



LIDERAZGO PEDAGÓGICO RESILIENTE EN MODALIDAD VIRTUAL

Resilient Pedagogical Leadership in Virtual Modality

MARISOL ÁLVAREZ CISTERNAS¹, BRUNILDA TORRES ORELLANA², ISABEL MEDINA GUAJARDO³

¹Universidad de las Américas, Chile

^{2,3}Universidad Andrés Bello, Chile

KEY WORDS

*Leadership
Resilience
Teaching
Learning
Hybrid mode*

ABSTRACT

This article describes who they are and how those teachers of the Cadete Arturo Prat Chacón School (Chile) plan and implement their classes. During the pandemic period in a hybrid teaching-learning modality, with synchronous and asynchronous classes, they assumed an effective resilient leadership. The research focuses on a case study applied at school. The results establish how teachers themselves mean resilient pedagogical leadership, highlighting the role assumed in times of crisis. That leader was capable of overcoming adversity, seizing opportunities and continuing to build a path of continuous improvement.

PALABRAS CLAVE

*Liderazgo
Resiliencia
Enseñanza
Aprendizaje
Modalidad híbrida*

RESUMEN

El presente artículo describe quiénes son y cómo planifican e implementan sus clases aquellos docentes de la escuela Cadete Arturo Prat Chacón (Chile), los que durante el periodo de pandemia en una modalidad híbrida de enseñanza-aprendizaje, con clases sincrónicas y asincrónicas, asumieron un liderazgo resiliente efectivo. La investigación se centra en un estudio de caso aplicado en la escuela. Los resultados establecen cómo significan los propios docentes el liderazgo pedagógico resiliente, destacando el rol asumido en tiempos de crisis. Dicho líder fue capaz de anteponerse a la adversidad, tomar las oportunidades y seguir construyendo un camino de mejora continua.

Recibido: 06/ 10 / 2021

Aceptado: 13/ 12 / 2021

1. Introducción

El liderazgo, según Robbins (2015), establece que no sólo por el hecho de ejercer un cargo, se adquiere el arte de dirigir una organización y movilizar al grupo hacia objetivos o metas comunes. Ser un líder capaz de movilizar a un grupo implica haber adquirido competencias de dirección y liderazgo que vayan más allá de los derechos otorgados por la función, sino de las habilidades propias de gestión del director y las estrategias que aplique para liderar eficazmente.

Hallinger y Huber (2012), plantean que, de modo creciente, el liderazgo se ha ido convirtiendo en un factor clave en las organizaciones educativas para alcanzar una efectividad en el logro de los aprendizajes y, por consiguiente, una eficacia escolar, razón por la cual la gran mayoría de los países, incluido Chile, han orientado sus políticas públicas hacia el ejercicio de un liderazgo pedagógico más que administrativo, lo que refrenda lo propuesto por Rodríguez y Ulloa (2014), quién expresa que el liderazgo y en especial el liderazgo pedagógico son la llave maestra para el progreso escolar

Bolívar (2014), junto a Leithwood et al. (2008), hacen referencia a un conjunto de dimensiones claves en las habilidades del liderazgo. que influyen en el aprendizaje de los estudiantes. Dentro de ellas, se deben señalar la formalización de una dirección clara (visión, expectativas, metas del grupo); construcción de relaciones con los diversos equipos que conforman la institución educativa; reestructuración institucional para fortalecer las prácticas exitosas; aplicación de estrategias metodológicas eficaces. Dimensiones que por sí solas no aseguran su éxito, ya que éste depende del contexto en el que se desarrollan. Es por ello la importancia de los estudios de caso, que permiten evidenciar la realidad y efectividad de la práctica. Desde esta perspectiva, es posible caracterizar estas dimensiones en periodo de pandemia vivenciadas en la escuela Cadete Arturo Prat Chacón, tal como se ilustra a continuación:

- Establecimiento de una dirección clara de la institución como su visión, misión, objetivos estratégicos. Se trata de

una decisión estratégica desde la perspectiva de la crisis sanitaria Covid 19 que vivió la institución, donde fue necesario repensar y rediseñar estrategias que involucraran a la comunidad educativa, con el propósito de plantearse nuevas metas comunes, apoyando emocionalmente a docentes, estudiantes y apoderados, quienes fueron un gran apoyo desde sus hogares, manteniendo siempre sus expectativas, para alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos en forma mancomunada.

- Construcción de relaciones y desarrollo personal. Esta dimensión se aborda, mediante la realización de un trabajo colaborativo, con un gran apoyo de la dupla psicosocial, quienes prepararon en primera instancia el material para trabajar las emociones con los docentes y desde el equipo técnico se brindó el apoyo, generando la confianza para que en este trabajo mancomunado de ayuda mutua y que, por medio de una planificación semanal, todos se sientan seguros para un trabajo colaborativo eficiente, eficaz y efectivo en esta nueva modalidad virtual. Muchos tuvieron que aprender el uso de las herramientas tecnológicas, el apoyo de los más expertos hacia los novatos, fue una instancia importante en la construcción de relaciones y desarrollo personal, donde se aprendió y compartió.

- Rediseño de la organización para favorecer las prácticas esperadas, gestionando programas de enseñanza y aprendizaje, proporcionando a los profesionales de la escuela, herramientas para que desde sus hogares pudieran establecer una comunicación virtual tanto con sus pares, estudiantes, padres y apoderados, reorganizando los horarios de clases, carga horaria, planes de estudio, con el propósito de cumplir con la priorización curricular solicitada por el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), mediante el desarrollo de clases sincrónicas y asincrónicas, adecuando el acompañamiento docente y trabajo individual por co-docencia efectiva en

modelos híbridos de enseñanza-aprendizaje.

- Por su parte, González et al. (2016), confirman que la práctica del liderazgo en el interior de una organización escolar debe ser preferentemente pedagógica y que el líder de dicha organización debe caracterizarse por la presencia de una serie de competencias, entre ellas la formativa, ya que el liderazgo pedagógico está registrado como uno de los componentes más predominantes en la mejora educativa. Es en este contexto que en Chile, según Garay y Uribe (2006), resulta altamente relevante precisar explícitamente las tareas y responsabilidades que deben asumir los directivos y docentes de los establecimientos educacionales. De esta manera, es necesario promover los cambios oportunos en la estructura organizacional, que promuevan liderazgos efectivos que impacten en la gestión de los establecimientos educacionales, particularmente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, resguardando en ello la inclusión, equidad y justicia social. Ahora bien, en estos tiempos de pandemia queda de manifiesto, que los liderazgos directivos y docentes efectivos, particularmente en el aula, dada la expertiz y competencias instaladas, posibilita readecuar la organización educativa en todos sus ámbitos, de manera asertiva y oportuna, posibilitando con ello, que los métodos de enseñanza-aprendizaje a través de modelos híbridos, resguarden la calidad educativa, a pesar de las adversidades del contexto.

Los estudios realizados sobre eficacia educativa evidencian que una de las causas más relevantes que impactan los aprendizajes en los estudiantes, es la calidad docente, ya que su preparación académica inicial y la formación adquirida durante el desarrollo de su carrera, mediante capacitaciones, auto-perfeccionamiento y otros, son factores esenciales en la mejora de la calidad escolar. Otro factor importante que tributa a la mejora de los aprendizajes, es el liderazgo escolar o

pedagógico, que contribuye a la instalación de escuelas eficientes y efectivas. Estas instituciones educativas conforman culturas organizacionales con foco en los aprendizajes de sus estudiantes (Contreras, 2016).

Todas las investigaciones ejecutadas en los últimos años, han concluido y planteado que el desempeño docente en sus prácticas de aula, son un elemento importante en el resultado de los aprendizajes estudiantiles y sus logros académicos. Vale decir que los docentes, en el uso de su autonomía y auto regulación, instalan en sus estudiantes aprendizajes significativos, utilizando una diversidad de metodologías que provocan en ellos una cultura de altas expectativas, permitiéndoles desarrollar talentos y capacidades para construir su propio proyecto de vida. Este buen desempeño docente en el interior del aula, caracteriza un liderazgo pedagógico efectivo, siendo uno de los factores relevantes que contribuye a la calidad de los aprendizajes. Según Leiva y Vásquez (2019) no es el único factor, ya que el liderazgo del director también se reconoce como un factor relevante, porque un director con foco en los aprendizajes promueve en la institución el mejoramiento continuo.

El líder de una escuela eficaz tiene su foco en el proceso de enseñanza-aprendizaje y no en lo administrativo, gestiona aprendizajes, genera competencias docentes transformándolos en líderes pedagógicos. La pregunta que nace desde esto es, si en estos tiempos de pandemia, la escuela puede seguir considerándose una escuela eficaz. Al reflexionar sobre ello, y dado el trabajo socioemocional realizado por los líderes institucionales y su equipo psicosocial, se logra privilegiar el estado emocional de los docentes a través de la aplicación de diferentes técnicas de manejo de emociones, con adecuaciones y pautas de autocuidado para lograr un equilibrio emocional para continuar con la gestión pedagógica, generando competencias en los docentes, un trabajo colaborativo, logrando impactar en los estudiantes, en su motivación y confianzas para adquirir aprendizajes de calidad, que es la tarea esencial de una organización educativa, por lo tanto, la comunidad la seguirá considerando una escuela eficaz.

Barber y Mourshed (2008) afirman que el liderazgo pedagógico es, en mayor medida, crucial cuando se trata de implementar cambios y transformar sistemas. En este sentido,

La formación y el rendimiento docente, así como el liderazgo escolar, son puntos esenciales en la agenda educativa de países en desarrollo, que tienen por delante el gran desafío de elevar, acelerada y significativamente sus niveles educativos. (Contreras, 2016, p. 235)

Junto a lo anterior, es dable señalar que, «el liderazgo pedagógico y sus aportes en el aprendizaje docente se vuelven relevantes en los programas de integración escolar, que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes» (Rivera y Aparicio, 2020, p. 28).

El liderazgo pedagógico implica, sustantivamente el liderazgo del docente, teniendo como propósitos la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, el desarrollo escolar participativo y el crecimiento de la escuela como organización dinámica que está en continuo aprendizaje. Bolívar (2019), referencia el *liderazgo pedagógico* como la habilidad del líder de motivar y movilizar a otros hacia un fin común en pro de la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes. Este líder incide en la conducta de los otros a través del conocimiento, compromiso y confianza y no a través del poder. Este liderazgo pedagógico tiene como foco la calidad de la enseñanza y los resultados de aprendizaje.

Conforme a Bolívar (2015), el docente manifiesta un liderazgo pedagógico cuando es capaz de influir no sólo en sus estudiantes, sino también en comunión con sus pares, se trata de un proceso colaborativo, donde se movilizan capacidades colegiadas, en un contexto de co-docencia. Esta situación brinda estructuras que hacen posible en los docentes desarrollar su capital profesional, desde lo individual y como equipos de profesionales (Hargreaves y Fullan, 2014). En este sentido, es tarea básica del equipo directivo promover instancias de aprendizaje organizacional de los actores educativos, generando nuevas y mejores oportunidades de aprendizaje para sus educandos

Rodríguez y Ulloa (2014), identifican los *líderes pedagógicos*, como aquellos con foco en lo pedagógico y que provocan un efecto real en los actores educativos, tanto docentes pares como estudiantes, mediante la revisión académica permanente lo que se convierte en una de las herramientas principales que inciden en el desarrollo institucional y óptimo desempeño de las unidades educativas y del sistema en general, lo que implica que, sin importar la modalidad de clases que se esté impartiendo, el seguimiento académico de los estudiantes no se debe eludir.

Anderson (2010), plantea que el rol de un líder pedagógico a nivel de escuela, es relevante para el desarrollo de competencias docentes, las que impactan en sus prácticas de aula y por consiguiente en el resultado y la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Según Hallinger (2010), es posible apreciar en una escuela, un liderazgo pedagógico directo, el que requiere, por una parte, que se focalicen los esfuerzos en la promoción de «la calidad de la práctica docente, es decir, considera la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, así como del desarrollo profesional docente» (García y Ulloa, 2016, p. 6), lo que involucra no sólo la figura del director sino la del propio docente como líder pedagógico en su aula, comprometido con la mejora continua de su práctica docente. Mientras que el liderazgo pedagógico indirecto, focaliza todos los esfuerzos institucionales y personales para crear adecuadas condiciones hacia una fructífera enseñanza y aprendizaje, asegurando que la toma de decisiones a nivel de la gestión institucional y personal, apoyen y potencien tanto la enseñanza como el aprendizaje, por lo que una combinación armónica de ambos liderazgos pedagógicos podría auspiciar mejores resultados en las instituciones educativas.

Todo aquel miembro de una institución educativa que tiene como foco los aprendizajes estudiantiles y que, sin importar las circunstancias y la modalidad en que ejerza su práctica pedagógica, utilizando una variedad de estrategias metodológicas para lograr que sus estudiantes aprendan, debe ser reconocido como un líder pedagógico. Por su parte, Chemers (2002), hace referencia a la necesidad de orientar y promover en las comunidades

educativas, un liderazgo efectivo, sensible a los valores institucionales y necesidades de las personas que integran la comunidad educativa mediante el fortalecimiento de la confianza y competencia, motivando y movilizándolo a la totalidad de los actores de la comunidad educativa a alcanzar los objetivos y metas plasmadas en el proyecto educativo institucional, así como la toma de decisiones oportunas e inteligentes.

Rivera y Aparicio (2020), aborda las características de este liderazgo en contextos del Programa de Integración Escolar (PIE), con el fin de identificar las características del liderazgo pedagógico de las coordinadoras de dicho programa, reconocidas en el medio escolar por aplicar buenas prácticas educativas, las que se sustentan en aspectos asociados a competencias blandas, como empatía, respeto de la diversidad, tolerancia, inteligencia emocional, entre otras relevantes.

A mayor abundamiento, Contreras (2016), devela la importancia del factor docente para incidir en el aprendizaje de los estudiantes, su formación, experiencia, práctica docente y habilidades, tanto personales como profesionales, lo convierten en un líder pedagógico capaz de enfrentarse sin temor a los cambios que la profesión les presente, teniendo siempre como objetivo final lo pedagógico. A modo de reflexión, en pandemia sin estas competencias de los docentes y su compromiso con el aprendizaje de sus estudiantes, habría sido imposible implementar la modalidad online y continuar con el desarrollo escolar y el crecimiento institucional.

Con todo, una extensa literatura internacional, pone de manifiesto el relevante papel que un liderazgo efectivo puede tener en el funcionamiento de la escuela, configurándose como un prerrequisito para su mejoramiento. «Este papel, que abarca diversas prácticas, consiste en que la escuela haga lo que es correcto hacer, en una determinada situación, para incrementar los aprendizajes y ofrecer una buena educación» (Marzano, 2007, p. 599). Los docentes de la Escuela Cadete Aturo Prat Chacón, sin importar la modalidad de impartición de clases, han asumido un liderazgo pedagógico, entendiendo que es un factor relevante en la

eficacia de su labor docente y el desarrollo de la eficacia escolar.

A más de una década de aplicación del modelo de Inteligencia Emocional, y tras casi dos años de la crisis en Chile y del inicio de la pandemia a nivel mundial, han cambiado los paradigmas sobre el cual sustentábamos nuestro quehacer como docentes y se ha modificado el modelo pedagógico. Sumado a ello, el liderazgo del docente ha cambiado, coincidente con González (2010), quien se refería a

Un liderazgo resiliente, donde este nuevo líder ha aprendido y aplica enseñanzas diversificadas que le permiten seguir avanzado en la construcción de organizaciones fuertes y equipos comprometidos, se refiere al término resiliencia, referenciado su origen en la física y la ingeniería, siendo una magnitud que cuantifica la cantidad de energía por unidad de volumen que almacena un material al deformarse elásticamente debido a una tensión externa aplicada. (p. 28)

La situación de crisis sanitaria que afectó a gran parte de los países del mundo producto de la pandemia provocada por el Covid 19, llevó a directivos y docentes de los establecimientos educacionales a sobreponerse emocionalmente frente a la adversidad, afrontando las dificultades de pasar de un modelo presencial a un modelo híbrido de enseñanza-aprendizaje, mediante el logro de un equilibrio emocional, generando confianza en todos los miembros de la institución, en especial los estudiantes, generando climas emocionales positivos y que, a pesar de las dificultades que se vivan, sigan cumpliendo con su proceso de enseñanza-aprendizaje (Afonso, 2019).

Hoy las organizaciones se encuentran en transformación permanente, por lo que se hace imprescindible que el líder tenga capacidad de resiliencia, de modo que pueda afrontar los nuevos desafíos con valor y audacia, motivando y movilizándolo al grupo para alcanzar las metas, sobreponiéndose a las dificultades que se les presentan. El líder resiliente es aquel capaz de empatizar con los otros, identificando y comprendiendo las emociones, generando confianza y manejo emocional, logrando que su institución mediante la toma de decisiones asertivas y oportunas se comprometa en esta

difícil transición, garantizando la supervivencia institucional (Harrison, s.f.).

Sambrano (2010), plantea que el término *resiliencia*, proviene desde la física y se entiende como la cualidad que poseen los materiales de resistir fuertes presiones y volver a su estado original. Este concepto derivado de la física se desarrolla inicialmente en los Estados Unidos, extendiéndose a países europeos, llegando por último a América Latina, donde se realizan una variedad de estudios y proyectos vinculados al tema (Sambrano, 2010).

En las Ciencias sociales, el término resiliencia se refiere a la capacidad que poseen los seres humanos para sobreponerse a la adversidad, y a pesar de los riesgos que ésta implica, logran vivir y desarrollarse positivamente de manera socialmente aceptable. (Palma et al., 2016, p.139)

Desde este concepto podemos definir la actitud positiva asumida por los docentes de la Escuela Cadete Arturo Prat Chacón, quienes a pesar de la adversidad y desde su compromiso con sus estudiantes e institución, enfrentaron el desafío desde su fortaleza interna y decidieron continuar con su labor docente que es educar, sin importar modalidad y el contexto.

Desde una perspectiva psicosocial, la resiliencia se considera, como un proceso de equilibrio interno, entre las características personales y las influencias del contexto, lo que permiten al individuo adaptarse a las situaciones inesperadas de la vida. (Caridad y Ferrer, 2017, p. 86)

como lo fue la pandemia, lo que refrenda la actitud asumida por los docentes de la escuela Cadete Arturo Prat Chacón.

La respuesta de los docentes a la adversidad, tiene mucha relación con el liderazgo ejercido por el líder de la institución, quien debe poseer ciertas características de liderazgo pedagógico resiliente, que le permitan acompañar primero emocionalmente a sus colaboradores y luego profesionalmente, motivándolos a un trabajo colaborativo y reconociendo la importancia de cada uno en su rol y su desempeño.

Ante tal escenario, el liderazgo requiere de atributos para contribuir con la adaptación y

cambios en los entornos sociales. Es así como se habla del *liderazgo resiliente* «como aquel líder que tiene como propósito de contribuir a su crecimiento tanto personal como social» (Caridad y Ferrer, 2017, p. 87).

Se ha señalado con anterioridad que el líder resiliente, es aquel que tiene la capacidad de ser empático con los otros, generando en ellos afecto, motivación y confianza. Basado en esta afirmación, Afonso (2019), señala que

dentro de todo proceso de resiliencia, el líder debe proporcionar a las personas que han enfrentado adversidades los siguientes elementos: (a) proporcionar afecto; (b) crear y transmitir expectativas elevadas; (c) brindar nuevas oportunidades. (p. 28)

De esta manera, los docentes resilientes:

- Reconocen las dificultades como oportunidades.
- Manejan sus emociones, poseen inteligencia emocional.
- Reconocen sus debilidades.
- Logran ponerse en el lugar del otro.
- Enfrentan las dificultades y buscan la solución.
- Toman decisiones asertivas y oportunas.
- Aprenden de sus fracasos y los transforman en oportunidades.
- Son responsables de su crecimiento personal y el de su entorno.
- Demuestran y practican la generosidad.
- Son responsables de sus actos y se compromete con ellos.
- Asumen sus roles con responsabilidad, poseen iniciativa y capacidad de resolución.
- Son personas optimistas, que generan climas laborales óptimos.

Richardson (2014), afirma que

un líder resiliente, es capaz de proporcionar un servicio a otros o a una causa en particular, aplicar estrategias de convivencia, mediante la asertividad, resolución de conflictos, control de impulsos, capacidad de socializar, ser un amigo confiable, crear vínculos afectivos, sentido del humor, control interno, autonomía, visión proactiva del personal, así como automotivación, confianza en sí mismo, los cuales serán un apoyo para su capacidad de dirigir a un grupo, así como el fomento de la confianza entre sus miembros. (p.30)

O sea, genera en los miembros de la institución que dirige, un equilibrio emocional, dándole la confianza para seguir cumpliendo las funciones asignadas en forma eficaz y efectiva (Afonso, 2019).

En la adversidad y tiempos de crisis, como los que vive Chile y el mundo, producto de la crisis sanitaria provocada por el Covid 19, se requieren líderes resilientes, que cuenten con competencias para sobreponerse a la adversidad, superándola y afrontándola mediante la toma de decisiones oportunas y adecuadas. Es el líder que hoy se necesita en todas las organizaciones, en especial en las educativas, aquel líder que cuenta con competencias resilientes y un gran desarrollo de habilidades blandas que, en momentos de dificultad, mantenga una moderación emocional para continuar con el crecimiento de su institución motivando a toda la comunidad a que lo acompañe y se involucre en ello, sorteando todas las dificultades que se presenten y en especial en las instituciones educacionales, articulando resiliencia y liderazgo pedagógico, transformándolo en liderazgo pedagógico resiliente, que supere la adversidad y cumpla con los fines educativos establecidos según González (2010).

De esta manera, en la Escuela Cadete Arturo Prat Chacón, el liderazgo pedagógico ejercido por sus docentes en un modelo híbrido virtual resultó ser uno de los factores catalizadores para desarrollar habilidades de gestión y organización al interior de la escuela y del aula, pues, a pesar de la incertidumbre y miedos, los docentes fueron capaces de innovar, trabajar democráticamente y aprender en conjunto con sus pares (Bolívar, 2014; Contreras, 2016). En efecto, cuando los docentes gestionan sus procesos pedagógicos teniendo como objetivos el lograr y garantizar un aprendizaje de calidad de todos los estudiantes, estamos frente a un docente que lidera sus procesos pedagógicos independiente de la modalidad de enseñanza, basándose en una cultura de equidad, inclusión, participación e innovación, que promueve la mejora continua, tal como lo afirma Contreras (2016).

Al reflexionar acerca de cuáles fueron las características de liderazgo y las estrategias aplicadas que permitieron a los docentes en la

institución en estudio cumplir con su tarea educacional y tener logros académicos, podemos mencionar el equilibrio emocional del equipo directivo, que permitió generar en sus docentes, estudiantes y apoderados, entregar herramientas para un buen manejo de las emociones y poder enfrentar de mejor manera las épocas de crisis. En este mismo orden de ideas, Gómez y Leal, (2015) destacan que los líderes resilientes cuentan con un conjunto de habilidades que les permiten mostrarse positivos, estar seguros y confiados en el logro del éxito con una disposición favorable en la aplicación de estrategias de respuestas efectivas ante los eventos circunstanciales. Por lo tanto, podemos plantear que «el desarrollo de un liderazgo resiliente, promueve en la organización transmutar las dificultades en oportunidades, superando las crisis y respondiendo en forma asertiva los requerimientos y necesidades del entorno» (Caridad y Ferrer, 2017, p. 88).

A mayor abundamiento, Caridad y Ferrer (2017) exponen que,

en virtud de todo lo antes expuesto se puede inferir que este tipo de liderazgo tiene sus bases en la actitud positiva y la capacidad del líder de adaptarse a las circunstancias críticas que le rodean creando un equilibrio entre sus habilidades y los desafíos que le pueden generar el ambiente. (p. 88)

2. Materiales y métodos

La investigación se sustenta desde un paradigma interpretativo con un enfoque metodológico cualitativo, de corte descriptivo con un diseño no experimental basado en un estudio intrínseco de casos, siguiendo el postulado de Sandín (2003), puesto que se desea tener una mayor comprensión del objeto de estudio, resguardando en ello lo particular del contexto, que ha sido focalizado en una escuela básica pública de Chile, altamente vulnerable, y con un 86% de estudiantes multiculturales, provenientes de diversos países de América Latina, a saber: Colombia, Haití, Venezuela, Ecuador, República Dominicana y Perú.

El estudio, describe una situación particular referido al liderazgo de los docentes en sus asignaturas, realizando una inmersión inductiva

a partir de los discursos docentes. Lo anterior se colige, pues se desea alcanzar una mayor comprensión del objeto investigativo, que responde a un rasgo o problema particular, del que se requiere profundizar.

De esta manera, resulta relevante indagar y comprender los conceptos y redes de significados de los docentes de la escuela Cadete Arturo Prat Chacón respecto del liderazgo pedagógico ejercido por ellos en el desarrollo de sus clases y cómo este se desplegó en la implementación de un modelo híbrido de enseñanza-aprendizaje virtualizado.

La población de referencia, la constituyeron los 52 docentes de la escuela Cadete Arturo Prat Chacón, la muestra quedó conformada por ocho docentes que de manera voluntaria quisieron participar en el estudio, con ciertos criterios decisionales, que estos a lo menos hubieran permanecido dando clases en la escuela desde el año 2015 a la fecha de la investigación. Los docentes que cumplieron con dichos criterios, accedieron a cinco preguntas a través de un software de administración de encuestas online SurveyMonkey. Ellos tuvieron dos semanas para responder y enviar sus aportes a través del mismo medio.

De las preguntas formuladas, debemos señalar:

- 1.- ¿Qué entiende usted por liderazgo pedagógico resiliente?;
- 2.- En este periodo de pandemia ¿Cree usted haber asumido con sus estudiantes y

colegas, el rol de un líder pedagógico resiliente?, ¿Por qué?;

3.- ¿Cuál cree usted debe ser el perfil de un líder pedagógico resiliente en modalidad virtual atendiendo al periodo de pandemia?;

4.- ¿Qué se necesitaría a nivel del Desarrollo profesional Docente para avanzar hacia liderazgos pedagógicos resilientes?;

5.- ¿Cómo y qué planifica un líder pedagógico resiliente, qué estrategias implementa en sus clases?, ¿Cómo evalúan los líderes pedagógicos resilientes?, ¿Cómo lo hace usted en sus clases?

La información cualitativa se transfirió en forma literal, el análisis se realizó desde una aproximación inductiva, a través de un método constante de comparación Glaser y Strauss (1967), utilizando el software de análisis cualitativo Atlas T, siguiendo la propuesta de Huberman y Miles (1994), resguardando los criterios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad.

3. Resultados

A partir de la percepción de los docentes y del análisis cualitativo realizado, fue posible profundizar en el conocimiento y comprensión de los docentes entrevistados. Conformándose tres categorías descriptivas de análisis y 49 unidades de significados relevantes para los docentes, tal como se ilustra en Tabla 1.

Tabla 1
Categorización y unidades de significado relevantes para los docentes

Categorías descriptivas	Número de unidades de significados
Significación de un líder pedagógico resiliente.	15
Características del rol asumido como líder pedagógico resiliente.	12
Descripción Perfil del líder pedagógico resiliente y sus acciones.	22

Nota. Elaboración propia (2021)

Con el propósito de buscar similitudes de contenidos, estructura y teoría. A partir de las

categorías descriptivas, se conformaron tres meta-categorías, tal como se ilustra en Tabla 2.

Tabla 2
Meta-categorías, códigos y definición

Meta-categorías	Codificación	Definición
Significados	SIG	Descripción de los significados que los docentes dan al liderazgo pedagógico resiliente.
Descripción del rol de líder pedagógico resiliente,	DRLPR	Descripción del rol de un líder pedagógico resiliente y como ellos asumieron dicho rol en virtualidad.
Perfil del líder pedagógico resiliente y sus acciones en virtualidad.	PLPRA	Descripción del perfil de un líder pedagógico resiliente y sus acciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje en un modelo híbrido virtual.

Nota. Elaboración propia (2021)

A partir de las meta-categorías, que considera tres dominios cualitativos, se nuclearon las opiniones y percepciones docentes. A modo

ilustrativo, en la Tabla 3 se transcriben algunas de las opiniones.

Tabla 3
Meta-categorías y dominios cualitativos

Meta-categorías/Dominios (D)	Opiniones y percepciones docentes
Significados	<p>«...Persona o docente que lograr educación de calidad y equidad en contextos adversos y difíciles»</p> <p>«...Entiendo el liderazgo pedagógico como la transformación de espacios, como la influencia en una organización movilizándola en espacios de mejoras, inclusiva y adaptado al contexto actual».</p> <p>«Los términos líder y resiliencia las relaciono a las creencias y valores de cada persona, ambos son fundamentales para avanzar en un liderazgo que genere ambientes sanos de trabajo, considerando al individuo primero como persona y luego como profesional, con ambas perspectivas incluyo lo pedagógico es aquí donde me detengo en la co-construcción de saberes».</p> <p>«...El liderazgo pedagógico resiliente para mí tiene tres motores: Gestión personal de la energía. Gestiona tu propia resistencia. ...Perspectiva. Cuestiona tu punto de vista sobre cómo piensas ante la adversidad. "Sentido de propósito". Desarrolla un "por qué personal" que le dé sentido a tu vida...»</p> <p>«Resumiría el concepto solo en dos palabras VALORES y CREENCIAS...»</p> <p>«Liderazgo resiliente es aquel que ejecuta un líder en tiempos de crisis, en el cuál es capaz de anteponerse a la adversidad, tomar las oportunidades y seguir construyendo un camino de mejora continua...»</p> <p>«...Se entiende por liderazgo pedagógico resiliente, la capacidad de los y las docentes para hacerse cargo de situaciones fuera de lo "normal", como por ejemplo, la actual situación de contingencia a nivel mundial, ya que los y las docentes han tenido que transformar sus salas de clases en clases virtuales y buscar las metodologías más lúdicas para que los niños y niñas</p>

	<p>logren continuar con su proceso de enseñanza-aprendizaje, entendiendo que son espacios muy distintos a los que viven en las salas de clases presenciales. Así mismo, buscan tratar de lograr equidad, aunque esto último es aún más difícil, ya que no todos los niños y niñas cuentan con conectividad para poder asistir a las clases virtuales o acceder al contenido que se envía de manera asincrónica...»</p> <p>«...Un liderazgo que posee la capacidad de adaptarse a las dificultades y transformar estas en oportunidades de aprendizaje. Creo que el liderazgo pedagógico resiliente es poder adaptarse a las dificultades y a los obstáculos para convertirlos en oportunidades de trabajo individual y colaborativo, sin importar la modalidad de enseñanza. Como también dar espacio al diálogo profesional...»</p>
<p>Descripción del rol de líder pedagógico resiliente</p>	<p>«...Creo haber asumido el rol de Líder frente a mis estudiantes puesto que los niños necesitan la contención de un adulto seguro y confiable. Con mis colegas la verdad que más que líder considero que he trabajado de manera colaborativa entregándoles mis conocimientos para que ellos puedan implementarlos en su quehacer pedagógico...»</p> <p>«...Si, a pesar de las dificultades estuve presente apoyando un curso de termino (octavo año), además de generar redes de apoyo pedagógico, emocional, de contención a nuestros colegas y en general a la comunidad educativa...»</p> <p>«...Creo que sí, otorgando espacios para que los y las estudiantes logren entender el contexto en el que nos encontramos, brindando oportunidades de aprendizajes significativas para ellos y ellas y que sea un espacio de apoyo en lo emocional y no sólo dictar contenidos porque hay que hacerlo, si no tornarlo un momento de retroalimentación constante. En este sentido, el trabajo con los y las colegas es similar, promoviendo el intercambio de estrategias de aprendizajes enriquecedoras y que busquen el desarrollo biopsicosocial de los niños y niñas y que el enfoque no sea sólo el academicismo...»</p> <p>«...Considero que, si he logrado asumir ese rol con mis estudiantes, ya que he buscado nuevas formas de enseñar desde la vereda virtual una asignatura que es física intentando mantener la motivación por la actividad y el movimiento a pesar del poco espacio, y debilidades técnicas de conectividad que se presentan desde mi parte y de los estudiantes, veo que esto se refleja en la adherencia de ellos a clase y su participación...»</p> <p>«...He sido un líder pedagógico resiliente porque tengo una actitud responsable, proactiva, trabajo en forma colaborativa con mis colegas de otros niveles y del equipo P.I.E. siguiendo instrucciones emanadas desde el nivel central y local ...».</p>
<p>Perfil del líder pedagógico resiliente y sus acciones en virtualidad.</p>	<p>«...Un líder resiliente es aquel que motiva al resto a continuar con su labor, a continuar innovando, a manejar un curso con amor, dedicación y enfrenta sus clases como si fuesen presenciales; prepara material, videos, cápsulas y contiene al curso; los alienta y divierte».</p> <p>«El perfil pedagógico de un líder en tiempos de pandemia debe ser a mi juicio, una persona respetuosa, honesta, confiable, con credibilidad, que escuche a sus estudiantes, pares y apoderados».</p> <p>«La flexibilidad y capacidad de adaptarse a comprender que no se puede</p>

emular una clase presencial a una clase virtual, cambiar el paradigma es necesario, generar el pensamiento divergente en los estudiantes, aprovechando las tecnologías y contexto actual».

«Un líder pedagógico resiliente debe ser por sobre todo empático o empática, logrando ponerse en el lugar de los niños y niñas que están pasando por diversas realidades en sus hogares y que esto afecta directamente en su desarrollo emocional y, por ende, en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es por esta razón que también el líder pedagógico debe comprender que hacer una clase virtual no significa replicar lo que se hace en el aula, si no por el contrario, permitir un espacio de escucha afectiva y asertiva....También debe ser comprensiva, proactiva y responsable, con la capacidad de ser flexible al momento de cambiar las estrategias de enseñanza aprendizaje en post de las situaciones de los y las estudiantes».

«Un líder proactivo, presto a ayudar, que observe las situaciones Sico socioemocionales de los y las estudiantes para considerarlas en las clases o los espacios educativos, que sea flexible y empático con escucha asertiva...».

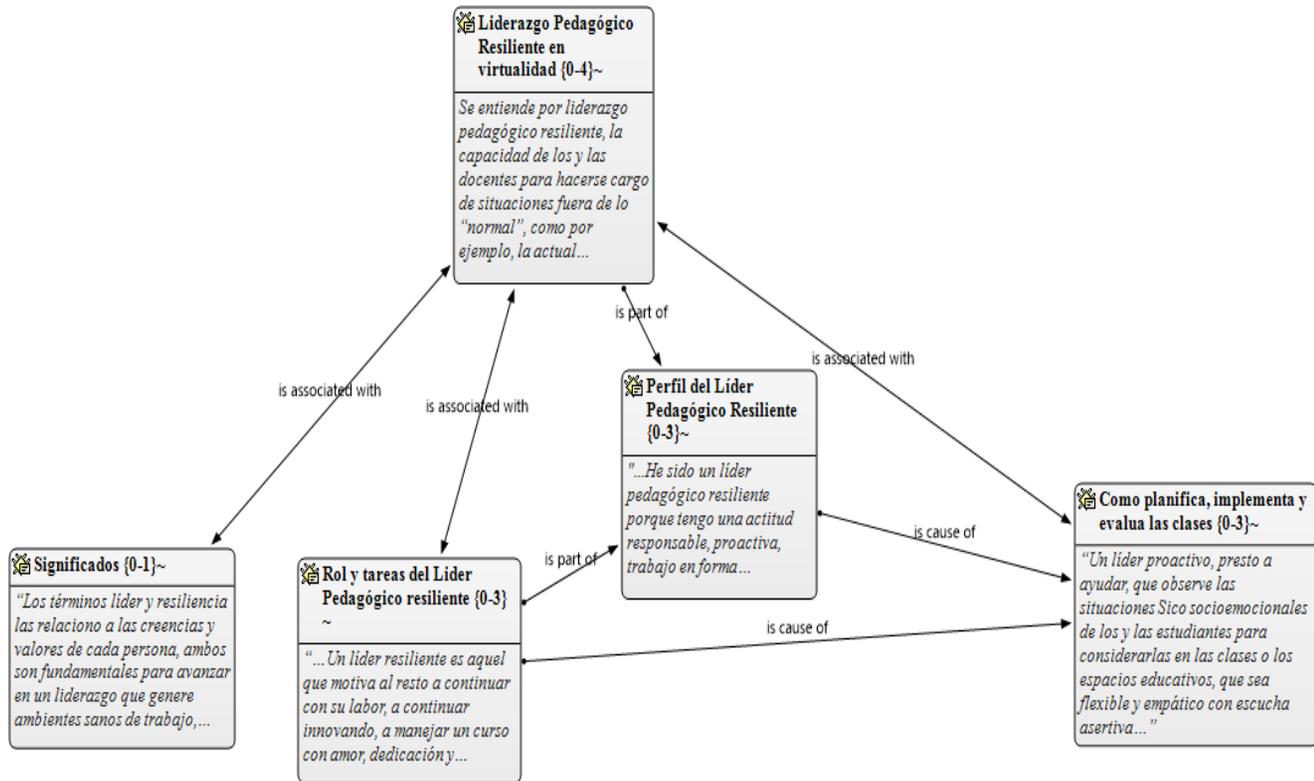
«Líder positivo, flexible y empático, que logre movilizar capacidades en pro de los y las estudiantes, facilitando el proceso de enseñanza aprendizaje y convirtiendo este liderazgo en una práctica pedagógica constante, influyente, constructiva y crítica para conseguir ambiente de trabajo sano, independiente de la modalidad de enseñanza».

Nota. Elaboración propia (2021)

Adicionalmente, en la Figura 1 se presenta la Red semántica conformada a partir de las tres

categorías descriptivas que surgen del análisis realizado.

Figura 1
Red semántica de categorías



Nota. Elaboración propia (2021)

4. Discusión

Los resultados del estudio, confirman lo planteado. Rivera y Aparicio (2020), respecto a que el liderazgo pedagógico promueve el trabajo colaborativo entre los docentes, como también lo planteado por Bolívar (2015), se reconoce a un líder pedagógico, cuando este es capaz de influir no sólo en sus estudiantes, sino también en comunión con sus pares. Se trata de un proceso colaborativo, donde se movilizan capacidades colegiadas, en un contexto de co-docencia. De igual manera, se confirman los planteamientos de Hallinger (2010), puesto que coexisten armónicamente en la escuela Cadete Arturo Prat Chacón, un liderazgo pedagógico directo e indirecto en beneficio de los estudiantes y de los propios docentes. Junto a lo anterior, el liderazgo pedagógico resiliente reconocido por los docentes de la escuela, confirman los hallazgos de González (2010), puesto que se aprecia un férreo compromiso de

los docentes con su tarea y el aprendizaje de los estudiantes a pesar de la adversidad, se devela que el liderazgo pedagógico resiliente está relacionado con las creencias y valores de los docentes. En efecto, dentro del perfil de un docente líder pedagógico resiliente, se confirman los aportes de Afonso (2019), en términos de que un líder pedagógico resiliente es capaz de sobreponerse a contextos adversos, despliega todo su entereza y compromiso con la tarea, es empático, promueve el trabajo colaborativo entre sus pares, busca soluciones a las problemáticas emergentes, proporciona afectos y contención a sus estudiantes, actúan desde la empatía, crean y generan altas expectativas entre sus estudiantes, familias y pares, brinda oportunidades y es capaz de reconocer sus errores y valorar el trabajo de otros. Junto a lo anterior, los resultados confirman los planteamientos de Caridad y Ferrer (2017), toda vez que el liderazgo pedagógico resiliente se constata en los docentes de la escuela Cadete

Arturo Prat Chacón, demostrando una actitud positiva y capacidad para adaptarse a las circunstancias críticas como lo es la pandemia. De igual manera, se confirma los planteamientos de Gómez y Medina (2015) destacándose en los docentes objeto de estudio el contar con un conjunto de habilidades con las que pudieron

aplicar estrategias efectivas, abordando en forma segura, confiada y positivamente la nueva modalidad de trabajo a la que se vieron enfrentados, con una disposición de compromiso y colaboración para con sus estudiantes, cumpliendo con la tarea dada por su profesión, lograr que sus educandos aprendan.

Referencias

- Afonso, M. (2019). Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. *Revista de Investigación Sigma*, 6(1), 28-39. <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i01.1259>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela. *Revista Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 9(2). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Editorial San Marino.
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros*, 361, 23-27. doi:10.14422/pymi361y2015.004
- (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. La Muralla.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Revista de Psicología Educativa*, 4(2). <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Caridad, F. y Ferrer, S. (2017). Liderazgo Resiliente y Calidad de Vida: desde la orientación y revisión analítica. *Revista Orientación y Sociedad*, 7. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68803>
- Chemers M. (2002) *Efficacy and Effectiveness: Integrating Models of Leadership and Intelligence. Multiple Intelligences and Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: Situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 39-64. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140405.pdf>
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones [Nota Técnica N°6]. *LIDERES EDUCATIVOS*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción.
- Glaser B., & Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.
- Gómez, R. y Medina, A. (2015). El liderazgo pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa*, 53(1), 91-113.
- González, R. (2010). Liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder. *Tendencias de Formación*. *Revista Capital Humano*, 240.
- González, R., Gento, S. y Orden, V. (2016). Importancia de la dimensión formativa de los líderes pedagógicos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70, 131-144. <http://hdl.handle.net/10481/45033>
- Harrinson. L (s.f). Líder Resiliente, el perfil más buscado. <https://lhh.com.ar/lider-resiliente-el-perfil-mas-buscado/>
- Hallinger, P. (2010). *Gate ways to leading learning. Leading educational change*. Serie de monografías de APCLC 1. www.ied.edu.hk/apclc
- Hallinger, P. & Huber, S. (2012). School Leadership that Makes a Difference: International Perspectives. *School Effectiveness and School Improvement. An International Journal of Research, Policy and Practice*, 23(4), 359-367. DOI:10.1080/09243453.2012.681508
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital Profesional*. Morata.
- Huberman A., & Miles M. (1994). Data Management and Analisis- methods. En N. Denzin & Y., Lincon (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 428-444). Thousand Oaks: l Sage.
- Leiva, M. y Vásquez C. (2019). Liderazgo Pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Revista Calidad En la Educación*, 51.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. https://www.researchgate.net/publication/332530133_Seven_strong_claims_about_successful_school_leadership_revisited

- Marzano, R.J. (2007). Leadership and School Reform Factors. In T. Townsend (Ed.), *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, (pp. 597-614).
- Palma, O., Soto X., Barría, C., Lucero, X., Mella, D., Santana, Y. y Seguel, E. (2016). Estudio cualitativo del proceso de adaptación e inclusión de un grupo de estudiantes de Educación Superior con discapacidad de la Universidad de Magallanes. *Magallania*, 44(2), 131-158. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22442016000200007>
- Richardson, T. (2014) *Resiliencia Estado Actual y Enfoques*. Editorial Norma.
- Rivera, Y. y Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 27-44. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, S. y Ulloa, J. (2014). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela*. Universidad de Concepción (Chile). RIL editores. https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revisión_internacional
- Sambrano J. (2010). *Resiliencia transformación subjetiva en la adversidad*. ALFA.
- Sandín, M.P. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Mc Graw and Hill Interamericana de España.