

# **LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN DOCENTES DE ESCUELA BÁSICA REGULAR EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID-19. REVISIÓN TEÓRICA**

## ***PEDAGOGICAL LEADERSHIP IN REGULAR ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS IN TIMES OF COVID-19 PANDEMIC. THEORETICAL REVIEW***

Maria Geraldine, Alvarez-Centella<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Universidad César vallejo, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1873-1103>.

Correo: [geral\\_al\\_66@hotmail.com](mailto:geral_al_66@hotmail.com)

Elsa Maritza Guerra de Assayag<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Universidad César vallejo, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1660-3319>.

Correo: [emguevel0@gmail.com](mailto:emguevel0@gmail.com)

Juan Méndez-Vergaray<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Universidad César Vallejo, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7286-0534>.

Correo: [jmvevaluaciones@hotmail.com](mailto:jmvevaluaciones@hotmail.com)

**\* Autor para correspondencia:** [geral\\_al\\_66@hotmail.com](mailto:geral_al_66@hotmail.com)

### **Resumen**

**Objetivo:** La investigación tuvo como objetivo analizar las publicaciones realizadas en relación al efecto del liderazgo en los docentes en los tiempos de pandemia COVID-19 en la educación básica regular, en el rango 2020-2022. **Método:** es un estudio descriptivo y teórico; la revisión literaria contó con 42 artículos de la base de datos Scopus, Ebsco y Scielo en inglés y español entre los años 2020-2022; para ello se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para procesar los artículos analizados. **Resultados:** Los resultados evidencian que el liderazgo ha sido trascendente para estos tiempos y determinantes para desarrollar las competencias en las escuelas de educación básica con los estudiantes incidiendo de esta manera en el manejo de la tecnología, tanto en los maestros como en los estudiantes. **Conclusiones:** El liderazgo pedagógico promueve un avance

en los aprendizajes, la mayoría de estudios encontrados, señalan la gran importancia y necesidad de contar con líderes que transformen en todo sentido a la humanidad, especialmente a los estudiantes de esta época.

**Palabras clave:** COVID-19; escuela básica; liderazgo docente.

### Abstract

*Objective: The objective of the research was to analyze the publications made in relation to the effect of leadership in teachers in times of COVID-19 pandemic in regular basic education, in the range 2020-2022. Method: it is a descriptive and theoretical study, to perform the literature review 42 articles were reviewed from the Scopus, Ebsco and Scielo databases in English and Spanish between the years 2020-2022 applied inclusion and exclusion criteria to process the analyzed articles. Results: The results show that leadership has been transcendent for these times and determinants to develop competencies in basic education schools with students thus influencing the management of technology, both in teachers and students. Conclusions: Pedagogical leadership promotes progress in learning, most of the studies found, point out the great importance and necessity of having leaders who transform humanity in every sense, especially the students of this time.*

**Keywords:** COVID-19; elementary school; teacher leadership.

**Fecha de recibido:** 22/01/2022

**Fecha de aceptado:** 24/05/2022

**Fecha de publicado:** 30/05/2022

### Introducción

Desde el continente asiático se registró el primer caso de COVID-19, registrándose el primer caso de neumonía a fines del año 2019. Sin embargo, según la Organización Mundial de la Salud (OMS) este mal se oficializó a inicios del año 2020 el cual afectó al mundo entero. Del mismo modo, en estas circunstancias en que nos tocó vivir, el liderazgo fue todo un gran desafío para los docentes y su práctica, evidenciando la flexibilidad y la creatividad y así reanimar a los estudiantes por los que les tocó vivir, en este sentido el artículo tiene como finalidad ser reflexivos en toda circunstancia (Serrano, 2020). Además, la emergencia vino de pronto y afectó a todo el mundo afectando la salud, la educación, la economía y el cuestionamiento de cómo sería la escuela, siendo los directores que empezaron este trabajo y fue de casa en casa las llamadas luego las encuestas para saber si contaban con algún instrumento tecnológico y trabajar en equipo toda la comunidad educativa. Padres de familia, profesores, estudiantes y directivos (Kochen, 2020).

La realidad, en esta era, ha evidenciado en el Perú que el 95% cuentan con internet siendo esta una herramienta en este mundo tan cambiante y tecnológico, según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, 2019), la información revela que hasta el año 2019 donde se inicia la pandemia, se tiene registrado que solo el 30% de docentes mayores de 50 años manejan de manera permanente las herramientas tecnológicas. Siendo estas cifras preocupantes, donde un alto porcentaje demuestra que el docente no

demuestra ser un gran líder, de tal manera es el maestro quien tiene que ser su propio análisis y preocuparse para que pueda lograr avanzar y actualizarse sobre el manejo de las redes sociales y es así que lo logra pese a la edad, estableciéndose un gran avance (Holguin-Alvarez et al., 2020).

La presencia generalizada del COVID-19, obligó a los docentes, a utilizar nuevas estrategias, asumiendo su rol de líder pedagógico, y realizando su práctica docente de manera autodidacta, debido a la situación furtiva de la implementación de la enseñanza remota con la estrategia “Aprendo en Casa”, donde la necesidad imperante lo indujo a un aprendizaje de herramientas tecnológicas y entornos virtuales, y logró resultados diversos con la ayuda de los medios de comunicación de señal abierta, donde a través de la video conferencia, intentó imitar una clase presencial, con material educativo que tuvo que elaborar de manera urgente (Marotias, 2021). Esto demuestra que el maestro es el gestor primordial en todo el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo tanto debe liderar en todos los aspectos, tanto en lo afectivo, emocional, participativo sobre todo en equipo que le ayudara como líder a si mismo (Palacios et al., 2020).

### Liderazgo pedagógico

Los últimos años, los diferentes Estados y gobiernos se han preocupado por buenos gestores de las instituciones educativas y para ello, se hace necesario líderes pedagógicos, que los diferencia de otros tipos de líderes; así, cuando se habla de liderazgo, que es la aceptación del líder en contingencias de emergencia sanitaria, implica la apertura de diversas maneras de aprendizaje y producción de respuestas o alternativas de solución en una institución educativa; que de forma forzada, se les presentó la obligación y replantear los procesos (Cortés-Castrillo, 2022).

Evidenciando lo ocurrido en la salud, educación, política, economía el caos era notorio siendo necesario el cierre de las escuelas y así evitar los constantes contagios. Del mismo modo se presentaron diversas estrategias siendo una de ellas el aislamiento poblacional. Es así que se presenta una crisis a nivel mundial, sobre todo en la salud incluyendo enfermedades como la depresión, el estrés, la ansiedad y otras más, afectando sobretodo la salud mental (Campos et al., 2021).

Así mismo, en las relaciones con la comunidad educativa, el líder pedagógico forja un entorno emocional entre miembros de los equipos que los anima a un mayor compromiso y con la capacidad de seguir siendo parte del proceso formativo de los estudiantes, guiando y facilitando el aprendizaje, el desarrollo institucional, aún con las limitaciones que implica el aislamiento social. De tal manera el incremento de personas contagiadas por el virus COVID-19 a nivel mundial, la inseguridad de cómo tratarlo, el tiempo que podría durar la pandemia, generó consecuencias a parte de las tristezas, alteraciones en la salud mental, que se convirtió en factor de riesgo para la población, así como el bombardeo noticioso de los medios de comunicación, que generó estragos en los profesionales de la educación y los líderes directivos; debido a que experimentaron sentimientos de sufrimiento, malestar, como parte de su vida cotidiana en aislamiento social. Ante ello, es de significativa importancia, que el líder directivo participe de manera más activa, continua y eficaz en la institución educativa; en la búsqueda de una institución independiente, participativa, transformadora, y con un compromiso con brindar un servicio de calidad, encaminada en la implementación de nuevas estrategias de políticas educativas, como la enseñanza remota; y no solo en el campo administrativo, sino en el campo pedagógico, siendo considerado como el gerente del proceso de enseñanza-aprendizaje (Hernández-Chirinos & Silva-Hernández, 2021).

Por otro lado, en zonas rurales fue más crítico todavía ya que existe mucha pobreza y por lo tanto no logran alcanzar un avance óptimo, donde tampoco llega la señal para poder disfrutar del mundo digital (Mauris, 2022); (Montellanos-Solís et al., 2021). En el mismo sentido, los especialistas del Banco Interamericano de Desarrollo (2020) expusieron la forma como afectó las estructuras socioeconómicas a nivel mundial debido al Covid-19, donde las instituciones educativas también estuvieron involucradas, y las medidas de distanciamiento social indujo a un nuevo contexto de digitalización, los líderes del sector educación en las diferentes instituciones educativas se vieron obligados al cambio de los mecanismos pedagógicos como la educación a distancia, teleeducación, que permita garantizar el funcionamiento y la sostenibilidad (Garagati et al., 2022).

La paralización globalizada en los aspectos económicos, productivos y de servicios, también alcanzó a las instituciones educativas, donde los líderes pedagógicos conformados por directivos, docentes y demás equipos de gestión, continuaron con la labor educativa a pesar del confinamiento y de la situación adversa que día a día se vivió y aún se vive en algunos países del orbe; que aun realizando el trabajo remoto asumieron con entereza la gestión de la institución educativa (Cuellar, 2020; Gamarra Choque et al., 2022).

Así mismo, el liderazgo interviene en los aprendizajes y es necesario incluirlo en la práctica laboral, siendo necesario en todo momento el uso de las TICS a pesar de las circunstancias que se presentaron. Los docentes estratégicamente superaron el conflicto pedagógico que se presentó, tanto con los padres de familia, como con los estudiantes, en este sentido los líderes de la comunidad educativa tienen un rol muy importante. De esta manera la COVID-19 programó retos, teniendo en cuenta a los docentes como soporte emocional involucrándose de ésta manera en el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Del mismo modo, encontramos grandes líderes en los estudiantes donde conocen el uso y manejo de los instrumentos tecnológico, observando así las necesidades para el futuro (Doll et al., 2021). El liderazgo del docente, ha cobrado vigencia en las comunidades profesionales de aprendizaje; aunque también sostuvo que, para mejorar la calidad educativa, es importante el reconocimiento de los docentes como profesionales proactivos, colaborativos, y en la capacidad de ejercer un liderazgo coordinado con los directivos, que en las instituciones educativas se presenta de manera aislada, ya que, es importante que el liderazgo docente se extienda más allá del aula de clases, sin tener en cuenta cargos directivos, jefaturas o coordinaciones; sino, que de manera voluntaria e informal, apoye a sus colegas, compartiendo conocimientos y responsabilidades, con iniciativa para lograr cada día un mejor servicio educativo y desarrollo institucional (Flores et al., 2021).

En las escuelas se observa diferentes formas de enseñar a esto se le denomina heterogénea, cada escuela distinta el cual tiene sus propias características y de acuerdo al país que nos toque mencionar; es así que muchas escuelas presentan algunas similitudes, pero otras son totalmente inigualables; así mismo, es importante tener en cuenta la inclusión en sus diferentes modalidades (Veletić & Olsen, 2021); (Arellano Rivera et al., 2022).

El liderazgo tanto en los maestros, como en los directores es de suma importancia y muy significativa en estos tiempos de COVID-19. Tanto a nivel internacional como nacional fue un gran desafío logrando cumplir con los objetivos a nivel mundial. Pese a la pérdida de muchos familiares se pudo superar muchos obstáculos. Evidenciando la mejora de las personas que intervinieron en todo el contexto educativo, así el líder se hizo más competente y cada vez más creativo y transformador. Del mismo modo, es de suma importancia y muy necesario la capacitación tanto a directivos como en docentes, la parte teórica y práctica sobre liderazgo en las escuelas siendo estos un gran apoyo y a su vez los maestros son integrantes claves que formarán a

estudiantes, así mismo mejorará la calidad de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, es importante también mencionar, que el líder debe ser modelo donde todos lo quieran imitarlo, por eso es importante ser un gran líder lleno de valores, creativo y sobretodo buena actitud para seguir ejerciendo e imitarlo (Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019).

### **Estilo de liderazgo**

En toda institución debe prevalecer el liderazgo como fuente principal en toda organización. Del mismo modo en las escuelas de básica regular se hace notorio los diferentes estilos de liderazgo el cual han trascendido año tras año desde los inicios de la humanidad. Así mismo todo líder debe tener como objetivo una mirada al éxito y todo dependerá de las acciones que tome en cuenta, con diferentes características: debe ser competente, cuyo trabajo siempre es en equipo, actualizándose permanentemente en sus conocimientos, planificando sus tiempos, teniendo en cuenta todas herramientas adecuadas, tener una visión y misión bien enmarcada, como también la toma de decisiones. Por lo tanto, el líder debe ser integro, comunicativo, responsable, motivador, que transmite de manera positiva en todo su entorno siendo cada vez más eficiente (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022).

Quizás para algunos profesionales mayores de los 50 años, fue muy fuerte o tal vez demasiado chocante lo sucedido en esta última pandemia, COVID-19. Mientras que para otros fue de manera genial ya que estaban acostumbrados a manejar bien las redes sociales. Fue entonces muy significativo lo que se estaba viviendo en ese momento donde las competencias del docente en ese campo de las TICS eran marcadas para siempre sobre todo para el maestro que se conformaba con lo que tenía, mientras otros trataban de mejorar cada día (Burić et al., 2021).

Además, el director como todos sus docentes de la institución educativa necesita de la creatividad para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes y es por eso que construye las metas de manera colaborativa, en equipo y con una entrega voluntaria ,reflejándose de esta manera el liderazgo transformacional (Rais et al., 2022).

### **Liderazgo y estrategias de aprendizaje**

Teniendo en cuenta las teorías, hay una relación entre el liderazgo transformacional y la organización del aprendizaje. Asimismo, se analizó el tipo de escuela y el tamaño de la misma como variables mediadoras que afectan a la relación entre el liderazgo transformacional y la organización del aprendizaje (Köybaşı Şemin, 2022).

Esta pandemia del COVID-19 trajo como consecuencia nuevas estrategias y cuyo objetivo fue crear diversas formas de utilizar la tecnología siendo estas de manera creativa e innovadora. De tal manera que el maestro de la escuela tenía la obligación de esforzarse por conocer un poco más tal es así que tenía que actualizarse de cualquier manera, así mismo debía que evaluarse así mismo ya que difícilmente las autoridades de las escuelas lo harían. Así, el maestro se hace un líder por necesidad siendo más competente y logra alcanzar sus objetivos en cuanto la enseñanza-aprendizaje (Pérez et al., 2022).

Desarrollar la competencia del liderazgo, es uno de los grandes objetivos educativos; donde un rol importante en dichos logros les corresponde a los docentes, ya que de ellos depende la formación de los nuevos ciudadanos; así conceptualizar la competencia del liderazgo que se basa en la literatura científica y la generalización de la práctica educativa de avanzada, e implica conocer si ello se correlaciona con la percepción del docente y estudiante; por ello, se busca la identificación de la estructura y contenido de la

competencia; y brindar aportes empíricos que esté relacionada a la actitud del docente hacia el liderazgo y la forma de desarrollo institucional (Afanasjeva et al., 2019).

De esta manera se logra un nuevo concepto de liderazgo pedagógico, como la capacidad que tiene los docentes en el involucramiento y compromiso activo de los estudiantes en su proceso de aprendizaje, así como en las actividades escolares, con una mejora de la calidad, pertinencia y relevancia de las experiencia educativa (Caputo & Pérez Gaudio, 2021).

La necesidad de fortalecer el rol del líder directivo de una institución educativa, como gestor, en la dimensión didáctica-pedagógica, su relación y cuidado de la trayectoria educativa con la comunidad educativa, con el mantenimiento y fortalecimiento de un clima educativo inclusivo, que cumpla con los objetivos locales, regionales y nacionales de calidad educativa; es por ello, no se debe dejar de lado y profundizar argumentos propios de los cambios bruscos suscitado por la pandemia y aislamiento social, donde los procesos de enseñanza-aprendizaje no se llevan cabo en el aula y se debe proveer de herramientas y estrategias para una mejor función del líder directivo y replantear de manera innovadora el regreso a las aulas, cuando termine el aislamiento social (Kochen, 2020) (Ledesma et al., 2021).

Por otro lado, se observa mayor participación de la escuela de manera activa, comprometiéndose al trabajo en equipo, conjuntamente con la comunidad educativa. De tal manera se observa una mejora en los aprendizajes, siendo mejor los resultados en los desempeños de los estudiantes, estos resultados se obtuvieron en las escuelas de indonesia. Las mejoras fueron evidenciadas por diferentes instituciones tanto en el aspecto enseñanza y el aprendizaje (Bandur et al., 2022).

De tal manera también nos comparte con una mejora educativa y la interacción de todos los que intervienen en el contexto social y en algunos casos o lugares es muy escasa. De ésta manera se llevó a cabo con la colaboración de toda la comunidad educativa (Queupil & Montecinos, 2020).

La estrategia más importante en pandemia COVID-19 fue y nadie lo puede negar el uso permanente de las TICS, el cual cada docente vería la forma y herramientas más adecuadas a utilizar; según pasan las décadas también cambia y mejora las tecnologías el cual debemos estar atentos a aprender y poder transmitirlo a los estudiantes. Así se ha visto que un gran líder debe combinar una serie de recursos digitales. De esta manera el maestro debe demostrar que es un líder también en el uso de las TICS, siendo modelo a seguir (Ghavifekr & Wong, 2022).

## Materiales y métodos

Éste artículo presenta diversos enfoques revisadas en basa a la literatura analizando sobre el liderazgo docente en tiempos de COVID-19, el método utilizado fue de análisis documental de manera descriptiva y explicativa (Arias, 2016).

Se hizo una revisión minuciosa, describiendo y evaluando los artículos seleccionados a través de palabras clave; habiendo encontrado 426 documentos de revistas indexadas como Scopus, Ebsco, Scielo, entre otros que se relacionan con el estudio. La unidad de análisis del estudio, fueron los artículos relacionados con la investigación que se encontró en la base de datos de Scopus, Ebsco y Scielo; los criterio de búsqueda fueron las palabras clave y las ecuaciones con conectores tanto en español como en inglés: “liderazgo” AND “docente”; “liderazgo” AND “COVID-19”, ”liderazgo” AND “escuela” Se hizo una minuciosa búsqueda de documentos teniendo en cuenta las palabras claves el cual están del español al inglés: (a)” teacher” AND “leadership”, “leadership” AND “COVID-19” (b) “leadership” AND “school”.



Inicialmente se preseleccionaron 90 artículos, y luego de analizar de manera exhaustiva, se escogió 42 artículos en la recuperación de la información; para ello, se tomó en cuenta que se relacionan con la unidad de análisis “los docentes”, dejando de lado otras unidades de análisis; así mismo, se consideró la literatura entre los años 2020-2022.

**Criterios de inclusión:** Se incluyeron artículos de alto impacto, cuantitativos y cualitativos vinculados al liderazgo pedagógico en las escuelas en tiempos de COVID-19. **Criterios de exclusión:** Se excluyeron 48 artículos que no tenían relación al tema, así como los duplicados y que no guardaban relación con la variable de estudio

## Resultados y discusión

Al hacer el análisis de una serie de artículos referentes al liderazgo pedagógico de las escuelas en tiempo de pandemia, se logró evidenciar la satisfacción de utilizar metodologías que de una u otra forma ayudaron a los estudiantes a mejorar sus aprendizajes, destacando la dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente, también resalta, la parte participativa y formativa, es cual cuenta con un resultado significativo a nivel del estudiante (Palacios et al., 2020).

Otro resultado que se encontró fue el de recomendar algunas sugerencias o técnicas de liderazgo siendo esta fundamental en la competencia docente (Afanasjeva et al., 2019). En cuanto al análisis cuantitativos y cualitativos se logra alcanzar más participación y así mejorar la enseñanza-aprendizaje (Bandur et al., 2022). Los resultados reafirman que la competencia digital está presente en esta nueva generación y es más profesionalismo en los docentes, tanto como la competencia social. como personal, para así ser más motivador e innovador y de esta manera aprender a solucionar diferentes situaciones problemáticas (Caena, 2021).

Se encontraron resultados beneficiosos con un proyecto de mejora en cuanto implementación de recursos materiales a la mirada de herramientas más modernas en cuanto a TICS (Eckert, 2019). Adicionalmente, en otros estudios se halló que la participación y creatividad de los docentes y directores en algunas instituciones fue alta; en contraste con otras instituciones en las que observó una baja motivación; esto revelaría que la actitud que asumen los docentes está de alguna manera directamente relacionada con el tipo de gestión y la capacidad de liderazgo de los directivos (Flores et al., 2021; García-Garnica, 2018).

Por otra parte, se encontró aspectos positivos sobre todo en la competencia digital y también puntuaciones poco significativas como son la resiliencia y el liderazgo en docentes (Holguin-Alvarez et al., 2020). De tal manera, que el liderazgo gira en entorno al manejo de las TICS y la gestión, por lo que resulta importante que todas las generaciones se empoderen de estas herramientas que finalmente van a ser un recurso que rompa brechas generacionales en beneficio de la eficiencia y eficacia de los aprendizajes (Ojeda & Palacios, 2021).

El liderazgo es la disciplina que tienen algunas personas, también llamadas cualidades con el objetivo de establecer beneficios al grupo como es el trabajo en equipo, siendo creativos para alcanzar una meta. Es así, que luego de declarado en emergencia a nivel mundial la COVID-19, en los inicios del año 2020, originándose así el cierre de todas las instituciones educativas. Por otro lado, se dio la educación a distancia de una manera improvisada y sin estar preparados, el cual trae consigo un compromiso educativo mirando al futuro de manera organizada en la pedagogía.

Es necesario contar con un ambiente adecuado para la enseñanza y la comunicación que esté bien equipado con todas las herramientas de la tecnología, también un esquema de coordinación en base al liderazgo y su

autonomía de los maestros, el cual beneficiará la enseñanza aprendizaje (García-De-Paz & Bonilla, 2021). Así mismo, se asociaron la tecnología y el liderazgo en todo el proceso educativo en estos tiempos del COVID-19. Coincidiendo estos autores, siendo ésta un gran soporte para todos los profesionales que imparten los aprendizajes de una otra manera en todo el proceso de enseñanza y aprendizaje. Realmente un gran apoyo para toda la sociedad y una gran herramienta que nos fue muy útil y que continuamos explorando para bien de la institución y coincide con el primer autor (Ojeda & Palacios, 2021).

Del mismo modo, se aplican los diversos programas que van de acuerdo a la tecnología actual de las escuelas basadas al sistema educativo (Deryabin et al., 2021). Por otro lado se sugiere que la motivación debe darse desde el inicio de la docencia, con valores, donde se cultive la parte colaborativa desafiante para los aprendizajes de los estudiantes y cultive su desarrollo en todo los campos, sobre todo la competencia en lo tecnológico y así se encuentren motivados con creatividad y liderazgo frente a cualquier situación problemática (Caena, 2021). También coincide con el buen uso de las TICS, y el buen uso de las herramientas que deben desarrollarse ante todo liderazgo y que serán muy beneficiosas tanto para el docente, como para los estudiantes y toda la comunidad educativa (Eckert, 2019).

Al actuar como un líder, se logra un beneficio individual y a la vez en equipo, mejorando los roles de los intervinientes en la parte institucional. Es así, que el director de toda institución forma parte muy importante por las orientaciones que este pueda transmitirles a los docentes (García-Garnica, 2018). Del mismo modo concuerdan los autores, cuando sustentan que los directores son muy relevantes en sus funciones para el logro de las metas institucionales, fomentando así los aprendizajes organizados (Gairín Sallán et al., 2022).

Del mismo modo coincide sobre el liderazgo del director, que es primordial para que el docente sea un seguidor de manera creativa (Munifah & Purwaningrum, 2022). Igualmente, los docentes son liderados por los directivos que son apoyados en diversas circunstancias, creando siempre un ambiente positivo en cualquier situación problemática que se pudiera presentar (Sarier & Uysal, 2020).

Así mismo, es importante destacar que la educación necesitaba cambios en tornos virtuales el cual fueron favorables basado en el liderazgo y la autonomía de los equipos docentes; y la visión del profesorado de la familia como agente educativo esencial. El liderazgo es la escuela es primordial ya que año tras año salen de la escuela miles de jóvenes y lo que se espera es formar cada vez mejores personas (Kemethofer et al., 2022).

El liderazgo se hace necesario y de mucha importancia desde el proceso de la enseñanza hasta los aprendizajes, realizándose con éxito, aún más cuando es colaborativo e innovador (Todd, 2021). Al mismo tiempo, el líder educativo tiene habilidades y con creatividad logra sus objetivos y cuenta con requisitos para serlo (Villa Sánchez, 2015). Igualmente, el liderazgo transformacional tiene una visión al trabajo en equipo, donde se proyecta de manera positiva, el cual influye bastante el liderazgo directivo en todo momento (Schoch et al., 2021). Este autor coincide con el anterior cuando sustenta que el liderazgo debe ser de manera positiva y siempre en equipo, es así que se enfatiza la importancia del liderazgo sobre todo de los directivos y estos a su vez deben tener un perfil deseado con todas las características de un gran líder (Setyaningsih & Sunaryo, 2021).

Por otro lado, nos da a entender que si el director de la institución es un líder transformacional se lograrán mejores resultados en el aprovechamiento de los estudiantes sobre todo en el aspecto de las TICS, así se tendrá



docentes mejor formados y capacitados. De tal manera sus estados socioemocionales serán de manera óptima y siendo de mayor soporte de estudiantes con dificultades (Even & BenDavid-Hadar, 2021).

La motivación en el liderazgo transformacional del director es muy importante y prescindible, teniendo su propio estilo de manera autónoma y sobretodo el trabajo en equipo y se observara el trabajo muy productivo para los estudiantes (Mokretsova et al., 2021).

Por otro lado, el liderazgo que transformó durante la pandemia y que fue dominante el papel del director trajo consecuencias que agotó los esfuerzos del docente y fue muy significativo donde hubo mucho agotamiento es más porque en casa nade salía y el agotamiento fue mayor, trayendo problemas socioemocionales como es el síndrome de burnout (Tian et al., 2022). Al mismo tiempo, los liderazgos de los directivos causaron sin querer algunos daños a los maestros, que influyeron mucho en algunos maestros involucrándoles en sus labores (Mansor et al., 2021).

## Conclusiones

Dentro de las conclusiones se puede mencionar la mejora de la enseñanza aprendizaje gracias al liderazgo personal y el trabajo en equipo de manera creativa e innovadora.

Así mismo, tuvo un trabajo arduo donde el liderazgo directivo resaltó en todo momento para que los docentes puedan desenvolverse a pesar de las circunstancias con debilidades y fortalezas se logró cumplir con las metas que no se esperaban para el bien de los estudiantes. En este periodo en que duró la pandemia COVID-19 trajo muchas enseñanzas y mejoró la sensibilidad de las personas ya que, por la misma experiencia de perder muchos familiares o haberse enfermado nos volvimos más conscientes en valorar a la humanidad, sobre todo los valores que resaltaron como es el ser solidarios y también empáticos. Es aquí donde se resalta el liderazgo y la salud.

El liderazgo es un comportamiento o actitud positiva, de manera carismática que tienen algunas personas y hay que rescatar y valorar para cultivarlo, de tal manera se demuestra con el trabajo en equipo y está relacionada con los aprendizajes de los estudiantes, de tal manera se lleva a cabo en las escuelas donde uno aprende del otro. El líder es quien comparte sus saberes, siendo modelo a seguir. De tal manera se muestra los estilos de liderazgo.

El liderazgo está relacionado a ser en todo momento creativo encontrando de esta manera estrategias metodológicas para lograr los objetivos ya trazados, siendo muy innovador sobre todo en estos tiempos de pandemia, donde la salud tuvo un nivel muy importante. Así mismo, la pandemia COVID-19, a pesar de las dificultades se logró capacitar a docentes y estudiantes de manera solidaria hasta lograr los objetivos.

Es de suma importancia el liderazgo en el aspecto educativo sobre todo si el director forma parte de él y con el ejemplo se podrá lograr un buen desempeño de todos los maestros, el cual serán modelos de sus estudiantes que querrán copiar de sus docentes y así transformar las naciones de manera asertiva y colaborativa. De tal manera se logró observar en todo momento en el aspecto educativo el liderazgo directivo.

El liderazgo pedagógico tuvo grandes desafíos ya que jugaron un rol muy importante teniendo como únicas herramientas el aspecto tecnológico, es así como se suman los esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad educativa para sacar adelante los aprendizajes de manera asertiva, conjuntamente con los padres de familia que fueron apoyo permanente, hasta el término del año 2021. Pese a que muchos maestros pasan

la edad de los 50 años y les costaba más esfuerzo actualizarse, se logró con los objetivos trazados. De tal manera, los docentes tomaron más interés para actualizarse en el aspecto tecnológico.

Finalmente se quiere lograr en todas las personas que participan en la comunidad educativa, en grandes líderes transformadores. Donde se observe el carisma, lo innovador, sintiéndose así comprometidos cada día en mejorar la calidad de la enseñanza aprendizaje y así formar más líderes que juntos construirán un mundo mejor. El compromiso también es en la actualización y el uso de las tecnologías de manera permanente.

## Referencias

- Afanasjeva, O., Vozgova, Z., Fedotova, M., & Smirnova, M. (2019). Leadership competence of the teacher as a factor in the development of professional skills. *Espacios*, 40(39).
- Arellano Rivera, E. G., Méndez Vergaray, J., Josefina Yolanda, Huayta, F., Garro-Aburto, L. L., Vela, L., & Reynosa, E. (2022). Inclusive Education and COVID-19: a phenomenological study Educación inclusiva y COVID-19: un estudio fenomenológico. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 41(1), 1–21. file:///C:/Users/Juan/Downloads/2442-12372-1-PB (1).pdf
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científico*.
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2022). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(1), 85–107. <https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x>
- Burić, I., Parmač Kovačić, M., & Huić, A. (2021). Transformational leadership and instructional quality during the covid-19 pandemic: A moderated mediation analysis. *Drustvena Istrazivanja*, 30(2), 181–202. <https://doi.org/10.5559/di.30.2.01>
- Caena, F. (2021). Bridge over troubled water: Induction pointers for teacher leadership. *Profesorado*, 25(2), 5–26. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i2.18534>
- Campos, S., Méndez, J., León, Z., & Napaico, M. (2021). Educación en tiempos de pandemia. una revisión teórica. *CiIEG*, 188–196.
- Caputo, S., & Pérez Gaudio, J. M. (2021). Liderazgo y educación Reflexiones en tiempos de pandemia. *Diálogos Pedagógicos*, 19(38), 73–94. [https://doi.org/10.22529/dp.2021.19\(38\)06](https://doi.org/10.22529/dp.2021.19(38)06)
- Cortés-Castrillo, D. (2022). Liderazgo pedagógico y gestión educativa en el marco de la digitalidad: una mirada crítico-humanista. *CIEG, REVISTA ARBITRADA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES*, 54, 95–105.
- Cuellar, M. (2020). Liderazgo directivo en tiempos de contingencia. *Comisión Nacional Para La Mejora Continua de La Educación*.
- Deryabin, A. A., Boytsov, I. E., Popov, A. A., Rabinovich, P. D., Zavedensky, K. E., & Tsarkov, I. S. (2021). the Analysis of the Notions of Russian School Principals About Digital Transformation. *Obrazovanie i Nauka*, 23(10), 182–207. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-10-182-207>
- Doll, K., Ragan, M., Calnin, G., Mason, S., & House, K. (2021). Adapting and Enduring: Lessons Learned from International School Educators During COVID-19. *Journal of Research in International Education*, 20(2), 114–133. <https://doi.org/10.1177/14752409211034399>
- Eckert, J. (2019). education policy analysis archives Teacher Leadership Development: Tracking One District ' s. *Education Policy Analysis Archives*, 27(42), 1–20.
- Even, U., & BenDavid-Hadar, I. (2021). Teachers' perceptions of their school principal's leadership style and

- improvement in their students' performance in specialized schools for students with conduct disorders. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206211054654>
- Flores, M., Bailey, J., & Torres, C. (2021). Liderazgo docente en comunidades profesionales de aprendizaje: Estudio de caso de dos escuelas públicas en México. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 1–22.
- Gairín Sallán, J., Díaz-Vicario, A., Barrera-Corominas, A., & Duran-Bellonch, M. (2022). Teachers' informal learning and organizational learning in Spain. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 74–87. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2021-0017>
- Gamarra Choque, P. M., Rivera Arellano, E. G., Reynosa Navarro, E., Méndez Vergaray, J., Huayta-Franco, Y. J., & Muñante Toledo, M. F. (2022). Children with severe disabilities: adaptation, virtual education, and prospects. Experiences of three Peruvian mothers, COVID-19 context. *Journal of Medicine and Life*, 15(1), 43–51. <https://doi.org/10.25122/jml-2021-0330>
- Garagati, N. felinda, Rivera Arllano, E. G., Méndez Vergaray, J., Torres, fátima del S., Ledesma, M. J., & Reynosa, E. (2022). *Teaching Experiences in Urban and Rural Areas of Peru in COVID-19 Context*. 6(2), 62–70. file:///C:/Users/Juan/Downloads/document (50).pdf
- García-De-Paz, S., & Bonilla, P. J. S. (2021). The transition towards virtual learning environments in a context of health emergency: Case study of a teaching team in Initial Vocational Education and Training. *Revista de Educación a Distancia*, 21(65), 1–24. <https://doi.org/10.6018/RED.450791>
- García-Garnica, M. (2018). Prácticas Eficaces de Liderazgo Dirigidas a Apoyar la Calidad Docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de Directivos y Maestros. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 3(16), 139–156. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.008>
- Ghavifekr, S., & Wong, S. Y. (2022). Technology leadership in Malaysian schools: The way forward to education 4.0 – ICT utilization and digital transformation. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(2), 1–18. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.20220701.oa3>
- Hernández-Chirinos, R., & Silva-Hernández, F. (2021). La inteligencia emocional del gestor educativo en tiempos de pandemia. *Revista Científica UISRAEL*, 8(3), 11–26. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n3.2021.446>
- Holguin-Alvarez, J., Villena-Guerrero, M., Soto-Hidalgo, C., & Panduro Ramírez, J. (2020). Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 38–53.
- Kemethofer, D., Helm, C., & Warwas, J. (2022). Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2021294>
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 9–14. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3349>
- Köybaşı Şemin, F. (2022). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study. *Hacettepe Egitim Dergisi*, 37(1), 204–214. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2020064441>
- Ledesma, M. J., Reynosa, E., Méndez, J., Rivera, E. G., Torres, F. del S., & Sanchez, S. (2021). Estrés y ansiedad en cuatro docentes peruanas después de haber padecido COVID-19. *Educación Médica Superior*, 35, 1–17. <http://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/2984/0>

- Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad En La Educación*, 51, 225. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Mansor, A. N., Abdullah, R., & Jamaludin, K. A. (2021). The influence of transformational leadership and teachers' trust in principals on teachers' working commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00985-6>
- Marotias, A. (2021). La educación remota de emergencia y los peligros de imitar lo presencial. *Hipertextos*, 8(14), 173–177. <https://doi.org/10.24215/23143924e025>
- Mauris, L. (2022). Liderazgo pedagógico en la educación rural colombiana: los desafíos, retos y oportunidades generadas por la crisis sanitaria del COVID-19. *Revista Estudios Psicológicos*, 2(1), 74–87. <https://doi.org/10.35622/j.rep.2022.01.005>
- Mokretsova, L. A., Sychev, O. A., Bepalov, A. M., Vlasov, M. S., & Prudnikova, M. M. (2021). Teachers' autonomous motivation and work engagement: The role of the principal's democratic leadership style and psychological climate. *Obrazovanie i Nauka*, 23(9), 115–141. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-9-115-141>
- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170–182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Montellanos-Solís, A. R., García-Riveros, J. M., Fuertes-Meza, L. C., Méndez Vergaray, J., & Flores, E. (2021). Collaborative learning an active methodology in long distance education. Theoretical review. *Natural Volatiles and Essential Oils*, 8(4), 2443–2457.
- Munifah, M., & Purwaningrum, S. (2022). Leadership strategy: Developing school culture through digital Turats learning. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(1), 68–80. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i1.6682>
- Ojeda, N., & Palacios, Y. (2021). Relación intrínseca del liderazgo, tecnologías, COVID y educación, un espacio de reflexión para situaciones pandémicas. *Relación Intrínseca Del Liderazgo, Tecnologías, COVID y Educación, Un Espacio de Reflexión Para Situaciones Pandémicas*, 45, 96–122.
- Palacios, S. G., González-Fernández, R., & Sención, H. O. S. (2020). Affective dimension of teacher's pedagogical leadership. *Revista Complutense de Educacion*, 31(4), 485–495. <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- Pérez, M., Kotorov, I., Teixeira, A., Mansilla, F., Broisin, J., Alario, C., Jerez, Ó., Teixeira, M., García, B., Delgado, C., Morales, M., Solarte, M., Oliva, L., & Gonzalez, A. (2022). A Competency Framework for Teaching and Learning Innovation Centers for the 21st Century: Anticipating the Post-COVID-19 Age. *Electronics*, 11(3), 413. <https://doi.org/10.3390/ELECTRONICS11030413>
- Queupil, J. P., & Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 18(2), 97. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.005>
- Rais, S., Rubini, B., & Herfina. (2022). Increasing Teacher Creativity through Strengthening Transformational Leadership, Teamwork, and Work Engagement. *Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi*, 12(1), 232–241. <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.01.24>
- Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2020). The Relationship between the Leadership of School Administrators and the Negative Attitudes and Behaviors of Teachers in Turkey: A Meta-Analysis Study. *Anadolu Journal Of*

- Educational Sciences International*, 10(2), 1043–1067. <https://doi.org/10.18039/ajesi.733950>
- Schoch, S., Keller, R., Buff, A., Maas, J., Rackow, P., Scholz, U., Schüler, J., & Wegner, M. (2021). Dual-Focused Transformational Leadership, Teachers' Satisfaction of the Need for Relatedness, and the Mediating Role of Social Support. *Frontiers in Education*, 6 (November), 1–10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.643196>
- Serrano, G. (2020). Liderazgo Educativo en tiempos post pandemia. *Saberes Andantes*, 3(7), 48–68. <https://doi.org/10.53387/sa.v3i7.58>
- Setyaningsih, S., & Sunaryo, W. (2021). Optimizing transformational leadership strengthening, self efficacy, and job satisfaction to increase teacher commitment. *International Journal of Instruction*, 14(4), 427–438. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14425a>
- Tian, J., Zhang, W., Mao, Y., & Gurr, D. (2022). The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship. *Journal of Educational Administration*, Grant 2112207. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0075>
- Todd, R. J. (2021). School Librarians and Educational Leadership: Productive Pedagogy for the Information Age School. *IASL Annual Conference Proceedings*, 2003. <https://doi.org/10.29173/iasl8023>
- Veletić, J., & Olsen, R. V. (2021). Exploring school leadership profiles across the world: a cluster analysis approach to TALIS 2018. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–27. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1953612>
- Villa Sánchez, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros. Publicación de La Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*, 0(361), 6. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.001>