</b>	150
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	152
<b>6.1. Referencias bibliográficas</b>	152
<b>ANEXOS</b>	159

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Página</b>
<b>Cuadro N° 1:</b> Fases de recolección de datos	53
<b>Cuadro N° 2:</b> Dimensiones cuestionario directivos	54
<b>Cuadro N° 3:</b> Dimensiones cuestionario docentes	55
<b>Cuadro N° 4:</b> Dimensiones cuestionario familias	55
<b>Cuadro N° 5:</b> Fases de validación de instrumento	57
<b>Cuadro N° 6:</b> Operacionalización de las variables	57

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
<b>Gráfico N° 1:</b> Resultados subdimensión “Asegurar la ayuda a los padres o cuidadores para apoyar el aprendizaje de los estudiantes”	63
<b>Gráfico N° 2:</b> Resultados subdimensión “Garantizar la continuidad/integridad de la evaluación del aprendizaje del estudiante”	63
<b>Gráfico N° 3:</b> Resultados subdimensión “Definir nuevas prioridades curriculares durante la crisis”	64
<b>Gráfico N° 4:</b> Resultados subdimensión “Garantizar el bienestar de los docentes”	65
<b>Gráfico N° 5:</b> Resultados subdimensión “Garantizar el bienestar del estudiante”	65
<b>Gráfico N° 6:</b> Resultados subdimensión “Revisar las políticas de cobertura curricular y de evaluación formativa”	66
<b>Gráfico N° 7:</b> Resultados subdimensión “Gestionar la entrega de beneficios sociales – becas ”	67
<b>Gráfico N° 8:</b> Resultados subdimensión “Garantizar la atención médica a los docentes afectados por el COVID – 19”	67
<b>Gráfico N° 9:</b> Resultados subdimensión “Garantizar la distribución de alimentos a los estudiantes”	68
<b>Gráfico N° 10:</b> Resultados subdimensión “Supervisión, evaluación y orientación de profesores”	69
<b>Gráfico N° 11:</b> Resultados subdimensión “Disponibilidad de infraestructura tecnológica”	70
<b>Gráfico N° 12:</b> Resultados subdimensión “Abordar la salud emocional de los estudiantes”	71
<b>Gráfico N° 13:</b> Resultados subdimensión “Abordar la salud emocional de los docentes”	72
<b>Gráfico N° 14:</b> Resultados subdimensión “Lograr el equilibrio entre las actividades digitales y no digitales”	72
<b>Gráfico N° 15:</b> Resultados subdimensión “Falta de disposición (posibilidades) de padres/tutores para apoyar el aprendizaje en el hogar”	73
<b>Gráfico N° 16:</b> Resultados subdimensión “Abordar las capacidades de la familia en el proceso de enseñanza aprendizaje”	73
<b>Gráfico N° 17:</b> Resultados subdimensión “Falta de comunicación adecuada con los padres para coordinar el aprendizaje alineado con el plan de estudios”	74
<b>Gráfico N° 18:</b> Resultados subdimensión “Falta de capacidad o voluntad de los docentes para adaptarse a los cambios requeridos por la situación”	74
<b>Gráfico N° 19:</b> Resultados subdimensión “Asuntos pedagógicos”	76
<b>Gráfico N° 20:</b> Resultados subdimensión “Asuntos financieros”	76
<b>Gráfico N° 21:</b> Resultados subdimensión “Normas disciplinarias en general”	77
<b>Gráfico N° 22:</b> Resultados subdimensión “Problemas con la comunidad escolar”	77

<b>Gráfico N° 23:</b> Resultados subdimensión “Administración del recurso humano”	78
<b>Gráfico N° 24:</b> Resultados subdimensión “Readecuación de los modelos de evaluación”	79
<b>Gráfico N° 25:</b> Resultados subdimensión “Distribución de estudiantes para evitar hacinamiento en las salas de clases”	80
<b>Gráfico N° 26:</b> Resultados subdimensión “Continuidad de la educación en línea junto con la educación presencial”	81
<b>Gráfico N° 27:</b> Resultados subdimensión “Reemplazo/ajustes de los contenidos”	81
<b>Gráfico N° 28:</b> Resultados subdimensión “Extensión del año escolar 2020 a 2021”	82
<b>Gráfico N° 29:</b> Resultados subdimensión “Aumento de la carga de trabajo diaria para cumplir con X número de horas semanales”	82
<b>Gráfico N° 30:</b> Resultados subdimensión “Cancelación del año escolar”	83
<b>Gráfico N° 31:</b> Resultados subdimensión “Adecuación de las condiciones de habitabilidad y seguridad de los espacios educativos”	84
<b>Gráfico N° 32:</b> Resultados subdimensión “Escribir/responder a correo electrónico/WhatsApp/SMS”	86
<b>Gráfico N° 33:</b> Resultados subdimensión “Planifica/prepara clases con nuevas herramientas”	87
<b>Gráfico N° 34:</b> Resultados subdimensión “Realiza clases con nuevos métodos/herramientas”	87
<b>Gráfico N° 35:</b> Resultados subdimensión “Asiste/participa en cursos de enseñanza y aprendizaje a distancia”	88
<b>Gráfico N° 36:</b> Resultados subdimensión “Participa en reuniones pedagógicas a distancia”	88
<b>Gráfico N° 37:</b> Resultados subdimensión “Apoya a nivel socioemocional a las familias de los estudiantes”	89
<b>Gráfico N° 38:</b> Resultados subdimensión “Apoya pedagógicamente a las familias de los estudiantes”	90
<b>Gráfico N° 39:</b> Resultados subdimensión “Efectúa llamadas telefónicas y/o video llamadas”	90
<b>Gráfico N° 40:</b> Resultados subdimensión “Uso de materiales digitales”	92
<b>Gráfico N° 41:</b> Resultados subdimensión “Orientaciones a las familias”	92
<b>Gráfico N° 42:</b> Resultados subdimensión “Uso de materiales disponibles en el colegio”	93
<b>Gráfico N° 43:</b> Resultados subdimensión “Clases de video grabadas”	93
<b>Gráfico N° 44:</b> Resultados subdimensión “Enviar actividades escolares impresas”	94
<b>Gráfico N° 45:</b> Resultados subdimensión “Clases online”	94
<b>Gráfico N° 46:</b> Resultados subdimensión “Comunicación por radio”	95
<b>Gráfico N° 47:</b> Resultados subdimensión “El aprendizaje en el estudiante”	96
<b>Gráfico N° 48:</b> Resultados subdimensión “La motivación en el estudiante”	97
<b>Gráfico N° 49:</b> Resultados subdimensión “Mi motivación”	97
<b>Gráfico N° 50:</b> Resultados subdimensión “Desarrollo de mis tareas propuestas”	98
<b>Gráfico N° 51:</b> Resultados subdimensión “Desarrollo de las tareas de los estudiantes”	98

<b>Gráfico N° 52:</b> Resultados subdimensión “La comunicación”	100
<b>Gráfico N° 53:</b> Resultados subdimensión “La participación”	100
<b>Gráfico N° 54:</b> Resultados subdimensión “El vínculo afectivo”	101
<b>Gráfico N° 55:</b> Resultados subdimensión “Apoyo al docente”	102
<b>Gráfico N° 56:</b> Resultados subdimensión “Las horas de trabajo”	103
<b>Gráfico N° 57:</b> Resultados subdimensión “Readecuación de los modelos de evaluación”	104
<b>Gráfico N° 58:</b> Resultados subdimensión “Distribución de estudiantes para evitar hacinamiento en las salas de clases”	105
<b>Gráfico N° 59:</b> Resultados subdimensión “Continuidad de la educación en línea junto con la educación presencial”	105
<b>Gráfico N° 60:</b> Resultados subdimensión “Reemplazo/ajustes de los contenidos”	106
<b>Gráfico N° 61:</b> Resultados subdimensión “Extensión del año escolar 2020 a 2021”	107
<b>Gráfico N° 62:</b> Resultados subdimensión “Aumento de la carga de trabajo diaria para cumplir con X número de horas semanales”	107
<b>Gráfico N° 63:</b> Resultados subdimensión “Cancelación del año escolar”	108
<b>Gráfico N° 64:</b> Resultados subdimensión “Adecuación de las condiciones de habitabilidad y seguridad de los espacios educativos”	108
<b>Gráfico N° 65:</b> Resultados subdimensión “Apoya en el aprendizaje a su(s) hijo(s) en el hogar”	111
<b>Gráfico N° 66:</b> Resultados subdimensión “Aborda la salud emocional de ellos (ellas)”	111
<b>Gráfico N° 67:</b> Resultados subdimensión “Garantiza un entorno que permita la concentración en el proceso de aprendizaje”	112
<b>Gráfico N° 68:</b> Resultados subdimensión “Monitorea el avance académico de ellos (ellas)”	113
<b>Gráfico N° 69:</b> Resultados subdimensión “Supervisa y orienta a su hijo o sus hijos(as) en el cumplimiento de los deberes escolares”	113
<b>Gráfico N° 70:</b> Resultados subdimensión “Dispone en su hogar de computadora, teléfono con pantalla, tablet u otro elemento similar para el uso escolar”	115
<b>Gráfico N° 71:</b> Resultados subdimensión “Cuenta con conectividad para emprender la tarea educativa en línea”	115
<b>Gráfico N° 72:</b> Resultados subdimensión “Usted dispone de habilidades pedagógicas y conocimiento de contenidos de enseñanza suficientes para apoyar sus hijos”	116
<b>Gráfico N° 73:</b> Resultados subdimensión “Observa un equilibrio entre las actividades escolares digitales y no digitales de su(s) hijo(s)”	117
<b>Gráfico N° 74:</b> Resultados subdimensión “Dispone de tiempo necesario para apoyar el aprendizaje de su(s) hijo(s) en el hogar”	117
<b>Gráfico N° 75:</b> Resultados subdimensión “Dispone de un espacio físico que permite desarrollar las actividades educativas de su(s) hijo(s)”	118
<b>Gráfico N° 76:</b> Resultados subdimensión “Existe una comunicación directa con los profesores para apoyar el aprendizaje”	119
<b>Gráfico N° 77:</b> Resultados subdimensión “Los profesores(as) se coordinan con su(s) hijo(s) de forma cotidiana”	119

<b>Gráfico N° 78:</b> Resultados subdimensión “Asuntos pedagógicos”	121
<b>Gráfico N° 79:</b> Resultados subdimensión “Orientaciones para el cumplimiento de los deberes escolares de su(s) hijo(s)”	121
<b>Gráfico N° 80:</b> Resultados subdimensión “En la provisión de alimentación escolar”	122
<b>Gráfico N° 81:</b> Resultados subdimensión “En comunicación de beneficios escolares”	122
<b>Gráfico N° 82:</b> Resultados subdimensión “Ajustes del sistema de evaluación de aprendizajes”	124
<b>Gráfico N° 83:</b> Resultados subdimensión “Distribución de estudiantes para evitar hacinamiento en las salas de clases”	125
<b>Gráfico N° 84:</b> Resultados subdimensión “Continuidad de la educación en línea junto con la educación presencial”	125
<b>Gráfico N° 85:</b> Resultados subdimensión “Reemplazo/ajustes de los contenidos”	126
<b>Gráfico N° 86:</b> Resultados subdimensión “Extensión del año escolar 2020 a 2021”	127
<b>Gráfico N° 87:</b> Resultados subdimensión “Aumento de la carga de trabajo diaria para cumplir con el número de horas semanales”	127
<b>Gráfico N° 88:</b> Resultados subdimensión “Cancelación del año escolar”	128
<b>Gráfico N° 89:</b> Resultados subdimensión “Adecuación de las condiciones de habitabilidad y seguridad de los espacios educativos”	129



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
<b>Tabla N° 1:</b> Porcentaje de usuarios de internet según decil de ingresos	45
<b>Tabla N° 2:</b> Matrícula nacional enseñanza media HC según dependencia administrativa	51
<b>Tabla N° 3:</b> Matrícula Región del Maule enseñanza media HC según dependencia administrativa	51
<b>Tabla N° 4:</b> Resultados dimensión rutina de trabajo	62
<b>Tabla N° 5:</b> Resultados dimensión desafíos de implementación	70
<b>Tabla N° 6:</b> Resultados dimensión apoyos recibidos de jefatura (sostenedor, MINEDUC)	75
<b>Tabla N° 7:</b> Resultados dimensión regreso a las escuelas	79
<b>Tabla N° 8:</b> Resultados dimensión rutina de trabajo	86
<b>Tabla N° 9:</b> Resultados dimensión estrategias educativas	91
<b>Tabla N° 10:</b> Resultados dimensión efectos del contexto	96
<b>Tabla N° 11:</b> Resultados dimensión escuela – familia	99
<b>Tabla N° 12:</b> Resultados dimensión escuela – profesor	102
<b>Tabla N° 13:</b> Resultados dimensión regreso a las escuelas	104
<b>Tabla N° 14:</b> Resultados dimensión rutina de trabajo en el proceso de enseñanza y aprendizaje de su(s) hijo(s)	110
<b>Tabla N° 15:</b> Resultados dimensión desafíos de implementación para el proceso de enseñanza – aprendizaje	114
<b>Tabla N° 16:</b> Resultados dimensión apoyos recibidos desde el centro educativo	120
<b>Tabla N° 17:</b> Resultados dimensión regreso a las escuelas, jardines, colegios y liceos	123