



## Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia

### Management and Faculty: Key Factors for Leadership and Innovation in Times of Pandemic

Esmeralda Aracely Altamirano-Villanueva<sup>1</sup>, Jacqueline Esperanza Carrera-Rivas<sup>2</sup>, Juan Carlos Pila-Martínez<sup>3</sup>



Edición Especial: ENSAYOS

Recibido: 1 de octubre de 2020

Aceptado: 24 de enero de 2021

Publicado: 28 de marzo de 2021

Institución:

 <sup>123</sup> Institución Educativa Fiscal Miguel de Santiago

 Ecuador

E-mail / ORCID:



<sup>1</sup>[melito\\_77@hotmail.com](mailto:melito_77@hotmail.com)

<sup>2</sup>[ajakyespe@hotmail.com](mailto:ajakyespe@hotmail.com)

<sup>3</sup>[carlosm13@gmail.com](mailto:carlosm13@gmail.com)



<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0001-9340-7480>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0001-7954-7866>

<sup>3</sup><https://orcid.org/0000-0002-5900-4191>

Citar así:

 APA / IEEE

Altamirano-Villanueva, E., Carrera-Rivas J. & Pila-Martínez J. (2021). Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(1), 32-43, <https://doi.org/10.37843/rted.v10i1.175>

E. Altamirano-Villanueva, J., Carrera-Rivas y J. Pila-Martínez. "Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia". *RTED*, 10, No. 1, pp. 32-43, Abr. 2021

#### Resumen

Innovar como proceso complejo de construcción, demandó el cumplimiento de algunos factores para ser alcanzada. El objetivo fue mejorar prácticas de enseñanza adaptadas a una nueva normalidad nunca antes experimentada, acciones que fueron lideradas por el profesor desde el medio virtual, también nuevas formas de aprendizaje de los estudiantes surgieron en entornos digitales como medios significativos para los intereses del estudiante en momentos de crisis sanitaria nacional e internacional; el proceso de mejora implementado pretende también ser sostenible en el tiempo. Exigió de un equipo directivo con aptitudes, actitudes para generar cambios necesarios conducentes a ejecutar acciones de mejora, requirió también de profesores comprometidos, capaces de adaptarse al cambio inmediato asumiendo nuevas formas de enseñanza virtual, se aprovechó experticias propias de cada docente para aunar esfuerzo a través del trabajo colaborativo entre todos los actores educativos. El medio para conjugar gestión directiva con compromiso docente fue, el liderazgo distribuido, cuya determinación permitió asumir responsablemente actividades desde cada una de las funciones específicas, administrativas, pedagógicas sin descuidar el acompañamiento, motivación permanente a quienes son el eje fundamental del proceso innovador. El objetivo de este caso fue analizar acciones de mejora realizadas desde el nivel de gestión directiva, participación del profesorado, para lo cual se revisó bibliografía especializada sobre este caso, el mecanismo de búsqueda fue a través de repositorios de revistas científicas.

**Palabras clave:** Dirección, liderazgo, profesorado e innovación.

#### Abstract

Innovating as a complex construction process required the fulfillment of some factors to be achieved. The objective was to improve teaching practices adapted to new normality never experienced, actions that were led by the teacher from the virtual medium, also new forms of student learning emerged in digital environments as significant means for the interests of the student at times national and international health crisis; the improvement process implemented also aims to be sustainable over time. It required a management team with aptitudes, attitudes to generate necessary changes leading to improvement actions; it also required committed teachers, capable of adapting to immediate change by assuming new forms of virtual teaching and used each teacher's own expertise to join forces with through collaborative work between all educational actors. Distributed the means to combine directive management with teaching commitment leadership, whose determination will responsibly assume activities from each specific, administrative, pedagogical functions without neglecting the accompaniment, permanent motivation to those who are the innovative process fundamental axis. The objective of this case was to analyze improvement actions carried out from the directive management level, participation of the teaching staff, for which reviewed a specialized bibliography on this; the search mechanism was through repositories of scientific journals.

**Keywords:** Management, leadership, faculty, innovation.

## **Introducción**

En momentos de emergencia sanitaria nacional por la pandemia del COVID-19, el contexto educativo ecuatoriano especialmente del centro educativo objeto de este análisis fue seriamente desestabilizado por lo vertiginoso del cambio de modalidad del trabajo presencial al trabajo virtual, también constituyó un reto para el nivel directivo en esta nueva realidad, de igual forma docentes, estudiantes adoptaron nuevas formas de estudio de acuerdo con sus condiciones sociales o económicas. El caso de este centro educativo reveló acciones determinantes del directivo para dirigir en momentos de emergencia nacional, así como también el trabajo colaborativo de los docentes para innovar los procesos de enseñanza virtual, propuestas llevadas a cabo a través de una plataforma gratuita.

Gestión y dirección desde el ámbito administrativo, curricular, pedagógico, tecnológico fue abordado por el equipo directivo del centro educativo durante el confinamiento, fue necesario innovar en estas circunstancias el proceso de enseñanza para no detener el aprendizaje de los estudiantes, cuyo propósito además fue evitar posibles deserciones. En este caso, el equipo directivo institucional partió de reales necesidades de la comunidad en concordancia. Como menciona Fullan (2002) “el comienzo de un proceso de cambio está en nosotros mismos, en las sociedades complejas como la nuestra, hemos de aprender a arreglárnoslas para crecer a pesar del sistema” (p. 7) citado en (Analuisa-Jácome & Pila-Martínez, 2020).

Este proceso de innovación pretendió alentar una nueva propuesta curricular emergente, una nueva forma de organización adaptada a lo virtual orientada a mejorar practica educativas, además incentivar el desarrollo profesional de los docentes, esta iniciativa tuvo una implicación del 100% de los directivos, docentes, así como también estudiantes en todas las ofertas formativas desde el inicio del confinamiento en marzo 2020.

Los docentes del centro, después de un

colaborativamente dirigido, se adaptaron al cambio urgente, necesario en medio de las dificultades propias del confinamiento donde surgieron habilidades individuales, experticias hábilmente aprovechadas para convergerlas y aplicarlas en el transcurso e implementación de mejoras.

El proceso innovador es un proceso complejo por esencia, dados todos los factores incidentes, por tanto fueron trabajados con creatividad, pertinencia, entusiasmo, adaptando siempre las reales necesidades institucionales, aprovechando los recursos tecnológicos para plasmar mejoras necesarias e iniciar una nueva forma de trabajo en lo virtual. El liderazgo, medio fundamental para relacionar gestión directiva con cooperación de los docentes, acciones determinantes llevadas a cabo en el proceso de innovación. El esfuerzo compartido de cada uno de los docentes desde funciones específicas fue el resultado de un liderazgo compartido, asimismo implicó a todos desde el plano motivacional, además el ser empático con las necesidades humanas de los integrantes de la comunidad.

El objetivo de este estudio fue analizar acciones de mejora llevadas a cabo en el ámbito directivo, docente, durante el estado de emergencia sanitaria, suspensión de clases presenciales en todo el territorio nacional. Todo este cúmulo de esfuerzos de todos los integrantes del centro educativo permitió responder expectativas sociales de su gente, utilizando formas posibles para garantizar formación académica y personal.

## **Desarrollo**

### ***Dirección***

Los directores quienes con conciencia, conocimiento de posibles repercusiones, alcance de sus decisiones o acciones, impactarán a la comunidad educativa (García & Juárez, 2018, p. 207), por lo citado, el cambio necesario e inmediato en el contexto educativo inició desde el equipo directivo a través de una gestión participativa con rasgos colaborativos para innovar el proceso de aprendizaje de los

estudiantes con acceso a internet, dispositivos tecnológicos como computadoras, incluso, dirigido a estudiantes sin ningún recurso para el trabajo virtual. Fue un proceso de cambio rápido, con determinación, liderazgo, colaboración conjunta atendiendo y garantizando formación académica a una población de 2.400 estudiantes.

La diversidad de estudiantes con realidades socio económicas diferentes, así como también las características del centro educativo, su estructura de funcionamiento en cuanto a su realidad fueron factores claves para implementar el proceso de mejora, por ejemplo se destacan: Gestión directiva, asesoramiento, condiciones previas, obstáculos, limitaciones, profesorado, asimismo otros factores presentes durante el cambio, por tanto, los factores pudieron ser incompletos, sin embargo el objetivo fue avanzar hacia una verdadera comunidad de aprendizaje evidenciando en lo posible figuras transformacionales o transaccionales según los plazos establecidos por el centro.

Percibidos los factores relevantes enunciados, se marcaron características de población, del centro educativo, por consiguiente fueron realidad o antecedente para mejorar, en consecuencia ahora son más efectivos, incluso atrayentes integrando las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) (Trujillo, López & Lorenzo, 2009). Sin embargo, entender esta dinámica de cambio inmediato fue complejo e incierto para comprender o especificar los factores organizativos determinantes en su funcionamiento eficaz, en palabras de Fullan & Hargreaves (1997) “profesores y directores deben moverse hacia el peligro y correr el riesgo de unirse al medio formado por los padres y la comunidad, la tecnología, el gobierno si quieren tener éxito” (p.10).

El proceso de gestión educativa obligatoriamente partió por el diagnóstico de posibles acciones de mejora, planeación para implementar innovación, ejecución de actividades plasmadas en lo virtual, seguimiento semanal del avance de planificaciones aprobadas, evaluadas, valores y

las instituciones no nos suministran un entramado de apoyo como solían hacerlo, cada persona debe usar aquellas herramientas posibles a fin de procurarse una vida plena de sentido y agradable” (p.16).

El equipo directivo coherente con el concepto de dialéctica y racionalidad, asumió un reto importante organizando nuevas formas de educación, acudiendo al diseño de planificaciones como una dimensión praxítica incluyendo el diseño del plan, la ejecución, además tuvo en cuenta relaciones causa efecto para afirmar o modificar decisiones en las sucesivas situaciones desarrolladas en el centro (Aguerrondo, 2014, p. 554). Estas decisiones estuvieron centradas en ir reformulando lo efectivo de los resultados, utilización de recursos materiales, humanos, modificaciones, reestructuraciones curriculares, transformación de estructuras, cambio de actitud, sensibilización para adoptar los cambios con el sentir del grupo.

Las acciones prácticas incluyeron, el diseño de planificaciones curriculares, racionalizando, priorizando los contenidos, así como también procedimientos para estructurar esta nueva experiencia escolar (Bolívar, 1999, p.29) estas acciones de formación del estudiante, adaptadas al uso de tecnología en relación a plataformas gratuitas, así como también adaptadas a realidades propias de estudiantes sin acceso tecnológico, igualmente estudiantes con necesidades educativas especiales fueron determinantes para garantizar la permanencia escolar.

El reto fue, gestionar de manera eficiente, eficaz pese a los difíciles momentos para producir logros en aprendizajes significativos, en palabras de Murillo (2013) “el director o directora escolar, como líderes formales de su institución juegan un papel trascendental en esta dinámica del centro y sus actuaciones sientan las bases para conseguir una escuela eficaz” (p.3).

Adaptarse en momentos de incertidumbre fue real, demandó de un equipo directivo resuelto, una planta docente capaz de ajustarse inmediatamente al cambio propuesto con el único objetivo de cumplir los más altos

intereses de un educador, formar buenas personas. Las nuevas ideas educativas, los cambios organizativos, se convirtieron en alternativas llenas, crearon condiciones reales para que los usuarios pongan en práctica (Fullan, 2002, p. 5), es pertinente recalcar según el mismo autor, el término “usuario” determina un papel pasivo pues contradice las nuevas propuestas educativas en cuanto al significado de los procesos de mejora.

Esta experiencia de mejora escolar asumida por directivos, profesores, incluso la comunidad, indudablemente mejoró el funcionamiento institucional, pudo desarrollar nuevos productos u ofrecer nuevos servicios, Hargreaves (2003) “vivimos en una economía y sociedad del conocimiento, estas son estimuladas y dirigidas por la creatividad y la inventiva. Las escuelas de la sociedad del conocimiento tienen que crear estas cualidades, sino su gente y sus naciones se quedarán atrás” (p. 9).

Este proceso de cambio a diferencia de seguir un patrón innovador externo donde los usuarios de esta innovación juegan un papel limitado como adoptantes pasivos (Fullan, 2002, p.4) fueron determinantes, pues su participación activa en esta innovación propia del centro permitió servir al 100% de estudiantes, evitando deserción o fracaso escolar, siempre reconociendo el derecho de acceso o permanencia en el sistema educativo de más alto nivel a todas las personas sea cual sea su clase o condición.

En el contexto de formación, no se obvió el foco principal de estudio para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje (Garín & Rodríguez, 2015), preocupados en términos de calidad por el proceso de enseñanza en esta nueva modalidad, se percibieron los cambios con impactos positivos sobre las clases (Marcelo, Mayor & Gallego, 2010), en concreto, se produjeron cambios en la vida del centro, “en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en la utilización de material didáctico, en la distribución del tiempo, en la asignación de tareas al alumnado, en las relaciones con la comunidad, en la distribución

de espacios, horarios y su equipamiento” (Aramendi, 2010, p. 169).

Todo este entramado de ideas, ante todo los retos de trasladar esta idea de mejora en praxis rompieron con lo habitual del trabajo presencial, el resultado lo dice en números generales, el 90 % de estudiantes tuvo acceso al trabajo virtual con esta nueva forma de estudio, el 10% restante de estudiantes tuvo acceso a educación a través de guías de trabajo mediante entregas físicas en el centro educativo, por tanto, se garantizó preparación académica a toda la población estudiantil del centro.

### ***Innovación***

En el contexto del sistema educativo ecuatoriano, se ve con cierta reserva a los procesos de innovación en conjunto con acciones de mejora necesarias para ser alcanzados, el optimismo particularmente es, cuanto pueden incidir en forma determinante en el cambio, mejora, o desarrollo de los centros educativos. Las reservas de los directivos, profesores se traducen en lo inhóspito, confuso o descontextualizado en términos reales de cada centro, además del resultado pretendido bajo parámetros de calidad, pues siendo innovaciones impuestas desde lo externo es más propicio al desánimo, el desgaste, no apropiación, imposición u obligación de cumplir. Sin embargo, también pueden surgir cambios o mejoras sensatas, razonables, dignas de ser replicadas, especialmente cuando surgen de necesidades propias del centro, incluso cuando cada integrante lo asume como propia (Escudero, 2014, p. 16).

No importa tanto las acciones emprendidas, por nuevas que pudieran ser, sino los sentidos, significados, creencias, concepciones, propósitos, hasta los sentimientos, actitudes, el tacto, los compromisos motivados, dotadas de sentido y llevadas a cabo (Escudero, 2014, p. 119). En ese afán, motivar a los docentes del centro fue importante, por cuanto se trató de un proyecto de mejora propio del centro cuya participación

activa, conjunta de cada uno de sus integrantes marcó diferencia para lograr el funcionamiento planteado.

El proceso institucional de mejora educativa se generó a partir de demandas necesarias por la coyuntura sanitaria, Riesco (2012) manifiesta, “innovar” se entiende “introducir novedades en alguna cosa”, “mudar o alterar las cosas” (p. 78) citado en (Pila et al., 2020). El proceso innovador estableció nuevas acciones en base a necesidades propias, fue eficaz, eficiente, aportó con una mejora, los resultados de este proceso se esperan sean sostenible en el tiempo con resultados transferibles a otros contextos (Sein-Echaluze, Fidalgo & García, 2014), por consiguiente, el equipo directivo trabajó planificaciones institucionales con estructura curricular, metodologías propias de cada nivel, subnivel, priorizando objetivos, destrezas, de acuerdo con políticas educativas también modificadas por la situación emergente y adaptadas al contexto institucional.

Este proceso de cambio sin duda fue un proceso intencional dirigido por el equipo directivo, el maestro, el centro, el sistema (Shu-Shing, 2017) se modificaron contenidos, actitudes, ideas, culturas, modelos e introdujeron nuevas metodologías, se utilizaron nuevos recursos, nuevas iniciativas tecnológicas en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Murillo, 2002; Carbonell, 2001). Ya se hizo una ligera mención de estas características más arriba, se procurará seguirlas tomando en consideración.

La innovación educativa en este caso concreto se enmarcó en un proceso multidimensionado donde intervinieron los avances tecnológicos mediante utilización de plataformas educativas gratuitas, sitios donde accedieron masivamente los estudiantes, política mundial en momentos de crisis, globalización de los mercados, nuevas tendencias sociales, los nuevos valores, nuevas prácticas sociales entre otros afectando a diferentes planos contextuales, desde el nivel del aula hasta el centro educativo (Salinas, 2004; Castillo & De Benito, 2008).

Por tanto, el proceso innovador, se convierte en una necesidad generalizada en una sociedad en constante cambio, exige organizaciones e individuos adaptados fácilmente al medio o contexto, revisar sus formas de actuar, buscar máxima coherencia en relación con las necesidades del entorno, debe ser abordado con distintas estrategias (Garín, 2003, p. 11).

El equipo directivo de este centro buscó un esfuerzo organizado, planificado en los procesos educativos (Sein-Echaluze, Fidalgo-Blanco & Alves, 2016), encaminado siempre al objetivo de mejorar cualitativamente los procesos educativos, conllevó aprendizaje para el profesorado implicado en el proceso de innovación (Margalef & Arenas 2006) logró una acción transformadora del mundo pues garantizó continuidad educativa de sus estudiantes de modo organizado (Unesco, 2016).

Los directivos establecieron planificaciones, buscaron los medios para capacitar a 90 docentes a través del trabajo virtual, su intención fue contar con docentes experimentados, preparados para enfrentar dificultades, asumir riesgos, decidir mejoras en función de las necesidades de sus estudiantes (Mayor & Gallego, 2010).

Los procesos innovadores, en este caso no solo buscaron cambiar estructuras o modificación de algunas prácticas, también se modificaron contenidos, desarrollo de habilidades, intencionalidad en el currículo, en el caso del profesorado, también existió una intencionalidad, afianzar política institucional en momentos de crisis.

En el plano individual de cada docente del centro educativo se buscó desarrollar el pensamiento, el planteamiento crítico, trabajar los fines transformadores en función de cumplir aspiraciones de desarrollo profesional; en el plano institucional apostar por procesos autónomos, organizados, en lo curricular y metodológico apostó por juicios críticos teniendo en cuenta principios de justicia, equidad, inclusión, práctica de democracia efectiva.

Es fundamental no concebir hoy en día al profesor solamente como ejecutor de las innovaciones, debemos pretender un profesor transformador, capaz de diseñar según su realidad, su contexto, en palabras de Tejada (1995) “nos estaríamos posicionando en torno al profesor implementador y agente curricular” (p. 25), destacando lo importante de su participación contextualizada en medio de un clima flexible, donde sea capaz de reflexionar de cada proceso para valorarlo, idóneo en negociación para apuntalar compromisos.

Ese mismo contexto favorable para innovar pudo generar una cultura humanista, social, se fortalecieron componentes de compromiso, amistad, liderazgo, cualidades puestas de manifiesto en momentos de crisis como característica principal del centro educativo, pues se consideraron como fuertes factores enriquecedores de motivación, entrega personal, pese a las diferencias surgidas en algunos momentos, situaciones que pueden ser normales en toda organización, siempre apostaron por resolver constructivamente los conflictos que de manera natural pueden darse en los centros educativos, desembocando en superación para enseñar y mediar (Rosales, 2012).

### **Profesorado**

Fullan (2002) menciona, “el cambio radical puede venir, solamente, a través del oportuno desarrollo de las capacidades individuales para participar activamente en un proceso” (p. 31), esta iniciativa de mejora institucional en medio de crisis sanitaria, apuntó a capacitar a los profesores para viabilizar su innovación, a través de un equipo de docentes expertos en tecnología, quienes organizaron en tiempos récord las aulas virtuales, además todo el proceso operativo consecuente con el trabajo en el sitio virtual, por ejemplo, accesos, claves, matriculas, diseño, elaboración de temáticas, utilización de recursos, evaluación, entre otros. Es necesario reconocer en algunos casos, los maestros mismo no contaban con el conocimiento o habilidades para transformar sus propias prácticas de enseñanza en respuesta

al cambio inmediato sin ayuda externa (Elmore et al., 2003, p.44).

El profesorado fue el principal protagonista del proceso innovador, se involucró de manera efectiva en los cambios profundos, permanentes, transformadores (Rodríguez, Pozuelos & García, 2012). Por consiguiente, el acceso al conocimiento, desarrollo de habilidades necesarias podrán ayudar al docente a responder mayores expectativas a la hora de enseñar.

Mejorar los procesos, contribuyó a consolidar la formación académica de los estudiantes a través de guías semanales de trabajo plasmadas en el sitio virtual facilitando el acceso a todos los estudiantes del centro escolar, hecho plasmado por toda una red colaborativa de docentes partiendo desde el ámbito directivo. Los desafíos condujeron a buscar constantemente nuevas ideas para lograr un mayor desarrollo del profesorado, en los alumnos y el propio centro (Hopkins, 2008; Santizo, 2009; Pont, Nusche & Moorman, 2009; Mayor & Gallego, 2010; Arencibia & Moreno, 2010; Aramendi, 2010, Sánchez & Murillo, 2010; Murillo & Krichesky, 2014; Bolívar, 2015; Garín & Rodríguez, 2015) esta acción transformadora es característica de un centro que mejora permanentemente sus prácticas de enseñanza.

El proceso innovador demandó de voluntad para cambiar concepciones, actitudes, prácticas, se fomentó una “culturalización” del trabajo, se fomentó cooperación entre el profesorado a diferencia de experiencias anteriores, los cambios con seguridad fueron enfocados para transformar los hábitos, habilidades así como también prácticas de los educadores hacia una comunidad profesional más amplia centrada en el aprendizaje de los estudiantes (Fullan, 2002, p. 12).

Este caso específico del centro educativo demostró contar con una cultura para innovar, comprendió los procesos de cambio (Arencibia & Moreno, 2010). Las acciones colaborativas del profesorado fueron necesarias para el desarrollo profesional, implicó un aprendizaje continuo, colaborativo, a través del cual todos

los docentes incrementaron tanto sus saberes individuales como colectivos (Krichesky & Murillo, 2012); su intención es no reducir el avance a meros cambios estructurales (Salinas & Cotillas, 2010), además el clima escolar trató de ser satisfactorio contribuyendo a continuar con procesos de cambio (López, 2010).

Esta experiencia de mejora reveló identidad profesional de muchos docentes incluidos el equipo directivo según Bolívar (2018) “Lo que sea un director o un profesor dependerá de la identidad profesional reconocida para sí y por los otros” quienes demostraron sus saberes o experticias, contribuyeron notablemente en conseguir esta innovación. El profesorado se implicó en redes profesionales haciendo posible compartir ideas, experiencias (Escudero, 2014). El profesorado fue el principal innovador educativo, se involucró de manera efectiva en los cambios sean profundos, permanentes y transformadores (Rodríguez, Pozuelos & García, 2012).

Por otro lado, cuando en un centro educativo se implementa innovaciones, en muchos de los casos puede el profesor resistirse. Zabalza & Zabalza (2012) manifiestan, no hay innovación sin formación, por tanto, fue necesario contar con procesos sostenidos de capacitación del profesorado, además de todos los involucrados. Rodríguez (2015) en su estudio manifiesta, el centro educativo debe contar con una política institucional de fomento al desarrollo profesional permanente en garantía de un proceso innovador exitoso. El centro educativo en cumplimiento de los estándares de calidad educativa priorizó para sus docentes capacitación presencial o virtual en habilidades curriculares, pedagógicos, metodológicos, evaluación, utilización de las “TIC”.

Contribuir generando una cultura de trabajo, aprendizaje colaborativo y en red (Fundación Telefónica, 2016; Murillo & Krichesky, 2014), es importante a través de actividades continuas de reflexión sobre la marcha innovadora. La implicación del profesorado en “ambientes colaborativos, comunidades virtuales de aprendizaje como

principal experiencia formativa y de actualización profesional” (Rossi & Barajas, 2018) fue necesaria para reafirmar la política institucional con ese fin en momentos críticos.

El plan institucional de formación docente implementada hace dos años, fue importante para adaptarse a la incertidumbre, provisionalidad así como el control frente al fracaso en momentos de emergencia sanitaria. Es importante también formular, los planes tuvieron un contenido formativo imprescindible en el aprendizaje del profesorado interesado en innovar para evitar desazón o desánimo de producir iniciativas permanentes de mejora (Poncet & González, 2010).

Barraza (2005) menciona, innovar en el centro, fue un proceso complejo, demandó selección, organización, uso creativo de recursos del equipo directivo tanto en el ámbito curricular como didáctico en respuesta a diversas dificultades presentadas en esos momentos. Este cambio sin duda fue vivido como una experiencia personal afectada a toda una comunidad educativa, especialmente al profesorado cuya acción fue determinante para iniciar y mantener esta mejora, ante todo, fue visto como un proceso de trabajo colaborativo.

### Liderazgo

El vehículo para plasmar este cambio en medio de todas las dificultades sin duda fue el liderazgo ejercido tanto por el equipo directivo como docente del centro, cada uno desde sus funciones específicas, el liderazgo efectivo predispuso al cambio e hizo fluir todos los procesos, planificando diversas actividades implementadas, metodología, recursos y evaluación.

El papel de liderazgo mostrado por el equipo directivo fue determinante para motivar este proceso innovador, desde planificación de acciones hasta ejecución de actividades. Como sea visto un director o una directora dependerá de su identidad profesional reconocida para sí y los otros (Bolívar, 2018), el autor en su investigación determina al líder directivo, quién debe ser reconocido por su influencia en los actores educativos en diversos ámbitos,

significativas para ser reconocido en su comunidad educativa. Los directivos institucionales se interesaron en el proyecto de mejora, se implicaron en él, en consecuencia, su liderazgo jugó un papel clave en el cambio de los resultados escolares al influir, motivar las capacidades de los maestros, así como en el entorno situacional donde trabajaron.

Por una parte, influir fue necesario para continuar con procesos formativos de los estudiantes de manera distinta con ayuda de tecnologías, por otra parte, procurar compromisos de los docentes a través de redes de trabajo colaborativo entre áreas, departamentos institucionales fue esencial. Fue importante el hecho de mantener al personal motivado para controlar las emociones más aún cuando de por medio cada hogar fue en mayor o menor medida afectado por situaciones socioemocionales propias del momento de crisis sanitaria. Si bien es cierto el ejercicio del liderazgo pudo ser ofensivo para unos o acertado para otros, lo primordial de este liderazgo fue, apuntar a converger a todos los actores en los fines educativos, situación alcanzada exitosamente a través de consensos previos.

El equipo directivo fue el sostén del proceso innovador, se centraron en enseñar de mejor forma, los estudiantes en aprender de distinta forma, impulsos de mejora en función del aprovechamiento académico para convertir escuelas, como organizaciones complejas, en comunidades de aprendizaje (Santizo, 2009; Pont, Nusche & Moorman, 2009; Bolívar, 2015; Marcelo, Mayor & Gallego, 2010) citado en (Pascual, 2019). El equipo directivo obtuvo experiencia y prestigio profesional (López & Lavié, 2010) citado en (Pascual, 2019). “El equipo directivo fue el alma de los cambios producidos en el centro” (Sánchez & Murillo, 2010) citado en (Pascual, 2019). Cuando el equipo directivo del centro es quien lidera los procesos, es preponderante su actitud, el papel asumido por el centro educativo, evidencia de cómo fue visto por los docentes (Analuisa-Jácome & Pila-Martínez, 2020).

Las tareas de mejora o innovación no fueron procesos simples o fáciles, por el contrario, fueron encontrando en el camino resistencia de cualquiera de los integrantes del centro educativo ya sean internos o externos quienes limitaron, detuvieron o descartaron las mejoras. No obstante, fue posible proyectar mejoras a través del ejercicio de liderazgo distribuido para convertir su organización desde el conjunto de los docentes. Por supuesto estas soluciones no fueron inmediatas, más bien atendieron a experiencias adquiridas del directivo durante su gestión, se fueron consolidando a través del tiempo hasta ser notorio en momentos de cambio, además su gestión fue acogida, aceptada o respaldada por todos en los difíciles momentos.

Las decisiones en este caso de estudio no fueron determinadas por una sola persona, las decisiones fueron el resultado de consensos de los estamentos directivos, Dirección, Coordinaciones Académicas, Junta académica. Lo importante de esta determinación compartida fue cambiar creencias ante posibilidades de no conseguir mejoras planteadas.

El liderazgo ejercido en momentos de emergencia nacional demandó férrea actitud desde el nivel directivo, donde se generó actividades de mejora en coherencia con políticas educativas para garantizar enseñanza y aprendizaje. Se requiere líderes innovadores, capaces de producir una variedad de políticas, tengan pasión, dedicación para generar condiciones necesarias en el logro de objetivos educativos. El líder debe ser íntegro para gestionar mejoras escolares, ser capaz de contribuir a lograr calidad educativa (Williams 2015).

De este modo, también es necesario cuidar las relaciones entre el personal del centro educativo en favor de climas favorables (Waite, 2008, p. 49). Las actitudes demostradas por los integrantes de este centro encajaron también en los estudios de (Bass, 1985) sobre el liderazgo transaccional específicamente como influencia notable, prácticas de liderazgo de los directivos para alcanzar resultados a corto plazo con el intercambio de recursos.

Los diferentes recursos sin duda fueron aprovechados en el sitio virtual utilizado, innovando prácticas rutinarias realizadas en lo habitual de la formación presencial. De igual forma, todo este cumulo de gestión a nivel directivo, docente, fue articulado con el uso potencial de las redes sociales mediante el uso adecuado, orientado siempre a buscar el conocimiento, compartirlo a través de redes de confianza. Se recurrió al establecimiento de relaciones a distancia entre los actores educativos del centro en transacciones informativas para el uso de los diversos recursos proporcionados por la tecnología.

No se dejó de lado acciones para garantizar probidad académica, el respeto de propiedad intelectual, teniendo en cuenta el internet como recurso generador de multitudinarios espacios para obtener información de buena o mala calidad que vaya en función de lograr aprendizajes en torno a una plataforma donde se exponen actividades de interés acompañados de recursos interesantes como imágenes videos aficiones, enlaces o producción científica. Se asumió toda posibilidad de afianzar acciones comunicativas en respuesta a demandas de mejora a través de los medios de comunicación digitales creando vínculos colaborativos entre los participantes, esta forma de trabajo tecnológico también fue el principio de mejora por su gran aporte.

### **Conclusión**

Después del análisis realizado a cada una de las acciones de mejora implementadas durante el tiempo de emergencia sanitaria por COVID-19, el confinamiento, suspensión de las actividades académicas presenciales, desde las funciones específicas e integradas de cada actor educativo en relación con las claves de estudio y en atención al objetivo de este trabajo, al momento de establecer el proceso innovador en el centro escolar se puede afirmar:

El proceso de gestión del equipo directivo del centro fue determinante en el planteamiento y conducción del proceso innovador a fin de garantizar continuidad académica de 2400 estudiantes de los diferentes niveles de

educación obligatoria en momentos de crisis sanitaria, trasladando las actividades educativas presenciales al medio virtual, situación desequilibrante en lo habitual del proceso de enseñanza.

Se impulsaron acciones determinantes como, el liderazgo, los conocimientos, dirección escolar, sin duda lograron marcar diferencia en el momento de implementar el proyecto de mejora pese a dificultades presentadas en el desarrollo, como es natural suelen suceder en cualquier proceso de cambio, en la praxis de las actividades el valor de la audacia permitió replantear acciones cuando fallaba algún proceso, este replanteamiento de acciones lógicas sobre posibles errores también generó experiencias de cambio.

El equipo directivo apostó por el trabajo colaborativo aprovechando todas las facultades, habilidades, destrezas o experticias propias de los docentes en mayor o menor medida, implicarlos a todos en esta propuesta de mejora fue importante, además fue asumido por ellos como un proyecto propio. A pesar de las dificultades siempre presentes en los trabajos de desarrollo colaborativo, es necesario el cambio de actitud y la mentalidad abierta al trabajo tecnológico con sus extraordinarios recursos disponibles. A colaborar también se aprende, más aún cuando puede ofrecer mucha experiencia y conocimiento al cuerpo docente.

La innovación en este caso puntual fue alcanzada con éxito, la complejidad praxitiva no fue impedimento para renunciar en momentos de incertidumbre, por el contrario, fue asumido como reto institucional alcanzado con participación comunitaria. Desde cuando fue formulado el proceso innovador hasta su ejecución se pretendió mantenerlo en el tiempo, ante todo, se pretendió conseguir coherencia con los fines educativos de calidad, generando aprendizajes que signifiquen utilidad para sus estudiantes.

El profesorado, obligado a modificar sus prácticas de enseñanza aprendizaje dentro de una nueva dinámica virtual también fue afectado por lo urgente del cambio, sin embargo, se adaptó a una realidad educativa

diferente, no convencional, pero cada vez más creciente, su formación específica fue vital, además, el acompañamiento permanente de los docentes más experimentados permitió afianzar el proceso de cambio. El esfuerzo sin duda fue máximo, sin embargo rasgos característicos de identidad personal con su institución fueron decisivos para plasmar positivamente el funcionamiento correcto de su trabajo en el sitio virtual facilitando continuidad formativa de sus estudiantes.

El liderazgo tanto del directivo como del docente se dejó notar en su máxima expresión, el directivo al comprometer, distribuir responsabilidades de cada actor educativo frente al proceso de mejora implementado. El liderazgo del profesorado evidenciado en sus múltiples tareas les permitió interactuar entre ellos mediante redes de trabajo colaborativo, actitudes fundamentales para establecer apoyo mutuo.

El liderazgo fue distribuido a través de acciones ejecutadas por la dirección transformacional, además, fue compartida con todos los integrantes, garantizando en primera instancia participación por consiguiente compromiso, así mismo el objetivo fue ser eficiente conjuntamente entre los equipos docentes. Motivar a cada instante fue necesario, el proceso innovador pudo causar agotamiento en el cumplimiento de diversas tareas, dosificar fue importante mediante el apoyo entre áreas, acciones afirmativas de colaboración puestas en evidencia. El trabajo comunitario fue clave, eso garantizó el éxito, en tanto se evitó las acciones parceladas que solo pudieron anticipar el fracaso.

El sistema educativo ecuatoriano atraviesa por algunas dificultades en el orden administrativo, curricular, pedagógico, además de financiamiento, situaciones visualizadas con más notoriedad durante el confinamiento, sin embargo las iniciativas propias de mejora surgieron de la institución educativa, motivadas, alentadas por toda la comunidad, especialmente por los directivos, el cuerpo docente, en función de los estudiantes como centro e interés del proceso educativo.

## Referencias

- Analuisa-Jácome, I. & Pila-Martínez, J. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 8(2), 5-15. <https://doi.org/10.37843/rted.v8i2.134>.
- Aguerrondo, I. (2014). Planificación Educativa y Complejidad: Gestión de reformas educativas. *Cuadernos de Pesquisa*. 44 (153), 548-578.
- Aramendi, P. (2010). La innovación educativa en el País Vasco: inclusión, equidad e integración europea. Profesorado. *Revista de curriculum y formación del profesorado*. 14(1), 135-152. <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/articulo/view/42190>
- Arencibia, J. & Moreno, J. (2010). La innovación educativa en España desde la perspectiva de grupos de discusión: el caso de la Comunidad Autónoma de Canarias. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*. 14(1), 191-214. <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/articulo/view/42196>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Castillo, P. & De Benito, B. (2008). Cambios, novedades y procesos de innovación. En J. Salinas (Coor.). *Innovación Educativa y Uso de las Tic*, 31-42. Sevilla: J. De Haro Artes Gráficas S.L. <http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2524/innovacioneduc2008.pdf?sequence=1>
- Carbonell, J. (2001) *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. 2nd ed. Ediciones Morata, S.L.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. Kairós.
- Elmore, R., Peterson, P. & Mc. Carthey, S. (2003). *Enseñanza, aprendizaje y organización escolar*. Secretaria de Educación Pública.
- Escudero, J. (2014). Avances y retos en la promoción de la innovación en los centros educativos. *Educar*, 50, 101-150. <https://www.raco.cat/index.php/Educar/articulo/view/287050/375297>
- Fullan, M (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado*, 1-12. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>
- Fullan, F. & Hargreaves, A. (1997). *Whats worth fightin for out there?* Teachers College Press.
- Fundación Telefónica. (2016). *TOP 100. Innovaciones Educativas 2016. Educar para la Sociedad Digital*. [https://www.fundaciontelefonica.com/artes\\_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/541/](https://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/541/)

# Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia

- García, F. J., & Juárez, S. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de educación superior*, N° 02/206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Hargreaves, A. (2003). *Enseñar en la sociedad del conocimiento (La educación en la era inventiva)*. Ediciones Octaedro, S.L.
- Hopkins, D. (2008). *Hacia una buena escuela. Experiencias y lecciones*. Quebecor World Chile.
- Garín, J. (2003). *Gestión Organizativa*. Algier's Impresores.
- Garín, J. & Rodríguez, A. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 73-90. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/articulo/view/12245>
- López, J. (2010). Sostenibilidad de la innovación en los centros escolares: sus bases institucionales. *Revista de curriculum y formación del profesorado*. 14(1), 9-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3187060>
- López, J. & Lavié, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*. 14(1), 71-92. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56714113005.pdf>
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas. Revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 367-368. <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2007/06/232-10.pdf>
- Margalef, L. & Arenas, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva Educativa*, 47, 13-31. <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828002.pdf>
- Marcelo, C., Mayor, C. y Gallego, B. (2010). Innovación educativa en España desde el punto de vista de sus protagonistas. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*. 14(1), 111-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3187073>
- Murillo, J. & Muñoz, M. (Coords.) (2002). *La mejora de la Escuela*. Ediciones Octaedro, S.L.
- Murillo-Torrecilla, F (2011). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de la educación*, 49-83. <https://doi.org/10.35362/rie550525>
- Murillo, J. & Krichesky, G. (2012). El Proceso de Cambio Escolar. Una Guía para Impulsar y Sostener la Mejora de las Escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 26-43. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55123361003.pdf>
- Murillo-Torrecilla, F. (2013). La distribución del tiempo de los directores de las escuelas de educación primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de educación*, 361.
- Murillo, J. & Krichesky, G. (2014). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69-102. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55133776005.pdf>
- Pascual, J. (2019). Innovación Educativa: Un proceso construido sobre relaciones de poder. *Revista Educación, Política y Sociedad*, 4(2), 9 - 30. <https://revistas.uam.es/reps/articulo/view/12205>
- Pila, J., Andagoya, W., & Fuertes, M., (2013). El profesorado: un factor clave en la innovación educativa. *Revista educare 2.0*, 24(2), 212-232.
- Poncet, M. & González, R. (2010). Innovar no admite el imperativo. Profesorado. *Revista de curriculum y formación del profesorado*. 14(1), 237-250. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3187113>
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. 1. <https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>
- Riesco, M. (2012). Cómo generar proyectos universitarios innovadores, ilusionantes y duraderos. En A. de la Herrán y J. Paredes (Coords.), *Promover el cambio pedagógico en la universidad*. 75-98. Ediciones Pirámide.
- Rosales, C. (2012). Contextos de la Innovación Educativa. *Revista de innovación educativa*, 22, 9-21.
- Rodríguez, F., Pozuelos, F. & García, F. (2012). Cuando el cambio llega a la escuela. Estudio de casos sobre los procesos de innovación educativa. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, 8, 117-141. <http://www.ub.edu/obipd/cuando-el-cambio-llega-la-escuela-estudio-de-caso-sobre-los-procesos-de-innovacion-educativa/>
- Rossi, A. & Barajas, M. (2018). Competencia digital e innovación pedagógica: Desafíos y oportunidades. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 22(3), 317-339. <http://dx.doi.org/10.30827/profesorado.v22i3.8004>
- Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 1(1), 1-16. <https://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/salinas1104.pdf>
- Salinas, B. & Cotillas, C. (2010). Innovación y cultura colaborativa en un centro de educación especial. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*, 14(1), 291-302. <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/articulo/view/42207>

- Sánchez, M. & Murillo, P. (2010). Estepa Innovación educativa en España desde la perspectiva de grupos de discusión. Profesorado. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 14(1), 172-189. <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/42194>
- Santizo, C. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. *Reporte del contexto mexicano*. <https://www.oecd.org/edu/school/44906121.pdf>
- Sein-Echaluce, M., Fidalgo-Blanco, Á., & Alves, G. (2016). Technology behaviors in education innovation. *Computers in Human Behavior*, 72, 596-598. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.049>
- Sein-Echaluce, M., Fidalgo, Á. & García, F. (2014). Buenas prácticas de Innovación Educativa: Artículos seleccionados del II Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad, CINAIC 2013. *Revista de Educación a Distancia*, 44, 1-5. <http://revistas.um.es/red/article/view/254011>
- Shu-Shing, L. (2017). Scaling Educational Innovations in Singapore: the roles of Policymakers, Practitioners, and Researchers. (*NIE Working Paper Series No. 9*). National Institute of Education. [https://www.nie.edu.sg/docs/default-source/oer/niewps9\\_scaling-educational-innovations-in-singapore---the-roles-of-policymakers-practitioners-and-researchers.pdf?sfvrsn=2](https://www.nie.edu.sg/docs/default-source/oer/niewps9_scaling-educational-innovations-in-singapore---the-roles-of-policymakers-practitioners-and-researchers.pdf?sfvrsn=2)
- Tejada, J. (1995). El papel del profesor en la innovación educativa. Algunas implicaciones sobre la práctica innovadora. *Revista Educar*, 19, p.19-32
- Trujillo, J., López, J. & Lorenzo, M. (2009). Liderazgo Educativo en la Gestión de Redes Sociales. Innovación y cambio en las Organizaciones Educativas. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio educativo*, 7 (3), 35-43. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5400>
- Unesco. (2016). *Innovación educativa*. <http://unesdoc.Unesco.org/images/0024/002470/247005s.pdf>
- Waite, D. (2008). Las limitaciones de nuestras formas organizativas, en Organizaciones educativas al servicio de la sociedad. Garín, J. y Antunez, S. (coords). Wolters Kluwer.
- Williams, S. (2015). The Future of Principal Preparation and Principal Evaluation: Reflections of the Current Policy Context for School Leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 10, 222-225.
- Zabalza, M. & Zabalza, A. (2012). *Innovación y cambio en las instituciones educativas*. Homo Sapiens Ediciones.