LIDERAZGO EDUCATIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE. APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES

AUTOR: RAMONES JIMÉNEZ JOSÉ GREGORIO

RESUMEN

Se presenta un ensayo crítico sobre el liderazgo educativo enmarcado en el desempeño docente y su percepción teórica, poniendo de relieve el componente tecnológico y su impacto durante el período de pandemia. En este contexto, el liderazgo se concibe de forma general como la cualidad de incidir en otros para alcanzar los objetivos trazados. Luego del período de pandemia, son varias las lecciones aprendidas, destacando de entre estas, la formación en materia de las tecnologías de información y comunicación de los docentes, el trabajo en equipo y el manejo del estrés. Finalmente, se resaltan las cualidades personales del líder educativo, su nivel de ética, moral y empatía.

Palabras clave: liderazgo, docente, educación, pandemia, resiliencia

ABSTRACT

A critical essay on educational leadership framed in teacher performance and its theoretical perception is presented, highlighting the technological component and its impact during the pandemic period. In this context, leadership is generally conceived as the quality of influencing others to achieve the objectives set. After the pandemic period, there are several lessons learned, highlighting among them, the training of teachers in information and communication technologies, teamwork and stress management. Finally, the personal qualities of the educational leader, their level of ethics, morals and empathy are highlighted.

Keywords: leadership, teacher, education, pandemic, resilience

INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo desempeña, sin duda alguna, un papel fundamental en la mejora de la calidad de la educación. Bajo esta premisa de arranque, en este artículo se aborda este tópico con el fin último de comprender su importancia y efectos sobre el desempeño laboral de los docentes, en el contexto de una era educativa marcada sensiblemente por aspectos críticos y globales como el vertiginoso avance de la tecnología, su omnipresencia en cada rincón de la sociedad, junto al sensible cambio de paradigma social surgido a raíz del COVID – 19.

En función de lo anterior y en términos generales, el vocablo liderazgo se define en el marco del ámbito educativo, como una real capacidad de influir en otros para lograr metas educativas y promover mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esta concepción conlleva el fomento de un escenario de trabajo colaborativo, estimular la participación activa del profesor en la toma de decisiones y apoyar su desarrollo profesional. Esto implica un enfoque de liderazgo basado en la confianza, la comunicación abierta y el reconocimiento del valor y la experiencia de cada docente (Brooks et. al., 2022).

Lo anterior tiene su asiento, precisamente en la influencia del liderazgo educativo dentro del desempeño del docente desde diversas aristas. En primer lugar, un líder educativo inspirador es capaz de motivar a los docentes, generando un mayor compromiso con su labor y una disposición para innovar y mejorar continuamente. Además, un liderazgo orientado a la formación y el perfeccionamiento profesional, es capaz de brinda a los docentes las herramientas y recursos necesarios para enfrentar los desafíos del aula de manera efectiva. Asimismo, el liderazgo educativo promueve una cultura de aprendizaje entre los docentes, fomentando intercambio de buenas prácticas, reflexión y autocrítica (de la Cueva et. al., 2024).

Lo anterior contribuye a la mejora continua de la calidad educativa y el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. No obstante, es importante destacar que el liderazgo educativo no se limita únicamente a directivos o líderes formales en una institución educativa. Todos los miembros de

la comunidad educativa, incluyendo docentes, directivos, padres y alumnos, pueden desempeñar un rol de liderazgo en la promoción de una educación de calidad.

LIDERAZGO EDUCATIVO. RETROSPECTIVA DE ESTUDIOS

El liderazgo educativo ha sido un foco creciente de atención de los investigadores desde inicio del siglo XX. En la década de los ochenta, el foco de atención giraba en torno al rediseño y articulación del currículo, monitoreo organizacional, desarrollo pedagógico o investigación – acción colaborativa. Para la década de los noventa, el tema relevante era el aumento del liderazgo en las escuelas basado en la experiencia en la materia y en el compromiso exitoso con iniciativas de planificación interdisciplinaria en lugar de los nombramientos jerárquicos de liderazgo. En este punto en concreto, los principales estudios gravitaban alrededor del liderazgo de los docentes en su comunidad escolar de influencia, colaborando con colegas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Ramírez, 2024).

Ya para inicios de la década del 2000, surgía el planteamiento de: un maestro, un líder (Pascual et. al., 2023), asumiendo al liderazgo, poder y autoridad educativa como una triada cuya presencia va más allá de las estructuras formales de autoridad, a objeto de posibilitar la participación de los docentes en la tarea de una construcción compartida y recíproca de significados. En esta misma época (Schott et. al., 2020) remarcó su punto de vista relacionado con el rol desempeñado por el liderazgo educativo a la hora de lograr mejoras para el centro educativo, mediante el fomento del liderazgo compartido entre educadores y demás actores vinculados al entorno escolar, trabajando por objetivos comunes.

Dentro de este mismo planteamiento (Villafuerteet. al., 2021) deja en claro la improcedencia de tener a todos los maestros como líderes, argumentando una teoría del liderazgo distribuido para esbozar cómo los líderes formales pueden compartir la responsabilidad y la autoridad entre los maestros en sus escuelas. Desde esta perspectiva, el liderazgo distribuido iba acompañado de la necesidad de promover un real desarrollo profesional continuo para los docentes a fin de facilitar,

orientar y colaborar efectivamente.

En todo caso, son diversos y multidimensionales los muchos beneficios del liderazgo educativo, destacando entre ellos (Webber& Okoko, 2021): el compartir experiencias inéditas, mejora en el proceso de la toma de decisiones informadas, mayor compromiso con objetivos colectivos o el fomento del desarrollo socio académico de los estudiantes.

Hasta ese momento y aún reconociendo su importancia clave para un desempeño educativo de calidad, la concepción teórica (e incluso práctica) de liderazgo se encontraba ausente o poco desarrollada en la mayoría de las esferas gerenciales educativas. Aparecían unas primeras referencias argumentando sobre la conexión simbiótica entre liderazgo educativo y otra visión de las conceptuaciones del término asociadas al liderazgo participativo, liderazgo distribuido o liderazgo paralelo. Tal ambigüedad dio lugar a no pocas situaciones de controversia y discrepancias entre los incipientes hallazgos reflejados en la literatura de investigación con la forma cómo se aplica el liderazgo educativo en los centros escolares (Sierra, 2016).

En todo caso, es a partir de estos hitos académicos, de surge una vasta producción científica relacionada, más en específico con diversos antecedentes y experiencias profesionales entre los distintos actores sociales y los líderes docentes. Se enfatizan casos de estudio referidos a la relación entre el liderazgo educativo, cultura escolar, roles o estructuras organizativas. Se configura así, un nuevo escenario de donde emerge un vector no considerado hasta el momento: la pronta necesidad de capacitar profesionalmente los líderes docentes, dando pie a crear una vertiente de trabajo de largo plazo para el docente (Wieselmann, 2022).

En otras palabras, aparece la demanda de brindar apoyo profesional, en términos formales, a los docente para desarrollar sus habilidades de liderazgo, orientada tanto a aquellos quienes recién inician su vida profesional, como aquellos con amplia experiencia en el tema educativo, poniendo en marcha estas iniciativas en los mismos ambientes de trabajo del docente. De esta manera, la evolución académica de la

categoría liderazgo, abonó el camino para otra temática clave de estudio en el ámbito, tal como son las condiciones de igualdad, de equidad y de diversidad a la hora de asignar cargos directivos referidos al liderazgo dentro de una jerárquica escala laboral. Desde este punto de vista, en las primeras asignaciones de responsabilidad no se profundizó en el análisis idiosincrático, área de competencia o perfil formativo del docente, por mencionar algunos criterios clave para la designación de cargos (Masry & Stavissky, 2021).

Eran los inicios y el trabajo sobre la marcha puso de manifiesto fisuras invisibles derivadas del rol del liderazgo: cambio en el trato con colegas, con cuerpos directivos, una clara afectación de la relación familiar dado el incremento de la carga de trabajo asignada y ahora, un mayor lapso de tiempo dedicado a esta actividad. Esta suma de partes llevó al todo de las primeras reformas educativas estructurales, a incluir la evaluación sistemática del docente, la estrategia del diseño de evaluación, el esquema para administrar la evaluación y la concepción de los programas de desarrollo profesional del docente aparejadas a las demandas de la época (Hansen, 2021).

La dinámica de investigación sobre el liderazgo educativo se amplió a una significativa gama de contextos culturales. Sin embargo, en todos estos estudios resaltan atributos comunes, tales como la promoción del respeto, fomentar la confianza pública en el rol del docente y su figura dentro de la comunidad, fomentar valores sociales, de justicia y equidad. Esta perspectiva de análisis coloca la concepción del liderazgo educativo, más allá de la serie de tareas académicas estructurales como su responsabilidad para educar, enseñar y guiar a los estudiantes (Del Toro-Prada& Henriques, 2024).

Se habla entonces de una integridad y una integralidad de rasgos distintivos con una marcada influencia, en el aprendizaje y logro de las competencias de los estudiantes, pero también en el impacto social de la figura docente en el contexto donde hace vida. Así, se habla de liderazgo educativo bajo la concepción, no sólo como un proceso activo con influencia sobre otros, sino también, donde se incluye elementos propios de la actividad académica

relacionados con la independencia de mantener una posición formal y trabajar en pro del desarrollo de estudiantes como objetivo final (Del Toro-Prada & Henriques, 2024).

Como se podrá inferir de esta apretada revisión cronológica sobre los estudios del liderazgo educativo, su concepción ostenta una fuerte omnipresencia en todos los ámbitos investigativos. Su marcado interés deriva fundamentalmente del rol jugado dentro diversas facetas de la vida laboral del docente, de las reformas académicas, de su evaluación profesional, de estrategias para disminuir la deserción docente y más aún, de los mecanismos y programas asociados con su crecimiento y formación profesional.

En todo caso, es ampliamente reconocida el impacto del (buen) liderazgo educativo dentro de la estructura y características personales del docente, del proceso de mejora del clima escolar mejores relaciones con colegas (Cañizares et. al., 2024).

PRECISIONES TEÓRICAS SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Hasta este momento no se ha delimitado el horizonte o la dimensión circunscrita de la categoría Liderazgo Educativo. Por tanto, resulta crucial precisar el ámbito – alcance asumido en este artículo. En primer lugar, atendiendo a la ambigüedad (aún presente sobre el término como se precisó en el apartado anterior), al hablar sobre liderazgo educativo se tiende a pensar por igual e indistintamente, tanto en aspectos de orden académico, gerencial o administrativo. Todos, aunque vinculados directamente, tienen una naturaleza y espacio propio.

El liderazgo educativo, desde la arista administrativa, delimita de manera concreta cada proceso neurálgico requerido para el buen funcionamiento de toda actividad académica en su conjunto, esto es: procesos técnicos, de infraestructura, financieros, tecnológicos, de recursos humanos o mantenimiento. La perspectiva gerencial se enfoca en armonizar el funcionamiento estratégico de estos procesos para alcanzar metas trazadas. Sobre la perspectiva académica, propiamente, se habla entonces del proceso enseñanza – aprendizaje (Cañizares et. al., 2024).

Tomando en consideración el título del artículo, el límite conceptual de liderazgo gravita

sobre el desempeño docente (perspectiva académica) construida dicha definición desde la percepción misma del docente. Está igualmente enmarcada en el actual avance de la tecnología dentro del campo educativo (tecnociencia) y los impactos del COVID – 19. Una ambiciosa tarea.

Seguido a esta primera precisión, interesa ahora demarcar los orígenes teóricos del liderazgo. A este aspecto, la mayoría de estudios sobre los constructos de soporte de la categoría, coinciden en asociarlo con la condición propia de jerarquía y dominación inherente a los seres humanos. Tal cualidad tiene su asiento en los principios primigenios tanto de la antropología, la biología o del comportamiento organizacional. El argumento subyacente descansa en la pertenencia de la especie humana al orden de los primates. De allí surge esa tendencia a subordinarse a quienes ocupan posiciones o rangos más privilegiados, así como ciertas figuras de poder o de autoridad (Olmedo et. al., 2023).

Adentrándose en este planteamiento, la existencia de las jerarquías responde entonces a una serie de beneficios adquiridos al pertenecer a determinados grupos y escalas jerárquicas. Tales beneficios brindan al individuo seguridad de supervivencia, acceso a recursos y relativo grado de prosperidad, en consecuencia, se prolonga la pertenencia a ese grupo (Ramírez, 2024).

De otro lado, esa predisposición voluntaria a la jerarquía o ya más concretamente, a una formal estructura de liderazgo, explica parcialmente la inexistencia de los vacíos de poder en el grupo: al quedar libre una posición específica, esta será rápidamente cubierta, tanto para mantener operativa la estructura organizacional y los roles de liderazgo (en general), como aprovechar los beneficios vinculados a esa posición jerárquica (en particular) (Olmedoet. al., 2023).

La literatura también refiere las dificultades asociadas a las estructuras jerárquicas. Un ejemplo claro de tales dificultades se ilustra en el ámbito científico. Acá todo investigador debe desafiar constantemente la autoridad y las normas establecidas. La sumisión en el campo de la ciencia, conlleva al retraso en la búsqueda de nuevo conocimiento como su fin último. Otro ejemplo está en el campo de

la política. En este caso, la sumisión a la jerarquía es el catalizador idóneo para promover esquemas autoritarios de poder y limitar el proceso natural ascenso entre diferentes escalas de poder (Masry-Herzallah, 2021).

En este tipo de situaciones, la práctica aconseja construir una sólida institucionalidad con reglas de juego claras y transparentes, compartidas y asimiladas por todo el grupo. Estas reglas deben incluir los mecanismos para el ascenso entre las escalas, perfil requerido para cada jerarquía o protocolos en caso de hechos fortuitos o sobrevenidos. Este nivel de estructura organizacional solo es posible mediante un significativo grado de madurez socio cognitivo de los miembros del grupo y la amplia socialización y debate de las reglas de juego (Masry-Herzallah, 2021).

El éxito de estos mecanismos operativos de funcionamiento, en este caso de instituciones como las educativas, descansa sin lugar a duda en la significativa capacidad de adaptación humana a los cambios del entorno y a su vez, en sus estilos y modalidades de pensamiento. Sólo de esta manera ha podido el hombre, desde su aparición sobre la tierra, adaptarse y prosperar en una amplia gama de ambientes adversos, consolidando así lariqueza genética y cognitiva exhibida hoy día por la sociedad moderna (Olmedoet. al., 2023).

Producto de tal riqueza surgen entonces distintas modalidades de jerarquías organizacionales y por tanto, modelos de liderazgo. Desde los esquemas verticales, rígidos con control absoluto de las acciones (ejércitos) hasta las horizontales y flexibles (multinacionales de vanguardia) donde la autoridad y toma de decisiones se distribuyen por igual entre cada miembro de la empresa (Schott et. al., 2020).

Asociada con esta, muy amplia variedad de modalidades de jerarquía organizacional, emergen propuestas teóricas sobre la naturaleza del liderazgo, transformándolo en un concepto complejo y multidimensional – multifactorial. De un lado de estos aportes destacan aquellas relacionadas con el líder y sus rasgos de personalidad (carisma o extroversión) hasta otras donde el enfoque apunta, no a una única personalidad, sino a la suma de distintos rasgos de personalidad donde se combina desde el carisma, hasta la eficiencia operativa – estratégica del trabajo (Tintoré, 2024) (Tabla 1).

Tabla 1. ***Perspectivas teóricas sobre el liderazgo***

Perspectiva	**Sustento teórico**	**Ejemplo**
Características de personalidad del líder.	Cada líder posee ciertos rasgos de personalidad específicos, como carisma o extraversión. Aunque su concepción tenía una fuerte debilidad respecto a la poca consistencia del conjunto de rasgos Identificados, fue luego reorientada atendiendo a la propuesta del modelo de los cinco grandes factores de la personalidad.	_ Liderazgo carismático
Conductas de los líderes.	La ocurrencia del liderazgo se explica por las conductas observables de los líderes y su desarrollo se justifica por la existencia de conductas que pueden aprender sus seguidores.	_ Liderazgo transformacional. _ Liderazgo auténtico. _ Liderazgo orientado a la tarea. _ Liderazgo orientado a la relación con las personas.
Contingencias.	La eficacia del liderazgo depende de la adecuación del líder (estilo o conducta) a las circunstancias a enfrentar o a las características de los seguidores.	_ Liderazgo situacional.
Seguidores.	Los seguidores forman parte fundamental del liderazgo. La esencia del liderazgo está en los seguidores y sin ellos no hay líderes.	_ Liderazgo de servicio.
Cogniciones.	Los líderes adoptan marcos de referencia orientados hacia su atención para pensar en las organizaciones y sus formas de actuar.	_ Liderazgo simbólico. _ Liderazgo estructural. _ Liderazgo de recursos humanos. _ Liderazgo político.
Complejidad.	Los principios de las ciencias de la complejidad o del caos, como la auto organización, permiten balancear orden y desorden en organizaciones adaptativas en ambientes complejos, no lineales y caóticos.	_ Liderazgo de la complejidad.

Fuente: (Tintoré, 2024)

La anterior diversidad de enfoques teóricos y aproximaciones conceptuales sobre el liderazgo, dirige la mirada hacia una perspectiva integradora de la categoría donde las conductas y los rasgos de personalidad del líder estructuran el perfil ideal para una organización en concreto. En consecuencia, la concepción moderna de liderazgo, apuesta por una visión donde no solo se integre la perspectiva del líder, de los seguidores o del entorno; sino un panorama mucho más amplio y estructurado donde se materialicen todas las dimensiones involucradas a objeto de alcanzar el mayor grado de eficiencia posible(Ramírez, 2024).

Ahora bien, en el contexto de una institución educativa, destacan dos rasgos distintivos muy particulares. Por un lado, la misma estructura operativa (vertical) de la función educativa en el país y de otro lado, es importante considerar el conjunto de condiciones académicas operativas del proceso enseñanza – aprendizaje, donde el nivel de autonomía del docente adquiere peso específico a la hora de modelar el entorno para el liderazgo (Ramírez, 2024).

Adicional a lo anterior, el ámbito educativo corresponde al escenario propicio para fomentar en el estudiante mecanismos promotores de pensamiento innovador, generar nuevo conocimiento, promover la adquisición de renovadas habilidades motrices – cognitivas o desarrollar nuevos enfoques tecnológicos, si bien bajo la tutela y guía de su líder docente; también con la libertad e impulso del liderazgo gerencial del centro educativo enfocado en la efectividad y trascendencia del acto educativo para la sociedad (Olmedo et. al., 2023).

Surge entonces la demanda de comprender y asimilar la dimensión conceptual – teórica del liderazgo educativo según las particularidades de su contexto organizacional y cultural propio. La amplia diversidad de acepciones del término conlleva una marcada confusión respecto a sus elementos constituyentes y su alcance dentro del plano operativo al momento de delimitar sus funciones, principalmente aquellas relativas al proceso de toma de decisiones clave para la efectiva marcha de la educación, como un todo integral (Villafuerte et. al., 2020).

La importancia capital de este hecho puede pasar desapercibida. Sin embargo debe

tenerse presente su utilización y dimensionamiento durante las discusiones sobre diversas reformas educativas o formulación de políticas públicas con un alto impacto en el funcionamiento de todo el esquema organizacional educativo. Adicionalmente, debe considerarse la ambigüedad de criterios y conceptos manejados a nivel de los mismos docentes o de toda la comunidad educativa al momento de compartir concepciones técnicas con los responsables jerárquicos del funcionamiento del centro. En definitiva, la precisión del término liderazgo es crítico para seguir el resto de procesos y mecanismos inherentes al proceso educativo (Villafuerte et. al., 2020).

Finalmente y en sintonía con las actuales transformaciones sociales a nivel internacional, surge también la posibilidad de considerar otras opciones más avanzadas, modernas (concepción política) o democráticas promotoras de un modelo de liderazgo compartido o distribuido entre docentes, directivos, padres y estudiantes trabajando bajo intereses y objetivos comunes.

Aunque esta propuesta viene tomando fuerza en muchos nichos educativos alrededor del mundo (Wieselmann& Crotty, 2022) requiere de una estructura compleja y dinámica de cierto nivel, donde juegan un rol fundamental aspectos de orden organizativo, cultural e incluso, cognitivo, el cual no está disponible en muchos ámbitos educativos locales.

LIDERAZGO EDUCATIVO – TECNOLOGÍA – COVID19

La humanidad toda asiste a una era de transformación global de todos sus sectores productivos y en todos sus órdenes de actuación. La reciente ocurrencia de la inédita pandemia del COVID – 19 lastra profundas rupturas de los esquemas, hasta ese momento, concebidos inamovibles y consolidados. En el caso de la educación, una de esas transformaciones residía en incorporar el factor tecnológico de manera transversal, pero progresiva dentro del proceso educativo. Era una modalidad de trabajo sostenida. La pandemia, no sólo aceleró esta iniciativa, sino y mucho más importante, el escenario educativo no estaba lo suficientemente preparado.

Al día de hoy hay una realidad. Hay muchas omisiones (diferente de errores) y también, muchos

éxitos. En todo caso, el proceso educativo ha tomado un rumbo claro y definido. Siendo pocos aquellos quienes apuestan por un retorno a la era pre pandemia. Así, en el contexto de este estudio, uno de las categorías de análisis corresponde al impacto de la pandemia COVID – 19 en el desempeño laboral del docente y más específicamente el rol del liderazgo educativo al momento de enfrentar esa situación catastrófica, teniendo como vector catalizador el factor tecnológico y su abrupta incorporación al proceso educativo.

Desde este punto de vista, son muchos los desafíos relacionados con el bienestar docente a fin de enfrentar cabalmente su tarea durante y posterior a la pandemia. Diversas investigaciones a nivel internacional dan cuenta de la asociación negativa del bienestar del docente con diversos constructos psicológicos como estrés y agotamiento; y de forma positiva con el afrontamiento, la resiliencia, la motivación, el compromiso y el crecimiento profesional (Beckmann& Klein, 2022). Dando así cuenta del alto grado de impacto de la pandemia en la profesión de educador.

Aún en este momento, son muchos los estudios en curso alrededor del mundo enfocados en cuantificar (desde diferentes puntos de vistas y considerando distintas variables) los impactos del COVID en la educación. Los resultados a la mano son por tanto, aún limitados (Diaz-Esteban, 2024). Algunos destacan la aplicación de una serie de mecanismos psicológicos para aprender a enfrentar el cambio repentino. La estrategia más utilizada ha residido en poner en marcha un esquema de afrontamiento inmerso en un proceso de estrés complejo y dinámico dentro del cual participa el individuo (docente, en este caso), su entorno y el tipo de relación establecida entre ellos.

Tal dinámica conllevó entonces al significativo aumento de las preocupaciones sobre el estrés y el agotamiento del docente frente a las muchas demandas de la profesión y la inevitabilidad del cambio, reconociendo un alto grado de resiliencia, asociada con el tipo de personalidad de cada persona y los mecanismos de enfrentamiento desarrollados para abordar su situación adversa. En este sentido

determinado tipo de personas tendrá mayor capacidad para enfrentar mayores y más variados tipos de tensiones derivadas de eventos negativos inesperados, en relación con otro tipo de persona (Beckmann& Klein, 2022).

Contextualizando los argumentos anteriores en la repentina irrupción del COVID – 19 dentro del ámbito educativo, la totalidad del proceso enseñanza – aprendizaje local se vio obligado a crear aulas en línea, disponer de dispositivos con especificaciones técnicas mínimas y conexión a internet. En muy poco tiempo, desde los docentes, administrativos, hasta los estudiantes habían adquirido su ciudadanía digital (Kim et al., 2021). Como todo fenómeno, la digitalización del proceso educativo tuvo ganadores y perdedores. Para algunos, la transición a la enseñanza en línea resultó un proceso fluido a pesar del aumento del tiempo de preparación. Para otros, aún sigue siendo una pesadilla debido a la falta de liderazgo administrativo, capacitación y acceso a los recursos (Reynaldos, 2020).

Entre los hechos más recurrentes del período de transición, destacan (Reynaldos, 2020):

_ Estudiantes sin dispositivo o sin acceso a internet, incluyendo su elevado costo o mantener un plan regular de renta.

_ Cambio de horario de las actividades cotidianas y labores del núcleo familiar.

_ Escasa supervisión de los padres respecto al acceso a contenido y al horario utilizado para la realización de las tareas escolares.

_ Situaciones de bullying, tanto de compañeros como de docentes durante las sesiones en línea referidos al ambiente desde donde se conectaban algunos estudiantes o profesores.

_ Bajos nivel de interacción debido a la falta de un plan de entrenamiento programado para familiarizar a todos los actores educativos, con las estrategias de gestión del aula en línea, uso de las salas de descanso y las tácticas de rendición de cuentas.

Ciertamente, la pandemia aceleró inevitables cambios fundamentales estructurales del proceso educativo. En este camino, el liderazgo educativo debe guiar a todos los actores involucrados en el proceso a una adaptación programada y progresiva a una nueva realidad

social. De esta manera, el liderazgo educativo debe continuar jugando su rol preponderante, principalmente en aquellos casos de crisis sociales a nivel global, de donde han emergido importantes lecciones referidas a modelos causales complejos de efectividad educativa y mejora escolar. Se requiere un liderazgo virtual para gestionar eficientemente toda la infraestructura tecnológica y el talento humano requerido para hacer frente a la demanda de la nueva educación digital (Sierra, 2016).

Es así como la situación sobrevenida de pandemia requirió trasladar todo el proceso educativo a una modalidad de instrucción asincrónico, sincrónico e híbrido, creando la necesidad para el docente de repensar drásticamente cómo producir enseñanza y aprendizaje fuera del aula y de manera virtual, en no pocos casos, una tarea totalmente desconocida para muchos de ellos. Se configuró entonces un escenario propicio para la emergencia de nuevos esquemas de liderazgo educativo centrado en prácticas relacionadas con la tecnología y lo tecnológico propio de ese proceso de enseñanza – aprendizaje, sirviendo a su vez para generar oportunidades únicas de creatividad e innovación basadas en la realidad imperante (Villafuerte et. al., 2021).

Este reto se agravó sensiblemente en aquellos centros educativos (ya previamente) vulnerables y con marcadas deficiencias tecnológicas al no contar ni con el conocimiento ni las estructuras para la magnitud del modo de aprendizaje impuesto. Tal situación configuró un escenario donde el docente se sentía indefenso y enfocado en repensar cómo solucionar el agravamiento de las carencias ya existentes (Villafuerte et. al., 2021).

Sin embargo, el fuerte liderazgo presente en muchos centros educativos dio lugar a un conjunto de condiciones propicias para aprender en el marco de la crisis, cambiar o reorganizar limitados recursos a fin de generar rutinas educativas, las cuales al día de hoy, emergen como fortalezas y ejemplos de resiliencia educativa. A lo largo de este proceso destacan varios factores críticos, como la capacidad de aprendizaje de docentes, directivos (líderes), estudiantes y la comunidad educativa como un todo interrelacionado. En tanto, se

configuró un espacio para el aprendizaje organizacional y ejercicio del liderazgo educativo, mostrando su relevancia e importancia para hacer frente a retos y amenazas planteados por la pandemia de forma resiliente (Sierra, 2016).

Esta tipología de respuesta inédita, sin lugar a duda es producto de la capacidad de aprendizaje de cada centro educativo. En este sentido, la experiencia de la pandemia puso de manifiesto la importancia de contar con recursos (humanos, cognitivos e infraestructura) suficiente e idóneos para desarrollar y mejorar las competencias digitales impuestas por la crisis; igualmente requirió del manejo de estructuras y procesos orientados a movilizar un sistema de motivación dirigido a fomentar el crecimiento y la eficacia de todo el proceso educativo (Wieselmann & Crotty, 2022).

Esta sensible experiencia del COVID19 puso entonces de manifiesto cuán valioso es el recurso humano, junto a su acervo de conocimiento y competencias particulares, redes y estructura de apoyo volcadas en pro de la organización escolar en el contexto de la adversidad. Igualmente, a mayor grado de diversidad de recursos, mayor será el margen de maniobra en caso de crisis de la organización y más probablemente, mayores serán las opciones del centro educativo para encontrar soluciones a los desafíos (Wieselmann & Crotty, 2022).

Esta actuación requiere desde todo punto de vista un liderazgo capaz de aglutinar voluntades y fijar rumbos. En un principio, si bien en muchos centros educativos surgió un modo de liderazgo colectivo, sin embargo al paso del tiempo y decantando la situación de pandemia, apareció el verdadero líder quien coordinó el resto del proceso de transición durante la pandemia. En estos casos hubo un claro esquema para identificar recursos, ampliar conocimiento grupal y fomentar maneras de diversificar las competencias y experiencias intrínsecas en el cada actor, aobjeto de ampliar el alcance cognitivo de todo el centro educativo (Reynaldos, 2020).

Así, el proceso de resiliencia implicó ponen en valor un amplio sentido de realización de cada docente y promover su sentido de auto eficiencia a través del estímulo intelectual, fomento del desarrollo profesional,

empoderamiento y creer decididamente en las capacidades del grupo, integradas en las diversas estructuras de soporte disponibles para coadyuvar a sistematizar estos procesos(Pascual et. al., 2023).

En términos generales, se está hablando del fortalecimiento de áreas claves en el centro educativo, tales como estructura organizativa, compromiso compartido, acción colaborativa, conocimiento, habilidades, aprendizaje, empoderamiento del docente, retroalimentación constante y rendición de cuentas. En este caso, el liderazgo es visualizado como una capacidad transversal, propia, donde confluye la habilidad de poner en valor cada área anterior; resulta entonces relevante para consolidar el aprendizaje organizacional en ese contexto de crisis y adversidad. Desde un punto de vista teórico se está hablando de la conjunción de varios tipos de liderazgo, a saber: transformacional – situacional – participativo, al tener la capacidad de enfrentar una situación inédita de crisis, habilidades para aprovechas la situación adversa y organizar de manera participativa, la salida de menor costo en términos, tanto humanos como económicos (Reynaldos, 2020).

Bajo este esquema de liderazgo, muchos líderes educativos pusieron en marcha estrategias para transformar una cantidad importante de docentes al darles un sentido y propósito ante las consecuencias de la pandemia. El liderazgo imprimió un propósito y el deseo de seguir adelante en pro de su logro. En estos líderes resaltan elementos vitales como una influencia y autoridad reconocida, motivación inspiradora, estimulación intelectual y atención individualizada de cada uno de los docentes, tomando en consideración (en mayor o menor medida) las necesidades socioemocionales de estos actores (Hansen, 2021).

A partir de allí emergió una serie de lecciones aprendidas donde destaca el trabajo colaborativo y la puesta en valor de las capacidades disponibles, pero ahora reorganizadas para hacer frente a la situación de pandemia y buscar nuevas soluciones viables a la crisis (Hansen, 2021).

En contraste, viendo la otra cara de la moneda, es necesario y vital reconocer el altísimo grado de

estrés vivenciado por los docentes durante el período de pandemia al verse impactados por una situación capaz de sobrepasar todas sus capacidades mentales, cognitivas y psíquicas. En muchos casos, fue marcada la ausencia de un liderazgo fuerte como factor clave para contribuir a aminorar estados de agotamiento y desanimo, no se materializaron estrategias de adaptación al cambio y no hubo una figura o modelo de liderazgo a seguir (Reynaldos, 2020).

Bajo esas condiciones, un número importante de docentes pasó en cuestión de horas del modo de enseñanza presencial a otro totalmente digital y remoto, sin la ayuda o guía adecuada, solo con sus capacidades y habilidades para enfrentar los desafíos intrínsecos de la instrucción en línea. El docente hizo frente a un cambio rápido y significativo de la enseñanza sin precedente alguno, obligado a integrar el componente tecnológico en ausencia de un esquema planificado, intencional y programado (Pascual et. al., 2023).

Fue acá donde se resalta la importancia del liderazgo como mecanismo idóneo para apoyar el uso de la tecnología por parte del docente. Explorar vías conjuntas y concertadas para formar y apoyar a estos actores a incorporar estrategias digitales docentes más allá de solo usarla como una herramienta para presentar contenidos y estimular su aplicación en diversas actividades de aprendizaje más profundo, enfocadas tanto en el estudiante, como en sí mismo (Sierra, 2016).

La presencia del liderazgo en este caso, apunta a fomentar e integrar la tecnología de manera más profunda en las prácticas instructivas tradicionales bajo actuaciones conjuntas del docente y del líder dirigido a identificar oportunidades para incorporar la tecnología y cumplir así con los objetivos instructivos del caso. Sin embargo, este tipo de actuación requiere de una fuerte idea positiva sobre los beneficios de la tecnología y un fuerte sentido de auto eficacia para impulsar el liderazgo tecnológico en los centros educativos. Esto último estuvo ausente en muchos casos con nefastas consecuencias (Pascual et. al., 2023).

Se habla entonces de aplicar los roles críticos asociados al liderazgo educativo, desde el rol formal de liderazgo en el ámbito

administrativo, hasta el rol de liderazgo transformacional con significativa influencia en la cultura y clima del centro escolar. Se requiere así de un liderazgo educativo centrado en identificar, adquirir, asignar, coordinar y utilizar aquella serie de recursos sociales, materiales y culturales necesarios para consolidar condiciones propicias dirigidas a crear escenarios de innovación en el proceso de enseñanza – aprendizaje(Hansen, 2021).

Se habla entonces de facilitar una experiencia de aprendizaje de alta calidad para estudiantes a través de un docente capacitado y motivado, donde se preste especial atención a la capacidad profesional del docente para integrar la tecnología en el proceso de instrucción.

REFLEXIONES FINALES

El fenómeno de la pandemia de COVID19 representó un cambio significativo sobre la repentina utilización de la tecnología en el proceso enseñanza – aprendizaje, pero igualmente respecto al surgimiento de oportunidades de liderazgo en el ámbito educativo. Se requirió de docentes con un alto grado de apertura cognitiva, pero además con prácticas gerenciales ágiles para hacer su tarea académica, lo más eficiente y eficaz posible. Igualmente, fue necesaria la coordinación de este proceso por un líder educativo capaz de reconocer la naturaleza y gravedad de la situación y buscar su aminoramiento e impacto.

En otras palabras, los docentes estaban ávidos de encontrar vías para comprender tan inédito escenario de crisis abrupta, siendo esta la tarea primordial del liderazgo educativo. Convertirse en factor de cambio, innovar en su modelo de gestión educativa para enfrentar exitosamente la transformación socioeconómica, tecnológica, operativa y didáctica propulsada por la pandemia y en particular, por la repentina incorporación del componente tecnológico.

Dentro de este marco, se han puesto en valor rasgos clave del liderazgo educativo, destacando de entre estos: motivación, trabajo en equipo, gestión emocional y toma colectiva de decisiones. Poniendo un punto especial de énfasis en la formación del docente en el uso de las TIC, lo cual sin duda impacto (positiva o negativamente) en el manejo de los niveles de estrés o éxito a la

hora de abordar efectivamente la situación de pandemia.

Es así como uno de los aprendizajes de la pandemia radica en mantener actualizado al plantel de docentes del centro educativo, no sólo en temas tecnológicos, donde resulta clave mantener un alto nivel de actualización en el uso de los medios tecnológicos con fines educativos, como en este caso; sino en formación para el liderazgo y temas gerenciales.

Por otro lado, es importante destacar el soporte de los estilos de liderazgo educativo en el perfil personal de cada individuo, sus valores, su moral y su ética. Todo ello asociado de manera directa a sus capacidades innatas para ejercer roles de líder.

En el caso particular de la pandemia, los estilos de liderazgo se enfocaron en fortalecer las competencias del trabajo en equipo a efectos de consolidar, tanto el proceso educativo (logro académico), como las condiciones de bienestar del docente (aminorar el estrés). En definitiva, se está frente a un tipo de liderazgo orientado a incidir directamente en la conducta del docente y de los estudiantes para sobrellevar una nueva realidad desconocida. Son modelos de liderazgo enfocados en priorizar la transformación organizacional, promover aquellas motivaciones requeridas para avanzar en el proceso educativo a pesar de la situación de adversidad.

BIBLIOGRAFÍA

Beckmann, L., & Klein, E. D. (2022). Resilience in the context of multiple adverse circumstances? Leadership capacity and teachers' practiceduring COVID-19 at schools servingdisadvantagedcommunities. School Leadership & Management, 43(2), 145-166. https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2137727

Brooks, M., Creely, E., &Laletas, S. (2022). Copingthrough the unknown: School staff wellbeingduring the COVID-19 pandemic. International Journal Of Educational Research Open, 3, 100146. https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100146

Cañizares, H., Alban, M., Boza, J., Corozo, R., Menoscal, J., & Morales, E. (2024). Análisis crítico del liderazgo educativo y propuesta para mejorar la calidad educativa. Lecturas: Educación Física y Deportes, 28(310), 105-119.

https://doi.org/10.46642/efd.v28i310.714

De la Cueva Constante, R., Morales Raza, L., Cabascango Alvear, G., & Collaguazo Lapo, D. (2024). La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos. Dominio De Las Ciencias, 10(1), 822–842. https://doi.org/10.23857/dc.v10i1.3744

Del Toro-Prada, J., & Henriques, A. (2024). Formación del liderazgo desde las instituciones educativas. Revista Transdiciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos, 4(1), 82–89. https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.108

Diaz-Esteban, C. (2024). Análisis de la incidencia del liderazgo educativo praxeológico en el desarrollo del pensamiento crítico y la inclusión social. INNOVA Research Journal, 9(1), 1–16. https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2442

Hansen, C. (2021). Personalised Learning; ananswer to some of the educator'sCOVID19frustrations.Academia Letters, Article 2514. https://doi.org/10.20935/AL2514

Masry-Herzallah, A., & Stavissky, Y. (2021). Investigation of the relationship betweentransformationalleadershipstyle and teachers' successful online teachingduring covid-19. International Journal of Instruction, 14(4), 891-912. https://doi.org/10.29333/iji.2021.14451a

Olmedo Rodríguez, E., Angamarca Guamán, A., Condoy Macas, N., Paccha Angamarca, P, & Ochoa Malhaber, C. (2023). Innovación y Liderazgo en Educación: Una Mirada al Desarrollo de Habilidades Directivas Modernas. Revista InveCom4(1), 1–11. https://doi.org/10.5281/zenodo.8423099

Pascual, J., Tapia, V., Cheyre, M., & Iturrieta, C. (2023). Navegando la adversidad y la oportunidad. Liderazgo escolar en tiempos de crisis. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 22(1), 87-102. https://doi.org/10.15366/reice2024.22.1.005

Ramírez Villacorta, M. (2024). Liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en docentes desde una institución educativa privada. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 14(28).

https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1806

Reynaldos-Grandón, Katiuska. (2020). Cambio y liderazgo: Aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia. RevMed Chile, 148 (1): 1371-1380.https://doi.org/10.4067/S0034-98872020000901375

Schott, C., Van Roekel, H., &Tummers, L. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodologicalqualityassessment and conceptual framework. Educational Research Review, 31, 100352. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100352

Sierra, Gloria. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Rev. Esc. Adm. Neg., 81: 111 – 118.https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562

Tintoré, M. (2024). Liderar desde el nivel medio del sistema: el papel de los «middletiers» para desarrollar el liderazgo educativo. Educar, 1-15. https://doi.org/10.5565/rev/educar.1776

Villafuerte Holguín, Jhonny Saulo y Cevallos Zambrano, Doris Patricia. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos. Revista Historia de la Educación Latinoamericana, 23(37): 15 – 40. https://doi.org/10.9757/Rhela

Villafuerte, Jhonny; Bello, Johanna; Cedeño, Gissela, y Billegas, Omar.(2020). Rol de los docentes ante la crisis del COVID-19, una mirada desde el enfoque humano. Refcale, 8 (1): 134 – 150.

Webber, C. & Okoko, J. (2021). Exploringteacherleadershipacross cultures: Introduction to teacherleadershipthemedspecialissue. Research in Educational Administration& Leadership, 6(1), 1-15. DOI: 10.30828/real/2021.1.1

Wieselmann, J., &Crotty, E. (2022). Teaching during COVID-19: Reflections of early-careerscienceteachers. DiscipInterdscipSciEduc Res 4, (15): 1315 – 1352. https://doi.org/10.1186/s43031-022-00057-y