

Recibido: 07/06/2021

Aceptado: 21/06/2021

Liderazgo pedagógico post pandemia. Reto educativo latinoamericano: ¿Qué debemos hacer los rectores?

Post-pandemic pedagogical leadership. Latin American educational challenge: What should we rectors do?

José Walther Parrado Corredor

Florida Global University

Estados Unidos

walther.parrado@floridaglobal.university

RESUMEN

Este trabajo se encuentra orientado a examinar el liderazgo pedagógico post pandemia, desde el reto educativo latinoamericano, reflexionando sobre ¿qué debemos hacer los rectores?. Con este propósito se desarrolla una investigación documental, soportada en un diseño bibliográfico. Como fuentes de información han sido consultados artículos, bases de datos, libros, repositorios institucionales, informes, trabajos de grado y tesis doctorales. Los hallazgos encontrados dejan en evidencia que ante un escenario tan convulsivo, como el generado por el COVID-19, en el campo educativo se requiere implementar un liderazgo pedagógico, en donde el rector como gestor de los procesos organizativos de su institución, pueda evaluar un proyecto en el cual sean incorporadas estrategias pedagógicas, fundamentadas en principios como la equidad, calidad e inclusión. Partiendo de un diagnóstico en materia curricular, actualización docente, infraestructura tecnológica y equipamiento, conectividad y condiciones sanitarias para atender a la población estudiantil. En conclusión, el rector en su condición de líder tiene el compromiso de propiciar un contexto emocionalmente estable en el ámbito de su institución, integrando no solo saberes sino a todo el equipo de trabajo, a los fines de continuar avanzando ante el desafío representado por desarrollar actividades en la post pandemia.

Palabras Clave: Liderazgo pedagógico, Reto educativo, Post pandemia.

ABSTRACT

This work is aimed at examining post-pandemic pedagogical leadership, from the Latin American educational challenge, reflecting on what should we rectors do? For this purpose, a documentary research is developed, supported by a bibliographic design. As sources of information, articles, databases, books, institutional repositories, reports, degree works and doctoral theses have been consulted. The findings found make it clear that in the face of such a convulsive scenario, such as that generated by COVID-19, in the educational field it is necessary to implement pedagogical leadership, where the rector as manager of the organizational processes of his institution, can evaluate a project in which pedagogical strategies are incorporated, based on principles such as equity, quality and inclusion. Based on a diagnosis in curricular matters, teaching updating, technological infrastructure and equipment, connectivity and sanitary conditions to serve the student population. In conclusion, the rector in his capacity as leader is committed to fostering an emotionally stable context in the field of his institution, integrating not only knowledge but also the entire work team, in order to continue advancing in the face of the challenge represented by developing activities in the post pandemic.

Key words: Pedagogical leadership, Educational challenge, Post pandemic.

INTRODUCCIÓN

Hablar de liderazgo, tal como lo señala Cortez (2020), significa aceptar que el trabajo de liderazgo en esta contingencia, involucra abrirse a diferentes formas de aprender y producir nuevas respuestas ante una institución educativa que de manera forzada, se ha visto en la necesidad de repensar sus procesos. En este sentido, mediante las relaciones establecidas con los demás miembros de la comunidad escolar, los líderes van forjando un contexto emocional en el cual quienes integran el equipo, pueden visualizarse como más comprometidos y capaces de asumir “el desafío de continuar siendo parte del proceso formativo de sus estudiantes para guiar y facilitar el aprendizaje, además del desarrollo, a pesar de las importantes restricciones en las posibilidades de interactuar directamente con ellos”. (p.6).

Complementando lo expuesto, para Contreras (2016):

Las demandas educativas del siglo XXI hacen indispensable replantearse los modelos tradicionales de gestión y liderazgo en las escuelas y apostar por un enfoque centrado en lo pedagógico, el liderazgo distribuido, el desarrollo

participativo de la escuela y el crecimiento profesional docente. El liderazgo pedagógico engloba estos aspectos y se perfila en la investigación educativa como el modelo más efectivo para lograr mejoras sostenidas en la escuela. El liderazgo docente es un elemento esencial de este modelo y se ha acreditado también en los últimos tiempos como rasgo fundamental de la escuela exitosa. (s/p).

De acuerdo con lo señalado en las Propuestas Educación Mesa Social Covid-19 (2020), el problema sanitario ha creado un escenario de gran impacto social y de trauma, razón por la cual es conveniente prestar mayor cuidado a lo descrito como liderazgo informado para el trauma. El cual según Kinniburgh et al., (2014), envuelve un marco de trabajo fundado en las fortalezas de las comunidades y las personas, partiendo de un fundamento que tiene origen en la capacidad de respuesta a los impactos del trauma, además del entendimiento, acentuando la seguridad emocional, física y psicológica, tanto para quienes entrega apoyo como para los afectados, de tal forma, que puedan rehacer su sentido de empoderamiento y control.

Asimismo, es importante dar a conocer lo referido en el informe del Banco Interamericano de desarrollo (2020), donde se expone que las estructuras socioeconómicas a nivel global fueron agitadas por los efectos del COVID-19 y las instituciones de educación superior no fueron una excepción. En este sentido, las medidas impartidas de “distanciamiento social” recubrieron un contexto de forzada digitalización que, en el caso de las organizaciones universitarias, obligó a derivar mecanismos de pedagogía, tales como la teleeducación, para garantizar su sostenibilidad y funcionamiento.

Articulando con lo expresado anteriormente, según Cuellar (2020), es necesario recordar que:

El mundo se detuvo de repente y las escuelas tuvieron que cerrar sus puertas. Sin embargo, docentes, directivos y equipos de supervisión han continuado su labor educativa a pesar del confinamiento y de las diversas situaciones adversas que día a día se viven en distintos territorios del mapa global. Si bien hay héroes reconocidos por enfrentar y minimizar los estragos que la pandemia por covid-19 ha provocado en la salud de millones de personas a nivel mundial, hay otros héroes quienes, desde su trinchera, su hogar, desarrollan la fundamental tarea de educar, tarea que se torna esencial para

que el mundo guarde esperanza y no pierda de vista la posibilidad de imaginar un futuro diferente. (p.9).

De igual forma, explica el mencionado autor, los directores escolares han guiado estos esfuerzos para que la escuela continúe cumpliendo con su función social y formativa desde el confinamiento, mantener el diálogo y los vínculos, procurar el bienestar de la comunidad, dar respuestas a los requerimientos de las autoridades educativas y, ante todo, pensar cómo deberá ser la vida escolar cuando se vuelvan a abrir las puertas de las aulas y las escuelas, o cómo continuar desde la distancia. Su presencia y liderazgo ha sido fundamental para que la tarea educativa continúe y la comunidad educativa se fortalezca con esta experiencia. (p.9).

Mientras que para Contreras (2016), el especial interés manifiesto por el liderazgo, eficacia directiva y habilidades, como temas de importancia en las escuelas, tiene su origen en la investigación sobre el liderazgo de manera general, al igual alrededor de la efectividad escolar, sin embargo se cristaliza, además profundiza a finales del último siglo.

Por otro lado, según Rodríguez Gallego et al., (2020), citando a la UNESCO (2016), las innovaciones, al igual los cambios, resultan dificultosos debido a que las instituciones educativas, de manera general, asumen algunas formas con necesidad de pocos cambios o transformaciones. En este sentido, hay un problema para adaptar las normas en lo correspondiente a mejoras mediante el liderazgo, procesos metodológicos, evaluación, autonomía en la planeación.

Con respecto a lo señalado, Sancho Gargallo (2020), refiere que las dificultades creadas como resultado de la pandemia, actualmente padecida por la humanidad, tiene una particular incidencia en las instituciones educativas de zonas especialmente vulnerables. Lo planteado se observa con motivo de las medidas extraordinarias de confinamiento de que son objeto, al presentar unas condiciones de vida donde se hace más difícil para combatir el virus, aplicar las recomendaciones sanitarias. En este escenario los líderes escolares, fundamentalmente, los equipos directivos de los centros educativos, han de hacer frente a multitud de exigencias, más allá de los académicas, en el día a día de la escuela: Organización escolar con escasos recursos, mayor índice de contagios en el entorno de las familias, riesgo de abandono de los alumnos, incidencia de la falta de recursos tecnológicos

en los hogares para poder aplicar metodologías online, consecuencias de la crisis económica y laboral de las familias, entre muchas otras causas.

De acuerdo con Montecinos et al., (2016, p.9), Michael Fullan señala que los líderes educativos necesitan ejercer un “nuevo liderazgo para el cambio”. En consecuencia:

Esta perspectiva combina un enfoque multidireccional de acciones, acuerdos y determinación de responsabilidades entre liderazgos en distintos niveles del sistema educativo (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia los lados). Es través de estas coordinaciones que se propicia la energía necesaria para generar un cambio más rápido y más fácil que movilice al sistema escolar hacia la mejora. Este nuevo liderazgo responde y permite el aprendizaje profundo, basado en una nueva pedagogía que se apoya en gran medida en acciones del “mundo real” y que está habilitada y enormemente acelerada por innovaciones en la tecnología digital. (p.9).

Finalmente, este trabajo se encuentra orientado a examinar el liderazgo pedagógico post pandemia, desde el reto educativo latinoamericano, reflexionando sobre ¿qué debemos hacer los rectores?. Con este propósito se desarrolla una investigación documental, soportada en un diseño bibliográfico.

REFERENTE TEÓRICO

Con el propósito de conocer el estado del arte de la temática analizada, se hace una revisión de los aspectos teóricos que soportan el respectivo desarrollo conceptual de las categorías examinadas.

Liderazgo pedagógico

Barba Miranda y Delgado Vadivieso (2021), hablan sobre el liderazgo educativo expresando que es referirse a modelos o enfoques de gestión de las instituciones educativas, viéndose reflejado en las prácticas no solo de trabajo docente, aquellas que están encaminadas para alcanzar los objetivos programáticos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino también en el quehacer directivo, englobando todos los asuntos gerenciales de comunicación e interacción, proyección, planificación y control, que

van a repercutir en toda la dinámica institucional, así como en el proceso educativo de los estudiantes. (p.287).

De igual forma, sostienen los citados autores, hablar de liderazgo y educación, es hablar de “cambio, dinamismo, competitividad, calidad, sociedad, país, desarrollo y crecimiento”. Con respecto a lo anteriormente descrito, según Murillo (citado por Contreras 2016, p, 15), el liderazgo educativo es un patrón encauzado a facilitar la eficacia, permitiendo el diagnóstico de problemas, y guía al docente, asimismo, se promueve la supervisión, el desarrollo del personal, la evaluación, además de atender el desarrollo del currículum.

Por último, Barba Miranda y Delgado Vadivieso (2021), citando a Abad, (2018), hacen referencia al liderazgo educativo como institucional, percibiéndolo como el elemento que promueve la articulación de las exigencias sociales con las necesidades de estudiantes y docentes, sirviendo para impulsar en ellos la formación académica y profesional, además de establecer objetivos institucionales claros, al igual vigilar para que sean cumplidos; asimismo, estar pendiente de las mejoras institucionales, a los fines de hacer del clima organizacional un espacio para el desarrollo humano.

En cuanto al acogimiento de tecnologías digitales, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2020, p.5), ya era un camino hacia el que muchas organizaciones universitarias se estaban orientando. Sin embargo, la forma apresurada que se debió adoptar como resultado de las medidas de distanciamiento social impuestas por la pandemia, ha generado ventajas, desventajas y riesgos al sector académico. Si bien se abre un escenario de oportunidades para hacer la inmersión digital de profesores y estudiantes, se encuentra presente el riesgo de que el proceso fracase por la forma acelerada de adopción, sin suficiente tiempo para generar una capacidad tecnológica sostenible o formar a los actores implicados en el mismo.

De tal manera, que emerge un nuevo modelo de práctica universitaria que trasciende a la emergencia. De acuerdo con el Banco Interamericano de desarrollo (2020):

Más que la implementación de una estructura de educación en línea, se está desarrollando un proceso de educación remota emergente. Reconociendo que esta educación tiene características y metodologías pedagógicas diferentes a las presenciales, de cara al futuro hay que pensar en un formato blended que combine la noción presencial y la noción virtual de manera funcional. La modalidad actual funciona como respuesta a una emergencia, pero hay que desarrollar estrategias que sostengan este nuevo modelo en el mediano plazo. (p.5).

Retomando el señalamiento inicial, para Montecinos et al., (2016, p.125), los líderes educativos tendrían que conferir un foco muy importante al desarrollo profesional docente, cayendo dentro de la categoría más grande de liderazgo instruccional. Es decir, impulsar el perfeccionamiento profesional docente, mejorar la eficacia de los profesores, colaborar con los docentes para la planificación curricular y además facilitar los procesos mediante la implementación de un liderazgo colectivo. En este sentido, la idea de liderazgo colectivo es un área de investigación relativamente nueva en el campo, pero ha cobrado impulso para mejorar los resultados educativos, por su potencial.

Banz Liendo (2016, p.p.17-18), citando a varios autores, asegura que el liderazgo educativo es objeto de una amplia investigación. En este sentido, las reformas educacionales ejecutadas en diferentes países del mundo, le han definido como uno de los aspectos a trabajar para alcanzar las metas por éstas planteadas (Pont, Nusche y Hopkins 2008). Por lo tanto: “Las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo, tanto a nivel del sistema como de cada escuela” (Barber y Mourshed, 2008, 45).

De igual forma, señala el citado autor, la necesidad de liderazgos educativos efectivos se profundiza, en la medida que las exigencias de transformación y cambio, son necesarios para lograr mejores resultados: “no existe un solo caso documentado de una escuela en problemas que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus alumnos sin contar con un fuerte liderazgo”, es lo que concluye el equipo de investigadores de las Universidades de Minesotta y Toronto, al analizar la evidencia disponible sobre la incidencia del liderazgo educativo sobre el rendimiento de los estudiantes (Leithwood et al., 2004, p.5). Asimismo, se afirma que “no hay casos de escuelas donde los estudiantes hayan mejorado sus resultados, sin la existencia de un liderazgo talentoso” (Seashore et al., 2010, p.9).

Para Banz Liendo (2016, p.18), los directivos escolares que ejercen funciones de liderazgo no se encuentran en relación directa con los estudiantes, por lo menos de la manera en que lo están los docentes, por lo cual su trabajo está orientado a influir en aquellos cuya función concierne a la enseñanza directa. De allí, que muchos investigadores definen el liderazgo educativo como un proceso de influencia sobre otros (Mulford, 2013; Mohamed, 2012). A partir de esta premisa, es viable pensar que el papel de los líderes escolares es el de producir transformaciones en el trabajo pedagógico de los profesores, propendiendo a redundar en mejores aprendizajes en los estudiantes, además de resultar más efectivo (Leithwood y Mascall, 2008).

Asimismo, según el citado autor, examinando varios estudiosos del tema, se podría definir el liderazgo educativo como: “la labor de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Por su parte, Anderson visualiza el liderazgo escolar como un “catalizador” en el sentido que “hace que otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia” (Anderson, 2010, p.36).

¿Qué debemos hacer los rectores?

De acuerdo con Soto (2019), el rol principal, o sea, el compromiso primordial del director como líder de un equipo, cuya labor no es en absoluto algo fácil y sencillo, es la creación y fortalecimiento de su identidad para fomentar los objetivos comunes. En consecuencia, el liderazgo consiste en inspirar a los otros, a continuar su camino creando una conveniente visión de futuro; es la capacidad de percibir lo que debe hacerse y la habilidad para obtener resultados, por medio de la influencia sobre otra gente. (p.28)

Según el autor, citando a Ruiz (2012), una común conceptualización de líder, es aquella que lo toma como una persona capaz de influir en los demás. Sin embargo, es importante advertir, que un individuo puede ser el jefe de un grupo sin ser su líder y, al contrario, es posible ser el líder sin ser el jefe. En este sentido, el director de una escuela está convocado a ser el líder, debido a que es la persona escogida para serlo; es lo esperado por sus superiores; pero, además, es el responsable de todo aquello que sucede en la

institución; asegurando y velando por las cosas que deben ejecutarse, de igual forma, garantizar que los mandatos, las indicaciones o los manuales se cumplan; son responsables del alcance de los objetivos planteados.

De igual forma, para Soto (2019), el jefe decide lo que es necesario hacer en virtud de la autoridad concedida por su posición jerárquica. Por su parte, el líder, sin hacer uso de esta autoridad jerárquica, tiene de igual forma, capacidad de decidir la actuación del grupo, basándose en la influencia que ejerce, la cual viene determinada por la autoridad moral ejercida sobre el resto del equipo. En consecuencia, el perfil del responsable de la escuela, debe ser, por simple lógica, alguien que en su persona vincule la autoridad jerárquica y la capacidad de liderazgo, es decir, ser al mismo tiempo director y líder. (p.30). Todo buen director necesita mostrar, al menos, capacidad para: “a) tomar decisiones; b) ejercer el liderazgo; c) comunicarse; d) motivar y e) promover el cambio organizacional e individual. Lo anterior, aunado a un atributo fundamental que es la "autoridad moral", construida a partir de valores y principios”. (p.31)

Para el autor citado con anterioridad, el director:

Es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Por lo tanto, su reto es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar, para que consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto y de colaboración. (p.39).

Atendiendo lo analizado sobre el tema, según Cuellar (2020, p.14), la pandemia que se ha venido experimentando en todas las naciones del mundo, exigió respuestas rápidas y contundentes por parte de los sistemas educativos, para resguardar el bienestar de las comunidades escolares y además, buscar opciones a los fines de dar continuidad a los aprendizajes de los estudiantes. Ante este panorama, la tarea del director, por el papel que desempeña, ha sido central. Sin embargo, no es el único responsable de la gestión de las instituciones educativas, pero sí quien dirige los esfuerzos con el propósito de alcanzar las metas formuladas. De igual forma, para el citado autor, “los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los estudiantes”. (p.91).

Por otro lado, para EduCaixa (2020), “la transformación de la educación parte de la transformación de cada escuela”, en este orden de ideas, el proyecto de cada escuela es responsabilidad del equipo directivo; precisamente de su gestión estriba que el profesorado despliegue todo su potencial y lo haga coordinadamente. En este sentido, es necesario estar consciente que la educación no solo es implementada en un aula. El punto central es precisamente, el contexto educativo por excelencia y el proyecto de centro vertebrado todo lo ocurrido dentro y fuera del aula. No por casualidad, durante el confinamiento de la COVID-19, lo que se cerraron fueron las aulas. Como institución, la escuela continuó adelante, al igual cobró más relevancia el papel del liderazgo educativo. El liderazgo escolar pasa de ser importante a ser trascendental, en tiempos de incertidumbre como los vividos.

Continúan afirmando los citados autores, se habla del liderazgo no como el mandato de un líder individual, sino como ejercicio compartido. Partiendo que “el liderazgo escolar, es el motor de cualquier transformación educativa y de cada uno de los pequeños cambios que la hacen posible”, en consecuencia, su papel adquiere una prioritaria atención en los tiempos inciertos. Si la gestionan buenos líderes, es posible salir airoso y fortalecido de cualquier crisis, por supuesto siempre respaldados por su equipo docente.

Para EduCaixa (2020), los líderes de aprendizaje garantizan que:

La cultura se caracterice por relaciones de confianza y de respeto mutuo. Por ello, el profesorado no teme hablar directamente por miedo a ofender a alguien. Las normas son tales que se espera que los compañeros de profesión actúen como amigos críticos entre ellos, desafiando las suposiciones y el razonamiento. Un sólido aprendizaje profesional que marca la diferencia en la práctica del profesorado y en el aprendizaje del alumnado desafía el razonamiento de las personas y pone fin a las suposiciones. El desarrollo de la práctica conjunta es un buen ejemplo de ello, puesto que los compañeros de profesión aprenden nuevas formas de trabajar a través del compromiso mutuo que facilita y comparte prácticas. Es un proceso realmente colaborador mediante el cual se mejora la práctica, y no solo se traslada de una persona a otra o de un lugar a otro. Por ejemplo, cuando un grupo de profesores planifica conjuntamente una clase que una persona imparte y las demás observan, están observando “la clase de todos”. Y también saben que a todos les tocará el turno de impartir la clase. (p.4).

MATERIALES Y MÉTODOS

El proceso investigativo desarrollado que sirve de sustento a este trabajo, se encuentra soportado en un paradigma cualitativo, descrito por su naturaleza de tipo documental. (Pelekais et al., 2016). Asimismo, producto del material teórico referencial consultado, el método analítico deductivo es empleado a los fines de efectuar el análisis respectivo. De igual forma, el diseño bibliográfico constituye el eje central de la exploración indagatoria realizada.

Haciendo uso del paradigma interpretativo, el cual hace justificable la implementación de métodos cualitativos, a los fines de poder indagar el sentido y la significación de los hechos en referencia, fue adelantado el trabajo investigativo basado en teorías referenciales en las cuales se aborda la temática examinada.

En referencia a lo planteado, se evidencia que su desarrollo es de tipo documental, por centralizarse únicamente en la recopilación de información en diversas fuentes, para examinar documentos escritos referentes a la temática consultada. En este sentido, el análisis de este material teórico, se hace a través del examen y la crítica; por ello en la investigación de las fuentes examinadas, fue empleada básicamente, la técnica del análisis interpretativo.

Por otro lado, siguiendo los criterios esgrimidos por Pelekais et al., (2015), se procedió a conformar el universo del material objeto de estudio, el cual quedó conformado por información documental contenida en diversas fuentes, tales como: Bases de datos, trabajos de grado, tesis doctorales, artículos científicos, libros, informes. Procediendo con posterioridad a concretar las unidades básicas de donde se recogería la información a examinar, codificándola en correspondencia con las categorías conceptuales.

RESULTADOS

Partiendo del propósito del trabajo, el cual estuvo orientado en examinar el liderazgo pedagógico post pandemia, desde el reto educativo latinoamericano, reflexionando sobre

¿qué debemos hacer los rectores?, los hallazgos que emergen al analizar las fuentes de información utilizadas, permiten afirmar lo siguiente:

Ante un escenario tan convulsivo, como el generado por el COVID-19, en el campo educativo se requiere implementar un liderazgo pedagógico, en donde el rector como gestor de los procesos organizativos de su institución, pueda evaluar un proyecto en el cual sean incorporadas estrategias pedagógicas, fundamentadas en principios como la equidad, calidad e inclusión. Partiendo de un diagnóstico en materia curricular, actualización docente, infraestructura tecnológica y equipamiento, conectividad y condiciones sanitarias para atender a la población estudiantil.

Estos resultados contradicen lo expuesto por Rodríguez Gallego et al., (2020), cuando señalan que hay un problema para adaptar las normas en lo correspondiente a mejoras mediante el liderazgo, en relación a los procesos metodológicos, evaluación y autonomía en la planeación. Por el contrario, coinciden con los aportes de EduCaixa (2020), cuando aseguran que el liderazgo escolar, es el motor de cualquier transformación educativa.

CONCLUSIONES

El rector en su condición de líder tiene el compromiso de propiciar un contexto emocionalmente estable en el ámbito de su institución, integrando no solo saberes sino a todo el equipo de trabajo, a los fines de continuar avanzando ante el desafío representado por desarrollar actividades en la post pandemia.

Por lo tanto, de su accionar va a depender la efectividad de los procesos organizacionales en la institución. Porque tal como lo señalan estudiosos de la temática, los líderes van concibiendo un ambiente emocional en el cual quienes conforman el equipo de trabajo, se visualicen capaces de asumir desafíos, nuevos emprendimientos y sentirse más comprometidos, en alineación con la estructura institucional. Robusteciendo, de esta manera los patrones de conductas efectivas entre quienes conforman el talento humano, lo cual incide en el alcance de los objetivos propuestos y las metas formuladas.

En función de la familiaridad entre sus integrantes, producto de la misión que deben emprender para conseguir llegar a donde han planificado, empleando para ello, principios colaborativos, de cohesión y cooperación, en aras a superar obstáculos que impidan el alcance de sus propósitos organizacionales y personales como parte de una institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de desarrollo (2020). La educación superior en tiempos de COVID-19. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-superior-en-tiempos-de-COVID-19-Aportes-de-la-Segunda-Reunion-del-Di%C3%A1logo-Virtual-con-Rectores-de-Universidades-Lideres-de-America-Latina.pdf>
- Banz Liendo, C. (2016). Influencia de los líderes escolares en la cultura de escuelas con mejora sostenida. Trabajo de grado Universidad de Chile. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145741/Influencia%20de%20los%20l%C3%ADderes%20escolares%20en%20la%20cultura%20de%20escuelas%20con%20mejora%20sostenida.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barba Miranda, L. C. ., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 25(1), 284–309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica. Revista de psicología educativa. Vol.4, No.2. Disponible en: <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391>
- Cortez, M. (2020). Liderazgo escolar positivo: Una respuesta clave en tiempos de COVID-19. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/05/LIDE-RAZGO-ESCOLAR-POSITIVO.pdf>
- Cuellar, M. (2020). Liderazgo directivo en tiempos de contingencia. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563817/liderazgo-directivo-EB.pdf>
- EduCaixa (2020). El liderazgo educativo en tiempos de incertidumbre. Disponible en: <https://educaixa.org/es/-/liderazgo-educativo-en-tiempos-de-incertidumbre>
- EduCaixa (2020). Liderazgo para el aprendizaje. Disponible en: <https://educaixa.org/documents/10180/0/Por+que%CC%81+el+liderazgo+para+el+aprendizaje.pdf/d4bb0f57-0d7c-9f9c-3c02-8fb3cad89377?t=1553196592897>
- Kinniburgh, K., Stolbach, B., Arvidson, J. (2014). Sistemas informados para el trauma. Conferencia Regional de la Comunidad Educativa 21 de octubre, 2014, San Juan, Puerto Rico. Recuperado de https://www.ctntraumatrainig.org/uploads/4/6/2/3/46231093/plenary_address-trauma_informed_systems_change_spanish.pdf

- Montecinos, C., Aravena, F., Tagle, R. (2016). Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Pelekais, C; El Kadi, O; Seijo, Cristina; Neuman, N (2015). El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.
- Pelekais, C; Pertuz, F; Pelekais, E. (2016). Hacia una cultura de investigación cualitativa. Ediciones Astro Data S.A Maracaibo. Venezuela.
- Propuestas Educación Mesa Social Covid-19 (2020). Liderazgo escolar: aprendiendo en tiempos de crisis. Santiago de Chile. Disponible en: https://www.uchile.cl/documentos/liderazgo-escolar-aprendiendo-en-tiempos-de-crisis_165500_1_3258.pdf.
- Rodríguez Gallego, M., Ordóñez-Sierra, R., López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. Revista de Investigación Educativa, 38(1), 275-292.DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>
- Sancho Gargallo, M. (2020). El liderazgo educativo ante la COVID-19. Disponible en: <https://www.sociedadeducacion.org/blog/el-liderazgo-educativo-ante-la-covid-19/>
- Soto, Y. (2019). El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar. México.