

# Liderazgo educativo postpandémico: un enfoque en las Telesecundarias

## *Post-pandemic educational leadership: a focus on telesecondary schools*

*Felipe Antonio Fernández Canul y Jesús Nazario Suárez Tun*

### Resumen

La pandemia del COVID-19 configuró nuevos escenarios educativos, sin embargo, el regreso a clases presenciales sumó nuevas responsabilidades a los administradores educativos, desde cuidar la salud de la comunidad escolar bajo su competencia hasta generar nuevas formas de relacionarse para prevenir mayores incertidumbres. En este sentido, en la Zona Escolar 007 de Telesecundaria de Candelaria, Campeche, los directivos resignificaron su liderazgo educativo en atención a los maestros, estudiantes y padres, madres de familia y/o tutores. El objetivo de este trabajo fue analizar el liderazgo directivo postpandemia durante el primer trimestre del ciclo escolar 2022-2023. El diseño de la investigación empleada fue la descriptiva, ya que centró en puntualizar las características de la población que se estudió, mientras que la entrevista semiestructurada se utilizó como la técnica de recogida de datos. Luego del análisis e interpretación de los datos obtenidos, se determinó que el liderazgo directivo partió del trabajo colaborativo con responsabilidad, empatía y gestión escolar para poder garantizar el servicio educativo a las comunidades escolares.

**Palabras clave:** directivo, liderazgo educativo, postpandemia, telesecundaria, empatía, responsabilidad, gestión escolar.

### CÓMO CITAR ESTA COLABORACIÓN

Fernández Canul, Felipe Antonio y Suárez Tun, Jesús Nazario. (2024, marzo-abril). Liderazgo educativo postpandémico: un enfoque en las Telesecundarias. *Revista Digital Universitaria (RDU)*, 25(2). <http://doi.org/10.22201/cuaieed.16076079e.2024.25.2.11>

Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED)

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia de Creative Commons 4.0



### Jesús Nazario Suárez Tun

*Zona Escolar 007 Telesecundarias*

Licenciado en Matemáticas, Maestría en Gestión Educativa por la UPN 041 "María Lavalle Urbina" San Francisco de Campeche, Campeche, Supervisor de la Zona Escolar 007 Telesecundarias. Municipio de Candelaria, Campeche.

 [jesus.suarez@educacioncampeche.gob.mx](mailto:jesus.suarez@educacioncampeche.gob.mx)

 [0009-0008-5025-2907](https://orcid.org/0009-0008-5025-2907)

### Felipe Antonio Fernández Canul

*Universidad Pedagógica Nacional (UPN)*

Licenciado en Educación Primaria y en Derecho; Maestro en Ciencias de la Educación y Doctor en Educación Humanista; tiene un Posdoctorado en Educación en la especialidad de Evaluación Educativa. Actualmente, se desempeña como maestro de educación primaria frente a grupo en la primaria "José María Morelos" CCT 04DPR0172L y Asesor de asignatura en la maestría Pedagogía y Práctica, docente de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) "María Lavalle Urbina", Unidad 041, Subsede Calkiní, Campeche. Autor de las siguientes obras literarias: Innovación educativa y el fortalecimiento de la práctica docente, SNTE 2017; La participación de los padres de familia y la escuela primaria, SNTE, 2018; Instrumento de medición de una escuela primaria, un paso hacia la calidad educativa, 2019; Todo cambió para todo, Fondo Nacional de Cultura, 2020; e Idiosincrasia, Identidad y Educación en México, 2022, Fenomenología de la Práctica docente, SNTE 2022. Es autor de varios artículos científicos y capítulos de libros, ponente de congresos nacionales e internacionales y diseñador de cursos para la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESUM).

 [felipefernandezcanul@gmail.com](mailto:felipefernandezcanul@gmail.com)

 [0000-0002-4313-4100](https://orcid.org/0000-0002-4313-4100)

## Introducción

**M**oreira (2002) explica que la investigación en educación implica la producción de conocimiento sobre diversos aspectos, tales como el currículo, la enseñanza, el aprendizaje, el contexto en el que se desarrolla la actividad educativa, la formación inicial y continua del profesorado, y sus creencias, entre otros temas.

La Zona Escolar 007 de Telesecundaria se ubica en la ciudad de Candelaria, Campeche; está compuesta por dieciséis escuelas de esta modalidad. Por lo tanto, cuenta con dieciséis directores encargados de la administración educativa. De estos, cuatro son directores efectivos, es decir, cuentan con una clave de director y no están frente a grupo. Además, hay once directores comisionados que cumplen una doble función: son maestros frente a grupo y, al mismo tiempo, tienen la responsabilidad de la administración educativa del plantel. Finalmente, hay un director que tiene clave efectiva, pero también cumple la función de maestro frente a grupo. En esta zona escolar, se observan tres formas diferentes de ejercer la administración educativa.

En la actualidad, seis de cada diez secundarias públicas en México son Telesecundarias, atendiendo a uno de cada cinco adolescentes que cursan este nivel en sus aulas (SEP, 2020). La población estudiantil beneficiada se encuentra principalmente en zonas rurales, de difícil acceso y con baja concentración demográfica. Otra característica distintiva de esta modalidad es que, a diferencia de las secundarias convencionales, técnicas o generales, donde hay un maestro para cada asignatura, en las Telesecundarias es un maestro quien se encarga de todas las asignaturas por grado.

Según Chao Rebolledo (2020), la pandemia ha abierto un espacio para reflexionar sobre el rumbo, los fines y las prioridades que hasta ahora presupone la educación escolarizada. El nuevo escenario educativo postpandémico requiere implementar acciones fundamentales para fortalecer el liderazgo educativo en las escuelas Telesecundaria de la Zona Escolar 007. Esto implica asumir una actitud receptiva permanente hacia lo que sucede en el aula y en la comunidad escolar, así como en la actuación misma como administradores educativos de los planteles escolares donde están adscritos. Cada escuela Telesecundaria tiene sus propias características para fortalecer el liderazgo educativo y mejorar las prácticas docentes y directivas.

En este sentido, aquellos que ejercen la administración educativa en las escuelas se enfrentan a nuevos desafíos en el nuevo escenario educativo postpandémico. Por lo tanto, dentro de la organización educativa, se cuentan con maestros y directores que configuran el liderazgo del directivo.

Bolívar (2020) menciona que el liderazgo del director tiene una mayor influencia en la creación de condiciones favorables para impactar positivamente en los aprendizajes y resultados de los alumnos. La posibilidad de reinventarnos

y recrear nuestra docencia, sin dejar de ser nosotros mismos: ciudadanos, padres y madres de familia, inmersos en situaciones de vida que nos acercan, quizás como nunca antes, a las realidades que viven las familias de nuestros alumnos (Fierro, 2020).

Por lo tanto, el liderazgo es una oportunidad que tiene una persona para influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones dentro de un marco de valores, con el fin de lograr resultados eficientes y eficaces. Aunque puede ser ejercido en muchos sectores, se acota al ámbito educativo.

En este mismo sentido, en la medida en que el liderazgo directivo se exprese significativamente en el trabajo pedagógico, se construirán vías y alternativas para

la calidad y el éxito en la organización de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto implica asumir el compromiso y la transformación de las prácticas pedagógicas. El nuevo escenario educativo postpandémico es una oportunidad para repensar la vida escolar y, sobre todo, las nuevas implicaciones que podrían asumirse dentro del liderazgo directivo. Por lo tanto, la reflexión sobre la tarea directiva siempre debe prevalecer. Quizás sea el momento de que la escuela se detenga por un momento, deje el apremio por los aprendizajes del currículo y, enseñe a partir de la complejidad de la vida que nos toca vivir (Gómez, 2020).



Los diferentes contextos socioculturales en los que se encuentran inmersas las escuelas Telesecundarias de la Zona Escolar 007 también son un factor para abordar la complejidad de la tarea directiva ante el nuevo escenario postpandémico. A pesar de las limitaciones que pueden surgir, el liderazgo directivo procura establecer nuevas relaciones con los integrantes de la comunidad educativa, como los padres, madres de familia y/o tutores, los maestros que integran la plantilla docente de la escuela y los estudiantes. Además, las diferentes formas de ejercerlo ante la diversidad de condiciones laborales, ya sea como director efectivo sin grupo, director comisionado cumpliendo al mismo tiempo la función de maestro de grupo o director efectivo cumpliendo también como maestro de grupo, representan tres realidades, pero con un solo objetivo: procurar administrar la educación del plantel para la mejora continua.

También se realizan observaciones sobre la limpieza escolar, aspecto



socialmente importante, ya que una escuela siempre debe estar limpia y organizada. Esto incluye las áreas verdes, así como la revisión de documentos oficiales archivados y la libreta de asistencia, siendo fundamentales para el control de asistencia del personal. Por lo tanto, es necesario que todos los días se firme y selle con cinta adhesiva y transparente.

Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom (2004) señalan que el liderazgo es el segundo factor intraescuela que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos. Además, los efectos del liderazgo suelen ser mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes, como es el caso de las escuelas Telesecundarias.

## **Desarrollo**

Niño (2011) menciona que la investigación científica propiamente es un proceso que busca la producción y comprobación del conocimiento nuevo (es decir, que nadie lo ha producido aún en su forma o contenido), en cualquiera de los campos de la ciencia, mediante la aplicación de etapas, pasos, técnicas e instrumentos acordes con el método científico (p. 25).

El trabajo empleó el diseño de investigación descriptiva, ya que este busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, probar determinadas hipótesis ni hacer predicciones. En este caso, se buscó determinar algunas características del liderazgo directivo en el nuevo escenario educativo postpandémico en la Zona Escolar 007 de Candelaria, Campeche.

Para diseñar el proyecto de investigación, se consideraron las siguientes etapas. En primer lugar, reconocer lo que se quiere investigar, en este caso, analizar las características que asumieron los directivos en relación con su liderazgo en la comunidad escolar. Luego, seleccionar los sujetos participantes, a continuación, identificar la técnica de recolección de datos más adecuada para la población y para la investigación. Después, recoger los datos e informar adecuadamente los resultados. Para este proyecto en particular, la investigación descriptiva se aplicó desde un enfoque cualitativo, ya que, desde esta perspectiva, se procuró describir con detalle una realidad educativa acotada. Según Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N., “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (2020, p. 171). De tal manera que la investigación descriptiva implementó un diseño no experimental, es decir, describir de forma específica y sin experimentación.

Los sujetos participantes fueron los dieciséis maestros que desempeñan funciones directivas en las escuelas telesecundarias que integran la Zona Escolar 007 de Candelaria, Campeche. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2006) define la muestra como: “el conjunto de operaciones que se realizan



para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p. 176).

Para Castro (2003), la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. En este trabajo se requirió la no probabilística, ya que la selección de los participantes dependió de un criterio específico del investigador. Por lo tanto, también es intencional, ya que se consideró que son los más adecuados para este tipo de trabajos.

La técnica de recolección de datos fue la entrevista, ya que, como menciona Abrero (2015), “tiene directa relación con el problema, los objetivos y el paradigma que sustenta toda la investigación” (p. 147). La entrevista “se trata de extraer información sobre opiniones, creencias, concepciones, estados subjetivos del informante. Permite recoger la subjetividad” (Abrero, 2015, p. 149). El instrumento fue la entrevista semiestructurada debido a que su flexibilidad permitió repreguntar para aclarar las ideas. Se compuso de doce preguntas. Las entrevistas se realizaron en las comunidades donde se encuentran laborando los maestros. Dependiendo de la distancia entre la cabecera municipal, donde se encuentra las instalaciones de la Zona Escolar 007, y la escuela Telesecundaria, se atendían hasta dos escuelas por semana. La distancia más cercana fue de 4 km y la más lejana de 70 km. Se llevaron a cabo fuera del horario laboral, es decir, a partir de las 14:00 h. Sin embargo, se llegaba desde temprano a la comunidad para presenciar la jornada escolar.

Cada comunidad presenta características particulares; no obstante, a pesar de ello, las prácticas docentes y administrativas procuran garantizar el servicio educativo y, por ende, el derecho a la educación. Reflexionar sobre las características y el funcionamiento de los maestros responsables de la administración educativa de la escuela es identificar que, a pesar de la diversidad cultural, se establecen de manera clara sus propósitos.

Por último, se analizaron e interpretaron los datos recabados durante la entrevista semiestructurada aplicada a los dieciséis directivos de las dieciséis escuelas Telesecundarias que integran la Zona Escolar 007 en la ciudad de Candelaria, Campeche. Cabe mencionar que esta investigación procura describir sin profundizar en relaciones de causa-efecto.

Actualmente, la demanda de un acompañamiento pedagógico y administrativo objetivo, donde el supervisor escolar, como parte de su liderazgo, acuda a los diversos centros escolares de su competencia, ofrece, por una parte, seguridad a los directivos y docentes. También permite una evaluación y asesoramiento adecuado a los mismos. Este ejercicio debe apoyarse en la reflexión sobre las prácticas directivas y docentes, así como en un intercambio de experiencias.

## Resultados

La importancia de los resultados obtenidos durante el proceso de análisis e interpretación de los datos permite contribuir a la construcción colectiva del conocimiento. Sin embargo, los resultados de una investigación descriptiva no pueden ser utilizados como una respuesta definitiva o para refutar una hipótesis; no obstante, si se comprenden las limitaciones, pueden constituir una herramienta útil en muchas áreas de la investigación científica, Bernal (2010).

En atención a la información recabada a través de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los dieciséis maestros que cumplen con funciones directivas en las dieciséis escuelas Telesecundarias de la Zona Escolar 007 de

Candelaria, Campeche, se abordó de manera puntual el liderazgo directivo ante el nuevo escenario educativo postpandémico, llegando así al análisis con el objetivo de caracterizarlo. Por ello, el diseño de investigación permitió enmarcar la racionalidad del proyecto.

La codificación de la información recogida permitió identificar tres categorías que los dieciséis maestros con funciones directivas ponen de manifiesto en el liderazgo que ejercen en sus comunidades educativas.

a) Responsabilidad: los maestros viajan desde diferentes partes del estado de Campeche para llegar a sus centros de trabajo, invirtiendo de 3 a 5 horas los días domingos en la noche o bien, los lunes en

la madrugada. Cumplen con los días hábiles marcados en el calendario escolar, así como con el horario de las jornadas escolares. Entregan en tiempo y forma la documentación requerida por la supervisión escolar, implicando fortalecer el trabajo colaborativo entre la plantilla docente para cumplir con la documentación solicitada. De sus centros de trabajo hacia las instalaciones de la supervisión escolar, tienen que viajar entre 30 minutos y 2 horas, ya que muchas veces se transportan en rutas (combis de pasaje) que solo realizan un viaje por día, con salida a las 5:30 horas y retorno a las 13:00 horas.

Integran los comités de padres de familia, activan las plataformas para dar continuidad al procedimiento de altas y bajas de los alumnos. Además, organizan el protocolo de salud en las escuelas, las becas de Benito Juárez y el registro mensual de la CFE, restando tiempo y dedicación a su verdadera función como directivos.



En lo referido al concepto de responsabilidad, Wester (2008) vincula las acciones individuales con las relaciones sociales y los contextos de acción, así como con sus condicionamientos, limitaciones, oportunidades y desafíos. Esto sugiere que la dimensión ética de la educación es sumamente necesaria tanto a nivel personal como social (Sarasúa Ortega, 2008). Es necesario reconocer la responsabilidad que tienen los directivos en cuanto al cumplimiento de sus competencias, ya que es una manera oportuna de expresar parte de su liderazgo.

b) Gestión escolar: los directivos gestionan ante diversas autoridades educativas, como el supervisor, la falta de libros de texto gratuito, la apertura de la plataforma para registrar nuevos movimientos, ya sea docente o algún alumno, así como algún apoyo ante las autoridades educativas estatales. Ante las autoridades municipales, gestionan apoyos como la reparación del sistema de agua, luz eléctrica, la limpieza del plantel, y algún respaldo cuando se organizan actividades que involucran diversas escuelas, Telesecundarias o eventos comunitarios. Tapia (2003) afirma que la gestión escolar se refiere a la transformación de la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación.

Para lograrlo, es prioritario comprender la gestión escolar y sus implicaciones “como una visión amplia de posibilidades reales para resolver una situación o para alcanzar un fin determinado” (Modelo de Gestión Educativa Estratégica, SEP, 2010, p. 55). De tal manera que es necesario considerar que la búsqueda de alternativas ante los nuevos escenarios generados por el COVID-19 debe surgir desde la forma en cómo se visualiza la institución educativa como parte de la responsabilidad profesional. Por lo tanto, los directivos están en búsqueda constante de nuevas alternativas que les permitan lograr mejores resultados tanto académicos como una mejor imagen del plantel.

c) Empatía: ante el nuevo escenario postpandémico, los directivos lo dividieron en dos subcategorías. La primera habla de la comunidad, mencionando que hay alumnos que han perdido familiares, padres, madres de familia y/o tutores que se han quedado sin empleo y muchos que se fueron de la comunidad en busca de mejores oportunidades de vida. La segunda se refiere a los maestros, donde muchos también perdieron familiares, enfrentaron el temor de llevar la enfermedad a sus familias a pesar de estar vacunados y lo más relevante, se dieron cuenta del rezago escolar que existe en los alumnos. A pesar de ello, no hubo ajustes a los planes y programas, pensando que todo continuaría normal, como expresaron los directivos. Ante ello, los directivos, junto con su plantilla docente, diseñaron diversas alternativas para enfrentar el rezago escolar en los alumnos, como apoyarlos con material didáctico, personalizar el trabajo, implementar proyectos interdisciplinarios y sumarse como directivos a los trabajos pedagógicos con sus compañeros docentes. También se comprometieron a cumplir y continuar con los protocolos sanitarios mientras la pandemia del COVID-19 esté vigente.





Roca (2003) menciona que la empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y considerar las cosas desde su punto de vista, comprendiendo también sus sentimientos. Muy necesaria y relevante ante las diversas situaciones que experimentaron los compañeros docentes, así como parte de la comunidad misma. Mientras que Muñoz y Hurtado (2011) indican que el nivel de desarrollo empático que posee una persona influye directamente en su calidad de vida al mejorar sus relaciones interpersonales. Ante esta nueva característica que surge desde la pandemia, el trabajo se compartió para que todos y todas se protegieran y cuidaran mutuamente.

En las entrevistas, los dieciséis directivos mencionaron que asumieron nuevas responsabilidades en este nuevo escenario educativo postpandémico. Entre ellas se encuentran realizar visitas domiciliarias para conocer los motivos por los cuales los alumnos no regresaron a clases presenciales, ofrecer orientación emocional a los alumnos que así lo requieran y buscar alternativas para canalizarlos ante instancias que puedan atender problemas emocionales. Es importante no dejar pasar inadvertido que, durante las entrevistas, los directivos mencionaron que muchos alumnos abandonaron la escuela porque optaron por ayudar en la economía del hogar ante la ausencia del padre de familia, que emigró a la capital, falleció o se fue del país.

Se determina entonces que las características del liderazgo directivo en el nuevo escenario educativo postpandémico en la Zona Escolar 007 de Candelaria, Campeche, se concretan en tres categorías: la responsabilidad que asumen ante sus competencias, la gestión escolar, porque ante el nuevo reto y escenario educativo, continúan buscando mejorar el servicio para la comunidad, y la empatía, ya que a pesar de las diferentes dificultades que enfrentan los alumnos y también los maestros, corresponden a las necesidades que expresan y manifiestan para mejorar los resultados de aprendizaje y comenzar a construir alternativas para combatir el rezago y abandono escolar. Por lo tanto, el liderazgo educativo puede ser un factor determinante en el logro de la mejora continua del aprendizaje en la comunidad educativa, independientemente de la modalidad directiva que desempeñen dentro de las escuelas.

En el mundo interconectado de hoy, la empatía brinda a los estudiantes la herramienta que necesitan para llevar vidas significativas y productivas. Las habilidades para la vida necesarias para que cada persona desarrolle plenamente sus capacidades no solo se aprenden en la familia o comunidad, sino también en la escuela (UNICEF, 2019).

Por lo tanto, la zona escolar se organiza por microrregiones, estableciendo cuatro grupos de Telesecundarias por región, teniendo en cuenta la distancia entre las escuelas. Esto permite realizar de manera organizada actividades deportivas, culturales y de conocimiento sin la necesidad de derrochar gastos exagerados en transporte y alimentación. Asimismo, se lleva a cabo una reunión mensual con los dieciséis directivos para compartir experiencias, problemáticas y



propuestas que puedan ayudar a los demás directivos. Las visitas de supervisión se realizan con frecuencia en las escuelas, al menos cinco veces durante el ciclo escolar. En dichas visitas se abordan dos aspectos: el pedagógico y el administrativo. En el aspecto pedagógico, se lleva a cabo con los docentes frente a grupo, realizando observaciones de clases para garantizar la aplicación de estrategias de enseñanza y un buen ambiente de aprendizaje. También se revisa la planeación didáctica del docente para constatar un seguimiento coherente en las secuencias didácticas y, lo más importante, que el docente considere a los alumnos con características especiales, si es el caso.

Fuera de la institución, se brinda acompañamiento a los directivos cuando es necesario gestionar con las autoridades municipales o educativas apoyos que beneficien a la comunidad escolar. De este modo, en la zona escolar, se tiene claro que son un equipo de trabajo destinado a dar resultados positivos en todos los sentidos.

## **Conclusiones**

Ante el nuevo escenario educativo postpandémico, los directores efectivos y comisionados que integran la Zona Escolar 007 de Candelaria, Campeche, siempre procuran convocar actividades colaborativas como forma de enfrentar los nuevos desafíos que se presentan y que muchas veces no se encuentran en los manuales de actuación. Cultivan el respeto entre los maestros, padres, madres de familia y/o tutores y estudiantes, propiciando la comunicación. Las categorías que se lograron identificar en el análisis e interpretación de los datos recabados mediante las entrevistas semiestructuradas a los dieciséis directivos se consideraron de la siguiente manera:

Desde la responsabilidad, procuran rediseñar la organización escolar y construir una nueva perspectiva del liderazgo directivo, ya que dentro del nuevo escenario educativo están en constante búsqueda de alternativas que permitan involucrar de mejor manera a la comunidad educativa con aquellos que, debido a los efectos provocados por la pandemia del COVID-19, tomaron la decisión de separarse. Cada búsqueda de alternativa es válida y reconocida, ya que tiene la intención de apoyar el aprendizaje, fortalecer la comunicación y abordar la realidad que cada escuela vive y siente. Además, han puesto en práctica el diálogo con los compañeros de trabajo, un aspecto que a menudo se pasa por alto en el ámbito laboral.

La responsabilidad contribuyó a fortalecer el compromiso con la comunidad escolar, generando conciencia sobre las consecuencias de nuestros actos y omisiones, tanto en nosotros mismos como en los demás. Ayuda a crear un ambiente de confianza entre las personas.

En cuanto a la gestión escolar ante las diversas autoridades de las comunidades, municipales, supervisor escolar y autoridades locales, detectaron

en ella el impacto favorable en la educación que brinda la escuela, ya que es una posibilidad para atender necesidades prioritarias en la comunidad educativa. Por lo tanto, se puede comprender que la gestión escolar es multidimensional.

Entre las diversas dimensiones que puede contemplar, se suma la empatía, ya que, de esta manera, el liderazgo directivo asume una nueva característica. En la medida en que el director incorpora el trabajo administrativo y pedagógico, el liderazgo se fortalece y contribuye significativamente a la obtención de mejores resultados. En este sentido, el liderazgo ejercido desde el nuevo escenario educativo postpandémico por los directivos en las escuelas Telesecundarias debe estar enfocado en la búsqueda constante de la mejora de los aprendizajes. Por lo tanto, se mejoran también las acciones, aptitudes y prácticas desde los salones de clases, es decir, convertir y transformar las características previamente establecidas desde la cultura administrativa. El nuevo escenario postpandémico ha evolucionado naturalmente el ejercicio del liderazgo educativo.



La participación constante de directivos, docentes y personal administrativo de la zona escolar junto con la comunidad ha motivado la construcción de nuevas formas de gestionar y, con base en ello, el liderazgo que se ejerce. Los directivos mencionaron que los tres elementos de la responsabilidad, empatía y gestión escolar les suman ser proactivos para atender eficazmente situaciones que se manifiestan durante las diversas jornadas escolares. Al mismo tiempo, promueven los valores institucionales, es decir, cada miembro de la comunidad escolar integra y es parte de

la misma comunidad, dando como resultado la implementación de acciones orientadas y encauzadas hacia la calidad y la excelencia.

También el nuevo escenario educativo postpandémico es una oportunidad de búsqueda constante de nuevas formas de relacionarse con cada uno de los miembros que integran la comunidad educativa, y que las relaciones que se generen construyan espacios sanos y productivos que brinden seguridad a los estudiantes y padres de familia.

El liderazgo directivo contribuye a la toma de decisiones para la mejora continua de la escuela y así se logren aprendizajes significativos para la vida personal y social de los estudiantes. También abre un área de oportunidad para realizar los ajustes necesarios y poder implementar estrategias contextualizadas a las necesidades de nuestra zona escolar. Por lo tanto, el colegiado directivo

fomenta, a través del personal docente, que cada enseñanza proporcionada a los estudiantes esté vinculada a su propio entorno, con el fin de afianzar de manera eficaz y objetiva cada uno de sus aprendizajes. Estos pueden emplearse directamente para enfrentar las exigencias de su entorno, logrando que cada enseñanza sirva como medio para su propio desarrollo social y cultural. Además, se fortalecen los valores de la responsabilidad y del compromiso, conduciendo a los futuros ciudadanos hacia una vida útil y productiva. En este sentido, la supervisión de la Zona Escolar 007 de Telesecundarias tiene el compromiso y el deber de apoyar y orientar a los dieciséis directivos que conforman la administración de las escuelas para que puedan ejercer su trabajo con las responsabilidades que implica. De esta manera, se fomenta la corresponsabilidad entre el colegiado directivo y docente, el sentido de pertenencia en la realización de la labor educativa, que día a día implica nuevos retos y necesidades, estando en la vanguardia de esta noble profesión.

De igual manera, se revisa que las estrategias didácticas cubran los distintos estilos de aprendizaje y no se limiten a una clase monótona. El docente debe aplicar toda su creatividad para potenciar el aprendizaje de sus alumnos, respaldándolos en sus evaluaciones y, lo más esencial, asegurándose de que los conocimientos adquiridos se pongan en práctica en su medio social. Posteriormente, se entrega al docente un documento donde se mencionan estas recomendaciones.

En el segundo aspecto, que es la parte administrativa, se cambia el enfoque de la parte directiva, ya que el trabajo de los directivos no es solo coordinar, organizar o resolver problemas. Por lo tanto, se ha impulsado el cambio de visión y de ideología en la funcionalidad directiva, ya que sus funciones deben ir más allá de lo ordinario. En consecuencia, la parte directiva siempre está en constante capacitación para fortalecer y mejorar sus habilidades de gestión, ya que a través de ellas se fortalecen los proyectos educativos, se reducen las necesidades escolares y se mejora la organización de los recursos. Lo más relevante es que se mejora la toma de decisiones en todos los aspectos administrativos escolares. También se realizan observaciones a los directivos de las instalaciones y de los recursos didácticos con los que cuenta la escuela, para que sean utilizados por los docentes y alumnos.

Por último, se recomienda que, desde una posición como supervisor, es importante anidar buenas prácticas de comunicación y actuar con inteligencia emocional, es decir, con empatía. También debe ser flexible para poder adaptarse a las circunstancias con el objetivo de tener la creatividad necesaria para encontrar soluciones prácticas y efectivas a las situaciones que se vayan presentando durante las jornadas escolares.

## Referencias

- ❖ Abero, L. (2015). Técnicas de recogida de datos. En L. Abero, L. Berardi, A. Capocasale, M. S. García, y S. R. Rojas. *Investigación educativa. Abriendo puertas al conocimiento* (pp. 147-158). Contexto.
- ❖ Bolívar, A. (2020). Post-covid-19: Repensar la función y tareas de la escuela. *Aula Magna 2.0*.
- ❖ Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración* (2.ª ed.). Uyapal.
- ❖ Gómez, M. (2020). Silencio en las aulas: trabajo escolar de siglo XXI con derechos de siglo XX. *Nexos*. <https://goo.su/zrCLVi>
- ❖ Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4 (3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- ❖ Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., y Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement.
- ❖ Moreira, M. A. (2002). *Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ❖ Muñoz, A. y Hurtado, J. (2011). *Asociación entre el funcionamiento familiar y la empatía en adolescentes y sus familias, pertenecientes a una institución educativa pública del Municipio de Medellín*. Universidad de Manizales - Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano [CINDE].
- ❖ Niño, V. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.
- ❖ Roca, E. (2003). *Cómo manejar tus habilidades sociales*. ACDE Ediciones.
- ❖ Sarasúa Ortega, A. (2008). Educación para la ciudadanía y de los derechos humanos. *Avances en Supervisión Educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, (9). <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/341>
- ❖ Secretaría de Educación Pública [SEP] (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica*.
- ❖ Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación* (2ª Edición). Mc Graw Hill.
- ❖ Tapia, G. (2003). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela*. Documentos de trabajo. SEP-SEB-DGDGIE-PEC.
- ❖ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2019). *Empathy from an educational approach*. <https://goo.su/PZBEU>
- ❖ Wester, J. H. (2008). Dimensiones y retos de una educación para la responsabilidad ciudadana. *Utopía y praxis latinoamericana*, 13 (42), 55-69. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27904204>