observatorio ExE
gestión educativa

# Retos de la gestión educativa en 2021:
## Perspectiva de los Directivos Docentes desde la

Red Liderazgo Educativo

18 de febrero 2021

# Contexto

El **Observatorio a la Gestión Educativa** desde el 2020 ha indagado acerca de las percepciones de las entidades territoriales en el marco de la pandemia.

Durante el mes de enero y principios de febrero del 2021, se diseñó y aplicó una encuesta para entidades territoriales certificadas (ETC) y con el propósito de indagar acerca de cuatro temas:

1. Procesos de alternancia 2020-21
2. Desafíos de la gestión educativa
3. Planes y acciones priorizadas para el 2021
4. Metas territoriales del sector educativo

## Respecto a esta entrega…

- La gestión de la educación en medio de la pandemia por Covid-19, se ha visto retada en todos los niveles del sistema educativo. Desafíos dinámicos y cambiantes según la fase de la emergencia sanitaria retan la experiencia y expertica de quienes lideran la educación en estos tiempos.
- Hace un año el reto fue la educación en casa. Hoy el reto es el retorno progresivo o alternancia, que ha provocado tensiones y diversas posiciones.
- En esta ocasión, analizamos asuntos de la gestión educativa desde “las gafas” de los Directivos Docentes, quienes en conversaciones recientes y a través de una encuesta, han expresado su pensar y sentir en la tarea de lograr la alternancia como una nueva forma de hacer escuela.

# Tabla de contenido


1 Ficha técnica

2 Resultados: Encuesta a Directivos Docentes

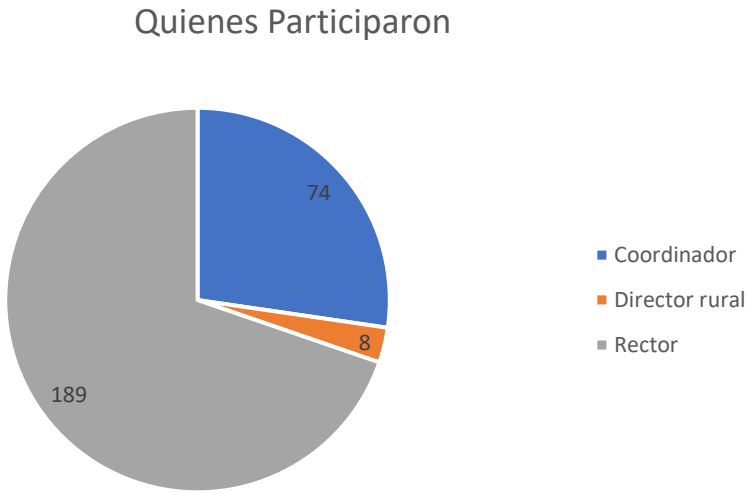
3 Reflexiones

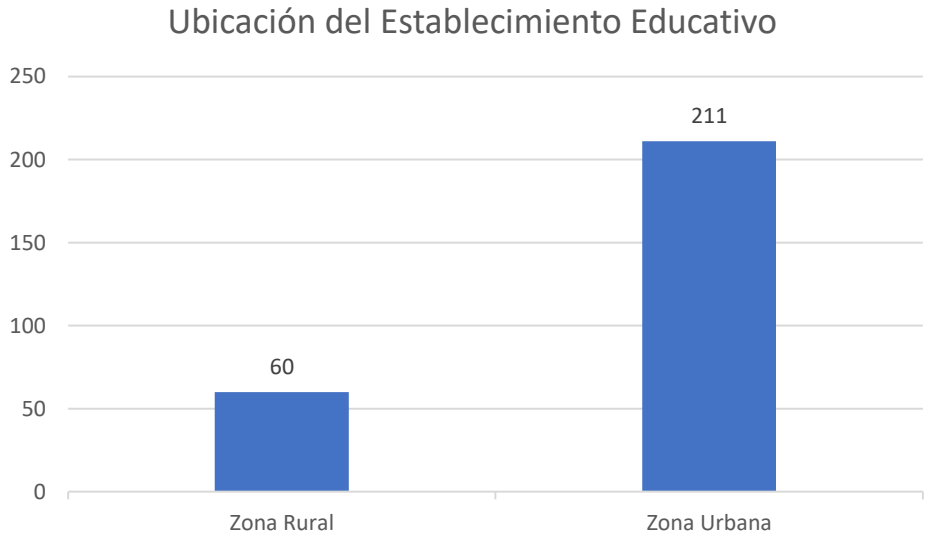
4 Anexos

# 1. Ficha técnica

**Encuesta a Directivos Docentes**

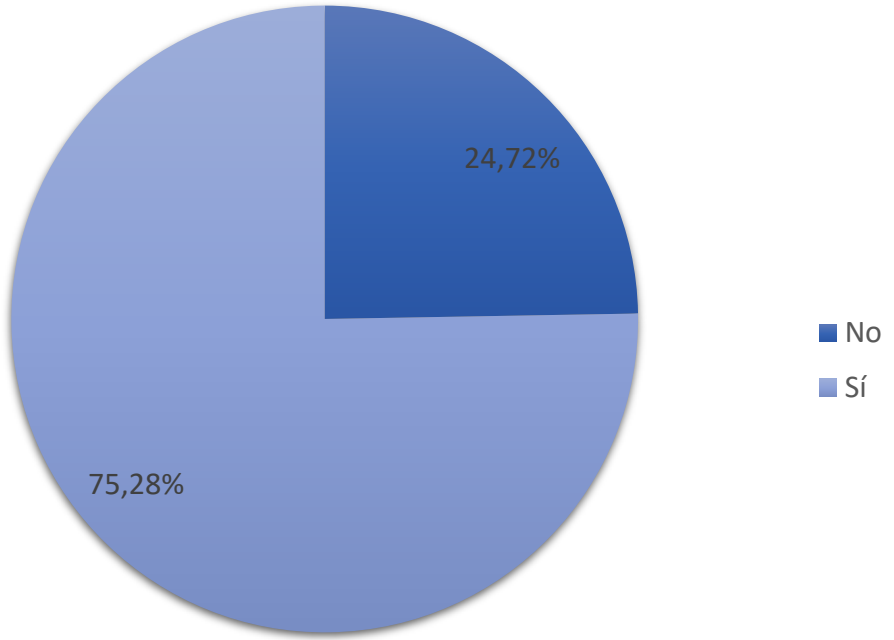
| | |
|---|---|
| Población | 271 personas que corresponde a rectores, directivos y coordinadores rurales. |
| Tiempo | La recolección de la información se realizó entre el 20 de enero y el 5 de febrero del 2021. |
| Preguntas | La encuesta se conformó por 13 preguntas |
| Medio | Encuesta virtual |
| Temáticas | 1. Capacitación<br>2. Alternancia<br>  1. Pilotos<br>  2. Implementación del modelo de alternancia<br>  3. Disposición de recursos<br>3. Gestión 2020<br>4. Retos 2021 |



# 2. Resultados: Capacitación

¿Ha recibido capacitación para fortalecer sus capacidades para el uso de las TIC en su quehacer?




La resolución 666 de 2020 señala la capacitación como parte de los mecanismos para la prevención, monitoreo de síntomas y el manejo del riesgo del contagio.

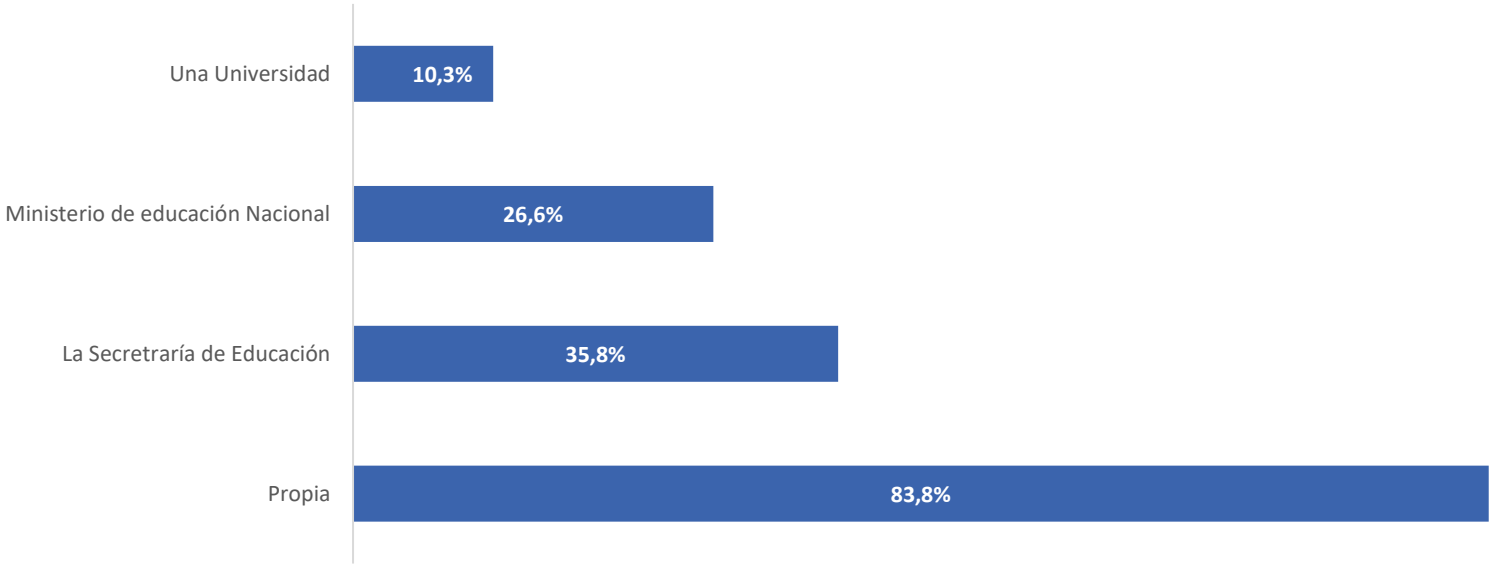
Por su parte, la resolución 1721 de 2020 sugiere que el plan de comunicaciones de las instituciones educativas incluya información y capacitación sobre prácticas de cuidado y autocuidado y recomendaciones generales sobre la prevención del contagio.

Sin embargo, llama la atención el 24,72% no ha recibido capacitación, esto planea preguntas alrededor de la oportunidad de acceso a estrategias y rutas de formación para desarrollar las capacidades de los directivos y docentes ante los nuevos retos de regreso progresivo a la Escuela. Esta oportunidad pasa por avivar el interés por participar y la divulgación de ofertas disponibles.

# 2. Resultados: Capacitación

El 83,8% de las capacitaciones son por iniciativa propia, lo que indica una movilización y procesos de autogestión para la realización de las actividades laborales cotidianas. Lo que puede ser interpretado como una acción necesaria para asumir los retos de la prestación del servicio educativo en el marco de la pandemia.

**La o las capacitaciones para fortalecer sus capacidades para el uso de las TIC en su quehacer fue por iniciativa de**

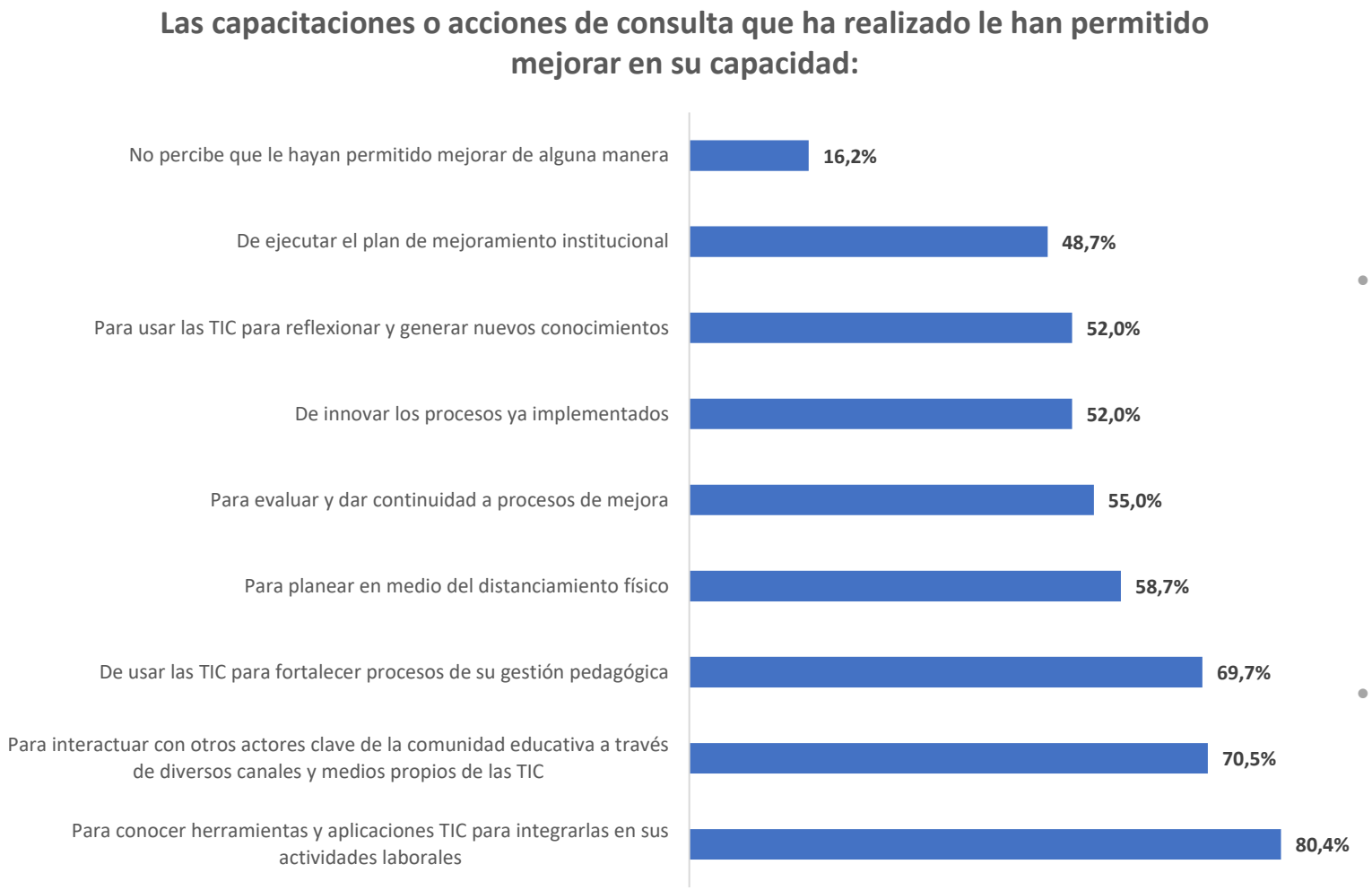



*Los porcentajes pueden sumar más del 100% dado que hay combinación de las opciones

Que existan diversas organizaciones con oferta formativa es necesario para llegar a la mayor cantidad de directivos docentes.

Sin embargo la complejidad del reto es tan mayor que demanda un trabajo articulado entre Ministerio, SE y Organizaciones de la Sociedad Civil, de tal manera que se favorezca la oportunidad de desarrollar capacidades necesarias para promover la calidad del servicio educativo en el marco de la crisis.

# 2. Resultados: Capacitación




*Los porcentajes pueden sumar más del 100% dado que hay combinación de las opciones

- En el anexo técnico de la directiva 16 de 2020 del MEN, ofrece orientaciones para la implementación del plan de alternancia y establece la necesaria capacitación en protocolos de bioseguridad para la comunidad educativa.
- Los datos de la encuesta, indican que las capacitaciones han permitido llevar a cabo los proceso propios de la enseñanza-aprendizaje en casa fortaleciendo la interacción con otros actores y la gestión pedagógica haciendo posible la continuidad de la operación y de la prestación del servicio.
- Sin embargo, en menor proporción se orientan hacia el diseño de planes, capacidad que en la actual fase de la educación en emergencia es necesaria para planeación de la alternancia.

# 2. Estudios internacionales: Que dicen de capacitación en tiempos de pandemia.

**El marco para la reapertura de las escuelas** (2020) propuesto por UNESCO, UNICEF, el Banco Mundial y el Programa Mundial de Alimentos en 2020 sugiere que las políticas y la financiación deben:

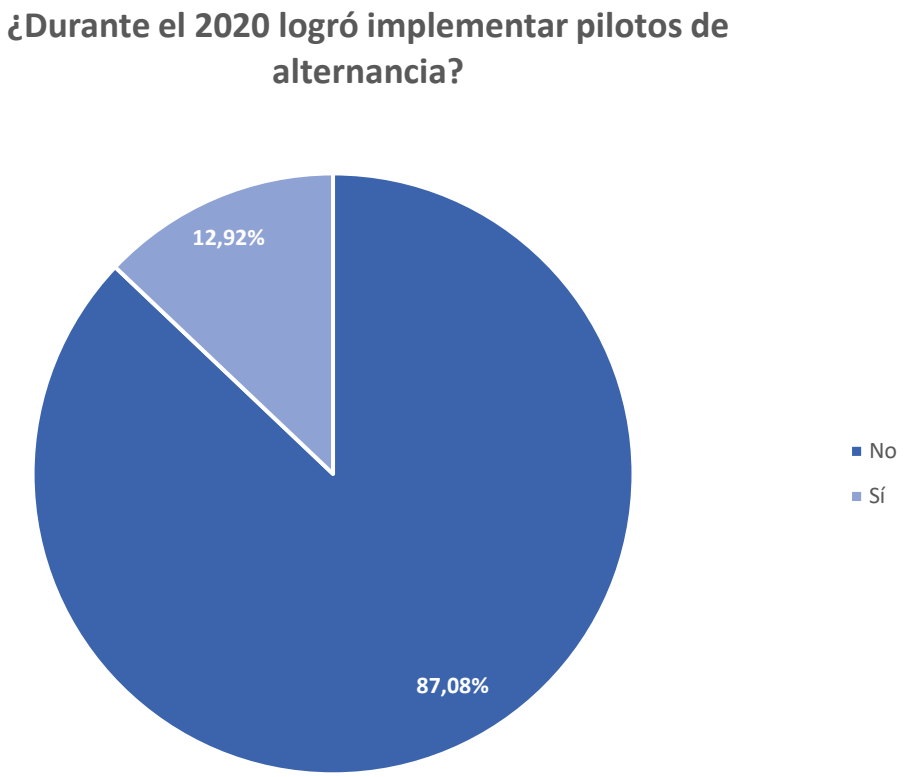
- Incluir capacitaciones para el personal educativo en **modalidad combinada y a distancia** junto con la creación de grupos de pares antes de la reapertura.
- También en esta nueva fase, mencionan la necesidad de capacitar a los educadores con herramientas para promover la salud mental, el desarrollo de habilidades psicosociales y emocionales, **la observación a estudiantes respecto al reconocimiento de alertas tempranas** e intervención oportuna respecto a cambios comportamentales, cognoscitivo y emocionales.
- Con las escuelas reabiertas, las capacitaciones deben aplicar métodos innovadores, tales como el **acompañamiento entre pares y la tutoría.**

El **Banco Interamericano del Desarrollo** (2020) señala que para dar continuidad a la educación en el marco de la pandemia y retomando la experiencia de los países que han reabierto las escuelas la implementación de un modelo híbrido debe tener en cuenta la capacitación de educadores y estudiantes respecto a:

- Manejo de recursos TIC
- Pedagogías activas para el aprendizaje
- Desarrollo de habilidades socioemocionales
- Involucramiento de los padres respecto a cómo apoyar las tareas, manejo en TIC y recursos para mitigar los efectos adversos en la salud mental de los estudiantes

# 3. Resultados: Implementación de alternancia

De quienes respondieron que si lograron implementar pilotos de alternancia, el 82,86% afirman que su institución cuenta con los recursos necesarios para el retorno gradual a clases y el 17,14% menciona lo contrario. Esto lleva a considerar que los pilotos proporcionaron medidas de realidad sobre cómo y qué se requiere para implementar satisfactoriamente la alternancia.

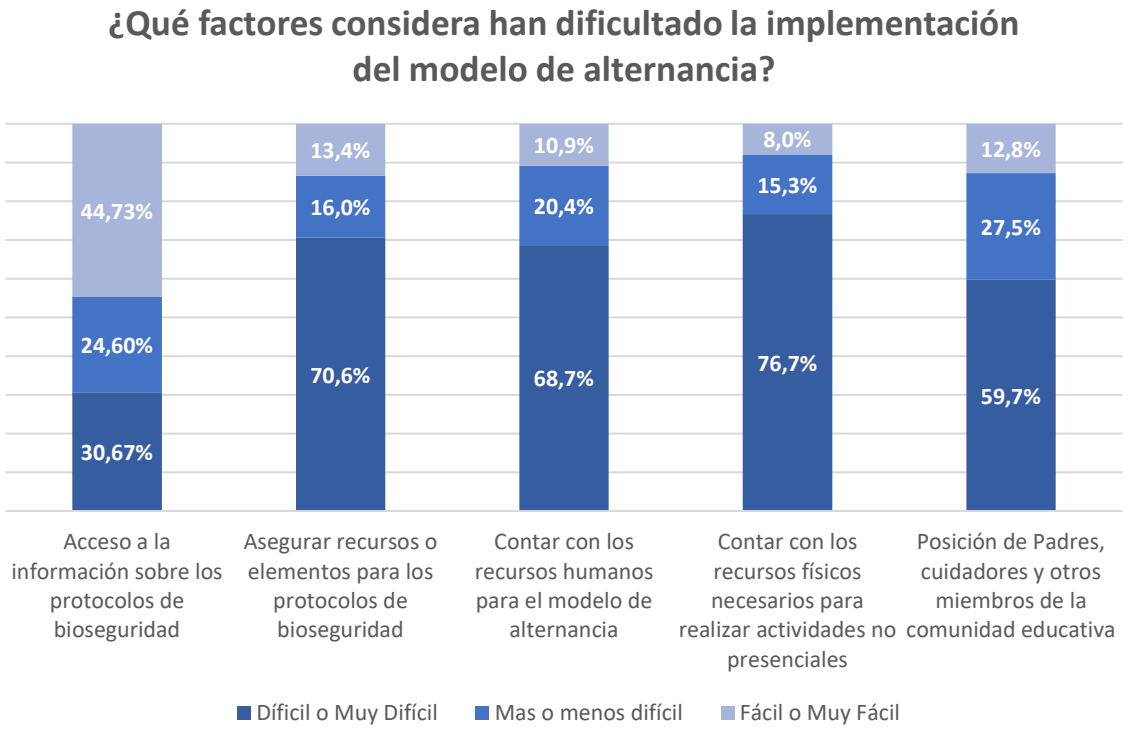



La alternancia es entendida como:

"opción de combinar estrategias de trabajo educativo en casa con encuentros presenciales en los establecimientos educativos consentidos por las familias y los estudiantes, previo diagnóstico de cumplimiento de las condiciones de bioseguridad para preservar el bienestar de la comunidad educativa y definición por parte de directivos y docentes, del ajuste del plan de estudios, adecuación de la jornada escolar, edades de los estudiantes que pueden retornar, cantidad de grupos, lugares de encuentro, entre otros" (MEN, 2020, p. 8)

# 3. Resultados: Implementación de la alternancia

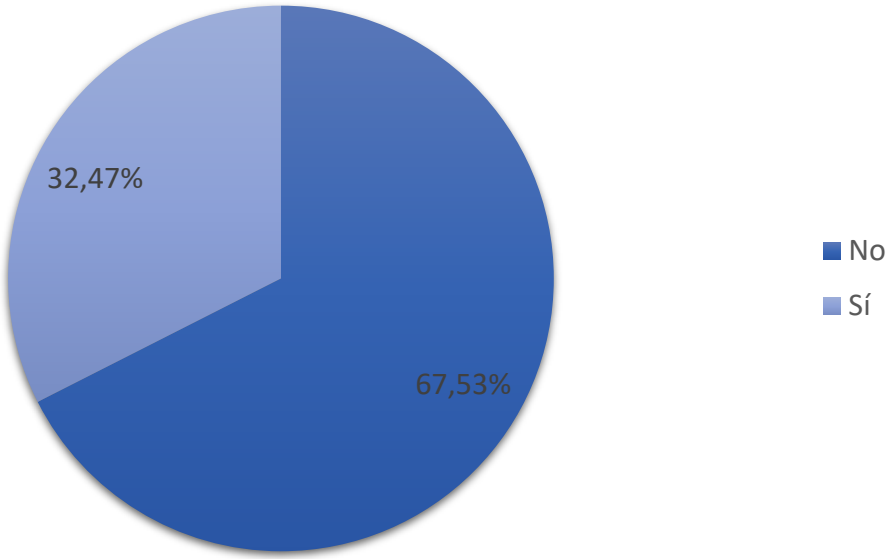
- Las mayores dificultades respecto a la implementación del modelo de alternancia se orientan principalmente a la disponibilidad de recursos físicos (infraestructura) y humanos, y los necesarios para el cumplimiento de protocolos de bioseguridad; también se encuentran dificultades respecto a la posición de los padres y la comunidad educativa en general.
- En contraste, parece que uno de los elementos que facilita la implementación del modelo de alternancia se orienta al acceso de la información.




- En definitiva, los datos sugieren que los directivos docentes cuentan con información respecto a cómo mantener la salud de las personas ante un eventual retorno a la escuela; sin embargo, los recursos se perciben insuficientes para ello.
- Respecto a la posición de los padres como elemento que dificulta la implementación del modelo de alternancia, es conveniente considerar mecanismos de participación en la construcción de las rutas, protocolos y planes de implementación, es posible que ello contribuya a la percepción de seguridad en la escuela y genere mayor fortalecimiento en las prácticas de cuidado y autocuidado.

# 3. Resultados: Disposición de recursos

## ¿Considera que su institución cuenta con los recursos necesarios para el retorno gradual a clases?




Quienes manifiestan la **disponibilidad de recursos** necesarios para el retorno gradual a clases en su institución, cuentan con:

- ✓ La aceptación de la comunidad educativa, incluidos docentes y padres de familia.
- ✓ La disponibilidad de elementos de bioseguridad y lavamanos.
- ✓ Espacios delimitados para garantizar el distanciamiento físico.
- ✓ El diseño de horarios para el trabajo académico en casa y en alternancia.
- ✓ Capacitación y comunicación al personal del colegio en protocolos y adecuación de instalaciones.
- ✓ El plan de alternancia y los protocolos; pero, en algunos casos falta la aprobación de las secretarías, recursos técnicos, acondicionamiento y mejora de la infraestructura.
- ✓ Experiencias previas de pilotaje el cual permitió organizar los recursos para implementar satisfactoriamente el modelo de alternancia

Quienes consideran que su institución **no cuenta con los recursos necesarios** para el retorno gradual a clases señalan:

- Baja disponibilidad de maestros por comorbilidades.
- Renuencia de las familias y de algunos maestros por percepción de riesgo de contagio.
- Acceso insuficiente o inexistente al agua potable.
- Prácticas pobres de cuidado y autocuidado de la población general.
- Escasos apoyos de las alcaldías y secretarías de educación en cuanto a financiación de adecuaciones locativas.
- Altas cifras locales de contagios, en algunos casos en las inmediaciones de los colegios.
- Conectividad escaza o deficiente y pocos recursos tecnológicos para la realización de clases remotas desde el establecimiento educativo.
- Poca o nula disponibilidad de personal para la realización del aseo del colegio.
- Escasas garantías respecto al cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y la sostenibilidad en el tiempo de recursos de bioprotección tales como mascarillas, jabón, termómetros y gel antibacterial.

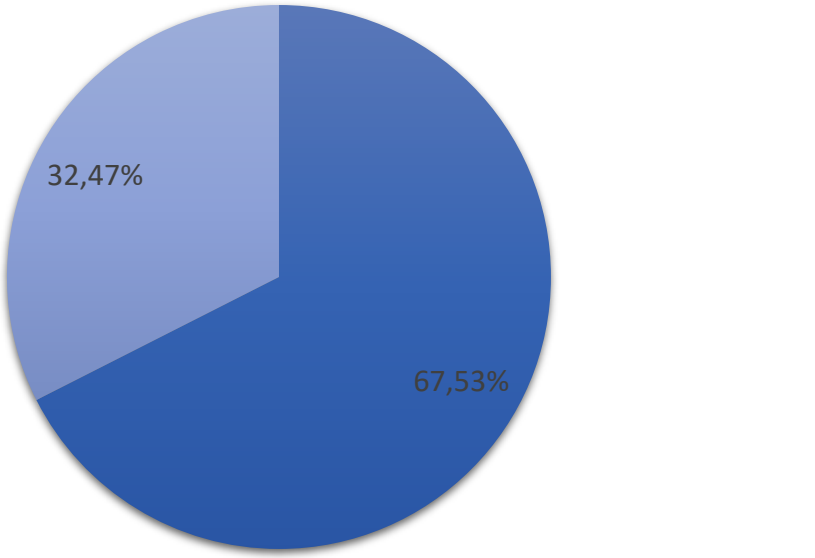
# 3. Resultados: Disposición de recursos

En palabras de los Directivos Docentes:

*“Con todo el equipo directivo y docente ya construimos los protocolos de bioseguridad, nos faltan algunos requisitos, pero en general estamos preparados. Es una necesidad para los niños reencontrarse.”*

*“El colegio ya cuenta con las adecuaciones de infraestructura necesarias, así como los elementos de Bioseguridad (caretas, dispensadores de alcohol, tapetes, termómetros digitales, señalética, etc.), articulados en los Protocolos de Bioseguridad de manera armónica y lógica.”*

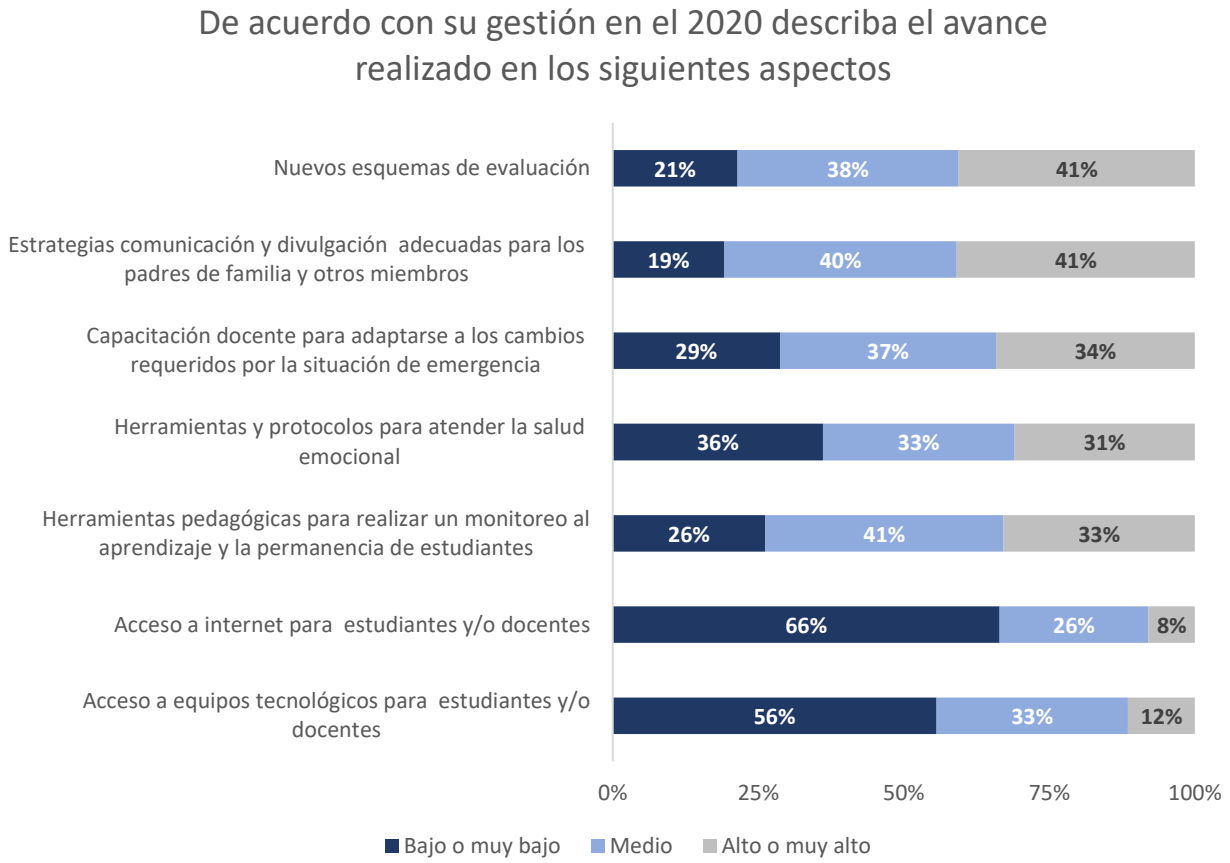
**¿Considera que su institución cuenta con los recursos necesarios para el retorno gradual a clases?**




*“No han realizado las adecuaciones a la infraestructura física (adecuación de baños, salones, lavamanos), no hay recursos económicos para la implementación de los protocolos de Bioseguridad para brindar las condiciones mínimas necesarias para la alternancia”*

# 4. Resultados: Avances en la gestión 2020

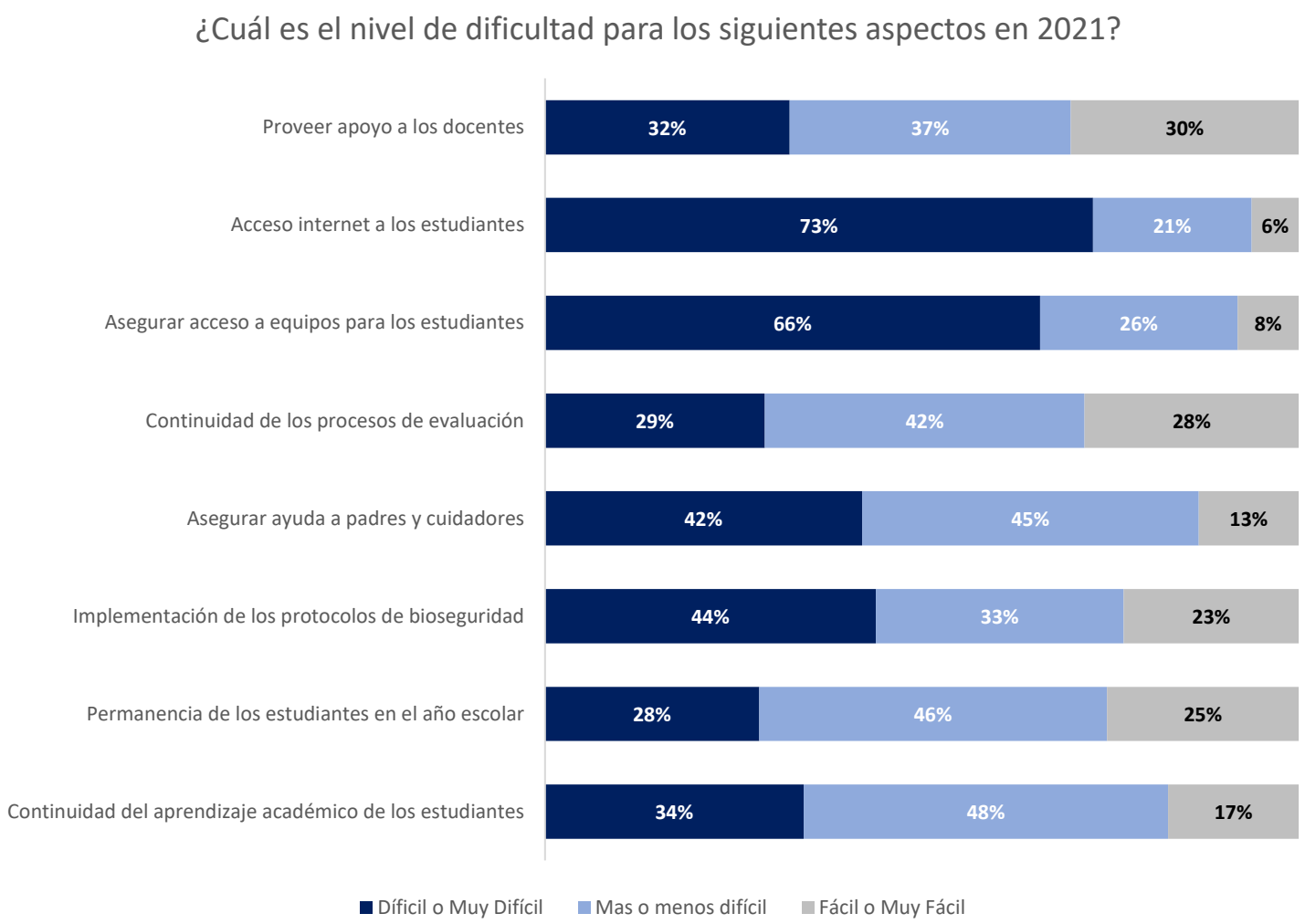
Los **mayores avances** se orientan principalmente hacia dos elementos. Por un lado, hacia la identificación, creación o adopción de **nuevos esquemas de evaluación** y por el otro, a **la comunicación y divulgación con diferentes miembros** de la comunidad educativa, elementos fundamentales para dar acompañamiento al proceso de aprendizaje y mantener a la comunidad educativa cohesionada y vinculada a la escuela.




- En contraste, los **menores avances** se ubican en el **acceso a internet** y a **equipos tecnológicos** para estudiantes y maestros, lo que puede conllevar a reconocer que formas de alternancia pueden minimizar el impacto de la desconexión.

- De otro lado, llama la atención el punto medio en el que se encuentra el avance en las herramientas y los **protocolos para atender la salud emocional,** ello es de especial relevancia dados los niveles de afectación en la salud mental que ha conllevado la crisis en los diferentes actores.

# 5. Resultados: Desafios 2021




Es notable que la percepción de dificultad en todos los aspectos.

Tres llaman la atención, pues permiten dar continuidad al aprendizaje, seguimiento, intervención y acompañamiento oportuno y necesario ante las situaciones concretas de los estudiantes. Estas son:

- Acceso a internet y a equipos por parte de los estudiantes.
- Implementación de los protocolos de bioseguridad.
- Asegurar ayuda a padres y cuidadores, con el fin de que puedan apoyar el aprendizaje de los estudiantes.

# 6. Reflexiones sobre la Capacitación

- Es prioritario que los procesos de capacitación se anticipen a las necesidades formativas, esto de acuerdo con el momento de la educación en tiempos de crisis sanitaria. No es lo mismo concebir procesos de formación en educación a distancia con el apoyo de tecnologías ante el cierre de los establecimientos Educativos que ofrecer capacitaciones en modelos híbridos de aprendizaje en la planeación de los modelos de alternancia.

- Es obligatorio indagar sobre las necesidades de capacitación de los directivos y docentes, de acuerdo con su contexto específico y condiciones particulares, requieren fortalecer para que estas sean pertinentes en su gestión educativa.

- El gobierno nacional y locales pueden orientar e informar sobre cuales son los temas críticos y de interés para que las universidades y los actores de la sociedad civil, diseñen y pongan en marcha procesos de capacitación con metodologías diversas y acordes al momento de la crisis sanitaria. Estas orientaciones requieren de una visión a futuro; es decir, pensar a mediano y largo plazo los procesos educativos durante y post pandemia.

- La educación como la conocíamos ha cambiado en el contexto de una crisis que no es coyuntural sino duradera. Esto implica considerar no solo procesos de formación para los directivos docentes y docentes, también para los padres y cuidadores de tal modo que se les brinde estrategias concretas para el acompañamiento efectivo a los procesos de aprendizaje y educación que en otras condiciones provee la escuela.

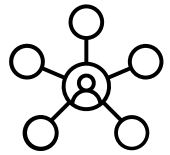
# 6. Reflexiones sobre la implementación de la alternancia

*La confianza relacional ha sido identificada como un factor central en los procesos de mejora escolar. Posee un carácter dinámico y se encuentra determinada por las "facetas" de benevolencia, honestidad, apertura, previsibilidad y competencia.*

José Weinstein Cayuela et. Al. 2018

- Lograr el consentimiento de las familias y la comunidad educativa ante alternancia educativa, requiere de la construcción de confianzas en las capacidades que tienen las Instituciones Educativas, lo que se da a partir de la apertura a la participación real en la construcción de los protocolos y los formatos de alternancia.

- La desmitificación de creencias al reconocerlas, ponerlas en diálogo con las expectativas y condiciones del retorno, es una oportunidad para consolidar relaciones de confianza ante el cumplimiento de los compromisos necesarios y mantener viva la comunicación en doble vía entre los actores, superando así la idea de que comunicar equivale a informar.



# 6. Reflexiones sobre la implementación de la alternancia

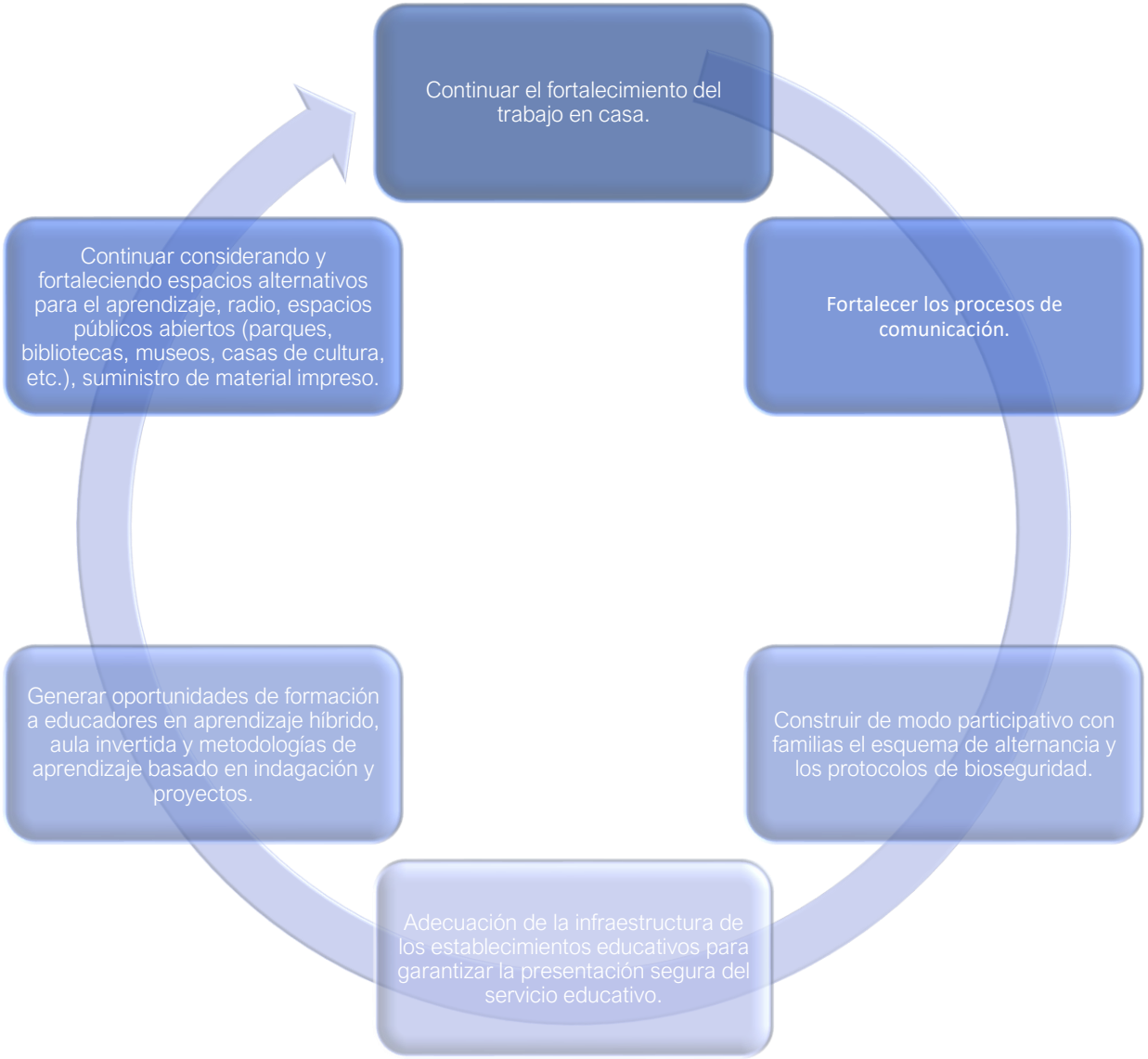
La alternancia encierra no solo un retorno gradual, progresivo y seguro a la escuela, también trae consigo la posibilidad de **repensar el acto educativo** y resignificar el **sentido de la presencialidad** en la escuela. Se propone una educación híbrida que recoja las mejores **experiencias de la presencialidad y del aprendizaje a distancia**, el reto se encuentra en hacer que cada asistencia a la escuela sea valiosa para los estudiantes en términos de su trayectoria de aprendizaje, su desarrollo socioemocional, de tal manera que sea percibida como un espacio importante, acogedor y seguro.

Para ello, se sugiere priorizar la presencialidad de los niños, niñas y adolescentes que se encuentren en mayores condiciones de vulnerabilidad:

- No disponen de conectividad o equipos
- Experimentan un rezago manifiesto, dificultades del aprendizaje o alguna forma de discapacidad
- Se encuentran en ambientes de riesgo psicosocial
- Tienen bajo nivel de acompañamiento en casa o poca autonomía para atender a las labores escolares
- Los más pequeños y quienes se encuentran en grados de transición

# 6. Reflexiones sobre la implementación de la alternancia

Implementar la alternancia conduce a considerar los siguientes aspectos para favorecer su efectividad en la prestación del servicio educativo:



# 7. Anexos

# 5. Anexos - Preguntas

## Encuesta de Secretarías de Educación

| | |
|---|---|
| Caracterización | ¿Cuál es su cargo?<br>¿A cuál Secretaria o Entidad Territorial Certificada pertenece su institución educativa?<br>La institución educativa se encuentra ubicada en (zona rural o urbana)<br>Los servicios educativos que presta la institución (preescolar, primaria, secundaria, media) |
| Capacitación | ¿Ha recibido capacitación para fortalecer sus capacidades para el uso de las TIC en su quehacer?<br>La o las capacitaciones para fortalecer sus capacidades para el uso de las TIC en su quehacer fue por iniciativa de<br>Las capacitaciones o acciones de consulta que ha realizado le han permitido<br>mejorar en su capacidad |
| Alternancia | ¿Durante el 2020 logró implementar pilotos de alternancia en alguna de las sedes de su institución educativa?<br>¿Qué factores considera han dificultado la implementación del modelo de alternancia?<br>Para el 2021, si tuvieran la autorización por parte de la secretaria de educación, ¿considera que su institución educativa cuenta con los recursos y capacidades necesarias para el regreso gradual, progresivo y seguro a clases?<br>Puede profundizar un poco más en su respuesta a la pregunta anterior |
| Gestión 2020 y desafíos 2021 | De acuerdo con su gestión en el 2020 describa el avance realizado en los siguientes aspectos<br>Seleccione el nivel de dificultad para cada uno de los retos en el 2021 considerando su experiencia |

# 5. Anexos - Participantes

## Entidades Territoriales Certificadas a las que pertenecen los directivos Docentes participantes

Antioquia
Arauca
Atlántico
Barrancabermeja
Barranquilla
Bogotá
Bolívar
Boyacá
Buenaventura
Caldas
Cali
Casanare
Cauca
Cúcuta
Cundinamarca
Dosquebradas
Envigado
Facatativá
Fusagasugá
Ibagué
Itagüí
Manizales
Medellín
Meta
Nariño
Norte Santander
Pereira
Risaralda
Sabaneta
Santa Marta
Sincelejo
Soledad
Valle
Zipaquirá

# 7. Anexos - Referencias


- Ministerio de Salud y de Protección Social. (2020). *Resolución 666 de 24 de abril de 2020.* Obtenido de: https://id.presidencia.gov.co/Documents/200424-Resolucion-666-MinSalud.pdf
- Ministerio de Salud y de Protección Social. (2020). *Resolución 1721 de 24 de septiembre de 2020.* Obtenido de: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-401231_documento_pdf.pdf
- Ministerio de Educación (2020). *Directiva No.16 del 9 de octubre de 2020*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-401418.html?_noredirect=1
- Comportamiento del virus en Colombia. https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/estadisticas-covid-19/comportamiento-covid-19.html#dashboardAncor (Consultado 08 y 15 de febrero de 2020)
- UNESCO, UNICEF, Banco Mundial y Programa Mundial de Alimentos (2020). *Marco para la Reapertura de Escuelas.* UNICEF. Obtenido de: https://www.unicef.org/es/documents/marco-para-la-reapertura-de-las-escuelas
- Aubourg, S., Bos, M, Thompson, J. y Viteri, A. (2020). Convivir con el coronavirus ¿cómo dar continuidad a la educación? Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de: https://interactive-publications.iadb.org/es/convivir-con-el-coronavirus/como-dar-continuidad-la-educacion
- Banco Mundial (2021). Urgent, Effective Action Required to Quell the Impact of COVID-19 on Education Worldwide. Obtenido de: https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2021/01/22/urgent-effective-action-required-to-quell-the-impact-of-covid-19-on-education-worldwide

# 7. Anexos - Referencias


- Ministerio de Educación Nacional y Ministerio de Salud (2020). Lineamientos para la Prestación del Servicio de Educación en Casa y en Presencialidad Bajo el Esquema de Alternancia y la Implementación de Prácticas de Bioseguridad en la Comunidad Educativa. Colombia. Obtenido de: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-399094_recurso_1.pdf
- UNESCO (2020). Supplement to Framework for reopening schools: Emerging lessons from country experiences in managing the process of reopening schools. Obtenido de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374312
- UNICEF (2020). Notas de orientación sobre la reapertura de escuelas en el contexto de COVID-19 para los ministerios de educación en América Latina y el Caribe. Obtenido de: https://www.unicef.org/lac/media/14311/file
- Berlanga, C., Morduchowicz, A., Scasso, M., y Vera, A. (2020) Reabrir las escuelas en América Latina y el Caribe: Claves, desafíos y dilemas para planificar el retorno seguro a las clases presenciales. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de: https://publications.iadb.org/es/reabrir-las-escuelas-en-america-latina-y-el-caribe-claves-desafios-y-dilemas-para-planificar-el
- Banco Mundial (2021). Urgent, Effective Action Required to Quell the Impact of COVID-19 on Education Worldwide. Disponible en: https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2021/01/22/urgent-effective-action-required-to-quell-the-impact-of-covid-19-on-education-worldwide
- Azevedo, J. (2020). Learning Poverty. Measures and Simulations. Policy Research Working Paper 9446. World Bank Group. Education Global Practice. Disponible en: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34654/Learning-Poverty-Measures-and-Simulations.pdf?sequence=1&isAllowed=y

observatorio gestión educativa

# Retos de la gestión educativa en 2021:
## Perspectiva de las secretarías de educación