



El liderazgo directivo en el retorno a clases presenciales durante la pandemia

Executive leadership in the return to presential classes during the pandemic

Liderança diretiva no retorno às aulas presenciais durante a pandemia

Liliana Rosa Villalobos-Cuya

villalobosc@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-3495-5473>

Universidad César Vallejo.

Lima, Perú

Carlos Sixto Vega-Vilca

cvegacs@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-2755-8819>

Universidad César Vallejo.

Lima, Perú

Anita Carmelita Vílchez-Arias

avilcheza10@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3242-3126>

Universidad César Vallejo.

Lima, Perú

José Luís Sulca Molero

joseprofe01@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9197-0923>

Universidad César Vallejo.

Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i8.58>

Artículo recibido 09 de marzo de 2024 / Arbitrado 01 de abril de 2024 / Aceptado 16 de mayo 2024 / Publicado 01 de julio de 2024

Resumen

Frente al contexto de pandemia y post pandemia ocasionado por el COVID 19, los directores de las Instituciones Educativas fueron quienes evidenciaron el liderazgo sobre los nuevos retos ante el nuevo escenario donde se desconocían los procesos y estrategias de la educación virtual. El presente trabajo tuvo como objetivo el analizar la importancia del liderazgo directivo y describir las principales acciones que desarrollan para enfrentar los problemas ocasionados ante una necesidad. Se realiza una revisión sistemática de la literatura por medio de la metodología PRISMA. Se concluyó en la importancia de otorgar a los directores educativos de escuelas de educación básica todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones, reduciendo el nivel de carga burocrática que muchas veces genera lentitud en el trabajo y conflictos dentro de la comunidad educativa.

Palabras clave:

Liderazgo directivo,
liderazgo pedagógico,
gestión educativa,
pandemia.

Abstract

Faced with the context of the pandemic and post-pandemic caused by COVID 19, the directors of the Educational Institutions were the ones who demonstrated the leadership on the new challenges in the face of the new scenario where the processes and strategies of virtual education were unknown. The objective of this work was to analyze the importance of managerial leadership and describe the main actions that they develop to face the problems caused by a need. A systematic review of the literature is carried out using the PRISMA methodology. It was concluded that it is important to give the educational directors of basic education schools all the necessary tools to fulfill their functions, reducing the level of bureaucratic burden that often generates slow work and conflicts within the educational community.

Keywords:

Executive leadership, pedagogical leadership, educational management, pandemic.

Resumo

Diante do contexto pandêmico e pós-pandêmico causado pela COVID 19, foram os diretores das Instituições de Ensino que demonstraram liderança diante dos novos desafios do novo cenário onde os processos e estratégias da educação virtual eram desconhecidos. O objetivo deste trabalho foi analisar a importância da liderança gerencial e descrever as principais ações que eles desenvolvem para enfrentar os problemas causados por uma necessidade. É realizada uma revisão sistemática da literatura utilizando a metodologia PRISMA. Concluiu-se que é importante dotar os diretores educativos das escolas do ensino básico de todas as ferramentas necessárias ao desempenho das suas funções, reduzindo o nível de carga burocrática que muitas vezes gera lentidão de trabalho e conflitos no seio da comunidade educativa.

Palavras-chave:

Liderança diretiva, liderança pedagógica, gestão educacional, pandemia.

INTRODUCCIÓN

Los cambios generados por la pandemia del Covid-19 en el 2020 hizo que las instituciones educativas implementen una nueva forma de educar a la sociedad. Estos cambios fueron de impacto tanto para los estudiantes, maestros, personal administrativo y directores puesto que se generaron formas de liderazgo en diversas circunstancias para afrontar las mejores decisiones (Colás Bravo, 2021).

Aún, en estos tiempos, se lidia con las consecuencias que dejó el confinamiento por la pandemia y la situación que se encuentra el sistema escolar, cuando aún se trabaja en la recuperación económica en los países, se encuentra un proceso de inicio de asistencia presencial a los colegios. Según Gairín y Mercader (2021), el contexto post pandemia representa un desafío sin precedentes para la educación, lo que produce un reto indiscutible para los directores de las

Instituciones escolares. De acuerdo con los aportes de Cubas Briones (2022) el liderazgo directivo es relevante en las competencias socioemocionales, habilidades inter e intrapersonales de la gestión educativa. En ese mismo sentido Trogaidou, y Triantari, (2023) y Connolly et al. (2019) mencionan que los líderes deben ser capaz adaptarse a los cambios y deben poseer una mayor facilidad para comunicarse logrando persuadir a los demás hacia determinados objetivos con argumentos lógicos sobre las decisiones que se deben tomar

En términos de Loaiza y Arias (2023), la educación pospandemia retrasó los logros avanzados en el sistema educativos; asimismo, de acuerdo con el Banco Mundial (2021) la escolaridad de varios países tuvo una pérdida significativa alarmando los niveles de aprendizaje. En tales condiciones, la labor del director tuvo que centrarse en brindar todas las herramientas y estrategias para incentivar el sistema educativo, aspirando a nuevos retos y al retorno de la presencialidad de forma proporcional siguiendo las condiciones de adaptabilidad y seguridad ciudadana.

En cuanto a la realidad de Colombia, el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2020) en el desarrollo de la educación virtual priorizó las competencias comunicativas las cuales incluyen la interacción social, comprensión lectora y producción de textos; asimismo, en el área de la competencia matemática, prevaleció el pensamiento lógico racional, la toma de decisiones y resolución de problemas; mientras que en las competencias digitales se tomaron en cuenta el pensamiento computacional y el uso responsable de ella. En este sentido, consideró de importancia la labor de coordinación, seguimiento y monitoreo del director como ente responsable del cumplimiento de las normativas educativas. De igual manera, en Brasil, el Ministerio de Educación (2020) enfrentó los desafíos educativos con tomas de decisiones orientadas al establecimiento de una organización pedagógica por medio del liderazgo directivo y el trabajo colaborativo de los entes responsables de la educación.

En cuanto a la realidad del Perú, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2021) ajusta las gestiones del Marco del Buen desempeño Directivo con el fin de brindar una gestión educativa de calidad donde se controle la parte académica, administrativa y pedagógica. En el Plan de retorno brinda las medidas que acondicionan el sistema de educación considerando el soporte académico, inmobiliario y emocional (MINEDU, 2020).

El liderazgo pedagógico y la pandemia

El COVID-19 tomó a todos por sorpresa, exigiendo a la población un confinamiento domiciliario obligatorio, incluso restringiendo el traslado dentro y fuera del territorio. De igual manera, se determinó el cierre de establecimientos y distanciamiento físico entre personas, en más de 200 países. Su impacto global ha sido tan veloz y grave, sin saber cuándo acabaría (Sánchez y La Fuente, 2020).

La pandemia brindó la oportunidad de aprender sobre cuidados de la salud a nivel mundial; asimismo, a sostener el sistema educativo de forma virtual (Andreu Cabrera, 2020). Para el 2022, se plantea la denominada Nueva Escuela donde se debe trabajar para seguir sosteniendo el cuidado de la salud y la continuidad del servicio educativo, fijando un retorno de manera presencial, semipresencial, progresivo y excepcionalmente, virtual (Saldaña, 2022). Este proceso de retorno tuvo tres principios ejes: seguro, flexible y descentralizado (MINEDU)

La denominada Nueva Escuela requiere de líderes pedagógicos que respondan a requisitos de calidad, con inclusividad, que demuestre equidad, y abarque oportunidades de aprendizaje de manera constante (Trombeta y Garbin, 2022). Estos líderes deben buscar mejorar su ejercicio profesional y un buen desempeño de los docentes (Valdés, 2022). Los líderes son aquellas personas que dirigen el comportamiento de un grupo de sujetos hacia un determinado objetivo (Tareq y Ethar, (2023). Desde hace varios años atrás se ha considerado el liderazgo en la escuela como prioridad para la política educativa mundial.

En tal sentido, luego del aislamiento sociales tuvo que reflexionar en optimizar las actividades presenciales con propuestas de acercamiento académico y emocional. De acuerdo con Rodríguez y Danieli (2020) el equipo directivo asumió un compromiso de las políticas públicas para restablecer el sistema educativo. Las instituciones acompañaron y habilitaron un proceso secuencial con proyectos para integrar a los estudiantes. Los docentes evidenciaron su papel de líderes pedagógicos utilizando herramientas de trabajos integrados y colaborativos con accesos a los dispositivos para conectar el escenario de la virtualidad y presencialidad.

De acuerdo con los aportes de Medina y Gómez (2014), el liderazgo pedagógico de quienes se comprometen a mejorar la calidad de los programas educativos, requiere de un perfil de

competencia en gestión, lo que permitirá a la mejor toma de decisiones con coherencia a través de las cuales adoptaran acciones productivas y puedan lograr la verdadera transformación de los centros de formación en educación y que se propicie presentación de proyectos y planes de mejora.

Asimismo, según Bolívar (2014), Montecinos et al. (2016) para mejorar los aprendizajes en los estudiantes se necesita de una gestión administrativa y burocrática que ocupe mayor tiempo en la labor de los directivos, por lo que la labor pedagógica queda relegada a segundo plano. De ello se puede apreciar que la labor de los directivos debe ser constante, manteniendo la atención en la entrega de documentos, atendiendo las necesidades y prioritarias de la comunidad educativa de la institución, sin dar un sobrecargo innecesario a la labor docente y ni generando conflictos.

El liderazgo directivo y la pandemia

Se comprende que el desempeño del líder directivo es base para el mejor funcionamiento de una escuela donde debe observarse iniciativas que desarrollen comportamientos y buenas prácticas en la comunidad educativa, los que trascenderán en el buen funcionamiento de la institución educativa y el logro de las competencias en los estudiantes. Sin embargo, de acuerdo con Furguerle (2016) los directores no desarrollan plenamente las funciones del liderazgo, limitándose a una comunicación unidireccional donde no hay apertura a la colaboración. De igual manera, Sandoval et al. (2020) consideraron que en los países del primer mundo es normal que los directores cumplan función de líderes pedagógicos; sin embargo, en los países de tercer mundo la labor es administrativa con cumplimiento estricto de normas.

Por otro lado, según Ahumada et al. (2019) la importancia contar con un equipo capaz de brindar los conocimientos, prioridades de las acciones del aprendizaje se da por medio de un liderazgo distribuido, el cual genera las oportunidades de las tomas de decisiones. Además, el liderazgo distribuido fortalece las escuelas construyendo el reconocimiento de la gestión escolar, implementando un modelo de desarrollo con proyectos innovadores.

Para que una organización funcione bien, no puede hacerlo con un solo líder, es necesario que exista un liderazgo compartido o distribuido, con ello se puede lograr que los directivos, los docentes colaboren en resolver conjuntamente los problemas asumiendo responsabilidades, es decir, más interdependientes al momento de tomar decisiones (Ruiz et al., 2022). En tal razón es

necesario reconocer las actividades pedagógicas por medio de procesos distribuidos donde se perciba diferentes tipos de liderazgos con el objetivo de mantener la calidad educativa.

El director como líder de la Institución es la persona que va a marcar la diferencia entre la calidad y los procesos educativos. Considerarlo como “buen Directivo” dependerá más de la persona que de la Institución. García (2010) sostiene que en los últimos años el liderazgo del director se observan las siguientes características: facilitador, cuando se ejerce el poder a través de los demás, no sobre ellos, quien une a la comunidad educativa a la vez que busca solucionar problemas de forma asertiva. El liderazgo persuasivo, tomando en cuenta cuatro principios básicos: optimismo, respeto, confianza, intencionalidad. Por último, el liderazgo sostenible que tiene como base siete principios: aprendizaje sostenible, tiempo exitoso, respeto al liderazgo de otros, justicia social, buen uso de los recursos, desarrollo de capacidades de sus colaboradores, compromiso con el entorno.

Otra importante característica de liderazgo directivo es la confianza que genere el director en la institución. Según Razeto (2017), la confianza da una mayor sensación de eficacia entre los docentes quienes tienen expectativas positivas, sienten que hay menos burocracia y los motiva a tener mejores resultados y mayor productividad.

La pandemia COVID 19 ha presentado un desafío sin precedentes, en términos de Gairin et al. (2021), el desarrollo de la educación ha necesitado de cambios profundos nunca antes vistos; en primera instancia se tuvo la adaptación a la educación remota, convirtiendo la virtualidad en resiliencia para la mayoría de países del mundo. Es así que las instituciones educativas exigen a sus líderes adaptarse a un escenario nuevo y muchas veces desconocido. De igual manera, para Muñoz (2022) en el liderazgo que ejercen los directores es necesario que haya una respuesta objetiva e innovadora que permita la adaptación y toma de decisiones prudentes y efectivas.

En el retorno a la presencialidad, el servicio educativo se reorganizó dependiendo de las medidas de Estado, por lo que fue necesario evidenciar que los líderes directivos desarrollen y gestionen nuevas estrategias enlazadas a las funciones relacionadas con las 4 dimensiones: administrativa financiera; curricular y técnico-pedagógica; política; y para la convivencia social y comunitaria (Organización de los Estados Americanos, 2022). Esto funcionará si se desarrollan acciones de acompañamiento y mediación docente para que incrementen el interés de los

profesores para desarrollar capacidades, competencias y estar preparados para enfrentar un nuevo contexto y lograr una rápida transformación.

El liderazgo es considerado como el talento de poder llegar a diversas personas para que logren sus metas; se considera tres estilos: autócrata (impone autoridad), demócrata (considera los puntos de vista) y el de rienda suelta (brinda libertad) (Bonifaz, 2012). De acuerdo a la realidad actual se puede decir que el liderazgo es muy importante para la nueva convivencia y desarrollo de la sociedad. El liderazgo permite la buena gestión, teniendo la actitud de apoyar a la sociedad, dar una mirada al buen desempeño, resolver conflictos de manera asertiva y formar buenos equipos demostrando que se posee competencias para un mundo altamente competitivo.

Un directivo se convierte en líder con la capacidad de lograr el desarrollo de una organización y de cada uno de sus integrantes logrando fortalecer sus habilidades, cualidades y capacidades profesionales (Llacsahuanga, 2020). El liderazgo de los directivos acrecienta la calidad del aprendizaje cuando activa la buena convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa y logra que todos asuman y concretice los compromisos asumidos por cada uno de ellos, especialmente de los docentes en el logro de los aprendizajes (García y Cerdas, 2020). El líder directivo casi siempre está en una difícil situación ya que posee en cargo contradictorio debido a que en el estamento del Estado se le considera en un escalafón inferior y en el aspecto administrativo es ubicado en un nivel superior (Villasmil et al., 2021). Los líderes no solo son del presente, sino también del futuro, ya que deben buscar el cambio eficaz y eficiente, considerando el desarrollo de las instituciones, que puedan prosperar y crecer (Meza y Ramos, 2021).

El liderazgo es inclusivo, no pone límites raciales ni religiosos, da la posibilidad que todos puedan convertirse en líderes. Las mejores organizaciones son aquellas en donde todos los integrantes se animan a que participen y actúen como líderes con cierta libertad, están convencidos de que todos pueden marcar una diferencia, siempre están en la búsqueda de desarrollar su talento (Kouzes y Barry, 2018)

Dimensiones

Conforme expone la Organización de los Estados Americanos (2017), considera cuatro dimensiones en el desarrollo del liderazgo directivo: en primera instancia se tiene la administrativa

financiera la cual gestiona el crecimiento de la escuela valorando los recursos humanos, financieros, materiales y el tiempo para el logro del desarrollo profesional docente, directivo y apoyo para los estudiantes. Asimismo, está la gestión curricular y técnico-pedagógica que propone propiciar las mejores condiciones para desarrollar estrategias educativas para que los maestros se empoderen del currículo nacional y a su vez logren el desarrollo de competencias en los estudiantes. También se considera el uso y dominio de herramientas tecnológicas, en este proceso de enseñanza-aprendizaje, no se puede dejar de lado a los padres de familia.

Otra dimensión es la política la cual se centra en la convivencia social, donde se asegura que se cumplan normas y se permita el seguimiento, vigilancia y control de los objetivos. Asimismo, considera la autonomía, toma de decisiones en beneficio de la resolución de conflictos. Los líderes directivos deben desarrollar la capacidad de gestionar e involucrar a todas las autoridades y organizaciones locales para que se involucren en mejorar la educación. Finalmente, se tiene la convivencia escolar o social-comunitaria, la cual propone una institución organizada con características propias y respeten sus creencias y su entorno social y cultural, entablan redes de familias e interacción social para que mejore la convivencia escolar y así prevenir situaciones de riesgo.

Retornar a la presencialidad no ha sido nada fácil, dos años alejados de las aulas ha perjudicado el normal desarrollo de las clases a las que se estaba acostumbrado hasta el 2019. Los líderes directivos tuvieron un gran reto ante esta problemática, ya que al analizar las cuatro dimensiones se puede reflexionar que la dimensión administrativa financiera sufrió un gran golpe ya que no se generaron recursos apropiados y, por lo contrario, se ha encontrado aulas deterioradas, equipamiento deteriorado, poca inversión económica del Estado.

En cuanto a la dimensión curricular y técnico-pedagógica, se ha mantenido en vigencia poniendo mayores retos a los maestros, ya que los jóvenes estudiantes han avanzado de manera acelerada, pues pertenecen a la generación Z; mientras que los docentes han avanzado, de una manera más pausada. Un alto porcentaje de maestros sigue actualizándose en el uso de herramientas, gracias a diversas plataformas. En la dimensión política, para la convivencia social y convivencia escolar es la que causa gran preocupación, pues las autoridades no han encontrado

hasta ahora las estrategias para reorganizar la ciudadanía. La presencialidad ha dejado a jóvenes inmersos en demasiada tecnología, muchos de ellos no han tenido un control en su buen uso.

En tiempos, como los actuales, el trabajo de las autoridades educativas será más trascendental que nunca. Se necesita verdaderos profesionales con capacidad de dirigir a sus comunidades, apoyar a sus docentes, construir un clima y ambiente adecuado para que los estudiantes aprendan de manera integral y que nadie se quede atrás. En tiempos de pandemia y post pandemia se han permitido valorar que es necesario atender la diversidad bajo un buen liderazgo directivo (Gonzalo, 2022).

El retorno a la presencialidad

El retorno a las clases presenciales ha sido una gran preocupación de todos los países del mundo, después de la grave crisis sanitaria; ya que la mayoría de países decidieron cerrar sus escuelas. Respecto al retorno se ha planteado que sea flexible, progresivo y seguro (Ministerio de Educación del Perú, 2021). De todos los países de la región 5 han retornado de manera voluntaria a la presencialidad de manera voluntaria. Brasil lo hizo de manera mixta; Argentina priorizó el nivel inicial y los primeros niveles de primaria y secundaria; Chile priorizó también el nivel inicial y los de 1° a 3° básico y los de Educación Técnico Profesional y 4° medio; Colombia ha priorizado las orientaciones específicas (OEI, 2021)

UNICEF (2022) reconoce que el cierre de los colegios incrementó la deserción escolar. En la Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación del INEGI, por lo menos 1,5 millones de niños, niñas y adolescentes entre 3 a 18 años no se pudieron matricularse en el año escolar 2020-2021 motivado por la pandemia. De igual manera, un retraso para el país a nivel de desarrollo infantil temprano debido al cierre de los espacios físicos para programas y actividades de educación inicial. Para Tuesta (2022) es importante reconocer que los entornos virtuales han tomado gran relevancia en la nueva escuela y que los aprendizajes híbridos permanecerán en el nuevo aprendizaje. Ahora se deberá contar con software y aplicaciones, así como aulas inteligentes. Los jóvenes de hoy están más identificados con la gamificación en el desarrollo de las clases.

Todo ello, ha llegado para quedarse lo que se convierte en un nuevo reto al sector educación. Se debe reconocer que también se convierte en una oportunidad para todos los sectores, y que es

hora de renovarse y adecuarse a las necesidades de los estudiantes y que el concepto de enseñanza - aprendizaje ha cambiado. Es necesario reinventarse y encontrar nuevas rutas para nuevas oportunidades y considerar la escuela inclusiva y de calidad empoderarse de nuevas plataformas y diversas herramientas tecnológicas para estar de la mano con la tecnología y al estudiante de hoy.

Con el retorno a la presencialidad queda a los líderes directivos asumir nuevos retos, reinventarse e ir de la mano con los nuevos aprendizajes de maestros y estudiantes, y guiar, a aquellos que por escasez económica no pudieron avanzar con el mismo ritmo. Para la UNESCO (2021) el retorno a las clases presenciales va de la mano con protocolos de bioseguridad debe estar planteado con planes y proyectos que ayuden a que los estudiantes se adapten, adecuen al nuevo contexto; por ello, tanto la UNESCO, UNICEF y el Banco Mundial proponen 3 objetivos prioritarios. En primer lugar, se tiene todos los niños, niñas y adolescentes – retornan a la escuela sin discriminación alguna y con el derecho a ser atendidos, reciben los servicios necesarios de educación, salud y bienestar psicológico y social. En segundo lugar, todos los niños, niñas y adolescentes son apoyados para recuperar el tiempo perdido y nivelan sus aprendizajes. Finalmente, se tiene que todo el personal docente se prepara para recibir a los estudiantes con capacidades tecnológicas e incorporarlas en la nueva escuela.

MÉTODO

Con el propósito de lograr responder a los objetivos de investigación, se ha desarrollado una metodología cualitativa de revisión sistemática de la literatura. Esta es considerada como una investigación que describe, selecciona y realiza una crítica sobre la información relevantes que determinan los problemas de investigación. Por medio de la observación analítica y retrospectiva se sintetizaron los resultados disponibles para así proporcionar una visión general de los estudios explorados, examinando los principios, métodos y hallazgos encontrados.

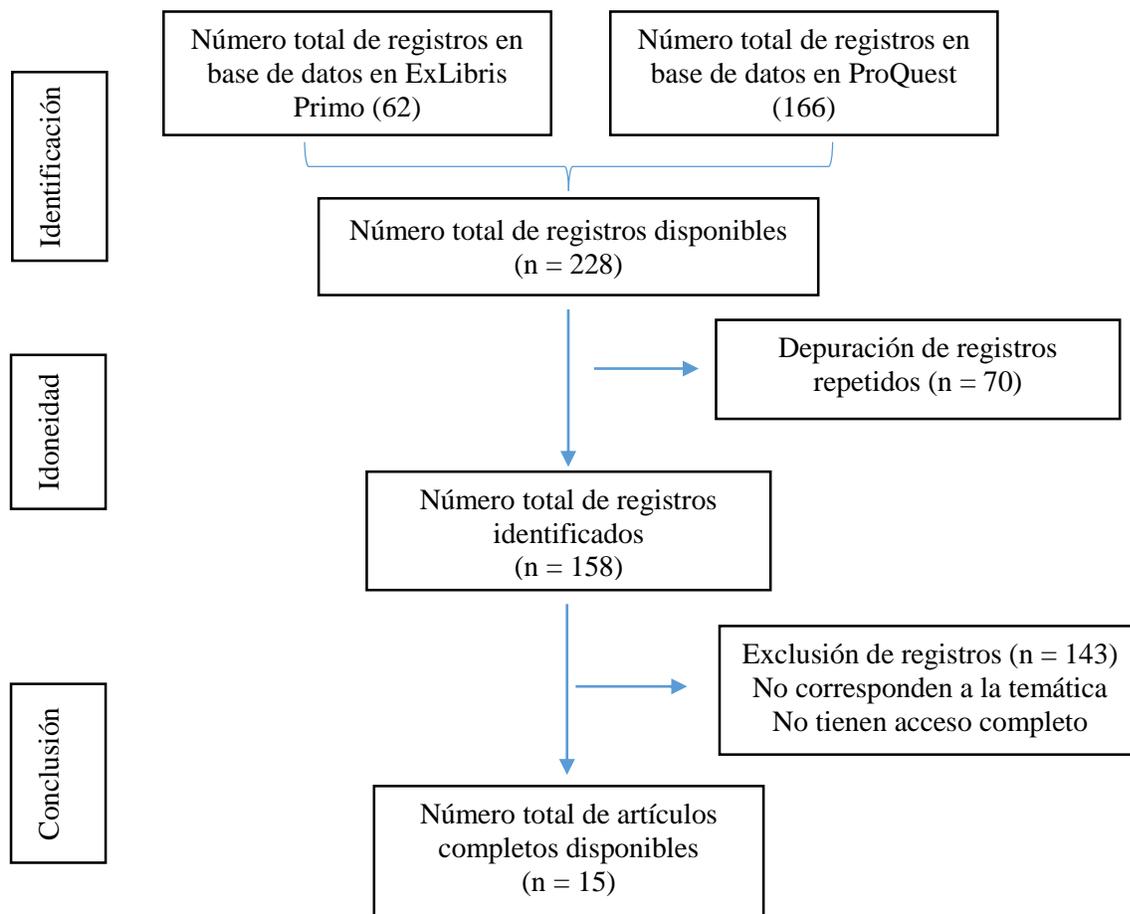
De ello, se tiene que el proceso del trabajo del artículo siguió un procedimiento riguroso y de calidad siguiendo etapas como la definición de los objetivos de la revisión, búsqueda bibliográfica, organización de la información y análisis y síntesis de la información.

En la etapa de la selección se tuvieron en cuenta criterios de inclusión y exclusión. En el primer caso, se consideró la accesibilidad de consulta, la clasificación de publicaciones

comprendidos entre el 2020 al 2023, que pertenezcan a estudios tanto en idioma de inglés como español. Respecto al criterio de exclusión se tuvo los artículos que no tenían acceso abierto, no respondían al objetivo de estudio. Conforme a ello, se obtuvo el análisis y síntesis de los contenidos estudiados. El procedimiento se dio bajo la metodología PRISMA que se describe en el siguiente diagrama:

Figura 1.

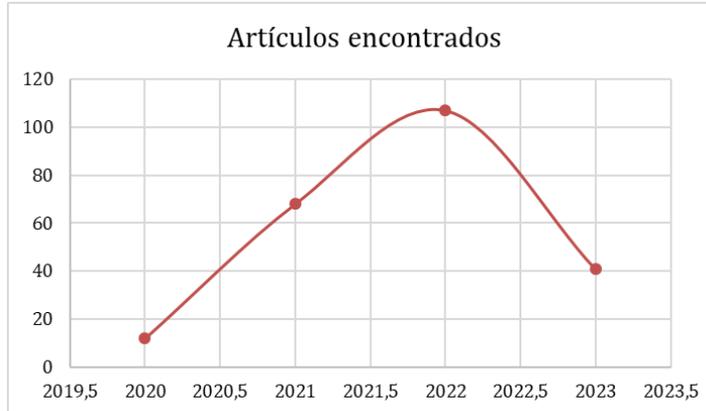
Flujograma PRISMA para la revisión sistemática de la literatura



De esta manera, por medio de la búsqueda de la base de datos (ExLibris Primo y ProQuest) se tuvo 228 resultados respecto al tema de liderazgo directivo en el retorno a clases presenciales. En el gráfico 1 se evidencian los resultados del periodo 2021, 2022 y 2023.

Gráfico 1

Resultados de la ecuación de búsqueda inicial de la revisión sistemática



El total de artículos encontrados respondía a 228 bajo la ecuación de búsqueda establecida. Sin embargo, conforme se dio la revisión exhaustiva y bajo la metodología PRISMA, se excluyeron por registros repetidos 70, quedando incluidos 158. Asimismo, analizando los objetivos y resúmenes correspondientes se obtuvo como resultado de eliminación a 143 artículos quedando 15 los que mantienen el objeto de estudio, las dimensiones similares y las conclusiones respectivas.

Gráfico 2

Distribución por países



RESULTADOS

En los resultados encontrados se observa que en Perú se tiene una cantidad más amplia de publicaciones sobre el tema, Cubas Briones (2022), Barrientos y Alania (2021), Dávila et al.

(2022), Eléspuru et al. (2022), Meza et al. (2021), Muñoz (2022) y Ruiz et al. (2022). En los resultados de las investigaciones consideraron que entre las dimensiones más impactantes en el sistema educativo es la gestión técnico pedagógico y la política sobre la convivencia social. Enfatizando que por medio de los aportes y resultados más próximos se puedan optimizar las propuestas que se tienen en el sector educativo.

En cuanto al análisis que brindan los autores sobre el tema se plasma en el siguiente cuadro donde se exponen las principales ideas de las investigaciones en función a las dimensiones del tema.

Tabla 1

Artículos analizados

N°	Dimensiones	Autores	Año
1	Administrativa financiera	Trombeta y Garbin	2022
2	Gestión curricular y técnico-pedagógica	Colás Bravo	2021
3		Cubas Briones	2022
4		Eléspuru et al.	2022
5		Loaiza y Arias	2023
6		Romero	2021
7		Barrientos y Alania	2021
8	Política convivencia social	Meza et al.	2021
9		Muñoz	2022
10		Peñaloza y González	2022
11		Saldaña	2022
12	Convivencia escolar o social-comunitaria	Gairín y Mercader	2021
13		Ruiz et al.	2022
14		Valdés	2022
15		Dávila et al.	2022

Fuente. Elaboración propia con base de información en bases de datos ExLibris Primo y ProQuest

En los resultados de la literatura se identifica que el liderazgo directivo es una de las principales actividades que deben ser desarrolladas en el proceso educativo para armonizar y establecer las prioridades educativas. En tal sentido, su aporte involucra las políticas educativas de convivencia social, la administración financiera, convivencia escolar o social-comunitaria y la gestión curricular y técnico-pedagógica.

Dimensión Administrativa Financiera

En el ámbito educativo, se ha observado un rediseño de las actividades de acuerdo con los requisitos de aprendizaje, incorporando metodologías activas que fomenten la interacción entre pares y aseguren un aprendizaje riguroso. En este sentido, la administración financiera ha sido considerada para implementar actividades tecnológicas que permitan mantener la continuidad de los servicios educativos, especialmente durante experiencias de aprendizaje remoto (Trombeta y Garbin, 2022).

Dimensión de Gestión Curricular y Técnico-Pedagógica

Varios autores han abordado esta dimensión en sus investigaciones. Colás Bravo (2021) destaca la importancia de un liderazgo centrado en propuestas para una educación sostenible, con un enfoque científico integral y el uso adecuado de recursos tecnológicos e innovadores. Cubas Briones (2022) resalta la relevancia de incorporar el aspecto socioemocional en el desarrollo del liderazgo directivo, especialmente en la gestión de conflictos y la toma de decisiones. Eléspuru et al. (2022) enfatizan que el liderazgo directivo fortalece los resultados académicos proporcionados por los maestros, a través de programas de líderes conductores en el aprendizaje. Loaiza y Arias (2023) mencionan la importancia de implementar estrategias pedagógicas que fomenten el desarrollo tecnológico e innovador durante el retorno a la presencialidad. Romero (2021) destaca que un liderazgo directivo que responda a las necesidades y proyectos educativos puede mejorar la calidad y equidad de las políticas educativas del sistema. Barrientos y Alania (2021) resaltan las ventajas del desarrollo del liderazgo directivo en la estabilidad del proceso educativo, la unificación de criterios y el fomento del esfuerzo y la identidad en el desarrollo académico.

Dimensión Política de Convivencia Social

En esta dimensión, Meza et al. (2021) señalan la necesidad de cambiar la política educativa hacia una reflexión centrada en la convivencia social de la comunidad educativa, promoviendo normas y procedimientos que fomenten relaciones sociales cordiales. Muñoz (2022) destaca que la organización, planificación y desarrollo de actividades y capacitaciones por parte de docentes y directivos son fundamentales para garantizar la formación integral de los estudiantes. Peñaloza y González (2022) mencionan la importancia de experiencias innovadoras para transformar la educación y construir una educación humanizada que garantice el derecho a la educación. Saldaña (2022) destaca la necesidad de políticas de convivencia colectiva durante la pandemia, que impacten el ambiente escolar y permitan analizar los cambios ocurridos, así como dar continuidad a nuevas políticas educativas.

Dimensión de Convivencia Escolar o Social-Comunitaria

En esta dimensión, Gairín y Mercader (2021) resaltan la labor del director como líder en la promoción de competencias educativas a través de diversas actividades comunitarias. Ruiz et al. (2022) mencionan que el liderazgo distribuido permite construir organizaciones que promuevan el crecimiento y distribuyan las actividades, proyectando una visión poderosa en el contexto educativo y promoviendo una política de convivencia escolar comunitaria. Valdés (2022) enfatiza la importancia de reconocer y abordar los diferentes desafíos que surgen en los procesos educativos, promoviendo un liderazgo directivo inclusivo y acciones claras que aborden las necesidades en el contexto escolar. Dávila et al. (2022) señalan que el liderazgo directivo en el sistema educativo rural no ha respondido adecuadamente a las necesidades del proceso de enseñanza y aprendizaje, lo cual ha generado una falta de competencias pedagógicas y poca participación en la gestión de las escuelas articuladas.

En general, estas investigaciones enfatizan la importancia del liderazgo directivo, la administración financiera, la gestión curricular y técnico-pedagógica, las políticas de convivencia social y comunitaria, y la convivencia escolar en el contexto educativo. Estas dimensiones son fundamentales para promover un ambiente de aprendizaje efectivo, inclusivo y equitativo.

Es importante tener en cuenta que estas ideas de investigación son solo una muestra de los temas relevantes en diferentes dimensiones educativas. La investigación educativa es un campo

amplio y en constante evolución, y existen muchas otras áreas de estudio y enfoques que también son importantes para mejorar la calidad de la educación.

DISCUSIÓN

El liderazgo pedagógico se erige como un pilar fundamental en la eficacia y el bienestar de las comunidades educativas, especialmente en momentos críticos como el retorno a clases presenciales luego de períodos disruptivos como la pandemia. En este contexto, diversos estudios han abordado la importancia de un liderazgo directivo sólido y orientado a la mejora escolar, el aprendizaje académico y el bienestar integral de los estudiantes.

Por ello, Hidalgo Muñoz y Villagra Bravo (2023) enfatizan que el liderazgo pedagógico del docente debe estar focalizado en atender procesos de mejoramiento escolar y de aprendizaje académico para lograr una formación integral articulada con el entorno, promoviendo espacios de participación de los estudiantes en diversas actividades de interés del contexto y en el fortalecimiento del sentido de identidad de la escuela.

Por otro lado, el análisis de líneas teóricas y empíricas permitieron concluir que, para maximizar un liderazgo directivo en torno al retorno a clases presenciales durante la pandemia y focalizado en la finalidad social de la educación, se requiere potenciar la capacidad de análisis del contexto, la articulación y alianzas efectivas dentro y fuera de la escuela, la flexibilidad y codiseño pedagógico, reconociendo la especificidad propia de cada territorio y comunidad educativa. Así mismo, se destacan tres dimensiones específicas que pueden potenciar dicho liderazgo integrado: la gestión de la información, la gestión de las relaciones y la gestión administrativa acorde con la realidad de cada colegio (Escudero y Antúnez, 2023)

Por su parte Müller et al. (2023) resalta que el gobierno y las estrategias para enfrentar el estrés y la ansiedad al retorno a clases presenciales deben contar con liderazgo directivo de carácter relacional, colaborativo y coherente, lo que señala la diferencia esencial entre liderazgo directivo y liderazgo de un director. Lográndose los objetivos institucionales.

Finalmente, el equipo de convivencia escolar debe dar a conocer estrategias y espacios para afrontar el estrés y la ansiedad al retorno a clases presenciales para que el docente ejerza su liderazgo pedagógico orientado al mantenimiento del bienestar psicosocioemocional de sus

estudiantes, reduciendo los riesgos de deserción e incrementando el porcentaje de aprendizaje académico y socioemocional alcanzado (Plata et al., 2024)

En síntesis, la convergencia de las investigaciones señala la necesidad imperante de un liderazgo pedagógico sólido, relacional y orientado al bienestar de los estudiantes y la comunidad educativa en el retorno a clases presenciales. La interacción entre el liderazgo directivo, la gestión eficaz de la información y las relaciones, así como el soporte al bienestar psicosocial, emerge como elementos clave para el éxito en este proceso crucial de transición educativa.

CONCLUSIONES

Una consecuencia de la pandemia podría ser la ampliación de brechas y más desigualdades educativas. La labor del líder de la Institución va a tomar gran importancia para ayudar a toda su comunidad a superar los retos actuales al encontrarnos entre la presencialidad y la virtualidad.

Los directores, como líderes pedagógicos de su Institución, necesitaron utilizar todas sus habilidades para poder guiar a su escuela en un contexto totalmente nuevo y sin precedentes, buscar ser creativo y fomentar entre toda su comunidad educativa capacitaciones en uso de tecnología informática, trabajo en equipo y resiliencia Institucional.

Padres y maestros han sido pieza importante para sobrellevar la pandemia, ha sido difícil para todos, pero con esfuerzo cada integrante de la comunidad se pudo adaptar. El amor, paciencia y tolerancia servirán para consolidar el aprendizaje. El retorno después de dos años de cuarentena ha necesitado de mucho apoyo, es necesario hacer uso del valor de la resiliencia y seguir adelante, con el apoyo mutuo, adaptarnos a la nueva realidad, será posible y lograr metas y retos propuestos.

REFERENCIAS

- Ahumada, L.; Maureira, O.; Castro, S. (2019). Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23 (2), 212-230. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/56465>
- Andreu Cabrera, E. (2020). *Actividad física y efectos psicológicos del confinamiento por covid-19*. <https://dehesa.unex.es/handle/10662/12744>
- Banco Mundial. (2021). *Actuemos ya para Proteger el Capital Humano de Nuestros Niños: Los Costos y la Respuesta ante el Impacto de la Pandemia de COVID-19 en el Sector Educativo de América Latina y el Caribe*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35276?locale-attribute=es>

- Barrientos, D., y Alania, R. (2021). Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú. *Paidagogo*, 3(1), 128–149. <https://doi.org/10.52936/p.v3i1.50>
- Bolívar, A. (2014). *Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende*. https://www.researchgate.net/publication/277568034_Un_liderazgo_pedagogico_en_una_comunidad_que_aprende
- Bonifaz, C. (2012). Liderazgo empresarial. ISBN 978-607-733-098-1. Primera edición: 2012
Liderazgo empresarial. Tercer milenio.
https://www.academia.edu/40101011/Liderazgo_empresarial
- Colás Bravo, M. (2021). Challenges of Educational Research after the COVID-19 Pandemic. *Revista de Investigación Educativa*, 39(2), 319-333. <https://revistas.um.es/rie/article/view/469871>
- Connolly, M., James, C. y Fertig, M. (2019). *La diferencia entre gestión educativa y liderazgo educativo y la importancia de la responsabilidad educativa*. *Administración y liderazgo de la gestión educativa*, 47 (4), 504519. <https://doi.org/10.1177/1741143217745880>
- Cubas Briones, E. (2022). *Competencias socioemocionales y liderazgo directivo: Revisión sistemática*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85361>
- Dávila, J., Bocanegra Vilcamango, B., Vela Meléndez, L. y Tello Flores, R. (2022). La escuela rural y el liderazgo del directivo: necesidades y prioridades en el contexto de la Covid-19. *Revista educación y pensamiento*, 29(29), 42-54. <http://www.educacionypensamiento.colegiohispano.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/153>
- Eléspuru, J., Espinoza, P., Vargas, I., García, L. y Carhuacho, E. (2022). Managerial leadership and teacher performance in regular elementary education. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(23), 648-658. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365>
- Escudero, J. C., y Antúnez, M. V. N. (2023). Gestión Educativa: Análisis teórico-práctico del abordaje de la pandemia en el Colegio Santa Isabel de Hungría. *Boletín de Políticas y Gestión Educativa* Año IX N. <http://revistas.umce.cl/index.php/boletin/article/download/2894/2900>
- Furguerle Rangel, J. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 18(2). 208-227. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99345727004.pdf>
- Gairín, J. y Mercader, C. (2021). *La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica*. https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2020/236704/Informe_RedAGE2020.pdf

- Gairín, J., Ion, G., Díaz C., Armengol, C., Brown C. y López E. (2021). Prácticas educativas basadas en evidencias. Reflexiones, estrategias y buenas prácticas. *Revista Educatio Siglo XXI*, 40(1), 203-206. <https://revistas.um.es/educatio/article/download/512601/320641/1827491>
- García Martínez, J. y Cerdas Montano, V. (2020). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Revista Innovaciones Educativas*, 22 (33), 15-30. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>
- García, I. (2010). *Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica* <https://www.redalyc.org/pdf/737/73716205003.pdf>
- Hidalgo Muñoz, Ó., y Villagra Bravo, C. (2023). Liderazgo pedagógico: una experiencia de colaboración y aprendizaje profesional de un centro escolar en contexto de la pandemia por COVID-19. *Revista Innovaciones Educativas*, 25(38), 169-184.
- Kouzes, J. y Barry Z. (2018). El Desafío Del Liderazgo: Cómo Hacer Realidad Cosas Extraordinarias en una Organización. *Reverté Central*, 21(3), 187-200. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=6808104>
- Llacsahuanga Chumacero, B. (2020). Estilo de liderazgo directivo de la I.E. de Jornada Escolar Completa N° 15285 María Auxiliadora, Sullana-Piura. 2020. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4572>
- Loaiza, S. K. y Arias, S. M. (2023). Educación pospandemia: Ecuador en la recuperación de aprendizajes. *Boletín ObservaUNAE*, (3), 01–33. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/observaUNAE/article/view/805>
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333329700007.pdf>
- Meza Matos, K. y Ramos Martínez, A. (2021). Leadership styles of the educational director. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 1(1), 19-23.
- Ministerio de Educación de Brasil (2020). *Orientações Educacionais para a Realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no contexto da Pandemia*. <http://portal.mec.gov.br/pec-g/33371-cne-conselho-nacional-de-educacao/90771-covid-19>
- Ministerio de Educación De Colombia [MINEDUC]. (2020). *Currículo priorizado 2020-2021. Ministerio de Educación*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/09/Curriculo-Priorizado-Sierra-Amazonia-2020-2021.pdf>
- Ministerio de Educación de Perú (2021). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. <https://ugelcusco.gob.pe/resolucionapp/files/normaslegales/1628197272.pdf>

- Ministerio de Educación de Perú. (2020). *Orientaciones para el retorno a clases en año escolar 2021*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/informes-publicaciones/1643261-orientaciones-para-el-desarrollo-del-ano-escolar-2021>
- Montecinos, C.; Aravena, F.; Tagle, R. (2016). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>
- Müller, M. I. W., Concha, M. E. C., Canales, V. I. V., Martínez, C. P. J., Quinteros, F. N. P., y Collado, F. P. B. (2023). Narrativas Docentes y Estudiantiles sobre Experiencias de Cuidado (y No Cuidado) en la Escuela Pandémica. *Psykhé*. <https://revistacienciapolitica.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/31227>
- Muñoz Reaño, C. (2022). *Liderazgo transformacional directivo en la percepción docente, en instituciones de educación primaria N°11521- Pomalca y Colegio Privado Bilingüe La Asunción-Trujillo*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78925>
- Organización de los Estados Americanos (2017). *Liderazgo directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. <https://bit.ly/3XuY4kE>
- Organización de los Estados Americanos (2021). *Retorno escolar presencial pospandemia en Iberoamérica: Avances, reflexiones y Recomendaciones*. <https://bit.ly/3kxA81u>
- Organización de los Estados Americanos (2022). Liderazgo directivo en la educación fue el tema eje del Seminario Internacional ‘Impulsando la Educación’ organizado por la OEI, MEC y UE. <https://oei.int/oficinas/paraguay/noticias/liderazgo-directivo-en-la-educacion-fue-el-tema-eje-del-seminario-internacional-impulsando-la-educacion-organizado-por-la-oei-mec-y-ue>
- Peñaloza Caballero, N. Z., y González Cetina, M. A. . (2022). Desafío docente en instituciones públicas de Colombia en tiempo de pandemia y pospandemia. *Revista Dialogus*, (9), 41–53. <https://doi.org/10.37594/dialogus.vi9.713>
- Plata, A., Bermúdez, J., y Rodríguez, R. (2024). Construyendo una sana convivencia escolar a través de la musicoterapia como estrategia lúdica en los estudiantes del grado primero del Centro Educativo Mi Otra Casita de San Juan del Cesar-La Guajira. <https://repositorio.umariana.edu.co/handle/20.500.14112/28268>
- Razeto, A. (2017). *Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director* <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=443652196005>
- Rodríguez Torres, A. y Danieli, E. (2020). Gestionar instituciones educativas en tiempos de aislamiento social El desafío de re-crear condiciones para la enseñanza en la virtualidad.

Revista Científica EFI · DGES, 6(10). 107-117. http://dges-cba.edu.ar/wp/wp-content/uploads/2020/10/Rodriguez_Danielli.pdf

- Romero, C. (2021). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 73-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Ruiz Salazar, J., Huaita Acha, D., Vásquez Tomás, M. y Holguin Alvarez, J. (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 248-265. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.17>
- Saldaña Almazán, J. (2022) *Pandemia y mecanismos sociales en México : educación, política y sociedad en contextos de crisis*. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5162511#page=51>
- Sánchez Villena, A. y La Fuente Figuerola, V. (2020). *COVID-19: cuarentena, aislamiento, distanciamiento social y confinamiento, ¿son lo mismo?* <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7211640/>
- Sandoval Estupiñán, L., Pineda Baéz, C., Bernal Luque, R. y Quiroga, C. (2020). Challenges of novice school principals: initial professional development and leadership. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 117-124. <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/61919/4564456552844>
- Tareq N, y Ethar, I. (2023). *Examining the Moderating Role of e-marketing: Creative Leadership as a Source of Intrapreneurship within Marketing Department*. *Journal of System and Management Sciences*, 13(3), 83-100.
- Trogaidou, A., y Triantari, S. (2023). Leadership: The Aristotelian and the Machiavellian Leadership Attributes in “Black Swan” Periods. *Journal of System and Management Sciences*, 13(3), 550-562.
- Trombeta de Oliveira, E. y Garbin, M. (2022). Vivências digitais e aprendizagem ativa na pandemia no ensino superior. *Revista EDaPECI*, 22(1). 93-105. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8440496>
- Tuesta, T. (2022). De vuelta a la presencialidad: retos y oportunidades. <https://elperuano.pe/noticia/141139-de-vuelta-a-la-presencialidad-retos-y-oportunidades>
- UNICEF (2022). *Regreso a clases presenciales ayudará a mitigar afectaciones causadas por la pandemia*. <https://www.unicef.org/mexico/comunicados-prensa/unicef-regreso-clases-presenciales-ayudar%C3%A1-mitigar-afectaciones-causadas-por-la>
- Valdés Morales, R. (2022). Inclusive school leadership: a review of empírica! *Studies. Zona Próxima*, (36), 4-27. <https://doi.org/10.14482/zp.36.3719>

Villasmil, M., Romero, F. y Socorro, C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 199-216.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927659>