

## **Pedagogical leadership in Covid-19 pandemic**

Liderazgo pedagógico durante la pandemia Covid-19

**César Augusto Huiza Nuñez**

Licenciado, Universidad César Vallejo, Maestro en Administración de la Educación

ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-4819-679X>, [chuiza@ucvvirtual.edu.pe](mailto:chuiza@ucvvirtual.edu.pe)

---

Revista Iberoamericana de la Educación  
Vol – Especial 1 2021  
e-ISSN: 2737-632x

---

**Abstract:** Introduction. Pedagogical leadership is an idea that is socially constructed not only in an educational way, therefore, its development in the current context should not be neglected through remote education by teachers. Objective. Review articles related to pedagogical leadership in times of pandemic. Materials and methods. The main academic databases EBSCO, Scopus, Web of Science, Redalyc and Scielo were selected; The search was carried out based on the subject and also having the digital object identifier DOI. In relation to the number of articles retrieved, these amount to 20 articles indexed in the different databases. Results. The pandemic will mark education in the coming years, for which political, technical and economic decisions will be made that modify educational processes and in addition to teaching-learning processes where pedagogical leaders play a very important role. The transformation of leadership in schools should be contemplated, towards professional communities that adopt a form of distributed leadership where the voices of teachers are invited even more in a pandemic context where a distributed cooperative work is required so that educational processes can be effective.

**Key words:** Pedagogical Leadership; Management of Pedagogical Personnel in Education; Delegation of Authority; Educational Directive Characteristics



**Resumen:** Introducción. El liderazgo pedagógico es una idea que se construye socialmente no solo de manera educativa, por ello, no se debe dejar de lado su desarrollo en el contexto actual mediante la educación remota por los docentes. Objetivo. Revisar los artículos relacionados con el liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia. Materiales y métodos. Se seleccionaron las principales bases de datos académicas EBSCO, Scopus, Web of Science, Redalyc y Scielo; se realizó la búsqueda se realizó en base al tema y teniendo además el identificador de objeto digital DOI. En relación con el número de artículos recuperados, estos ascienden a 20 artículos indexados en las diferentes bases de datos. Resultados. La pandemia marcará la educación en los próximos años, por lo que se tomarán decisiones políticas, técnicas y económicas que modifiquen los procesos educativos y además de los procesos de enseñanza-aprendizaje donde los líderes pedagógicos juegan un papel muy importante. Se debe contemplar la transformación del liderazgo en las escuelas, hacia comunidades profesionales que adopten una forma de liderazgo distribuido donde las voces de los docentes sean invitadas aún más en un contexto de pandemia donde se requiere un trabajo cooperativo distribuido de manera que los procesos educativos puedan ser efectivos.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico; Gestión de Personal Pedagógico en Educación; Delegación de autoridad; Características directivas educativas

## INTRODUCTION

El liderazgo pedagógico es una idea o pensamiento que se construye socialmente y no solo de manera educativa. Por ello, es fundamental que no se deje de lado su desarrollo en el contexto actual mediante la educación remota por los docentes y la administración de los gestores de entornos

pedagógicos, ya que no solo hace que el alumno crezca en una dimensión académica, sino que se enriquezca como ser humano. Esta naturaleza social del liderazgo pedagógico implica que existen diversas costumbres prácticas que se deben explorar, como con iniciativas instructivas en entornos públicos y contrastar dentro de diferentes entornos sociales (Moos, 2011). Esto puede aclarar por qué las ideas administración académica y conducción educativa son fundamentales al tratar estos temas. Un enfoque para describir la iniciativa educativa es como autoridad para aprender. Lo que significa que entre más el sistema educativo esté enfocado en estas ideas, más se desarrollará el liderazgo pedagógico (Forstenn, 2020). Por ejemplo, el caso de Suecia, establecen que se les exige a los directores mejores niveles de conducción en las escuelas, donde estos conceptos se han pasado a la realidad (Vera, 2021). En países europeos los deseos y solicitudes actuales relacionados con la autoridad de los directores y la conducción educativa son extremadamente altos en Suecia. Una posible razón es el efecto de la Gestión Pública Neoliberal en el avance educativo escolar en Escandinavia (Moos, 2011). Algunos deseos de administración provienen de asociaciones transnacionales como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) que está estableciendo el plan para PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes), en donde establecen que en estos países son fundamentales para su educación (Panduro-Ramirez et., 2021).

En Europa hay una serie de razones por las que el sistema educativo español es extremadamente vulnerable a las consecuencias que ocasiona el COVID-19, y entre ellas se encuentran las altas tasas de segregación socioeconómica, de deserción escolar y de fracaso académico; mala cultura de trabajo en red y colaboración; aulas superpobladas que dificultan la educación de calidad (Saldaña y Alanya, 2021); un plan de estudios obsoleto; la consideración de



la educación como moneda política (Azorin, 2020); la necesidad de fortalecer la educación bimodal; y la obligación de los profesores de actualizar sus competencias digitales (Holguin-Alvarez et al., 2020).

Los líderes académicos de los Estados Unidos han respondido diversificando sus actividades educativas y asociándolas en línea; como una sensación de inmediatez para dar solución a los problemas. La decisión de girar hacia el aprendizaje remoto se tomó rápidamente, en particular por aquellas instituciones que operan un modelo de liderazgo compartido, beneficiándose de un mayor grado de agilidad, innovación y colaboración (Fernández, 2020). No obstante, existen una gran cantidad de escuelas alrededor del mundo que no están diseñadas bajo este modelo, lo cual es más difícil de adaptar la enseñanza del liderazgo (Salo et al., 2015). En el contexto actual, esto se vuelve más complicado debido a que le debemos sumar la ausencia de espacios en el que los líderes pueden desarrollar sus competencias. En la sanción de autoridad transmitida, los jefes de y los docentes tienen obligaciones y compromisos separados pero asociados en la iniciativa académica. Esto incluye a los educadores como facilitadores dinámicos de la reflexión, el aprendizaje y el avance instructivos en sus grupos y en el medio desde una perspectiva amplia (Colmer et al., 2015).

### **1.1. Capítulo Liderazgo pedagógico**

Como se sostiene, el término método de instrucción se ha utilizado generalmente para aludir a prácticas de enseñanza y aprendizaje, a pesar de que se trata de una aclaración restringida y reductiva del término (Beltran et al, 2021). A pesar de que las palabras parten del idioma griego que significa 'conducir a un niño', el término ha evolucionado en diversas vías en ocasiones contemporáneas (Best, 1988; Doyle, 1984; Knowles, 1980; Watkins y Mortimore, 1999). Así mismo, Leithwood y Riehl (2009) definieron el



liderazgo pedagógico como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.

La pedagogía sigue siendo un término, no obstante, que está ensombrecido por las equivocaciones, ya que varias interpretaciones y definiciones del término parecen confusas, expansivas o simplemente restringidas a la educación y el aprendizaje. A partir de una prueba de la escritura, es obvio que la idea de método de enseñanza se ve abrumada por las perspectivas de definiciones parsimoniosas que dependen de enfoques 'lógicos' (Watkins y Mortimore 1999) con un plan de modelos y estructuras, ignorando la naturaleza epistemológica de la pedagogía que permanece dedicada a la forma de vida de la asociación de familias (Male y Palaiologou, 2015).

### **1.2. Enfoques teóricos de liderazgo pedagógico**

El compromiso de los dirigentes institucionales en educación en el siglo XXI debe centrar sus fuerzas en mejorar la rentabilidad del trabajo de información y del personal de información. Específicamente, las naciones creadas saben bien cómo hacer beneficioso el trabajo manual. Sea como fuere, la enorme prueba para ellos es la manera de hacer rentables a los trabajadores de la información. Este ha sido un problema de resistencia para el futuro próspero de las naciones creadas. (Ozmusul, 2015).

### **1.3. Capítulo Liderazgo pedagógico**

Hasta fines del siglo XX, la investigación de las estrategias de escolarización se centró principalmente en el contenido de la estrategia, con un examen restringido sobre cambios de instrucción y medidas de administración (Datnow, 2000; Tyack y Cuban, 1995). Desde ese punto en adelante, ha habido un ámbito de investigadores que han pensado en el cambio de estrategia de formación, y dentro de esto en la iniciativa escolar. Los dos creadores acumularon pruebas disipadas y se sumaron a una explicación perspicaz y sólida de las medidas de desarrollo de la estrategia escolar.



Se notó un alejamiento de los enfoques administrativos de arriba hacia abajo. El movimiento se mostró en más directriz a través de la estimación de resultados y menos control de los ciclos (entradas). El estado había adoptado una función más aberrante al garantizar la calidad mediante la evaluación de resultados. Esto hablaba de un movimiento hacia una responsabilidad más notable (Simola et al., 2002). La cambiante posición de autoridad escolar refleja, propusieron, cómo las escuelas están cambiando y cómo el estado ve la parte de la administración escolar. Deben establecerse jefes o pioneros para que practiquen una independencia más prominente combinada con una obligación más destacada con respecto a los resultados que les da la administración descentralizada, junto con la responsabilidad.

El interés en el tema del liderazgo, las habilidades y la viabilidad del líder en las escuelas se trajo al mundo en la estructura del examen de autoridad en general y de adecuación escolar, pero se solidificó y desarrolló en un trabajo más autosuficiente, justo hacia el final del siglo restante. Tanto en la exploración de la autoridad al fin y al cabo como en lo que concierne explícitamente a la administración instructiva, se ha demostrado la adecuación de los estilos participativos, a la luz de los estándares fundamentales y la comunicación dinámica. Estos contrastan inequívocamente con los tipos habituales de administración institucional, en los que existen estructuras progresistas inflexibles tanto dentro como fuera de la escuela, separadas en varios niveles y centradas en cuestiones de carácter regularizador y regulatorio (Contreras, 2016).

El supervisor crea un ambiente de trabajo participativo, abierto, servicial, confiable y con conciencia común. De esta manera, la autoridad se convierte en una maravilla agregada, "esperada por varios individuos según lo indiquen sus habilidades y minutos" (Murillo, 2006), y la escuela construye su capacidad para abordar problemas y mejorar. La encarnación de la



administración transferida va mucho más allá de la división o designación de empresas. Consiste en explotar la capacidad agregada de la asociación, aprovechando la información, habilidades, esfuerzos e inventos de la red escolar (Murillo, 2006).

Otro aspecto teórico que se sostiene son los espacios útiles de la escuela, que mantienen, por ejemplo, a los educadores de posiciones influyentes ya los jefes de la práctica instructiva en la sala de estudio, ocupados por así decirlo con cuestiones regulatorias y autoritarias (Longo, 2008). En esta etapa, no es inesperado descubrir directores que no ofrecen ayuda para el trabajo instructivo de los instructores y no se asocian con el aprendizaje de la sala de estudio. No se incluyen todas las cosas consideradas en el día a día de los suplentes e instructores, lo que establece un ambiente de trabajo frío y poca compatibilidad y comprensión entre ellos. Dichos administradores pueden pasar días o semanas en su oficina frente a una PC, examinando papeles y colaborando con los reguladores.

#### **1.4. Enfoques teóricos de liderazgo pedagógico**

Desde el principio, el liderazgo educativo presenta la autoridad como una propiedad en desarrollo de una reunión u organización de personas colaboradoras. Esta diferencia con la autoridad como una maravilla que emerge de la persona. Lo que en general es inconfundible sobre la idea de autoridad circulada se resume en la segunda de las implicaciones en particular la actividad concertada. Destacada de la actividad matemática o de sustancias agregadas (que es el impacto total de varias personas que contribuyen con su impulso y capacidad de diversas maneras a una reunión o asociación), la actividad concertada se trata de lo extra poderoso que es el resultado del movimiento conjunto. (Gronn, 2002). Además, la autoridad diseminada propone receptividad de los límites de la iniciativa. Esto implica que se inclina a ampliar la red ordinaria de pioneros, planteando así la cuestión de



qué personas y colectivos deben participar en la iniciativa o verse como partidarios de ella. Por sí misma, la idea de la administración circulada no propone cuán amplio debería establecerse ese límite. No obstante, de manera similar, no hay restricciones incorporadas a la idea. Esta transparencia no se limita solo al grado en que la red normal se amplía dentro de una red específica. Asimismo, plantea el tema de los límites de la red dentro de la cual se difunde la administración (García, 2008).

## **MATERIALS AND METHODS**

Para el presente artículo de revisión se procedió a la búsqueda, extracción y análisis de publicaciones de artículos científicos y de revisión, relacionados a liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia, Covid-2019 y se realizó la selección de las principales bases de datos académicas (EBSCO, Scopus, Web of Science, Redalyc y Scielo). La búsqueda se realizó a partir del tema, palabras clave y operadores booleanos, considerando filtrado y además que presenten el identificador de objeto digital DOI. En relación con la cantidad de artículos recuperados estas ascienden a 20 artículos indexados en las diferentes bases de datos.

## **RESULTS**

Luego de la revisión de los artículos se encontraron los siguientes resultados relacionados con las prácticas de liderazgo, liderazgo distribuido, gobernanza en la educación y los factores que contribuyen a la efectividad del liderazgo.

### **Prácticas de liderazgo**

La pandemia de coronavirus representa un desafío adaptativo serio e inmediato que puede ser resuelto mejor por todos los afectados trabajando juntos y pensando en los demás para frenar la propagación de la enfermedad. Aunque los profesionales del liderazgo pedagógico (y en otros lugares) tienen

un papel crucial en la respuesta de su institución a las crisis, en realidad, el papel de los líderes del campus en el establecimiento de una cultura de confianza, colaboración y liderazgo compartido antes de una crisis será más significativo influyen en la capacidad de la institución para resistir en tiempos de crisis (Ahmed et al., 2018). Por lo que las tres de las mejores prácticas de liderazgo para sortear desafíos adaptativos impredecibles, como el que plantea la pandemia de coronavirus. En primer lugar, al utilizar un tipo de liderazgo de servicio, que enfatiza el empoderamiento, la participación y la colaboración, los líderes académicos con inteligencia emocional y estabilidad emocional deben colocar los intereses de los demás por encima de los propios. En segundo lugar, los líderes pedagógicos deben distribuir las responsabilidades de liderazgo a una red de equipos en toda la organización para mejorar la calidad de las decisiones tomadas en la resolución de crisis y, en tercer lugar, los líderes deben comunicarse de forma clara y frecuente con todas las partes interesadas a través de una variedad de canales de comunicación. De cara al futuro, se describe el surgimiento del “líder alostático” flexible con la capacidad de adaptación para aprender y evolucionar en crisis, para emerger mejor capacitado para abordar crisis futuras (Fernández, 2020). Otras prácticas son; conectarse con las personas como individuos y establecer una confianza mutua, distribuir el liderazgo en toda la organización y comunicarse de forma clara y frecuente con todas las partes interesadas. Aunque estas mejores prácticas se describen aquí en el contexto de instituciones académicas que giran hacia la instrucción remota, frente a la actual pandemia del nuevo coronavirus, también pueden ser aplicadas por profesionales que operan en otras industrias que enfrentan sus propias crisis. Dado que conectarse con las personas y establecer la confianza mutua, así como la transición a un paradigma de liderazgo compartido puede llevar tiempo, quienes ocupan puestos de liderazgo deben priorizar estas



responsabilidades inmediatamente después de aceptar el puesto en lugar de esperar a que llegue una crisis.

La rapidez de la transición a la respuesta de aprendizaje remoto contradice la percepción de que los cambios en el ámbito pedagógico ocurren solo a una gran velocidad (Patricio-Gamboa, 2021). La rápida respuesta de algunas instituciones académicas a la crisis actual se vio facilitada por la existencia de auténticos sistemas de liderazgo compartido que permitieron la toma de decisiones a nivel local (Kezar y Holcombe, 2017). Estos modelos tradicionales de liderazgo autocrático son adecuados ante problemas técnicos, pero ante las complejidades e incertidumbres de la pandemia de coronavirus que obliga a abordar los problemas en tiempo real; son inadecuados, lo que coloca a estas instituciones en una desventaja estratégica. La transición de un paradigma de liderazgo autoritario de líder / seguidor a un nuevo modelo de liderazgo compartido en los campus no puede suceder de la noche a la mañana. Sin embargo, en respuesta a una crisis, los líderes verticales o jerárquicos de apoyo pueden implementar un tipo de liderazgo distribuido en el que diferentes individuos, en diferentes niveles, cruzan los límites organizacionales para ejercer una influencia creativa en tiempos de cambio (Holcombe y Kezar, 2017).

Las prácticas de liderazgo escolar han cambiado considerablemente y tal vez de manera irreversible debido a COVID19. Como resultado de la pandemia, el liderazgo escolar ha cambiado sobre su eje y es poco probable que vuelva a la "normalidad" pronto, si es que llega a hacerlo. Los principios del buen liderazgo son una constante, es decir, tener una visión clara, desarrollar a otros, gestionar personas, desarrollar capacidades, etc. (Leithwood et al., 2020). La evidencia también apunta hacia la importancia del liderazgo sensible al contexto que implica un cambio en las prácticas de liderazgo escolar debido a COVID19 (Harris 2020).



El trabajo de los líderes educativos es siempre complejo. Implica estrategia, cultura, relaciones, administración, operaciones y toma de decisiones complejas, con múltiples partes móviles y a menudo puntos de vista conflictivos de las partes interesadas. Durante la pandemia de COVID-19, las escuelas y los sistemas escolares, Además, respondiendo a circunstancias en constante evolución, las crecientes complejidades de las vidas de quienes viven en las comunidades a las que sirven y las narrativas externas. Estamos sujetos a la opinión pública, política y mediática. En esta pandemia: un maestro, líder escolar e investigador que enseña, lidera y siendo padres. La enseñanza y el aprendizaje a distancia a los que ha recurrido en estos tiempos no es un plan bien planeado y modelo deliberado de mejores prácticas, pero una respuesta temporal a una crisis. Los líderes están haciendo lo mejor que pueden en las circunstancias, con poca anticipación en el tiempo y una mejora mínima de las habilidades, y la mayor parte no es ideal y liderar la enseñanza y el aprendizaje, en mi escuela australiana: las tensiones que los líderes escolares navegan actualmente durante este estado de emergencia global.

### **Liderazgo distribuido**

Se está escribiendo un nuevo capítulo sobre el liderazgo escolar en tiempos disruptivos que posiblemente superará y eclipsará todo lo que se escribió antes sobre el tema. En un momento diferente, en un contexto diferente, el liderazgo escolar operó dentro de parámetros conocidos, con patrones y ritmos claros para un año escolar, con términos y días festivos establecidos, con líneas claras de responsabilidad y reglas que rigen la mayoría de las cosas, incluidos los exámenes, COVID19 ha cambiado todo eso y la imprevisibilidad y la incertidumbre son ahora las consignas de todas esas escuelas líderes (Harris y Jones, 2020).



Liderar una institución académica en una crisis es estresante, dado que el papel y la influencia del líder se magnifican en tiempos de cambio. El liderazgo se ha debatido principalmente sobre dos enfoques en términos del papel de liderazgo de los directores de escuela, porque muchos modelos de liderazgo anteriores, como liderazgo situacional, rasgo teorías, y la teoría de la contingencia no se centra particularmente en los comportamientos del administrador escolar en el ámbito educativo liderazgo (Hallinger, 2003). En este sentido, el modelo de desbloqueo necesita el modelo de liderazgo instruccional, ya que los líderes deberían desempeñar un papel más activo en organizar y coordinar la instrucción, líderes instruccionales centrarse en crear un sentido de propósito compartido, fomentando la mejora continua, desarrollando un clima de alta expectativas, cultura escolar innovadora, seguimiento de los estudiantes resultados del aprendizaje, dando forma a la estructura de recompensas y desarrollo continuo del personal, etc. (Ozmusul, 2015). Así liderazgo transformacional que se refiere a centrarse en hacer que la capacidad de la organización sea innovadora, aceptado como distributivo porque implica una visión compartida, y compromiso con el cambio escolar en estos tiempos de pandemia. Desde este punto, el desbloquear el liderazgo es transformacional, porque particularmente requiere de los líderes para ser profesores autónomos e innovadores y así puedan desarrollar una enseñanza continua y cultura de aprendizaje haciendo uso de todos los recursos y plataformas disponibles, y generar compromisos de los profesores con la organización.

En la misma línea del pensamiento, Rafic y Karami (2019) manifestaron que el liderazgo distribuido en la escuela que se caracteriza por un alto compromiso organizacional de los docentes utilizando estudios de caso. El liderazgo se distribuye de manera formal e informal. Los profesores participaron directamente en la toma de decisiones académicas, pero no



administrativas. Cuando la escuela carece de un liderazgo democrático, el compromiso organizativo de los profesores puede seguir siendo elevado. Esto puede suceder porque influye a cultura autoritaria circundante que normaliza el monopolio de los líderes formales en la toma de decisiones, especialmente las decisiones administrativas que se perciben fuera del ámbito de la experiencia de los maestros. Es importante la transformación de las escuelas en comunidades profesionales que adopten una forma distribuida de liderazgo donde se invita a las voces de los maestros más aún en un contexto de pandemia.

En este contexto es todo un reto lograr el liderazgo distribuido, la interdependencia colectiva de aquellos dentro de cada comunidad escolar se ha vuelto agudo enfoque durante esta pandemia. Las escuelas, cuando es posible, brindan servicios individuales, en línea o soporte telefónico, ya sea interno o de expertos externos. Los maestros y líderes escolares son participando en un aprendizaje profundo integrado en el trabajo, probando, iterando y refinando la práctica a medida que avanza. Los líderes y docentes, dentro de las escuelas, pero también en las escuelas, los sistemas y los países, están ayudando colegas con planificación, tecnologías de aprendizaje, pedagogía remota, estrategias de retroalimentación y formas de evaluar (Kankaew et al., 2021). Estas no son comunidades formales de aprendizaje profesional, sino que involucran profunda colaboración nacida de la necesidad y la urgencia. Los maestros, los líderes escolares y del sistema y las organizaciones educativas de todo el mundo están utilizando plataformas de redes sociales para compartir recursos, procesos y aprendizajes a medida que abordan necesidades educativas en este tiempo incierto. En mi propia escuela, encuentro que gran parte de la colaboración que ocurre durante esta pandemia encarna los principios de colaboración profesionalismo (Netolicky, 2020).



### **Gobernanza en la educación**

La nueva gobernanza en la educación y los nuevos procedimientos de exclusión e inclusión social. El foco principal está en el surgimiento de una formación discursiva específica constituida por una intersección de los mitos de la competencia, el gerencialismo corporativo, una clientela educativa y socialdemocracia con imágenes de tomadores de decisiones racionales y clientes invisibles (alumnos) y profesionales del aprendizaje centrados en el individuo (profesores) en una institución de masas, describe un nuevo sistema de razón como un cambio histórico de responsabilidades en el sistema educativo nacional (Simola et al., 2002). En las instituciones educativas donde puede haber una cultura de desconfianza mutua y una división entre la práctica pedagógica y la administración, ahora es el momento de dejar de lado la desconfianza y aprovechar los beneficios de una auténtica gobernanza compartida. Los líderes académicos que supervisan el aprendizaje a distancia y las iniciativas de tecnología de la información pueden participar de manera adecuada con la administración de las instituciones en beneficio de la población estudiantil. Los líderes académicos pueden construir relaciones preguntando, defendiendo y conectando (Ancona et al., 2007)

Así mismo, la complejidad de esta crisis se basa en la erudición fundamental sobre el liderazgo, que informa la efectividad del liderazgo como un colectivo que incorpora los talentos compartidos y diversos de los profesores, estudiantes y partes interesadas. El liderazgo educativo se basa en una ética pública y democrática que promueve la justicia social y la equidad como prácticas y resultados para la escolarización en cualquier nivel. Se debe utilizar la indagación dialógica para reflexionar sobre las respuestas a las complejas demandas planteadas por la pandemia. Es importante la toma de decisiones, ya que se debe liderar con un enfoque en la equidad. Es importante



que los líderes pedagógicos se esfuercen por mantener un enfoque en la equidad durante tiempos de cambios organizacionales radicales (Kruse et al., 2020). Es importante que se desarrolle competencias de liderazgo pedagógico para enfrentar la gestión de una organización con ética y equidad.

### **Factores que contribuyen a la efectividad del liderazgo**

Drucker (2007) estableció que existen seis factores que contribuyen a la efectividad en el liderazgo con conocimiento productivo. (1) Tal productividad requiere saber la tarea a realizar y evitar los obstáculos que impiden a los trabajadores realizar sus actividades. (2) La autonomía que tiene el personal para gestionar ellos mismos son necesarios. Tal autonomía exige que aprendan a desarrollarlos, a mantenerse vivos mentalmente durante toda la vida laboral. (3). La innovación continua debería ser una responsabilidad del personal del conocimiento. Lo más importante, los profesores innovadores deben utilizar todas las herramientas que tienen a disposición en este difícil contexto de trabajo a distancia. (4) Continúa aprendiendo y continúa enseñando son mecanismos que deben ser implementados durante todo el tiempo. (5) Centrándose principalmente en la calidad más que en la cantidad de resultados. (6) El personal con conocimientos debe considerarse un activo organización, en lugar de un costo. Contribuyendo a incrementar el compromiso del personal del conocimiento con la organización.

Así mismo, los atributos de un líder académico eficaz cuando se enfrenta a desafíos de adaptación se han descrito anteriormente e incluyen, entre otros, la responsabilidad, la confiabilidad y la integridad. Sin embargo, en una crisis, quizás la más importante de todas sea la inteligencia emocional y la estabilidad emocional que le permitirá al líder académico anteponer los



intereses de los demás a los suyos propios en el liderazgo de servicio (Doraiswamy, 2012). Tomando en cuenta que antes del COVID-19, los sistemas escolares, que estaban desconectados de las realidades y necesidades de sus estudiantes, ya estaban siendo cuestionados. Por ejemplo, el informe Escuelas del futuro: definiendo nuevos modelos de educación para la Cuarta Revolución Industrial. muchos sistemas educativos en economías desarrolladas y en desarrollo todavía dependen en gran medida de formas pasivas de aprendizaje centradas en la instrucción directa y la memorización, en lugar de métodos interactivos que promueven el pensamiento crítico e individual necesario en la economía impulsada por la innovación actual". La situación actual ha hecho que las formas activas de educación, como el aprendizaje profundo, sean aún más esenciales en estas circunstancias desafiantes

Una de las estrategias para la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis como la pandemia, es garantizar la transparencia, es lo primordial para los líderes en una crisis. Se establece claridad de lo que sabe, lo que no sabe y lo que está haciendo para aprender más. No se puede administrar un secreto, como dice el viejo refrán. Ocultar malas noticias es prácticamente un reflejo en la mayoría de las organizaciones, pero los líderes reflexivos reconocen que hablar temprano y con sinceridad es una estrategia vital en una crisis que avanza rápidamente. La reputación debe verse como un juego a largo plazo. Es probable que, para los líderes, las organizaciones y las naciones por igual, recibir hoy el impacto en la reputación de la publicación de malas noticias genere dividendos en forma de ganancias de reputación en el futuro, brindando los beneficios que se obtienen cuando los constituyentes internos y externos confían en lo que usted dice y tiene. confianza en su compromiso de resolver los problemas que se avecinan. Elegir la transparencia en medio de cualquier tipo de crisis o problemas graves requiere prepararse. Es un



patrón antiguo en sistemas complejos. Las organizaciones que se toman en serio la mejora primero deben alentar a las personas a hablar honestamente sobre los problemas actuales que ven. Sin ese paso, el éxito será, en el mejor de los casos, ilusorio. A falta de datos sobre lo que no funciona, es casi imposible saber qué corregir y cómo hacerlo (Edmondson, 2020).

En estos tiempos de pandemia el cuidado personal y la consideración deben ser la principal prioridad y la principal preocupación de todos los líderes escolares. Dirigir una escuela a través de los cambios y desafíos que acompañan a COVID19 y después de COVID19 requerirá líderes escolares que pongan su propia salud y bienestar en primer lugar, para que puedan ayudar a los demás. Cada vez más, los líderes escolares están manejando las respuestas emocionales de los demás a esta crisis, incluida la ansiedad, la pérdida de frustración y la ira. En consecuencia, el autocuidado debe ser una prioridad para quienes lideran las escuelas en todos los niveles (Harris y Jonson, 2020).

## **DISCUSSION**

La pandemia por Covid-2019 influirá en la educación en los siguientes años, por lo que se tomarán decisiones políticas, técnicas y económicas que modifiquen los procesos educativos y además de los procesos de enseñanza aprendizaje en donde los líderes pedagógicos tienen un papel muy importante. Los enfoques de enseñanza del futuro invertirán mucho en apoyar experiencias de aprendizaje en línea inclusivas y equitativas. Para prosperar después de Covid-19, las instituciones deben desarrollar un modelo que permita desarrollar la enseñanza en línea y continuar expandiendo los servicios. No sabemos, a largo plazo, cuál podría ser el impacto, los efectos y las consecuencias de abrir escuelas en la pandemia actual, pero está claro que la salud mental de los jóvenes que se sienten atrapados o aislados en casa es



un problema muy real. y tiene el potencial de convertirse en un problema mayor que el propio virus. En esta época de agitación en la que se requieren soluciones rápidas en un mundo que cambia rápidamente, la prioridad debe ser el bienestar de los líderes, maestros, estudiantes, padres y todas las partes interesadas involucradas en la reapertura de la vida escolar, pero esta se ve postergada por el problema de rebrotes. Para los líderes escolares que trabajan en estas exigentes y caóticas circunstancias, la presión es implacable, las opciones son limitadas, las noches de insomnio son frecuentes. Las reuniones de personal y las charlas en el pasillo con colegas, que componían un día escolar, se han ido. Todos esos momentos informales e importantes en los que se construyen relaciones sociales y se ejerce el liderazgo, simplemente se desvanecen de la noche a la mañana. Los padres, estudiantes y maestros ahora existen en un mundo educativo crepuscular, ya sea esperando el regreso del servicio normal o esperando alguna nueva normalidad que pueda ofrecer estabilidad, continuidad y tranquilidad. La cruda realidad es que es probable que ninguno de los dos ocurra pronto.



El liderazgo pedagógico es una idea o pensamiento que se construye socialmente y no solo de manera educativa. Por ello, es fundamental que no se deje de lado su desarrollo en el contexto actual mediante la educación remota por los docentes y la administración de los gestores de entornos pedagógicos, ya que no solo hace que el alumno crezca en una dimensión académica, sino que se enriquezca como ser humano. Esta naturaleza social del liderazgo pedagógico implica que existen diversas costumbres prácticas que se deben explorar, como con iniciativas instructivas en entornos públicos y contrastar dentro de diferentes entornos sociales (Moos 2011).



Los líderes escolares están atrapados en la posición desfavorable de ser el punto de aprieto en el sistema y para Harris y Jones (2020) dependen de la orientación sobre las respuestas, procesos, procedimientos y protocolos de COVID-19 de arriba. Estos pueden cambiar, casi de la noche a la mañana, dependiendo de cómo se desarrolle el virus. Al mismo tiempo, los líderes escolares se enfrentan a situaciones de personal cambiantes y fluidas, lo que significa que tienen que hacer mucho más con menos. El distanciamiento social del personal y los estudiantes significa trabajo adicional y presión adicional sobre el personal que puede regresar al trabajo. Cada expectativa, ya sea desde arriba o desde abajo, requiere más de los líderes escolares a nivel profesional y personal. Esta es una tormenta perfecta con respuestas de liderazgo imperfectas. Como Netolicky (2020) señaló en tiempos de crisis, los líderes deben actuar con rapidez y previsión, pero también con una cuidadosa consideración de las opciones, las consecuencias y los efectos secundarios de las acciones tomadas. Esto es ciertamente cierto, pero nadie puede predecir cuáles podrían ser las mejores soluciones, las mejores acciones, los efectos secundarios de cualquier acción tomada en esta crisis. Los líderes escolares caminan por la cuerda floja sin una red de seguridad. No hay precedentes ni guías para liderar escuelas en una pandemia.



La gestión de crisis y cambios son ahora habilidades esenciales de un líder escolar. Dirigir una escuela eficaz en tiempos de pandemia requerirá más que la resolución de problemas de rutina o la extinción ocasional de problemas. En cambio, todos los líderes escolares deberán participar en la gestión constante de crisis y cambios, lo que requerirá el apoyo y la colaboración de todo el personal. La velocidad del cambio en esta pandemia no tiene precedentes, por lo que se necesitará un alto grado de confianza, como trabajo colectivo, para garantizar que los problemas se aborden colectivamente a medida que surgen. Desde el principio, el liderazgo educativo presenta la autoridad como una propiedad en desarrollo de una reunión u organización de personas colaboradoras. Esta diferencia con la autoridad como una maravilla que emerge de la persona. Lo que en general es inconfundible sobre la idea de autoridad circulada se resume en la segunda de las implicaciones en particular la actividad concertada.

El liderazgo distribuido se ha convertido en la respuesta de liderazgo predeterminada en esta crisis actual que requiere que más líderes escolares, en todos los niveles, se conecten, compartan, aprendan y trabajen en red para resolver los problemas (Azorín, Harris y Jones 2020). Por necesidad absoluta, más que por diseño, el liderazgo escolar efectivo ahora está conectado, colaborativo, creativo y receptivo. La mayoría de los líderes escolares se quedarán sin nada debido a la gran cantidad de desafíos que COVID19 ha creado para ellos, por lo que el liderazgo distribuido es una necesidad para sobrevivir.



El COVID-19 brinda una oportunidad de oro para repensar lo que más importa en la educación. La crisis en este momento se está conteniendo con una respuesta de carácter adaptativo, pero aún está por llegar una fase de transición hacia la escolarización híbrida (virtual y física). Existen dudas sobre si esto permitirá la llegada de un movimiento de renovación pedagógica o si la educación simplemente volverá al punto de partida cuando finalice la fase de desescalada. En otras palabras, el universo escolar pospandémico tiene dos posibilidades abiertas: un retorno a la educación tradicional como de costumbre o una transformación hacia otra educación (Hargreaves, 2020).

La pandemia de coronavirus representa un desafío adaptativo serio e inmediato que puede ser resuelto mejor por todos los afectados trabajando juntos y pensando en los demás para frenar la propagación de la enfermedad. Aunque los profesionales del liderazgo pedagógico (y en otros lugares) tienen un papel crucial en la respuesta de su institución a las crisis, en realidad, el papel de los líderes del campus en el establecimiento de una cultura de confianza, colaboración y liderazgo compartido antes de una crisis será más significativo influyen en la capacidad de la institución para resistir en tiempos de crisis (Ahmed et al., 2018).



El trabajo de los líderes educativos es siempre complejo. Implica estrategia, cultura, relaciones, administración, operaciones y toma de decisiones complejas, con múltiples partes móviles y a menudo puntos de vista conflictivos de las partes interesadas. Durante la pandemia de COVID-19, las escuelas y los sistemas escolares. Además, respondiendo a circunstancias en constante evolución, las crecientes complejidades de las vidas de quienes viven en las comunidades a las que sirven y las narrativas externas. Estamos sujetos a la opinión pública, política y mediática. En esta pandemia: un maestro, líder escolar e investigador que enseña, lidera y siendo padres. La enseñanza y el aprendizaje a distancia a los que ha recurrido en estos tiempos no es un plan bien planeado y modelo deliberado de mejores prácticas, pero una respuesta temporal a una crisis. Los líderes están haciendo lo mejor que pueden en las circunstancias, con poca anticipación en el tiempo y una mejora mínima de las habilidades, y la mayor parte no es ideal y liderar la enseñanza y el aprendizaje, en mi escuela australiana: las tensiones que los líderes escolares navegan actualmente durante este estado de emergencia global.



El tipo de liderazgo pedagógico que se requiere es liderazgo distribuido y al respecto Rafic y Karami (2019) manifestaron que el liderazgo distribuido en la escuela que se caracteriza por un alto compromiso organizacional de los docentes utilizando estudios de caso. El liderazgo se distribuye de manera formal e informal. Los profesores participaron directamente en la toma de decisiones académicas, pero no administrativas. Cuando la escuela carece de un liderazgo democrático, el compromiso organizativo de los profesores puede seguir siendo elevado. Esto puede suceder porque influye a cultura autoritaria circundante que normaliza el monopolio de los líderes formales en la toma de decisiones, especialmente las decisiones administrativas que se perciben fuera del ámbito de la experiencia de los maestros. Es importante la transformación de las escuelas en comunidades profesionales que adopten una forma distribuida de liderazgo donde se invita a las voces de los maestros más aún en un contexto de pandemia.



Una de las estrategias para la efectividad del liderazgo en tiempos de crisis como la pandemia, es garantizar la transparencia, es lo primordial para los líderes en una crisis. Se establece claridad de lo que sabe, lo que no sabe y lo que está haciendo para aprender más. Ocultar malas noticias es prácticamente un reflejo en la mayoría de las organizaciones, pero los líderes reflexivos reconocen que hablar temprano y con sinceridad es una estrategia vital en una crisis que avanza rápidamente. La reputación debe verse como un juego a largo plazo. Elegir la transparencia en medio de cualquier tipo de crisis o problemas graves requiere prepararse. Es un patrón antiguo en sistemas complejos. Las organizaciones que se toman en serio la mejora primero deben alentar a las personas a hablar honestamente sobre los problemas actuales que ven. Sin ese paso, el éxito será, en el mejor de los casos, ilusorio. A falta de datos sobre lo que no funciona, es casi imposible saber qué corregir y cómo hacerlo (Edmondson, 2020).



## CONCLUSIONS

La pandemia moldeará la educación en los siguientes años, por lo que se tomarán decisiones políticas, técnicas y económicas que modifiquen los procesos educativos y además de los procesos de enseñanza aprendizaje en donde los líderes pedagógicos tienen un papel muy importante. El liderazgo debe contemplar la transformación del liderazgo en las escuelas, hacia comunidades profesionales que adopten una forma distribuida de liderazgo donde se invita a las voces de los maestros más aún en un contexto de pandemia en donde se requiere de trabajo cooperativo distribuido de manera que se puedan ser efectivas los procesos educativos. La pandemia de coronavirus representa un desafío adaptativo serio e inmediato que puede ser resuelto mejor por todos los afectados trabajando juntos y pensando en los demás para frenar la propagación de la enfermedad. Aunque los profesionales del liderazgo pedagógico (y en otros lugares) tienen un papel crucial en la respuesta de su institución a las crisis, en realidad, el papel de los líderes del campus en el establecimiento de una cultura de confianza, colaboración y liderazgo compartido antes de una crisis será más significativo influyen en la capacidad de la institución para resistir en tiempos de crisis (Ahmed et al., 2018).

Así mismo, se debe utilizar la indagación dialógica para reflexionar sobre las respuestas a las complejas demandas planteadas por la pandemia. Es importante la toma de decisiones, ya que se debe liderar con un enfoque en la equidad, siendo importante que los líderes pedagógicos se esfuercen por mantener un enfoque en la equidad durante tiempos de cambios organizacionales radicales.



## REFERENCES

- Ahmed, F., Zviedrite, N., y Uzicanin, A. (2018). Effectiveness of workplace social distancing measures in reducing influenza transmission: A systematic review. *BMC Public Health*, 18, 518. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5446-1>
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., y Senge, P. M. (2007). *In praise of the incomplete leader*. Harvard Business
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming?, *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4): 381-390. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0019>
- Azorín, C., A. Harris, and Jones, M. (2020). Taking a Distributed Perspective on Leading Professional Learning Networks. *School Leadership y Management* 40(3), 111–127. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1647418>.
- Beltran, J. E. A., Caballero, J. E. A. P., & Ramirez, J. G. P. (2021). *Propuestas abordadas a los estilos de aprendizaje: revisión sistemática*. Centro Sur.
- Bell, L., y Stevenson, H. (2015). Towards an analysis of the policies that shape public education: Setting the context for school leadership. *Management in Education*, 29(4), 146– 150. <https://doi.org/10.1177/0892020614555593>
- Best, F. (1988). The metamorphoses of the term ‘pedagogy’. *Prospects*. 18. 155-166. <https://doi.org/10.1007/BF02195514>.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Datnow, A. (2000). Power and politics in the adoption of school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 22(4), 357– 374. <https://doi.org/10.3102/01623737022004357>



- Doraiswamy, I. R. (2012). Servant or leader? Who will stand up please? *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 178–182.
- Doyle, W. (1984). How Order Is Achieved in Classrooms: An Interim Report. *Journal of Curriculum Studies*. 16.  
<https://doi.org/10.1080/0022027840160305>.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21<sup>st</sup> century*. Routledge
- Edmondson, A. (2020). *Don't Hide Bad News in Times of Crisis*.
- Fernández, A. A. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Wiley Online Library*, 14(1); 39-45.  
<https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Forstenn, A. (2020) Exploring enhanced pedagogical leadership: an action research study involving Swedish principals, *Educational Action Research*, 28(5), 791-806, DOI: 10.1080/09650792.2019.1656661
- García, I. (2008). *E-mentoring and e-leadership importance in the quality of distance and virtual education Century XXI*. In: V International Conference on Multimedia and Information and Communication Technologies in Education
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In Second international handbook of educational leadership and administration. *Springer Netherlands*, 653-696.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-010-0375-9\\_23](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-010-0375-9_23)
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership, *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352. doi:10.1080/0305764032000122005
- Hargreaves, A. (2020). *What's next for schools after coronavirus? Here are 5 big issues and opportunities*. <https://theconversation.com/whats-next-for-schools-after-coronavirus-here-are-5-big-issues-and-opportunities-135004>



- Harris, A. (2020). COVID-19 – School Leadership in Crisis? *Journal of Professional Capital and Community*.  
<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2056->
- Holcombe, E., y Kezar, A. (2017). *The whys and Hows of shared leadership in higher education*. Higher Education Today.
- Holguin-Alvarez, J., Taxa, F., Tortora, E., Alanya-Beltran, J., Panduro-Ramírez, J., y Soto-Hidalgo, C. (2020). Video games and kahoot! As cognitive gamifiers in compulsory social isolation. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(5), 8615-8620.  
<https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/245952020>
- Kankaew, K., Alanya-Beltran, J., Khamidullina, Z., Magulod, G. C., Jr, Capulso, L. B., Cabacang, G. S., Anh, V. T., Vela, L. A. P., & Pentang, J. T. (2021). Immediate program learning outcomes of information technology candidates and their introspections towards IT education relevance and global competence initiatives psychology and education. *Psychology and Education*, 58(2), 5417-5427.  
<http://www.psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/2953/2618>
- Kezar, A. J., y Holcombe, E. M. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. Washington, DC: American Council on Education.
- Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*.
- Kruse, S., Hackmann, D. y Clark, J. (2020). Academic Leadership During a Pandemic: Department Heads Leading with a Focus on Equity. *Front. Educ.*, 17. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.614641>



- Leithwood., K. y Riehl, C. (2009). *¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood (Ed.) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.*
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership y Management* 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Revista Capital Humano*, 21(226), 84-91.
- Male, T., y Palaiologou, I. (2015). Pedagogical Leadership in the 21st Century: Evidence from the field. *Educational Management y Administration*. 43, 214-231. <https://doi.org/10.1177/1741143213494889emal>
- Moos, L. (2011). *Transnational and Local Conditions and Expectations on School Leaders. In International Handbook on Leadership for Learning*, edited by T. Townsend and J. MacBeath, 65–79. Drochter, Heidelberg, London, New York: Springer
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24. [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_ htm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_ htm.htm)
- Netolicky, D. M. (2020). School Leadership During a Pandemic: Navigating Tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2056-9548#earlycite>
- Ozmusul, M. (2015) The Unblocking Leadership for Effectiveness of Teachers as Knowledge Staff: A Theoretical Framework for School Management Universal *Journal of Educational Research* 3(10); 757-773. <https://doi.org/10.13189/ujer.2015.031015>



- Panduro-Ramirez, J., Alanya-Beltran, J., Soto-Hidalgo, C., y Ruiz-Salazar, J. (2021). Evaluación de estudiantes en la era digital: revisión sistemática en América Latina America. *Espiraes Revista multidisciplinaria de Investigación Científica*, 5(36), 48–66. <https://doi.org/10.31876/er.v5i36.779>
- Patricio-Gamboa, R., Alanya-Beltrán, J., Acuña-Condori, S. P., & Poma-Santivañez, Y. (2021). Perceived Self-Efficacy Geared Towards Education: Systematic Review. *Espiraes Revista Multidisciplinaria De investigación*, 5(37), 32–45. <https://doi.org/10.31876/er.v5i37.791>
- Rafic, R. y Karami, R. (2019). Distributed Leadership as a Path to Organizational Commitment: The Case of a Lebanese School. *Leadership and Policy in Schools*, <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1637900>
- Saldaña Núñez, M. P., y Alanya Beltran, J. (2021). Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad en estudiantes en edad escolar de 6 a 17 años. *Revista Tecnológica Ciencia Y Educación Edwards Deming*, 5(2), 61-73. <https://doi.org/10.37957/ed.v5i2.81>
- Salo, P. Nylund, J. y Stjernstrøm, E. (2015). On the Practice Architectures of Instructional Leadership. *Educational Management Adminsitration y Leadership* 43 (4): 490–506. <https://doi.org/10.1177/1741143214523010>.
- Simola, H., Rinne, R., y Kivirauma, J. (2002). Abdication of the education state or just shifting responsibilities? The appearance of a new system of reason in constructing educational governance and social exclusion/inclusion in Finland. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 46(3), 247– 264. <https://doi.org/10.1080/0031383022000005661>
- Tyack, D., y Cuban, L. (1995). *Tinkering towards utopia: Reflections on a century of public-school reform*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rojas, J. P. V., Alanya-Beltran, J., & Vargas, I. M. (2021). Gestión directiva y clima organizacional en las Instituciones Educativas de América Latina. *Journal*

*of business and entrepreneurial studie.*  
<http://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/213>

Watkins, C., y Mortimore, P. (1999) *Understanding Pedagogy and Its Impact on Learning*. London: Paul Chapma

