



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## Los retos y el liderazgo del directivo escolar ante la nueva normalidad por la pandemia de COVID-19

**Iris Marisol Segura Vaca**

Área temática 09. Sujetos de la educación.



### Resumen

El presente artículo tiene la intención de recuperar la voz de los directivos escolares sobre los retos y/o desafíos que han tenido que enfrentar para continuar con el liderazgo y ser agentes proactivos para que sus escuelas sigan funcionando como comunidades de aprendizaje bajo la nueva normalidad que impera debido a la pandemia del COVID-19, así como las modificaciones que ha tenido la praxis directiva. El trabajo tiene un corte de análisis cualitativo que se obtuvo de la participación de 28 directores del nivel básico de primaria perteneciente al sistema público de la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ) del cual a través de la técnica de grupo focal e instrumento de cuestionario se conformó el corpus de datos para posteriormente su análisis y resultados.

**Palabras claves:** *directivo escolar, nueva normalidad, COVID-19, comunidad escolar y praxis directiva.*

## Introducción

La Organización Mundial de la Salud el día 11 de marzo del 2020 declara pandemia el brote del virus de COVID-19, una de las medidas para prevenir la propagación del coronavirus ha sido la suspensión de clases presenciales en todos los niveles educativos y migrar a una modalidad de trabajo a distancia, es por ello que en México el 20 de marzo del 2020 la Secretaría de Educación Pública SEP decreta dicha medida tanto para las escuelas públicas como de índole privado anexas a la misma, este ciclo escolar 2020-2021 se ha operado bajo la nueva normalidad que la pandemia nos ha obligado adoptar.

En lo referente al ámbito público se ha originado un caos en las dinámicas escolares ya que se venía trabajando en su totalidad en lo presencial y aunque poco a poco se ha encontrado cierta estabilidad para trabajar a distancia representa un gran reto para estas escuelas. La SEJ se ha encargado de ofrecer diversidad de materiales y recursos digitales, multimedia, televisión e incluso radio para facilitar los procesos de aprendizaje del alumnado, ha sido prioridad que cada docente se ha visto forzado a reestructurar su modelo de enseñanza, actualizar, dominar e incluir las tecnologías educativas para seguir con su labor en esta nueva normalidad, sin embargo, existe otro agente que esta inmerso y es quién lleva las riendas del funcionamiento de la escuela, este es el director. De acuerdo a Bolívar (2010) el liderazgo pedagógico de los directivos es un factor crítico de primer orden en la mejora de la educación, sin embargo es la propia cultura escolar, la que impide que la dirección pueda ejercer un papel de liderazgo pedagógico, capaz de promover la mejora; es por ello que como directriz de este trabajo se han planteado las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es que el directivo escolar esta desarrollando su rol en la modalidad de trabajo a distancia?
- ¿Cuáles han sido las modificaciones que ha tenido su praxis?
- ¿Cuáles han sido los retos que ha tenido que enfrentar?
- ¿Cómo se encuentra en el ámbito emocional y cuál a sido su manejo en este tiempo de pandemia?

De acuerdo a Darling-Hammond (2001) define que la función principal de la dirección escolar es la de garantizar los aprendizajes imprescindibles del alumnado, sin embargo cuando ésta se enfoca a una gestión administrativa los aprendizajes de los alumnos quedan diluidos, por el contrario cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizajes se esta cumpliendo con su responsabilidad central. Por su parte la OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúa el liderazgo educativo de los directores como el segundo factor interno de la escuela que tiene relevancia en los logros del aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. En este sentido si los profesores son clave de la mejora, los directores se encargan de propiciar el clima para que el profesorado cumplan con dicha mejora, “el directivo es quien supervisa los resultados y alienta el progreso” (Maureira, 2006, p. 8).

Esta indagación es relevante porque esta centrada en la figura directiva y su función en este tiempo de pandemia de COVID-19 ha originado un cambio drástico de migrar a una modalidad de trabajo a distancia, es relevante comprender como el director sigue siendo agente que influye en el logro de los aprendizajes de los alumnos y que aliente a la mejora a su comunidad educativa a su cargo “se están demandando organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos complejos y con sujetos con una gran capacidad de adaptación” (Bolívar, 2010, p. 15). El corpus de datos del trabajo esta conformado por la participación de 28 directores que laboran en el nivel básico de primaria del sistema educativo público del cual dieron la pauta para recuperar desde su visión y experiencia su praxis directiva en esta nueva normalidad. Los datos de los mismos son:

Tabla 1. Datos generales de los 28 directores participantes

| Total de directivos participantes        | 13 hombre                           |                                       | 15 mujeres                       |  |
|--|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--|
| Años de servicio en el ámbito educativo  | De 6 a 10 años 11 participantes     | De 10 a 15 años 8 participantes       | De 16 a más años 6 participantes |  |
| Años de servicio en la función directiva | De 6 a 10 años 6 participantes      |                                       | De 1 a 5 años 22 participantes   |  |
| Contexto geográfico de su escuela        | 1 participante en medio rural       |                                       | 27 participantes en medio urbana |  |
| Turno en que laboran como directivo      | 12 directores de escuelas matutinas | 10 directores de escuelas vespertinas | 6 participantes en ambos turnos  |  |

## Desarrollo

En esencia el trabajo es cualitativo ya que permite interpretar y comprender desde la visión de los sujetos de estudio, Bisquerra (2009) define que esta investigación se centra en entender la realidad de forma holística atendiendo sus diferentes ángulos y perspectivas, exige la utilización de técnicas interactivas, flexibles y abiertas que permitan sumergirse en la subjetividad de las personas. En este sentido lo que se pretende rescatar el significado del rol directivo, las modificaciones que ha tenido su praxis y los retos que ha enfrentado en esta nueva normalidad, en este sentido se plantearon tres categorías de análisis:

1. Rol: se centra en indagar sobre la forma en que los directores siguen marcando su presencia o figura en sus comunidades escolares
2. Praxis: se enfoca en comprender las modificaciones que han tenido que realizar los directores sobre su praxis para migrar su labor bajo la modalidad a distancia

Ámbito emocional: conlleva rescatar las experiencias respecto al manejo y control emocional de los participantes Para la conformación del corpus de datos se diseño el trabajo de campo mediante dos etapas, la primera fue exploratoria mediante la aplicación realizada durante los meses de diciembre y enero 2021 y la segunda grupo focal realizada en los meses de febrero, marzo y abril 2021.

## Etapa 1. Exploratoria

En este primer momento lo que se realizó fue la aplicación de un cuestionario mediante formulario Google que los 28 participantes lo contestaron, se inició recabando datos generales y posteriormente siete preguntas abiertas que se estructuraron en relación a las categorías de análisis.

Tabla 2. Preguntas de Formulario Google

| Categoría de análisis | Preguntas   |
|-----------------------|---|
| Rol                   | <p>¿Cómo define el rol del directivo escolar en esta nueva normalidad?</p> <p>¿Cuáles considera que han sido sus habilidades o fortalezas que le han permitido realizar su rol en la nueva normalidad?</p> <p>¿Cómo es que ha sido agente central para que su escuela ofrezca el servicio educativo en esta nueva normalidad?</p> |
| Praxis                | <p>¿Cómo es que ha sido factible realizar su labor en la nueva normalidad?</p> <p>¿Qué se ha modificado de su práctica en esta nueva normalidad que antes no realizaba?</p> <p>¿Cuáles han sido los retos que ha tenido que enfrentar para realizar su labor directiva?</p>   |
| Ámbito emocional      | <p>¿Cómo se encuentra en su ámbito emocional para poder realizar su labor en la nueva normalidad a causa de la pandemia?</p>  |

## Etapa 2. Grupo focal

El grupo focal o también conocido como grupo de discusión es una técnica cualitativa, que de acuerdo a Porto y Ruíz (2014) ayuda a obtener información significativa acerca de por qué las personas piensan o sienten en la manera en que lo hacen, en este sentido se espera que se tenga diversidad de opiniones y puntos de vista sobre el tema a tratar. Lo que respecta a esta indagación el grupo se realizó por medio de tres sesiones virtual en plataforma Google Meet con duración de 60 minutos, se tuvo la participación de seis directores diferentes en cada sesión, su intención fue propiciar la reflexión y diálogo sobre ciertas precisiones recurrentes de las respuestas de los cuestionarios de la primera etapa. Posterior a la realización de la sesión se hizo la transcripción y registro de la misma para su análisis.

Con el corpus de datos de ambas etapas se dio pie a un arduo proceso de análisis, interpretación y comprensión de los aportes de los participantes, se encontraron respuestas que daban cuenta de argumentos de conceptos y situaciones recurrentes, sin embargo, se identificaron y analizaron ciertos elementos en los que no coincidieron los directores como fue definir su situación emocional; esto dio la pauta para poder definir los hallazgos. La forma en que se organizaron y desarrollaron los mismos fue a través de las unidades de análisis que se establecieron desde un inicio y que de acuerdo a la intencionalidad de las mismas se le dio el tratamiento a la información.

### Unidad de análisis 1. Rol

Los participantes coincidieron en que el papel del directivo en la nueva normalidad es ser líder y guía que dirige a una comunidad escolar aún cuando las escuela físicamente se encuentra cerrada, ésta sigue persistiendo

en la distancia y en los hogares de los alumnos, para ello se necesita de una dirección del trabajo que se esta realizando, también se le atribuye al directivo ser supervisor y monitor del servicio educativo, “ la principal área de responsabilidad de los líderes escolares es concentrarse en mejorar el aprendizajes de los alumnos“ (Stoll y Temperley, 2009, p. 13).

A la vez los directores definen su rol como mediador de conflictos, aún en la distancia existe interacción entre los miembros de la comunidad escolar y más al inicio de la pandemia existió un desequilibrio entre las formas tanto de comunicación como de trabajo de los docentes, alumnos y padres de familia que provocaron cierta hostilidad en la que el directivo ha tenido que estar atento para poder mediar y resolver problemas.

Otra característica del rol directivo es ser organizador del trabajo colectivo que parte de la planeación y aplicación de una ruta de trabajo escolar con propósitos, metas y acciones en común para estar en una mejora continua, que a través del trabajo colegiado se da seguimiento en sesiones de trabajo para analizar los resultados, determinar avances y reestructurar acciones para lograr migrar a trabajar en la modalidad a distancia y sobre todo que se logren los aprendizajes de los alumnos. De acuerdo a Bolívar (2010) los cambios deben iniciarse internamente desde dentro, mejor de modo colectivo, induciendo a los propios objetivos de desarrollo y mejora, “El liderazgo no restringido al equipo directivo, sino compartido o distribuido ocupa un lugar privilegiado“ (Harris, 2008, p.175).

Por otra parte, los directores se definen como acompañantes y asesores pedagógicos que se han visto en la necesidad de invertir más tiempo en brindar acompañamiento a los docentes en el trabajo que están realizando a distancia y a la vez se han convertido en asesores de temas de uso de las Tic’S que va desde metodologías activas para el trabajo virtual, uso y dominio de plataformas y recursos digitales, etc., esto ha implicado la formación, actualización y dominio de los mismos. De acuerdo a Bolívar (2010) sostiene que es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización mediante un liderazgo que supone ir induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas.

Por último, los participantes coinciden en definir su rol como agentes proactivos en el sentido de mostrar apertura al cambio para poder adaptarse a las condiciones, siendo flexible e incidir y motivar al resto de los integrantes de la comunidad escolar, “la dependencia de los sujetos hace vulnerable poder ir más allá en un sentido proactivo y transformador, romper estos vínculos de dependencia es necesario para un cambio educativo“ (Fullan, 1998, p.9). De hecho éstos refieren que han tratado de mantener a la medida de lo posible una actitud positiva manteniendo la esperanza de que pronto se terminará la pandemia y por lo tanto será factible regresar a las aulas.

## Unidad de análisis 2. Praxis

Respecto a la praxis directiva en relación a las modificaciones que ha tenido, los directores coinciden en definir que al igual que los docentes el hecho de tener que migrar a trabajar en su totalidad a una modalidad a distancia ha sido el principal cambio, esto les ha implicado formación en el uso de estrategias, medios y recursos

digitales para poder brindar asesoría y capacitación a su colectivo docente e incluso hasta padres de familia. “El liderazgo centrado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente se reconoce ampliamente como un componente esencial del directivo escolar que a la vez esta en formación continua” (Pont, et al., 2008, p. 28).

Por su parte de la SEJ ha ofrecido una serie de diplomados, cursos, taller y webinar tanto obligatorios como voluntarios para capacitar a los directores, sin embargo, éstos se han visto en la necesidad de invertir tiempo en lo personal para dicha formación y dominio debido a que han sentido cierta presión tanto por el propio sistema y de su comunidad educativa para propiciar la capacitación a los mismos.

Otro cambio es que los horarios laborales no son fijos, el director esta trabajando de lunes a domingo y atiende aspectos laborales en deshoras, incluso la propia SEP a través de su estructura ha propiciado la difusión de información e indicaciones en horarios que no son laborales. Esto ha generado estrés, saturación de información e incluso desagrado para el directivo ya que éste a la vez es jefe de familia del cual debe hacerse cargo de los suyos, esto ha implicado tener más organización para un equilibrio entre su trabajo y familia.

Por su parte la disminución del trabajo administrativo es un cambio significativo debido a que los trámites, gestiones, operatividad de programas e incluso la atención a padres han dejado de ser aspectos recurrentes a diferencia de la modalidad presencial en donde la mayoría del tiempo se atiende una diversidad de situaciones de dicha índole. Esto a permitido estar enfocados en el ámbito pedagógico para acompañar y dar seguimiento continuo a los docentes, “más allá de resolver los asuntos cotidianos de gestión, los equipos directivos están desarrollando nuevas prácticas acorde con las demandas actuales” (Elmore, 2005, p.139).

Otros aspecto relevante es que los directores coincidieron en que su papel directivo se ha desdibujados en la comunicación con padres de familia y alumnos, los docentes son los que tienen comunicación e interacción directa con los mismos, y aunque están presentes en sesiones de trabajo en donde se propician procesos de enseñanza aprendizajes, parece que han perdido presencia, en comparación con lo presencial del cual el directivo desde que ingresa a la escuela marca la pauta de su presencia, se comunica e interactúa directamente con todos los miembros.

Respectos a las habilidades o fortalezas que los participantes han puesto en marcha para poder cumplir con su praxis son:

1. Habilidades digitales
2. Creatividad e iniciativa
3. Delegar acciones y responsabilidad
4. Actitud y apertura para desaprender para aprender

### Comunicación asertiva

De acuerdo a Harris (2004) el directivo escolar no es quién debiera dar solución a todos los problemas, sino es una parte de la solución, es por ello que respecto a los retos que han tenido que enfrentar los directores son:

1. Lidiar con la burocracia del sistema y su énfasis en querer homogeneizar las formas de trabajo aun en el trabajo a distancia y la presión de las autoridades inmediatas
2. Falta de recursos tanto económicos y digitales de las familias
3. Apatía e irresponsabilidad de algunos padres de familia para apoyar en casa
4. La atención de alumnos con necesidades educativas o barreras para el aprendizaje
5. Adecuar formas de actuar del colectivo que fueron diseñadas para operarse de manera presencial a una modalidad a distancia
6. Mediar con docentes que no están cumpliendo con su trabajo o por el contrario actuar bajo la norma
7. Paciencia para capacitar y enseñar a los docentes que estaban habituados al uso de los recursos tecnológicos en su modelo de enseñanza

Seguir siendo líder y garantizar el servicio educativo a distancia

### Unidad de análisis 3. Ámbito emocional

De acuerdo a Anand y Suriyan (2010) la inteligencia emocional de los directivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque dicha inteligencia empodera a los líderes con la habilidad de influir las necesidades de sus seguidores y además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades, sin embargo, en este ámbito los directores coincidieron en su mayoría que han sentido frustración y angustia por no poderse involucrar en los procesos como normalmente lo hacían, a la vez por la falta de compromiso de algunos padres y alumnos que no están cumpliendo con el trabajo a distancia y por último por tener que estar en casa trabajando, al mismo tiempo estar sobrellevando su papel como jefes de familia.

De acuerdo Barbutto y Burbach (2006) la inteligencia emocional y el liderazgo directivo en el escenario laboral son elementos esenciales para un trabajo eficiente y eficaz y la creación de un ambiente armónico de trabajo, sin embargo, lo anterior ha sido difícil de lograrse ya que los directores coincidieron en sentirse desgastados mentalmente y vulnerables por lo que han tenido momentos de ansiedad y estrés, el hecho de no tener un horario fijo y tener que estar atendiendo aspectos laborales a todas horas a sido un factor que ha influido en experimentar estrés, de hecho tres participantes expresaron que han tenido que recurrir a tratamiento psiquiátrico para manejar su ansiedad y cinco han sido diagnosticados con depresión.

Barbuto y Burbach (2006) sostienen que el directivo escolar debe tener las herramientas técnicas para resolver problemas, pero también ser capaz de generar su creatividad y ofrecer un camino que minimice la angustia o temores en lo personal, dando confianza, sin embargo, la pandemia por COVID-19 ha afectado la estabilidad emocional de los participantes ya que han sentido preocupación por conservar su salud, la de su familia y la de todos los miembros de su comunidad escolar, a la vez expresaron miedo en caso de ser contagiados por el virus, sin embargo, han tratado de ser ecuanímenes ante dicha situación, mantenerse motivados y con la esperanza de que pronto la pandemia va a acabar.

## Conclusiones

Retomando los cuestionamientos que se plantearon al inicio del trabajo sobre el rol directivo en la modalidad de trabajo a distancia, se destaca que es un líder y guía de su comunidad escolar que va más allá de la estructura física de la misma ya que la escuela persiste en la distancia en los hogares de los profesores, alumnos y padres da familia, el director es monitor del trabajo escolar y organizador del colectivo que ha necesitado fortalecerse como equipo e incrementar su colaboración para seguir accionando un plan escolar con propósitos y acciones comunes para lograr avances en los aprendizajes de los alumnos a pesar de las adversidad.

Aún en la distancia el director es mediador de situaciones de conflicto entre los miembros de la escuela en relación a formas de interacción, comunicación y trabajo, estas situaciones tuvieron mayor recurrencia al inicio del proceso de adaptación a la nueva modalidad, poco a poco se ha encontrado una estabilidad en la dinámica escolar. Un aspecto relevante del rol directivo en la nueva normalidad es que ha podido destinar más tiempo en centrarse en ser acompañante de los docentes en el trabajo que están realizando a distancia, asesor pedagógico de los mismos sobre metodologías, medios y recursos para apoyar el trabajo y ha tratado de ser agente proactivo con flexibilidad a las condiciones y adaptación al cambio.

Dentro de las modificaciones de la praxis directiva, la más relevante ha sido la migración del trabajo a una modalidad totalmente a distancia implicando invertir mayor tiempo en lo personal para la formación y capacitación en el uso de estrategias, medios y recursos digitales para sobrellevar el trabajo y sobre todo capacitar al colectivo e incluso hasta los padres de familia ya que desde el propio sistema se le ha adjudicado la responsabilidad de ser el principal responsable de capacitar a su personal. Otro cambio es que los horarios laborales no son fijo, el directivo esta trabajando todos los días atendiendo asuntos escolares en deshoras e incluso la propia SEJ difunde información e indicaciones en horarios que no son laborales del cual el directivo esta obligado a su atención.

Es relevante destacar que la presencia directiva en cierta forma esta desdibujada en relación con la interacción con los alumnos y padres de familia en general, aunque el director ha tenido contacto en lo particular con algunos padres de familia y alumnos, la realidad es que son los docentes los que tienen el contacto directo con los mismos, el salón de clases esta en la casa de los alumnos, sin embargo, la dirección no tiene lugar en las mismas.



Debido a la adaptación del rol a la nueva modalidad de trabajo y las modificaciones de la praxis, el director se ha visto afectado en el ámbito emocional en el sentido de experimentar frustración y angustia por no poder estar involucrado en los procesos educativos e interactuar con todos los miembros de la escuela, a su vez se preocupa por aquellos casos de alumnos de los cuales no se ha tenido ningún tipo de contacto para el trabajo a distancia.

Otra situación es que el director a su vez tiene una familia, no ha sido fácil mantener un equilibrio entre los asuntos laborales y familiares estando en casa trabajando, es por ello que ha experimentado desgaste mental expresando sentirse vulnerable, con ansiedad y estrés. En el caso de algunos participantes han experimentado depresión por la situación de la pandemia del cual temen que su salud sea afectada por contraer el virus de COVID-19 o que en su defecto algunos de sus familiares o miembros de su comunidad escolar, a pesar se estas adversidades estos participantes han tratado de mantenerse a medida de lo posible ecuanimes ante la pandemia, con actitud positiva y con la esperanza de que pronto acabará.

Este trabajo se desprende del aporte de la experiencia de una muestra de 28 directivos escolares de educación primaria del sistema público SEP que da cuenta en la forma en la que están trabajando bajo la modalidad a distancia debido a la pandemia de COVID-19, es imposible generalizar los datos y hallazgos al rol de otros directivos que desde la particularidad de sus contextos y niveles educativos estén viviendo situaciones diferentes, sin embargo, si es factible encontrar afinidad y sentirse identificados con los mismos en algunos aspectos. Este trabajo rescata la voz de directivos que han tenido la disposición y apertura para compartir su experiencia durante este proceso de adaptación a la nueva normalidad del trabajo escolar del cual no ha sido fácil, se destaca que dicha figura es determinante para seguir avanzando en los procesos de aprendizajes de los alumnos, gracias a cada uno de los participantes que colaboraron en esta indagación.

## Referencias

- Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), 65-76.
- Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field of elected officers. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 51-64.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Barcelona: La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Perspectivas* Vol. 9, (2) Recuperado 15/02/21 de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- Elmore, R.F. (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 134-142.
- Fullan, M. (1998). Breaking the bonds of dependency. *Educational Leadership*, 55(7), 6-10.
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10.

- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris: OCDE. Recuperado 15/02/21 en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Porto Pedrosa, L y Ruíz San Román, J.A. (2014). Los grupos de discusión. En Sáenz López K. y Támez González, G. Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas. México: Tirant Humanidades, 253-273.
- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris: OCDE. Recuperado 15/02/21 de: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Stoll, L. y Temperley, J. (2009). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. Recuperado 15/02/21 de: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>