

# **IMPACTO DEL COVID-19 EN LAS PERCEPCION DE LOS DIRECTORES ANTE LOS CAMBIOS METODOLÓGICOS, MEDIDAS ORGANIZATIVAS Y LA ENSEÑANZA EN LINEA EN CENTROS EDUCATIVOS EN LA PROVINCIA DE TERUEL**

**Alberto Nolasco Hernández**

*Universidad de Zaragoza*

**Laura Gracia Sánchez**

*Universidad de Zaragoza*

**David Pérez Castejón**

*Universidad de Zaragoza*

**Rosario Marta Ramo Garzarán**

*Universidad de Zaragoza*

## **1. INTRODUCCION**

La pandemia de COVID-19, que comenzó a principios de 2020, generó un impacto significativo en el ámbito educativo a nivel mundial. Las restricciones de movilidad y el distanciamiento social impidieron la continuidad de las clases presenciales, lo que llevó a un rápido y amplio desarrollo de la enseñanza en línea como una alternativa para garantizar la continuidad del aprendizaje de los estudiantes.

Este estudio nace en el marco de un proyecto de investigación de la Fundación Universitaria Antonio Gargallo de Teruel titulado “Percepción de los Directores/as de los Centros Educativos de la provincia de Teruel a causa del impacto producido por el COVID-19.

### **1.1. Liderazgo y COVID**

Durante este contexto desafiante, el liderazgo educativo demostró ser crucial para guiar a las instituciones en la implementación efectiva de la enseñanza en línea. Diversas investigaciones han sugerido que el liderazgo efectivo fue fundamental para establecer una visión clara y estratégica, comunicar de manera transparente y brindar apoyo a los docentes y estudiantes durante la transición.

### 1.1.1. *COVID y los cambios en la dinámica educativa*

El uso de la tecnología llevó a poder continuar con las clases de manera no presencial utilizando herramientas digitales para mantener la continuidad del proceso educativo.

Esta transición no estuvo exenta de desafíos, tanto para los educadores, que tuvieron que reconfigurar sus métodos de enseñanza y encontrar maneras efectivas de interactuar con sus alumnos a distancia, como para los estudiantes, que debieron ajustarse a un nuevo entorno de estudio en casa. Por lo que, el confinamiento domiciliario en España provocó una reestructuración completa del sistema educativo, llevando a millones de estudiantes a cambiar de clases presenciales a clases a distancia mediante el uso de tecnología, en un esfuerzo por mantener la educación en medio de una situación sanitaria excepcional.

### 1.1.2. *Liderazgo*

El liderazgo se refiere a la capacidad de una persona para dirigir. En un centro educativo para que el liderazgo sea eficaz, es necesario que el líder posea habilidades, experiencia, conocimientos y cumpla con su rol de autoridad. El liderazgo pedagógico se logra en gran medida gracias al trabajo de los profesores en las aulas, y el equipo directivo tiene la tarea de crear un entorno que favorezca la calidad del trabajo en las aulas. . (Bolívar, López y Murillo, 2013).

Un liderazgo educativo efectivo durante la pandemia se caracterizó por una comunicación transparente y empática hacia todos los miembros de la comunidad educativa. Según investigaciones de Harris, Leithwood y Day (2020), los directivos de los centros, que brindaron información clara y precisa sobre los cambios en el proceso educativo, así como el fomento de la resiliencia en el personal docente, los estudiantes y los padres, lograron un mayor grado de adaptación y superación.

El contexto del COVID-19 requirió líderes educativos capaces de tomar decisiones rápidas y estratégicas. De acuerdo con Darling-Hammond *et. al.*(2017), el liderazgo educativo efectivo durante la pandemia involucraba la toma de decisiones ágiles basadas en la información disponible y en el mejor interés de la comunidad educativa.

Asimismo, el liderazgo educativo desempeñó un papel crucial en el apoyo al desarrollo profesional docente para facilitar la transición a la enseñanza en línea. Investigaciones de Darling-Hammond et al. (2017) destacan la importancia de proporcionar oportunidades de capacitación y recursos para que los docentes adquirieran las habilidades necesarias en tecnología educativa y estrategias pedagógicas adaptadas al entorno virtual.

Los líderes educativos enfrentaron el desafío de garantizar la equidad y el acceso a la educación durante la pandemia. Según las pautas de la UNESCO (2023), el liderazgo educativo efectivo se basó en abordar las brechas de acceso tecnológico y socioeconómico, asegurando que todos los estudiantes tuvieran igualdad de oportunidades para el aprendizaje.

El liderazgo educativo durante la pandemia del COVID-19 reconoció la necesidad de aprender de las experiencias previas y mantener una actitud flexible y abierta a la adaptación constante. Según Segovia-Quesada(2020) los líderes educativos demostraron resiliencia y disposición para explorar nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje en respuesta a los cambios en el entorno educativo.

### *1.1.3. Habilidades de liderazgo*

Un líder educativo exitoso debe combinar diversas habilidades y competencias para inspirar, guiar y empoderar a estudiantes, docentes y personal administrativo. A continuación, se destacan algunas de las habilidades clave que un líder debe poseer: Comunicación Clara y Efectiva: Un líder educativo debe ser capaz de comunicarse de manera clara y efectiva con todos los miembros de la comunidad educativa. Adair (2009)

Visión y Planificación Estratégica: Un líder efectivo en un centro educativo debe tener una visión clara del futuro deseado para la institución y establecer una planificación estratégica que permita alcanzar esos objetivos. Leithwood y Sun (2012).

Un líder educativo debe saber cómo motivar a otros, reconocer logros y fomentar una cultura de crecimiento y superación. Kouzes y Posner (2012).

Un líder debe ser capaz de tomar decisiones asertivas basadas en la información disponible y en el mejor interés de la comunidad educativa. Fullan (2002).

Un líder efectivo debe fomentar la colaboración entre docentes, personal administrativo, padres y estudiantes para lograr un ambiente cooperativo y armonioso. Schlechty (2005).

Un líder debe tener habilidades para abordar y resolver estos conflictos de manera justa y constructiva, buscando el beneficio de todas las partes involucradas. Fullan (2002).

Liderazgo por el Ejemplo: Un líder educativo efectivo debe servir como modelo a seguir para estudiantes y personal. Fullan (2002).

#### *1.1.4 El Desarrollo de la Enseñanza en Línea durante el Contexto del COVID-19*

La pandemia obligó a muchas instituciones educativas a realizar una transición repentina y acelerada hacia la enseñanza en línea. Según una investigación realizada por Hodges *et. al.* (2020) este cambio abrupto presentó desafíos para los educadores, estudiantes y padres, ya que la mayoría no estaba preparada para enfrentar el aprendizaje remoto a gran escala.

El desarrollo de la enseñanza en línea durante la pandemia implicó la adaptación y utilización de diversas plataformas y herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación y la entrega de contenido educativo. Investigaciones como la de Al Lily *et. al.* (2020) destacaron la creciente adopción de plataformas de videoconferencia, sistemas de gestión de aprendizaje y recursos digitales interactivos para respaldar el proceso de enseñanza a distancia.

El contexto del COVID-19 presentó desafíos en la enseñanza en línea, como la falta de acceso a dispositivos y conectividad a Internet en algunos grupos de estudiantes (UNESCO, 2020). Sin embargo, también surgieron oportunidades para innovar en la pedagogía y mejorar la flexibilidad en el aprendizaje (Hodges *et al.*, 2020). Estas oportunidades incluyeron la posibilidad de ofrecer recursos educativos digitales y promover el aprendizaje autodirigido.

La transición a la enseñanza en línea destacó la importancia de la formación docente en tecnología educativa. Según un estudio de Baran y AlZoubi (2020), los docentes que tenían experiencia previa en la integración de tecnología en el aula se adaptaron mejor al aprendizaje en línea en comparación con aquellos que carecían de esa capacitación.

La experiencia de la enseñanza en línea durante la pandemia ha llevado a un debate sobre su incorporación en la educación post-COVID-19. Investigadores como Hofer, Nistor y Scheibenzuber (2021) han discutido las perspectivas futuras de la enseñanza en línea, argumentando que, aunque no reemplazará por completo la educación presencial, podría complementarla y expandir el acceso a la educación.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Identificar las medidas organizativas en los Centros Educativos turolenses mediante la enseñanza on-line durante la pandemia del COVID-19

### 2.2. Objetivos específicos

Analizar el rol de liderazgo de los directivos de los Centros Educativos turolenses en la implementación de las nuevas medidas organizativas durante la pandemia del COVID-19

## 3. METODOLOGÍA

Este estudio es de tipo cualitativo. Se empleo un cuestionario con 43 preguntas, 6 de ellas descriptivas y 37 informativas, para obtener datos cuantitativos de forma eficiente. Además del cuestionario, se utilizo la técnica de la entrevista con 25 preguntas divididas en 9 categorías y subcategorías. Esto permite contrastar los resultados obtenidos en los cuestionarios y tener una interacción más cercana con los entrevistados. Se realizaron en formato on-line. El 67,7% de puestos de dirección son mujeres y la muestra total comprende entre los 41 y 45 años. Siendo el periodo de 2 a 3 años el que más se repite. El número de profesorado oscila entre 20 personas. Han participado para el cuestionario 31 Centros Escolares, tanto CRAs, CEIP y CEE para la entrevista 11 Centros Escolares.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Medidas organizativas

A nivel de Centro: Tras la pandemia originada por el covid-19, un altísimo porcentaje de Centros (96.8%) han aplicado medidas espacio-temporales, las cuales

han tenido gran repercusión (96.7%). Además, en cuanto a la coordinación docente el Covid-19 ha supuesto un nivel de mejora moderado(64.6%).

A nivel de aula: Se han tomado numerosas medidas (96.8%) espacio-temporales y su impacto ha sido elevado, algo que a los alumnos no les ha afectado de manera muy significativa

#### **4.2. Capacidades de liderazgo**

- El uso de la habilidad delegación ha sido aplicable en un 77.4% de los directivos.
- El uso de la habilidad coordinación ha sido aplicable en el 77,4% de los directivos.
- El uso de la habilidad planificación estratégica ha estado presente en el 54.8% de los directivos.
- El uso de la habilidad comunicativa ha estado presente en 90.3% de los directivos.
- El uso de la habilidad empatía estado presente en el 90,4% de los directivos.
- El uso de la habilidad motivación ha sido usada en el 54.8% de los directivos.
- El uso de la habilidad resolución de problemas ha estado presente en el 99.3% los directivos.
- El uso de la habilidad resiliencia ha estado presente en 99.3% de los directivos.

#### **4.3. Cambios metodológicos**

El impacto que ha tenido la pandemia respecto a la metodología en las aulas ha sido de 90.3% lo cual se ha hecho notar bastante con el objetivo de dar cabida a diferentes soluciones que contrarrestaran las consecuencias de la pandemia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello, entre otras medidas, cabe el importante uso de las TIC.

#### **4.4. Enseñanza online**

La enseñanza online que se ha impartido en los centros se ha valorado en un 83, 3% lo cual indica un significativo nivel de satisfacción.

## 5. CONCLUSIONES

La provincia de Teruel, al igual que muchas otras regiones, ha experimentado un profundo impacto en el ámbito educativo debido al COVID-19. Los directores/as de centros educativos se han enfrentado a nuevos desafíos metodológicos y sociales, liderando la adaptación a una realidad cambiante. A través de la resiliencia, la colaboración y la creatividad, estos líderes han demostrado su compromiso con la educación y la comunidad escolar. Si bien la pandemia presentó dificultades, también permitió identificar áreas de mejora y oportunidades para un sistema educativo más sólido y preparado para el futuro.

Por otro lado, la necesidad de recurrir a las Tics a consecuencia de la pandemia evidenció el fenómeno de “brecha digital”, que afectó de manera considerada en la organización y la coordinación entre el personal docente. Respecto a la metodología hubo una máxima afectación. En el caso de los CRA, a esto se le sumó la poca formación de los estudiantes y la mala conectividad en las zonas rurales. Este tema surgió de manera importante en las entrevistas respecto a la enseñanza online, con opiniones tales como “los problemas técnicos de conectividad con las familias fueron frecuentes, ya que en el mundo rural es muy común”. Esta opinión reafirma la necesidad de hacer llegar al mundo rural los recursos necesarios para hacer un uso efectivo de la tecnología y reducir la brecha social urbano-rural.

En conclusión, la pandemia del COVID-19 impulsó un rápido desarrollo de la enseñanza en línea como respuesta a la necesidad de mantener el aprendizaje durante la crisis sanitaria. Esta transición acelerada trajo consigo desafíos y oportunidades, evidenciando la importancia de la formación docente en tecnología educativa. Aunque se prevé que la educación presencial continuará siendo fundamental, la enseñanza en línea ha demostrado su capacidad para complementar y diversificar el panorama educativo en el futuro.

## 6. REFERENCIAS

- Al Lily, A. E., Ismail, A. F., Abunasser, F. M., & Alhajhoj Alqahtani, R. H. (2020). Distance education as a response to pandemics: Coronavirus and Arab culture. *Technology in society*, 63, 101317. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101317>
- Adair, J. (2009). *Effective Communication: The Most Important Management Skill of All*. Macmillan International Higher Education.

- Baran, E., y AlZoubi, D. (2020). Human-centered design as a frame for transition to remote teaching during the COVID-19 pandemic. *Journal of Technology and Teacher Education*, 28(2), 365-372.
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.
- Harris, A., Leithwood, K., & Day, C. (2023). Successful school leadership during a pandemic: An international perspective. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3-4), 172-182.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *Journal of Online Learning and Teaching*, 16(2), 191-201.
- Hofer, S. I., Nistor, N., & Scheibenzuber, C. (2021). Online teaching and learning in higher education: Lessons learned in crisis situations. *Computers in human behavior*, 121, 106789. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106789>
- Kabilan, M. K., y Annamalai, N. (2022). Online teaching during COVID-19 pandemic: A phenomenological study of university educators' experiences and challenges. *Studies in Educational Evaluation*, 74, 101182. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2022.101182>
- Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Segovia-Quesada, S., Fuster-Guillen, D., y Ocaña-Fernández, Y. (2020). Resilience of the teacher in the learning in rural schools in Peru. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-26. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.20>.
- Schlechty, P. C. (2005). *Creating Great Schools: Six Critical Systems at the Heart of Educational Innovation*. Jossey-Bass.
- UNESCO. (2020). *Education: From disruption to recovery*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.