

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1713>

*Artículos científicos*

## **Modelos de liderazgo escolar durante la pandemia para afrontar la era postcovid**

***Models of school leadership during the pandemic to face the era post-COVID***

***Modelos de liderança escolar durante a pandemia para enfrentar a era pós-COVID***

**Marlett Jasmin Blas-Rivera**

Instituto Politécnico Nacional, Unidad ESCA-Santo Tomás, México

[marlettj.rivera@gmail.com](mailto:marlettj.rivera@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-0237-9718>

**Edgar Oliver Cardoso-Espinosa**

Instituto Politécnico Nacional, Unidad ESCA-Santo Tomás, México

[eoce@hotmail.com](mailto:eoce@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-7588-9439>

**Erick Daniel Nava-Meléndez**

Instituto Politécnico Nacional, Unidad ESCA-Santo Tomás, México

[erickdnm@hotmail.com](mailto:erickdnm@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-7244-2590>

### **Resumen**

El presente es un estudio teórico en el que se procuró abordar el liderazgo escolar empleado por diferentes agentes de cambio con el objetivo de enfatizar los modelos de liderazgo aplicados en su gestión durante la pandemia. El propósito fue resaltar las estrategias que permitieron continuar con la educación a distancia, de modo que en la era postcovid este conjunto de acciones sirvan de apoyo y guía de acción para alcanzar las metas planteadas en los institutos. Para conseguir ese objetivo, se analizaron diferentes investigaciones sobre el actuar de los líderes escolares durante la pandemia en México, Perú, Estados Unidos, España y Malasia. Los resultados obtenidos indican lo siguiente: se debe priorizar la seguridad y la estabilidad emocional en cada miembro del instituto; asimismo, se desarrolló la resiliencia, el pensamiento sistémico y se fortaleció una conciencia social; se acentuó la comunicación bidireccional para

generar confianza; se dio prioridad al rol docente en la toma de decisiones y en la formación en nuevas tecnologías; se empleó la metodología de objetos-lenguaje y el aprendizaje basado en proyectos (ABP); se analizaron las fortalezas y necesidades de cada alumno; se desarrolló el pensamiento crítico y la comprensión conceptual, y se establecieron reuniones para mantener una negociación colectiva a distancia. En síntesis, se puede concluir que los líderes escolares recurrieron a la combinación y aplicación de diferentes modelos de liderazgo, como de servicio, auténtico, intermedio, adaptativo y basado en crisis, lo que les permitió afrontar los desafíos derivados por la pandemia para, en la era postcovid, implementar y adaptar cada acción a su contexto para mejorar la educación en el mundo.

**Palabras clave:** educación postcovid, gestión educativa, instituciones educativas, liderazgo escolar, modelos de gestión educativa.

### **Abstract**

A theoretical study was conducted to address school leadership used by different agents of change, with the aim of emphasizing the leadership models applied in their management during the pandemic, in order to highlight the strategies that allowed to continue with distance education, so that, in the post-COVID era, this set of actions, serve as support and action guide to achieve the goals in the institutes in the new normality.

Different research on the actions of school leaders during the pandemic were analyzed in Mexico, Peru, United States, Spain, and Malaysia. The results obtained were: prioritizing security and emotional stability in each member of the school; developing resilience, systemic thinking and strengthening social awareness; emphasizing two-way communication to generate trust; prioritizing the teaching role in decision-making and training in new technologies; using the object-language methodology and project-based learning (PBL); analyzing the strengths and needs of each student; developing critical thinking and conceptual understanding; and establishing meetings to maintain collective negotiation at a distance. In conclusion, school leaders resorted to the combination and application of different leadership models such as: servant, authentic, intermediate, adaptive, and crisis-based, allowing them to face the challenges derived from the pandemic; and in the post-COVID era to implement and adapt each action to their context to improve education in the world.

**Keywords:** educational institutions, educational management models. educational management, school leadership, post-COVID education.

## Resumo

Foi realizado um estudo teórico para abordar a liderança escolar utilizada por diferentes agentes de mudança; com o objetivo de enfatizar os modelos de liderança aplicados na sua gestão durante a pandemia, de forma a evidenciar as estratégias que permitiram a continuidade da educação a distância, para que, na era pós-COVID, este conjunto de ações, sirva de apoio e guia de ação para atingir metas nos institutos no novo normal.

Foram analisadas diferentes investigações sobre a atuação de dirigentes escolares durante a pandemia, no México, Peru, Estados Unidos, Espanha e Malásia. Os resultados obtidos foram: Priorização da segurança e estabilidade emocional em cada integrante do instituto, desenvolveu-se resiliência, pensamento sistêmico e fortalecimento da consciência social; a comunicação bidirecional foi enfatizada para gerar confiança; Foi dada prioridade ao papel do professor na tomada de decisões e na formação em novas tecnologias, foram utilizadas a metodologia da linguagem-objecto e da aprendizagem baseada em projectos (PBL), foram analisados os pontos fortes e as necessidades de cada aluno, o pensamento crítico e a compreensão conceptual e foram estabelecidas reuniões para manter a negociação coletiva à distância. Concluindo, que os dirigentes escolares recorreram à combinação e aplicação de diferentes modelos de liderança como: serviço, autêntico, intermédio, adaptativo e de crise, permitindo-lhes enfrentar os desafios derivados da pandemia; e na era pós-COVID implementar e adaptar cada ação ao seu contexto para melhorar a educação no mundo.

**Palavras-chave:** educação pós-COVID, gestão da educação, instituições educativas, liderança escolar, modelos de gestão da educação.

**Fecha Recepción:** Abril 2023

**Fecha Aceptación:** Noviembre 2023

---

## Introducción

Desde el inicio de la crisis desencadenada en 2020 por la propagación del covid-19 hasta la actualidad, varios estudios han documentado las repercusiones de esta pandemia en diversos sectores en todo el mundo. En concreto, el ámbito educativo de países como México, Perú, Estados Unidos, España y Malasia, objeto de estudio de esta investigación, se vio particularmente afectado, lo que obligó a la implementación de diversas estrategias para garantizar la continuidad del aprendizaje de los estudiantes.

En respuesta a esta situación, la educación se transformó en un modelo de enseñanza remota de emergencia. Aunque en ese momento muchas de las herramientas tecnológicas aún no se utilizaban plenamente, se adaptaron para su aplicación durante el periodo de la pandemia. Sin embargo, lo que comenzó como una medida temporal para mantener la educación en línea se convirtió en un recurso cotidiano empleado para diversas actividades, desde reuniones a

través de plataformas como Zoom, Microsoft Teams y Google Meet, hasta la descarga de libros en línea, la carga de proyectos y tareas en la nube o plataformas educativas, así como el envío de documentos escaneados o firmados por correo electrónico. Estos recursos no solo han servido para ahorrar tiempo y costos, sino que también se han convertido en parte integral de la enseñanza.

Aunque, en un principio, el uso de estos medios tecnológicos representó un desafío para algunos miembros de los centros educativos, la mayoría recibió capacitación para desarrollar las habilidades y competencias digitales necesarias y continuar con su trabajo desde casa.

En particular, es fundamental resaltar una de las estrategias adoptadas en México, Perú, Estados Unidos, España y Malasia: la capacitación de los docentes. Esta capacitación se realizó con urgencia debido a la situación que se vivía y, sobre todo, por la preocupación por la educación de los estudiantes. En este punto, el liderazgo de los directores y directoras de los centros educativos a nivel nacional e internacional desempeñó un papel crucial. Cada una de las estrategias que se describirán posteriormente se implementó con base en la experiencia, el conocimiento y las habilidades de estos líderes educativos, lo que también planteó desafíos significativos para ellos.

De forma concreta, en este estudio teórico se aborda cómo los líderes escolares aprovecharon al máximo sus recursos, en particular los diferentes modelos de liderazgo, basándose en modelos tradicionales como el transformacional, transaccional y situacional, así como en modelos actuales, como el liderazgo adaptativo (una variante del transformacional con un enfoque híbrido o virtual), liderazgo basado en crisis, liderazgo auténtico, liderazgo de servicios y liderazgo intermedio.

Estos enfoques son explicados por varios autores en sus respectivas investigaciones. Por ejemplo, Auliah *et al.* (2021) en “Evidence from School Leader and Teacher Perspectives” en Malasia; Díaz *et al.* (2021) en “Habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria, covid-19” en Perú; McLeod (2020) en “School leadership during the pandemic” de la Universidad de Colorado, Denver; Ramos-Pla *et al.* (2021) con su investigación “Leadership in times of crisis COVID-19” en Cataluña, España, y Rigby *et al.* (2020) en su búsqueda titulada “Leadership Practices for Change in the Context of COVID-19” de la Universidad de Washington.

Desde una perspectiva general, el liderazgo intermedio se identifica como uno de los más cruciales, especialmente en el contexto de la crisis sanitaria. Según las investigaciones de Díaz *et al.* (2021), McLeod (2020) y Rigby *et al.* (2020), los líderes escolares desempeñaron un papel fundamental en la toma de decisiones de los docentes, guiándolos en la elección de herramientas digitales y métodos de enseñanza que se adaptaran a las necesidades de cada sistema educativo en sus respectivos países.

Esto demuestra que los líderes escolares deben respaldar a todos los actores clave de la institución. En otras palabras, su responsabilidad se basa en entender a su personal, motivarlos e integrarlos, haciéndoles sentir su valor e importancia como individuos y contribuyentes. Para ello, deben ser honestos en sus interacciones y justos en sus decisiones, de modo que puedan fomentar la sinergia y lograr el éxito de la institución.

Como primer punto, este estudio se enfoca en los inicios del liderazgo en las instituciones educativas, lo que requiere un breve resumen de las características de un líder, las principales contribuciones a la teoría del liderazgo y cómo se adapta al contexto del liderazgo educativo.

Para respaldar esta argumentación, se explican las investigaciones previamente mencionadas, las cuales examinan los cambios en el liderazgo escolar durante el confinamiento por covid-19 en diversas organizaciones educativas de países como México, Perú, Estados Unidos, España y Malasia. Estos estudios analizan cómo se abordó la educación a distancia, con un enfoque central en los líderes educativos. A raíz de su experiencia y formación, estos líderes adoptaron una variedad de métodos y estrategias para garantizar la continuidad de la enseñanza a distancia. Como resultado, se resumen las estrategias que demostraron ser efectivas durante la crisis sanitaria y que han permitido que la educación continúe en diversas modalidades en la era postcovid.

Es importante destacar que estos puntos de vista surgieron de diversos estudios realizados durante 2020 y 2021, tanto a nivel nacional como internacional. Estos trabajos resaltan la capacidad de la mayoría de los líderes educativos para enfrentar una crisis de tal magnitud, lo que representó un desafío sin precedentes tanto para ellos como para los sistemas educativos en todo el mundo. Al mismo tiempo, estos estudios pusieron de manifiesto las deficiencias en los sistemas educativos en varias partes del mundo y, en algunos casos, la falta de preparación de los líderes educativos (McLeod y Dulsky, 2021). Esto refleja la necesidad de un liderazgo sólido en tiempos de crisis como la provocada por el covid-19. Además, es importante mencionar que el apoyo gubernamental a las escuelas y las familias fue ambiguo, lo que generó incertidumbre en el ámbito educativo en todo el mundo.

En definitiva, resulta esencial reflexionar sobre los efectos que la pandemia ha tenido en la educación a nivel global, en particular, enfocándonos en los cambios positivos que se han producido. Debemos prestar atención a las acciones y recursos que se implementaron con éxito en las organizaciones educativas, ya que representan un punto de partida para el desarrollo e innovación de procesos y métodos de enseñanza que en muchas escuelas se habían vuelto obsoletos. Se puede afirmar, por ende, que la pandemia puso de manifiesto estas deficiencias y permitió su transformación. A pesar de que aún se están adaptando a la nueva normalidad en la era postcovid, estos cambios han abierto la puerta a una educación más eficaz y actualizada.

## Contexto sobre el líder y el liderazgo

A pesar de que el concepto *liderazgo* ha sido definido por múltiples autores y diversas teorías, sin duda es un constructo multidisciplinar, por lo que no se puede considerar una concepción definitiva. Sabiendo esto, y para fines del presente estudio, se tomará en cuenta lo señalado por Cifuentes-Medina *et al.* (2020), quienes consideran que un líder se puede asociar con una conducta humana que surge naturalmente y por instinto. Esta idea se relaciona con un jefe que se emplea ciertas estrategias para llevar a cabo la supervivencia de los suyos. En otras palabras, un líder se reconoce como aquella persona que guía, dirige, manda, encabeza y direcciona a su equipo de trabajo para lograr el objetivo deseado. Además, tiene la capacidad para gestionar los recursos y optimizarlos. Por ende, un líder siempre buscará nuevas áreas de oportunidad.

## Caracterización del liderazgo educativo

En el contexto de la influencia significativa de varios estudios sobre la práctica del liderazgo, las primeras investigaciones realizadas en la década de los años 80 se centraron en desentrañar las características de un líder empresarial, lo que condujo al desarrollo de teorías sobre el liderazgo. Este enfoque sentó las bases para investigar el papel del liderazgo en otros campos, incluyendo, en el caso particular de esta investigación, las cualidades que debe cultivar un líder escolar. En este sentido, el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC) en 2019, a través de su documento titulado *Liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo*, indicó lo siguiente:

Los líderes escolares son las primeras personas que están al frente de una institución y se identifican a través del desarrollo de una visión compartida y en beneficio para sus escuelas mediante un proceso de influencia que permite alcanzar los objetivos deseados, así como articulando y compartiendo esta visión que tienen en cada oportunidad que se les presente (p. 196).

En otras palabras, un líder basa su toma de decisiones en la preparación, formación y experiencia que tiene para afrontar los retos institucionales. Esto hace que se vuelva un factor crítico, ya que su forma de actuar condicionará el resultado para mejorar o vulnerar los procesos escolares, lo que en definitiva terminará afectando el aprendizaje de los estudiantes de alguna manera.

Ahora bien, aunque existen diversas investigaciones enfocadas en los líderes escolares, se requieren estudios innovadores que se centren en las necesidades del contexto actual. Por ello, es importante que los líderes escolares se estén actualizando para dejar atrás los modelos tradicionales (como el autoritario, el democrático y el *laissez faire*, por mencionar algunos), los

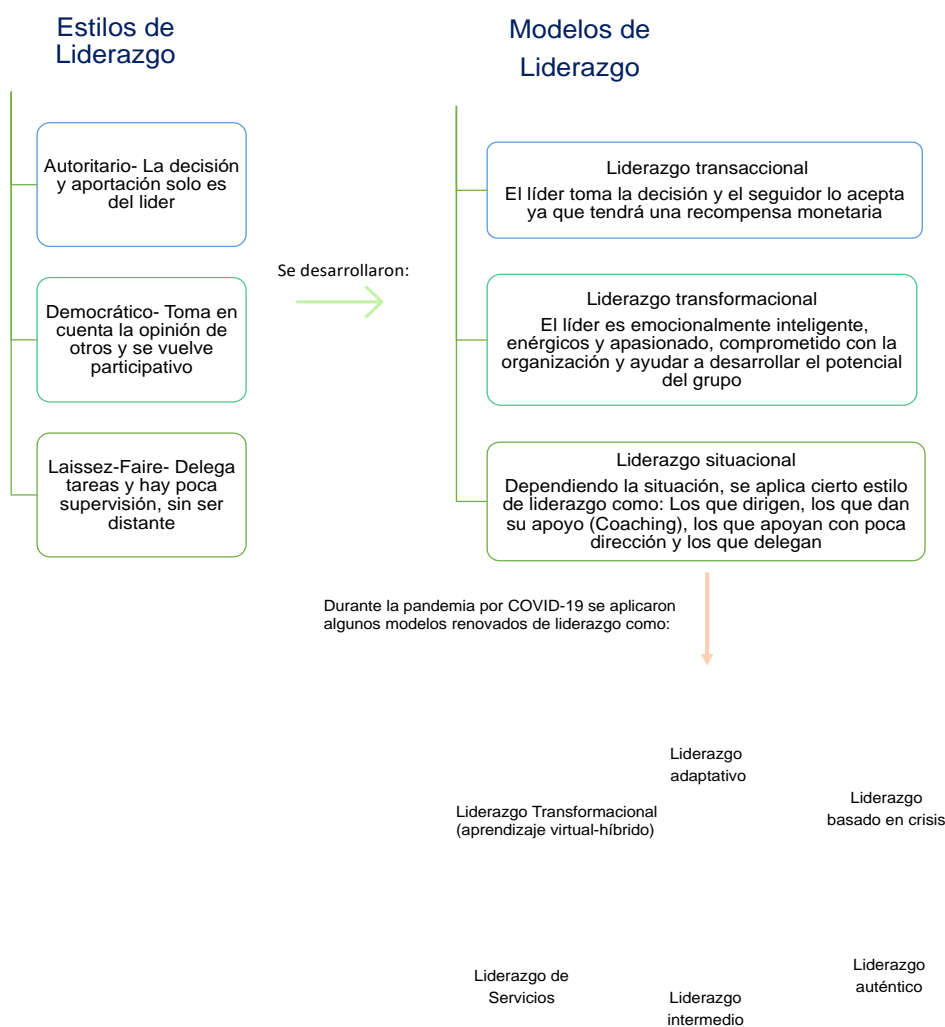
cuales, si bien en otros tiempos funcionaban, ahora deben ser renovados para afrontar las transformaciones sociales.

Este panorama se manifestó claramente en los cambios implementados en diversas instituciones educativas como respuesta a la pandemia. En esta coyuntura, se revelaron deficiencias en la formación y capacitación de algunos líderes escolares. En otras palabras, estos agentes de cambio no estaban preparados para afrontar una situación tan disruptiva que afectaba a nivel nacional e internacional. De repente, se vieron en la posición de tener que desarrollar estrategias de crisis sin haber experimentado previamente una situación de tal magnitud. Además, la respuesta rápida por parte de los gobiernos y sistemas educativos para no interrumpir la educación en todo el mundo puso a estos líderes escolares en el centro de atención, ya que sus decisiones tenían un impacto directo en el desempeño de los estudiantes.

Por eso, es fundamental reiterar la importancia de una formación continua para los líderes escolares. Este proceso de formación debe ser constante, basado en el estudio, la capacitación y la experiencia, y debe adaptarse y actualizarse en respuesta a los cambios en el entorno educativo. Al incorporar estas características clave en la formación de líderes educativos, se podrá contar con un personal calificado para liderar instituciones educativas. Esto implica la necesidad de desarrollar procesos de liderazgo flexibles en el sistema educativo, que fortalezcan la capacidad de analizar y entender el entorno, y que faciliten la adaptación organizativa para hacer frente de manera efectiva a las amenazas y oportunidades (Robles *et al.*, 2013).

Por lo tanto, se plantea la necesidad de adaptar los diversos estilos y modelos tradicionales de liderazgo. En algunos casos, puede ser relevante conservar la esencia de estos, como el estilo democrático que promueve la participación y la toma de decisiones colaborativas con el equipo de trabajo. Sin embargo, la pandemia ha dejado en claro que un líder no debe aferrarse a un solo estilo o modelo de liderazgo. En su lugar, debe ser capaz de aplicar diferentes estilos o modelos en función del contexto en el que se encuentra. Esto implica la transición hacia modelos de liderazgo más actualizados, adaptados a la estructura de cada organización educativa, con el objetivo de mejorar tanto los procesos administrativos como los de enseñanza-aprendizaje para lograr el éxito organizacional. Esto se ilustra en la figura 1.

**Figura 1.** Estilos y modelos de liderazgo escolar, antes y durante la pandemia



Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 se ilustra la evolución del liderazgo escolar, desde la adopción de estilos previamente más comunes en el ámbito empresarial y su adaptación al contexto educativo. Posteriormente, se desarrollaron diversos modelos de liderazgo, tomando como referencia los principios inherentes a los sistemas educativos. Durante la pandemia, se implementaron y adaptaron algunos modelos de liderazgo, como el adaptativo-transformacional (centrado en el aprendizaje virtual), el basado en crisis, el auténtico, el de servicios y el intermedio. Estos modelos desempeñaron un papel fundamental en el apoyo brindado por los líderes escolares durante la gestión de la crisis de covid-19, lo que permitió la continuidad de la educación a distancia.

Es importante considerar que, durante la crisis sanitaria, gobiernos, sistemas educativos y líderes escolares en diversas partes del mundo se unieron para implementar estrategias orientadas principalmente al aprendizaje de los estudiantes. Esto brindó a estos agentes de cambio la oportunidad de identificar y aplicar acciones más adecuadas en ese momento. A pesar



de la dificultad de la situación, la mayoría de estos líderes se apoyó en sus equipos de trabajo, mejorando las relaciones y la comunicación con el personal administrativo, y especialmente con los docentes, quienes trabajaron incansablemente para mantener el funcionamiento de las instituciones.

No obstante, es importante destacar una distinción específica en el caso de los líderes escolares en las instituciones de educación superior (IES) en México, pues estos tienen un papel distinto en comparación con otros niveles educativos, ya que deben enfocarse en el bienestar de todas las personas que trabajan en la institución, así como en los procesos y métodos específicos de cada centro educativo. Además, tienen la responsabilidad de velar por el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo que implica una sinergia con cada miembro de la universidad, con un énfasis particular en el papel crucial de los docentes. Al estar al frente de los estudiantes y asumir un rol de capacitadores, los docentes deben impartir los conocimientos, competencias, actitudes y valores necesarios para que los jóvenes tomen decisiones fundamentadas (Sierra, 2016) y realicen acciones responsables en beneficio del medio ambiente, la economía sostenible y una sociedad justa.

Por lo tanto, los líderes de algunas universidades optaron por abordar la crisis sanitaria según su formación, habilidades, conocimientos y experiencias. Esto implicó la adopción de diferentes estilos y modelos de liderazgo y la combinación de métodos, planes y estrategias para lograr el objetivo de formar a la próxima generación de profesionales. Así, se destacó la importancia de los docentes en este nivel educativo y se trabajó en la mejora de la comunicación y la relación con estos actores clave, aunque aún se requiere una mayor participación de los profesores en la gestión y la toma de decisiones a nivel directivo, con la esperanza de que esto se desarrolle en la era postcovid.

En esta perspectiva, durante la pandemia, se observó el esfuerzo conjunto de todos los actores principales en las organizaciones educativas para mantener la enseñanza-aprendizaje en curso, sin descuidar el aspecto de la salud. Según estudios documentados, la salud se convirtió en un factor que impactó en el rendimiento académico y laboral de algunos miembros de la comunidad educativa en este nivel (Torres *et al.*, 2021).

## Antecedentes

### Investigaciones sobre los cambios del liderazgo escolar durante el confinamiento por el covid-19

A continuación, se presentan investigaciones a nivel nacional e internacional sobre la práctica del liderazgo escolar en distintos centros educativos y niveles con el objetivo de analizar las estrategias implementadas por estos agentes de cambio. Por ejemplo, McLeod (2020) destaca algunas estrategias clave desplegadas por líderes escolares y sus equipos durante la transición hacia la educación en línea, organizadas en cuatro fases. En la primera fase, se centraron en abordar las necesidades básicas, como garantizar que todos los estudiantes tuvieran acceso a internet y dispositivos adecuados. Para aquellos que carecían de estos recursos, la universidad proporcionaba equipos de cómputo, lo que aseguraba que todos los estudiantes tuvieran los medios necesarios para continuar su aprendizaje. Además, el líder escolar y su equipo se preocupaban por el bienestar de las familias de los estudiantes, reconociendo que esto podía afectar su rendimiento académico o su decisión de abandonar sus estudios.

La segunda fase se enfocó en la formación de los docentes en nuevas pedagogías y tecnologías. Se proporcionaron instrucciones sobre el uso de plataformas digitales para facilitar el aprendizaje en línea. En la tercera fase, se puso más énfasis en identificar oportunidades de aprendizaje efectivas para los estudiantes, basándose en los resultados de la fase anterior y en la evaluación de los avances en la formación de los docentes.

Finalmente, en la cuarta fase, se llevó a cabo una etapa de reconstrucción y adaptación. En este punto, el líder escolar adoptó un modelo de liderazgo transformacional que se adaptó a la situación de crisis, creando lo que se podría denominar un liderazgo basado en crisis. Este estilo de liderazgo se basó en principios del liderazgo transformacional y permitió al líder revisar y ajustar cada acción implementada. Luego, compartió experiencias y resultados con otros líderes escolares para ayudar a otras instituciones a prepararse mejor para futuras interrupciones en la educación.

Es importante destacar que la principal contribución de la investigación de McLeod (2020) fue la adopción de un modelo de liderazgo adaptativo y basado en crisis por parte del líder escolar. Ambos estilos comparten la característica de operar en situaciones de incertidumbre. Según Serrano-Prato (2020), esto implica que el líder debe crear conciencia en su equipo de trabajo sobre la naturaleza incierta de la situación, para lo cual se requiere el desarrollo de nuevas habilidades para hacer que cada miembro de la institución se sienta seguro y seguro en su actuación, así como una comunicación bidireccional efectiva y afectuosa para lidiar con situaciones inusuales.

En el contexto de la era postcovid, es esencial mantener el rumbo y reforzar las acciones que beneficiaron a las instituciones educativas a través de la evolución de procesos, métodos y estrategias de innovación, lo que conlleva a perfeccionar continuamente las prácticas hasta lograr el éxito educativo.

En el contexto de estas investigaciones, un estudio llevado a cabo por Rigby *et al.* (2020) recopiló información a través de trece entrevistas con diversos líderes escolares que formaban parte de las oficinas centrales en siete distritos en el área de Puget Sound, Washington. Este estudio identificó que estos líderes escolares, en colaboración con sus equipos de gestión, implementaron tres prácticas fundamentales durante la pandemia en los sistemas escolares de estos distritos.

La primera práctica se centró en la construcción de confianza, lograda mediante una comunicación bidireccional con los estudiantes y, especialmente, con los padres de familia. Esto se llevó a cabo con el objetivo de evitar cualquier forma de marginación, considerando que en estas comunidades existen diversos contextos culturales. Esta estrategia fomentó la participación de los estudiantes y facilitó la adaptación a las plataformas digitales utilizadas por las escuelas.

En la segunda práctica, se implementó un enfoque de aprendizaje flexible con el apoyo de los docentes, para lo cual se realizó una adaptación de los métodos de enseñanza, considerando las fortalezas y necesidades individuales de cada estudiante y su familia. En tal sentido, se desarrolló un diagnóstico de las comunidades en los siete distritos para identificar a aquellos alumnos que carecían de los recursos necesarios para el aprendizaje en línea, y se les proporcionaron las herramientas necesarias. Además, esta práctica fomentó el desarrollo del pensamiento crítico y la comprensión conceptual a través de las situaciones específicas que se experimentaban en la educación en ese momento debido al covid-19 con el propósito de aprovechar estas oportunidades y ofrecer una educación de alta calidad a los estudiantes.

La tercera y última práctica involucró reuniones en las que los líderes escolares, junto con sus equipos directivos, incluyeron a representantes sindicales, agentes de cambio de otras instituciones, docentes y algunos padres de familia. En estas reuniones se crearon foros en línea para que los participantes pudieran compartir sus comentarios y preguntas. Estos procesos formales se llevaron a cabo con un enfoque en la equidad y se diseñaron para mantener una negociación colectiva en línea.

En relación con lo anterior, estos líderes escolares implementaron cambios iniciales con el propósito común de continuar la educación de los alumnos. Además, cabe resaltar que se esforzaron por crear un ambiente de seguridad tanto para los estudiantes como para los padres de familia, y no solo para estos dos grupos, sino también para los representantes del sistema

educativo y, sobre todo, para los docentes. Esto les permitió sentirse valorados y esenciales para el progreso en las escuelas.

En esencia, este estudio resalta la transformación que experimentaron los líderes escolares para tomar decisiones que promovieran la integración de cada actor principal, lo que condujo a procesos coordinados, coherentes e inclusivos en cada una de las comunidades de estas instituciones educativas. Este cambio se caracterizó por una transición del liderazgo transformacional al liderazgo adaptativo. Aunque ambos comparten bases similares, el liderazgo adaptativo se distingue por operar en momentos de incertidumbre.

Lo anterior respalda la afirmación de Serrano-Prato (2020) sobre el liderazgo adaptativo, quien coloca el énfasis en el comportamiento del individuo que ejerce el liderazgo en lugar de centrarse en la persona misma. En otras palabras, los líderes que siguen este modelo tienen la capacidad de transmitir confianza, respeto y motivación a través de una comunicación efectiva e involucrando a todos los actores principales. En la nueva normalidad o era postcovid, la integración de cada miembro de las instituciones educativas por parte de los líderes escolares se vuelve esencial. Por eso, resulta fundamental que estos líderes hagan sentir seguros y estables a todos los miembros educativos con respecto a las decisiones que se toman para el desarrollo y crecimiento de la escuela.

Por otro lado, la investigación realizada por Ramos-Pla *et al.* (2021) tuvo como objetivo analizar los recursos de liderazgo personal (PLR, por sus siglas en inglés) en líderes escolares de escuelas primarias en Cataluña, España. El estudio buscó determinar las diferencias en las actitudes y comportamientos empleados antes y durante la pandemia.

Los resultados revelaron que, antes del confinamiento, los comportamientos más comunes eran la resiliencia, seguida de la proactividad y el optimismo (estos dos últimos igualmente aplicados), junto con la conciencia social y el pensamiento sistémico. Esto indicaba que los líderes escolares gestionaban eficazmente, lo que permitía una comunicación efectiva y una toma de decisiones que mantenía al personal motivado y enfrentando desafíos con confianza, basándose en su experiencia y formación.

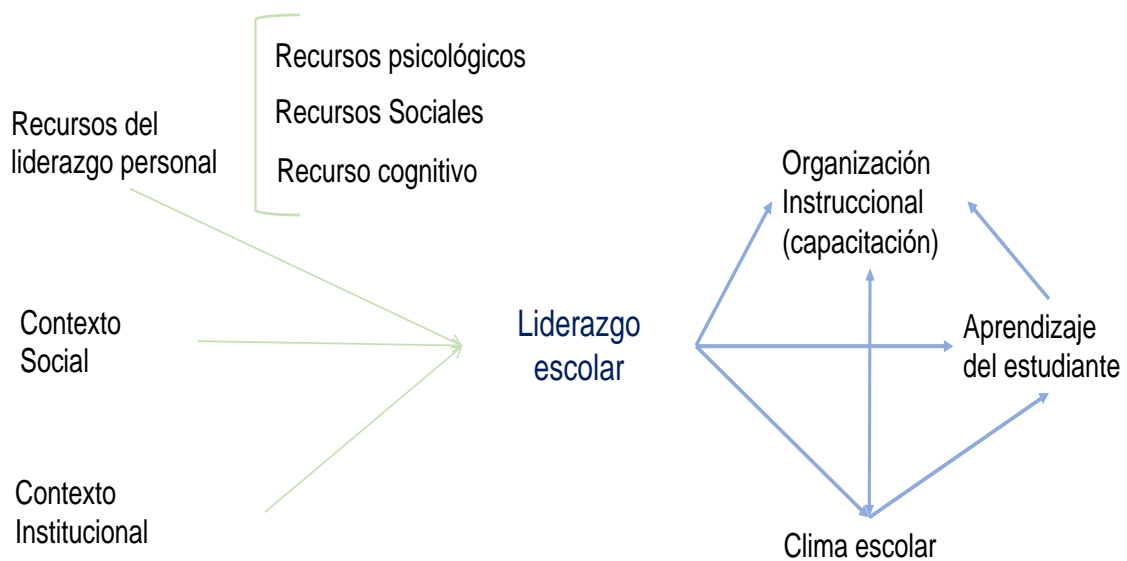
Sin embargo, los líderes eran conscientes de sus dificultades y falta de capacitación en algunos aspectos del liderazgo personal, lo que se hizo evidente durante el confinamiento. En consecuencia, se evaluaron los mismos factores antes y durante la pandemia. Durante este periodo, la proactividad fue el comportamiento más utilizado, seguido de la resiliencia y el pensamiento sistémico, junto con la conciencia social.

En contraste, la inteligencia emocional experimentó un declive durante el confinamiento, y el optimismo, que anteriormente ocupaba una posición alta, descendió significativamente, mostrando la mayor disminución entre los recursos de liderazgo personal

durante la pandemia. Esto reflejó que la percepción de la efectividad de estos recursos disminuyó en todos los casos en comparación con el período anterior a la pandemia.

En resumen, los recursos de liderazgo personal menos utilizados antes y durante la crisis de covid-19 fueron la eficiencia para resolver problemas de manera independiente y la autoconciencia, los cuales ya estaban subdesarrollados antes de la pandemia y empeoraron durante el confinamiento. La disminución sustancial del optimismo es especialmente preocupante, ya que la literatura especializada destaca la importancia del optimismo y las habilidades de desarrollo personal para un liderazgo adecuado y efectivo, especialmente en el contexto económico, político y sociocultural en el que operan las instituciones educativas. El desarrollo integral de cada miembro, incluyendo aspectos psicológicos, sociales y cognitivos, es crucial en este entorno, y los líderes escolares deben comprender su contexto institucional y social, como se ilustra en la figura 2.

**Figura 2.** Modelo-influencia del contexto a partir de los PLR ejercida por los directores



Fuente: Traducido del inglés *Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19*. Adaptado de Hallinger (2018); Harris *et al.* (2019), Hoogsteen, (2020) y Ramos-Pla *et al.* (2021). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08443>

Como se ilustra en la figura 2, los líderes escolares cuentan con una variedad de recursos en su liderazgo personal, por lo que resulta esencial que tengan un profundo conocimiento del contexto en el que operan las instituciones educativas, particularmente en lo que respecta al ámbito social e institucional. Además, deben comprender los cambios en los ámbitos económico, político y sociocultural, ya que estos influyen en diversos aspectos tanto de los líderes escolares como de los demás miembros de la comunidad educativa, incluyendo factores

psicológicos, sociales y cognitivos que finalmente se reflejan en el clima escolar, la estructura organizativa y el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

También cabe destacar que posterior a la crisis muchos líderes escolares experimentaron una mayor vulnerabilidad y una disminución en su nivel de optimismo y autoeficacia. Por lo tanto, para lograr un liderazgo efectivo, es esencial involucrar a todos los actores principales de la escuela, así como prestar especial atención al desarrollo personal para fortalecer la capacidad de toma de decisiones, fomentar la motivación, resistir los cambios, generar confianza y delegar responsabilidades para cultivar la colaboración de todos los miembros de la institución.

Esto se alinea con lo señalado por Bagwell (2020), quien señala que la pandemia “está redefiniendo rápidamente la escolarización y el liderazgo” (p. 31), por lo que aboga por que los directivos lideren de manera adaptativa, construyan resiliencia tanto a nivel organizacional como individual, y establezcan estructuras de liderazgo distribuido para lograr una respuesta institucional óptima.

### **Liderazgo escolar hacia los docentes durante la pandemia**

Considerando lo expuesto, se subraya la importancia del papel desempeñado por los docentes en la gestión educativa. Cada investigación abordada ha enfatizado la iniciativa de los líderes escolares para capacitar y actualizar de manera continua a los profesores. Aunque esta resolución se produjo a raíz de la pandemia, también se evidenció que, para lograr avances positivos en los procesos y métodos de enseñanza, es fundamental contar con la participación activa de los maestros en la toma de decisiones, especialmente en lo que respecta a los ajustes en el ámbito pedagógico dentro del centro educativo, ya que requieren el respaldo del líder escolar para priorizar temas relevantes en función del contexto en el que operan. Esto permite optimizar el tiempo dedicado a la enseñanza-aprendizaje y promover los objetivos institucionales, al tiempo que se forma a los estudiantes con las habilidades y competencias necesarias para el mundo laboral.

Siguiendo la explicación de Hallinger (2012), el uso de un liderazgo intermedio por parte de los líderes escolares resulta esencial. Este enfoque brinda a los docentes la oportunidad de asumir un rol de liderazgo y promover una cultura escolar que comparta los valores y creencias fundamentales de la organización, que respaldan los objetivos estratégicos de la escuela. Esto implica priorizar el contenido y el desarrollo de las habilidades más relevantes y actualizadas del currículo, planificando la enseñanza basándose en el análisis de datos sobre el progreso del aprendizaje de los estudiantes y adoptando mecanismos para aprovechar al máximo el tiempo de enseñanza en el aula mientras se fomenta un clima de aprendizaje apropiado.

En este sentido, la investigación realizada por Auliah *et al.* (2021) adquiere una gran relevancia al destacar la importancia de los líderes escolares y los docentes durante la pandemia. En su estudio, exploraron los vínculos causales entre las perspectivas de los líderes escolares y los profesores en Malasia con respecto a los atributos escolares positivos (Yin, 2018). Para eso, utilizaron el modelo PERMA (*positive emotions, engagement, positive relationships, meaning and accomplishment*), un enfoque ampliamente respaldado por diversas investigaciones internacionales para medir el bienestar como una construcción multidimensional (Norrish *et al.* 2013; Kern *et al.* 2015; Ryan *et al.* 2019; Wagner *et al.*, 2020).

La investigación identificó seis temas emergentes: 1) estimular emociones positivas; 2) fomentar el compromiso positivo; 3) promover relaciones positivas; 4) cultivar significado positivo; 5) fomentar logros positivos y 6) cultivar el precepto espiritual para expresar atributos escolares positivos. En última instancia, el estudio resaltó la necesidad de establecer un compromiso psicológico, creando un sentido de conexión y pertenencia entre los miembros de la escuela y los padres de familia, lo que contribuye a cultivar el compromiso y mantener una enseñanza de calidad, incluso en medio de cambios disruptivos en el entorno, como fue el caso de la pandemia de covid-19.

En otras palabras, para lograr avances positivos es fundamental que cada miembro de la escuela esté completamente integrado. Cada líder escolar debe desplegar estrategias que motiven a su personal para generar estados emocionales positivos mientras desempeñan sus tareas en la institución. Esto contribuirá a fomentar la confianza y promover una comunicación efectiva y afectiva, lo que, a su vez, incentivará a todos los actores principales a contribuir al logro de los objetivos. En el caso de los docentes, también les permite transmitir la misión y visión de la escuela a los alumnos, lo que es crucial para el éxito institucional.

Para respaldar esto, es pertinente analizar el estudio llevado a cabo por Zepeda *et al.* (2020) en el cual se describen las estrategias implementadas durante la pandemia en los centros educativos del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en México. Estas estrategias fueron establecidas principalmente por la subsecretaría de educación superior (SES) y se basaron en la colaboración de los líderes escolares para apoyar a los docentes en la transición al aprendizaje virtual. Esto subraya la importancia de capacitar a los docentes, especialmente en la toma de decisiones y el uso de medios tecnológicos, lo que permite una mayor flexibilidad en sus métodos de enseñanza, siempre en conformidad con las regulaciones del IPN.

Destaca la implementación de herramientas pedagógicas, recursos y materiales para mejorar el acceso a contenidos educativos. Esto incluye los objetos-lenguaje y la metodología del aprendizaje basado en proyectos (ABP). Los objetos-lenguaje se refieren a recursos que desarrollan las habilidades comunicativas esenciales, como el discurso oral, la escritura, la comprensión lectora y la escucha. El ABP es un modelo didáctico que se basa en el pensamiento

crítico, la comunicación, la colaboración y la creatividad, fomentando la enseñanza para la transferencia y el aprendizaje en contextos de la vida real.

Estas estrategias no solo benefician a los docentes y estudiantes, sino que también proporcionan retroalimentación para el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que los estudiantes desarrollan competencias esenciales para enfrentar los desafíos del siglo XXI, lo que se combina con una modalidad híbrida.

En resumen, para mejorar la educación en el IPN en la era postcovid, es necesario poner en práctica las características del modelo educativo del instituto y las habilidades necesarias para el siglo XXI tanto en docentes como en estudiantes. Esto exige la implementación de diversas estrategias, que incluyen el uso de una variedad de recursos, plataformas virtuales, contenidos, métodos y estrategias. El objetivo es lograr aprendizajes significativos, fomentar la transmisibilidad del conocimiento y estimular la creatividad e innovación a través del trabajo en equipo. Esto permitirá abordar los desafíos del mundo real y del contexto actual. La implementación de objetos y lenguaje basados en el ABP requiere un cambio de actitud, una disposición para aprender y comunicarse, y la aceptación de que el aprendizaje es un proceso continuo. Para eso, los líderes escolares deben respaldar estos procesos innovadores junto con otros actores clave de la organización educativa para garantizar una educación de calidad.

En definitiva, cualquier modificación destinada a promover el progreso y el desarrollo de las escuelas depende en gran medida de la iniciativa de los agentes de cambio, seguida por la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, las contribuciones de los docentes son especialmente cruciales, por lo que se requiere que cada miembro comparta un objetivo común y trabaje en equipo para lograr la misión y visión de la institución. De esta manera, se forma un talento humano que recibe una educación de alta calidad, lo que lleva a que la escuela se destaque y se convierta en un referente tanto a nivel nacional como internacional en el ámbito educativo.

### **Estudio en la era postcovid**

Un estudio realizado por Bolívar *et al.* (2022), titulado *Liderazgo educativo en tiempos de crisis, aprendizajes para la escuela post-covid*, examina las experiencias de 28 actores educativos en centros escolares y su liderazgo directivo en seis países de Iberoamérica: Argentina, Costa Rica, Chile, Brasil, Perú y Portugal. El objetivo fue resaltar algunas de las acciones que surgieron a raíz de la pandemia, identificando los elementos que deben perdurar y los que no. Este estudio destaca la ventaja competitiva que surgió a raíz del covid-19 al crear oportunidades de cambio hacia una educación más integral, humana, flexible y pertinente a la sociedad actual.



Se concluyó que uno de los efectos negativos que dejó la pandemia fue la inestabilidad emocional tanto en los líderes escolares como en otros miembros de la escuela. Por lo tanto, abordar este estado emocional se vuelve una prioridad en el trabajo de las escuelas en la era postpandemia. Además, se resalta la importancia de optimizar las estrategias que resultaron exitosas en la gestión de diferentes líderes escolares durante la crisis sanitaria, lo que permitirá desarrollar mejores acciones en el período postcovid.

Al respecto, diversas estrategias continúan siendo aplicadas por líderes escolares en la era postcovid, como mencionan Eos *et al.* (2021), Harris y Jones (2021) y Bolívar *et al.* (2022) en algunos países. De hecho, se ha establecido la estabilidad socioemocional como una práctica permanente, con un enfoque especial en los estudiantes para garantizar una educación de calidad. Los estudios disponibles hasta ahora muestran modificaciones significativas en las prácticas de liderazgo escolar en este nuevo escenario, incluyendo la adaptación a la educación a distancia, una mayor colaboración con otros agentes de cambio para abordar problemas comunes y un aumento en el apoyo técnico y emocional a los docentes.

En resumen, es fundamental priorizar la enseñanza de las prácticas que demostraron ser efectivas para los líderes escolares durante la pandemia, adaptándolas y ajustándolas, especialmente aquellas que resultaron de la combinación de diferentes estilos y modelos de liderazgo. Aunque cada modelo es aplicable en situaciones específicas, la tendencia hacia la combinación de modelos permite una mayor adaptación y, en última instancia, produce resultados más efectivos y cambios en beneficio de la educación en la sociedad actual en la era postcovid.

## Discusión

Después de un exhaustivo análisis del liderazgo escolar, que abarcó su conceptualización y características, así como el examen de diversas investigaciones sobre las estrategias empleadas por líderes escolares en México, Perú, España, Malasia y Estados Unidos durante la pandemia, se ha llegado a la conclusión de que la mayoría de estos agentes de cambio no contaba con la formación adecuada para gestionar las instituciones en medio de una crisis sanitaria. Incluso los sistemas educativos de varios países se encontraron desbordados ante la magnitud de la crisis provocada por el virus del covid-19.

Esto corrobora lo señalado por McLeod y Dulsky (2021), quienes destacaron que la pandemia planteó un desafío sin precedentes para los líderes escolares, lo que puso a prueba la capacidad de la mayoría de ellos para enfrentar una crisis de tal envergadura, así como la idoneidad de los sistemas educativos en todo el mundo. Durante el confinamiento, se hizo evidente que, si bien los líderes escolares eran conscientes de sus capacidades y limitaciones

antes de la pandemia, la percepción de sus recursos y su efectividad disminuyó. Esto resaltó la falta de capacidad para una solución inmediata, lo que afectó su optimismo, un elemento esencial para un liderazgo adecuado y efectivo (Ramos-Pla *et al.*, 2021).

Aunque un líder es la figura que dirige, guía y toma decisiones en las instituciones educativas, resulta fundamental que estos agentes de cambio continúen actualizándose en nuevas prácticas de gestión centradas en la participación de todos los miembros del ámbito educativo con el propósito de promover los objetivos organizacionales, especialmente la formación de talento humano de excelencia. Este enfoque se asemeja a la perspectiva planteada por el MINEDUC (2019), que destaca cómo los líderes escolares, al liderar con una visión compartida y un proceso de influencia, están al frente de las instituciones y trabajan continuamente en beneficio de sus escuelas, articulando y compartiendo esta visión en cada oportunidad que se les presente.

Por lo tanto, diversas investigaciones resaltan la importancia de enfocarse en la formación de estos agentes de cambio y en proporcionarles las herramientas necesarias para desarrollar líderes escolares de alta calidad. Esto se logra a través de una capacitación continua en diversos temas, tales como la resolución de problemas en situaciones de crisis o sin ellas, la toma de decisiones rápida y oportuna, el fomento del trabajo en equipo para integrar a todos los actores clave del centro educativo, promoviendo la motivación y la inteligencia emocional para generar confianza, mejorar la comunicación efectiva y afectiva, y transmitir las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de la institución.

Además, es esencial que estos líderes escolares empleen modelos de liderazgo que se adapten a su estilo y al contexto en el que operan como se ilustra en la figura 1, optando por combinar enfoques como el liderazgo adaptativo, el basado en crisis, el liderazgo de servicio actualizado, el auténtico y el intermedio. Asimismo, se destaca la importancia de cada uno de estos modelos y la necesidad de ajustarse al entorno actual, lo que les permite mejorar e involucrar a cada miembro de la comunidad educativa. Esto se logra a través de nuevas prácticas de gestión que fomentan la participación en la toma de decisiones, lo que contribuye a la consolidación de conocimientos y experiencias que benefician, en primer lugar, el desarrollo del talento humano y, posteriormente, el proceso de gestión organizacional como se ilustra en la figura 2. Esto se alinea con la visión presentada por Rigby *et al.* (2020), donde se enfatiza que la mejora en la gestión de las escuelas requiere cambios en los procesos de planificación, decisiones coordinadas y coherentes, además de la inclusión en torno a una visión compartida del aprendizaje, utilizando procesos formales y herramientas impulsadas por la equidad.

Por otra parte, es fundamental considerar el papel de los docentes en el liderazgo escolar, especialmente en el contexto de la pandemia, pues cada investigación enfatiza la iniciativa de los líderes escolares de capacitar y actualizar constantemente a los profesores. Si bien esta resolución se tomó en respuesta a la pandemia, también se evidenció que, para lograr avances positivos en los procesos y métodos de enseñanza, es esencial contar con la participación de los maestros en la toma de decisiones, particularmente en lo que respecta a los ajustes en el área pedagógica en el centro educativo. Para eso, requieren el respaldo del líder escolar para priorizar temas relevantes de acuerdo al contexto en el que se están desarrollando y para optimizar el tiempo dedicado a la enseñanza-aprendizaje. Todo esto conlleva a la creación de sinergias y al fomento de los objetivos institucionales en los estudiantes, al tiempo que se forma un talento humano con las habilidades y competencias necesarias para la vida laboral.

Teniendo presente que la pandemia provocó cambios significativos en todas las escuelas del mundo, que abarcaron desde la forma en que se relacionan con los miembros de la institución hasta la metodología utilizada para afrontar esta situación, los líderes escolares de hoy en día tienen la responsabilidad de identificar y recuperar las estrategias y acciones que permitieron mantener la educación en marcha. Igualmente, deben impulsar el regreso a las aulas con proyectos que se ajusten al contexto actual, al mismo tiempo que fomentan la capacidad de adaptación y la estabilidad emocional, tanto en situaciones de crisis como en tiempos de normalidad.

En otras palabras, para lograr avances positivos es fundamental que se promueva la integración de todos los miembros de la comunidad educativa. Cada líder escolar debe difundir estrategias que motiven a su personal y cultiven estados emocionales positivos durante su trabajo en la institución. Esto, a su vez, promoverá la confianza y permitirá una comunicación efectiva y afectuosa, lo que contribuirá al logro de los objetivos institucionales. Además, en el caso de los docentes, les permitirá transmitir la misión y visión de la escuela a los alumnos para asegurar el éxito institucional.

En este contexto, se reconoce la importancia de innovar y actualizar la formación de los líderes escolares actuales para convertirse en modelos por seguir para las generaciones futuras de agentes de cambio. No obstante, aún quedan pendientes estudios empíricos sobre el ejercicio del liderazgo escolar y los cambios en la era postcovid. En este nuevo escenario, se han identificado oportunidades de mejora y cambios en la gestión escolar que apuntan a una educación de calidad y que fomentan una mejor relación y comunicación entre los diversos colaboradores de la comunidad educativa.

## Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en investigaciones sobre el ejercicio del liderazgo escolar y las estrategias empleadas por algunos líderes escolares durante la pandemia en países como México, Perú, Estados Unidos, España y Malasia, se han identificado factores clave que transformaron la forma en que estos agentes de cambio gestionaron sus instituciones. Esto implicó asumir nuevas responsabilidades para la educación virtual, al mismo tiempo que se esforzaban por mantener a salvo y emocionalmente estables a todos los miembros de la comunidad educativa. De esta manera se alentó a mantener la productividad, desarrollar la resiliencia, fomentar el pensamiento sistémico y promover la conciencia social.

En lo que respecta a los estudiantes y sus familias, los líderes escolares se enfocaron en satisfacer sus necesidades básicas para la educación a distancia. Esto incluyó proporcionar el equipo necesario para garantizar el acceso a Internet. Además, líderes y maestros se preocuparon por el bienestar de las familias de los estudiantes, ya que se reconocía que esto podía influir en su rendimiento académico e incluso en su decisión de abandonar sus estudios. Para abordar este tema, se mantuvo una comunicación bidireccional con el objetivo de generar confianza entre estudiantes y padres de familia, de modo que se evitara cualquier forma de marginación basada en los diferentes contextos culturales presentes en las comunidades. Esto también permitió la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje y facilitó el uso de las plataformas digitales proporcionadas por las instituciones educativas.

Además, los líderes escolares llevaron a cabo reuniones con sus equipos directivos, a las que se sumaron representantes sindicales, agentes de cambio de otras instituciones, docentes y algunos padres de familia. Algunos líderes incluso crearon foros en línea para comentarios y preguntas, lo que promovió un proceso formal respaldado por la equidad con el propósito de mantener una negociación colectiva a distancia. Este enfoque se centraba en prestar mayor atención a las oportunidades de aprendizaje más efectivas para los estudiantes. Así, se evaluaron los resultados de las acciones implementadas y los avances en la formación de los docentes, lo cual subrayó la importancia de estos miembros educativos.

En cuanto a la función académica, los líderes escolares otorgaron prioridad a la formación de los profesores en nuevas pedagogías y tecnologías, para lo cual proporcionaron instrucciones variadas para el uso de plataformas digitales que facilitaron el aprendizaje en línea, implementando un enfoque de diseño de aprendizaje flexible. Con el apoyo de los agentes de cambio y los maestros, se ajustaron los métodos de enseñanza para abordar las fortalezas y necesidades individuales de cada alumno. Asimismo, se evaluó el desarrollo del pensamiento crítico y la comprensión conceptual a través de las situaciones experimentadas en la educación

en el contexto del covid-19 con el objetivo de aprovechar estas oportunidades para brindar una educación de alta calidad a los estudiantes.

También es importante resaltar algunas herramientas pedagógicas, recursos y materiales que líderes escolares y docentes utilizaron para mejorar el acceso a contenidos, como los objetos-lenguaje y la metodología del aprendizaje basado en proyectos (ABP). Asimismo, los líderes escolares aplicaron una variedad de estilos y modelos de liderazgo, lo que incluyó el liderazgo situacional, democrático y, con un énfasis significativo, el liderazgo de servicio, auténtico e intermedio. También se adaptaron a modelos actualizados como el liderazgo adaptativo (transformacional) y el basado en crisis, desarrollando las habilidades necesarias para afrontar los desafíos derivados de la pandemia.

Es importante señalar que, si bien durante la pandemia se desarrollaron nuevas habilidades en los líderes y los miembros clave del centro educativo, también se observó una marcada disminución en el optimismo, lo cual plantea preocupaciones significativas, ya que la literatura especializada subraya la importancia del optimismo y el crecimiento personal para un liderazgo efectivo y adecuado.

Por último, es evidente que se necesitan más investigaciones para identificar nuevas acciones que contribuyan a mejorar la educación y a que los líderes adapten cada medida a su contexto específico. Esto, por supuesto, no depende únicamente de estos agentes de cambio, ya que las reformas en los sistemas educativos de cada país desempeñarán un papel crucial en el logro de mejoras en la educación. A pesar de esto, es fundamental que los líderes escolares practiquen nuevas formas de motivar a su personal, buscando generar estados emocionales positivos en ellos durante su tiempo en la institución. En el caso de los docentes, esta actitud también se traducirá en la transmisión exitosa de la misión y visión de la escuela a los alumnos, lo que a su vez contribuirá al éxito institucional.

### **Futuras líneas de investigación**

Se sugiere que futuras investigaciones sobre el ejercicio del liderazgo escolar aborden el tema desde la perspectiva del periodo postcovid, específicamente estudios empíricos sobre la formación de agentes de cambio en la nueva normalidad, con énfasis en sus experiencias desde el inicio de la pandemia hasta la fecha. Estos trabajos podrían llevarse a cabo a través de entrevistas con diversos líderes escolares a nivel superior, ya que desempeñan un papel fundamental en las instituciones de educación superior. Su responsabilidad implica transmitir principios relacionados con el bienestar de todas las personas que trabajan en la institución y gestionar procesos que beneficien a la sociedad a través de la formación de talento humano de excelencia, equipado con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos tanto en el ámbito laboral como en la comunidad.

Para lograr esto, sería recomendable obtener el testimonio de estos líderes, centrándose en preguntas como las siguientes: ¿qué acciones implementadas durante la pandemia se han mantenido y por qué? ¿Cómo ha evolucionado la gestión de los líderes escolares en la era postcovid? ¿De qué manera han cambiado los planes de estudio y las metodologías de enseñanza-aprendizaje en este periodo? ¿Cómo se ha modificado la dinámica de quiénes enseñan, qué enseñan y dónde enseñan en la actualidad? ¿Qué evidencia se utiliza para evaluar el aprendizaje alcanzado? ¿Cómo ha evolucionado el proceso de aprendizaje para docentes y estudiantes con la incorporación de herramientas tecnológicas en la era postcovid? La información recabada a partir de estas preguntas podría servir para diseñar propuestas de gestión educativa que fortalezcan el liderazgo escolar en la era postcovid y permitan identificar nuevas áreas de oportunidad para mejorar el entorno organizacional.

Además, las experiencias de los líderes escolares podrían complementarse con las estrategias y métodos de enseñanza que los docentes aplicaron durante la pandemia con el apoyo de estos agentes de cambio, lo cual permitiría destacar aquellas estrategias que contribuyeron al avance de la educación y buscar formas de mejorarlas en la era postcovid.

## Referencias

- Auliah, A., Thien, L., Kho, S., Abd Razak, N., Jamil, H. and Ahmad, M. (2021). Exploring Positive School Attributes: Evidence from School Leader and Teacher Perspectives. *Journal SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211061572>
- Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(1), 30–34.
- Bolívar, A., Muñoz, G., Weinstein, J. y Domingo, J. (2022). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis, aprendizajes para la escuela post-covid*. Editorial Universidad de Granada. [https://editorial.ugr.es/libro/liderazgo-educativo-en-tiempos-de-crisis\\_139182/](https://editorial.ugr.es/libro/liderazgo-educativo-en-tiempos-de-crisis_139182/)
- Cifuentes-Medina, E., González-Pulido, W. y González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Revista Panorama*, 14(26), 78–93. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J. y Díaz, L (2021). Habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 505-519.
- Eos, J. (2021). Teacher satisfaction and burnout during COVID-19: what organizational factors help. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2006795>

- Hallinger, P. (2012). *School Leadership that Makes a Difference: Lessons from 30 Years of International Research*. Roma, Ministry of Education.
- Harris, A. and Jones, M. (2021). Leading in disruptive times: a spotlight on assessment. *School Leadership & Management*, 41(3), 171-174. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1887643>
- Kern, M., Waters, L., Adler, A. and White, M. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 262–271. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.936962>
- McLeod, S. (2020). Rising to the challenge and looking ahead: school leadership during the pandemic. *Journal UCEA*, 61(2), 17–19.
- McLeod, S. and Dulsky, S. (2021). Resilience, Reorientation, and Reinvention: School Leadership During the Early Months of the COVID-19 Pandemic. *Journal Frontiers in Education*, 6. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.637075>
- Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC). (2019). Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Herramienta 2. Liderazgo escolar: reconociendo tipos de liderazgo. *División de Educación General*, 2(9.1). <https://hdl.handle.net/20.500.12365/14511>
- Norrish, J., Williams, P., O'Connor, M. and Robinson, J. (2013). An applied framework for positive education. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 147–161. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.2>
- Ramos-Pla, A., Tintoré, M. and Del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19. *Journal Heliyon*, 7(11), 08443. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08443>
- Rigby, J., Forman, S., Foster, L., Kazemi, E., and Clancey, S. (2020). Promising District Leadership Practices for Transformative Change in the Context of COVID- 19. <https://education.uw.edu/sites/default/files/pdf/Promising-Leadership-Practices-Brief.pdf>
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa-Ramírez, D. y Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Revista Investigación y Desarrollo*, 21(2), 395- 418. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26828939004>
- Ryan, J., Curtis R., Olds, T., Edney, S., Vandelanotte, C., Plotnikoff, R. and Maher, C. (2019). Psychometric properties of the PERMA profiler for measuring wellbeing in Australian adults. *PLoS One*, 14(12), e0225932. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225932>

- Serrano-Prato, G. (2020). Liderazgo Educativo en tiempos post pandemia: Aportes claves desde una mirada filosófica educativa. *Revista Saberes Andantes*, 3(7), 48–68. <https://doi.org/10.53387/sa.v3i7.58>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(81), 111–128. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Torres, A., Pérez, L., López, A. y Toro, J. (2021). Política educativa implementada a partir de la emergencia sanitaria por COVID-19 en el nivel de educación superior. *Revista Docencia Politécnica*, 2(6), 25-39. <https://www.ipn.mx/assets/files/innovacion/docs/docencia-politecnica/docencia-politecnica-6/Politica-educativa-implementada-a-partir-de-la-emergencia-sanitaria-por-COVID-19-en-el-nivel-de-educacion-superior%20.pdf>
- Wagner, L., Gander, F., Proyer, R. and Ruch, W. (2020). Character strengths and PERMA: Investigating the relationships of character strengths with a multidimensional framework of well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 307–328. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9695-z>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zepeda, M., Benítez, A., y Cardoso, E. (2020). El futuro no nos esperó. *Revista Docencia Politécnica*, 1(5), 44-47. <https://www.ipn.mx/assets/files/innovacion/docs/docencia-politecnica/docencia-politecnica-5/El-futuro-no-nos-espero.pdf>



Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Marlett Jasmin (igual) Edgar Oliver (igual) Erick Daniel (igual)
Metodología	Marlett Jasmin (igual) Edgar Oliver (igual) Erick Daniel (igual)
Software	Marlett Jasmin
Validación	Edgar Oliver (igual) Erick Daniel (igual)
Análisis Formal	Marlett Jasmin (igual) Erick Daniel (igual)
Investigación	Marlett Jasmin (igual) Edgar Oliver (igual) Erick Daniel (igual)
Recursos	Marlett Jasmin (igual) Edgar Oliver (igual) Erick Daniel (igual)
Curación de datos	Marlett Jasmin (igual) Edgar Oliver (igual) Erick Daniel (igual)
Escritura - Preparación del borrador original	Marlett Jasmin (igual) Edgar Oliver (igual) Erick Daniel (igual)
Escritura - Revisión y edición	Marlett Jasmin (igual) Edgar Oliver (igual) Erick Daniel (igual)
Visualización	Marlett Jasmin (igual) Edgar Oliver (igual) Erick Daniel (igual)
Supervisión	Erick Daniel
Administración de Proyectos	Marlett Jasmin
Adquisición de fondos	Edgar Oliver