

# Situación de las organizaciones educativas escolares en pandemia: tres aspectos clave

Situation of school educational organizations in pandemic: three key aspects

Alex Sánchez Huarcaya <sup>1</sup>

Pablo Montalván Zuñiga <sup>2</sup>

Alvaro Leon Soria <sup>3</sup>

**Resumen:** Las organizaciones educativas fueron afectadas por la pandemia de la COVID-19 a nivel global, por lo cual, con la finalidad de continuar y seguir brindando el servicio educativo, muchas de ellas tuvieron que desarrollar estrategias y prácticas para lograr dicho objetivo. Ante esto, el presente estudio se orientó con el objetivo de comprender la situación de dichas organizaciones, durante la pandemia, desde los siguientes fenómenos educativos: la resiliencia organizacional, la mejora educativa y el liderazgo. Para ello, la investigación fue abordada a través del método de revisión narrativa, para lo cual se revisaron un total de sesenta y dos fuentes de los años 2020, 2021 y 2022. El estudio concluye que existe evidencia de una ganancia en las capacidades resilientes, así como en el ejercicio del liderazgo distribuido. A su vez, se concluyó que la mejora educativa permitió potenciar las acciones relacionadas con los procesos de enseñanza y aprendizaje durante la pandemia.

**Palabras clave:** aprendizaje, escuela, liderazgo, mejora educativa, resiliencia organizacional

<sup>1</sup> Ph.D. Ciencias de la Educación. Docente y coordinador del Grupo de Investigación Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Correo electrónico: aosanchezh@pucp.edu.pe

<sup>2</sup> Magíster en Gestión de la Educación. Docente e integrante del Grupo de Investigación Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Correo electrónico: pmontalvan@pucp.edu.pe

<sup>3</sup> Magíster en Gestión de la Educación. Docente e integrante del Grupo de Investigación Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Correo electrónico: alvaro.leon@pucp.edu.pe

*Diálogos Pedagógicos*. ISSN en línea: 2524-9274.

Año XXII, N° 43, abril-septiembre 2024. Pág. 1-18.

DOI: [http://dx.doi.org/10.22529/dp.2024.22\(43\)01](http://dx.doi.org/10.22529/dp.2024.22(43)01) / Recibido: 11/10/2023 / Aprobado: 01/02/2024.



Artículo publicado bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar.  
© Universidad Católica de Córdoba.

**Abstract:** Educational organizations were affected by the global COVID-19 pandemic, and, as a result, many of them had to develop strategies and practices in order to continue providing educational services. In light of this, the present study aimed to understand the situation of educational organizations during the pandemic, focusing on the following educational phenomena: organizational resilience, educational improvement, and distributed leadership. To do this, the research was approached through the narrative review method, for which a total of sixty-two sources were examined, from the years 2020, 2021 and 2022. The study concludes that there is evidence of an increase in resilient capacities as well as the exercise of distributed leadership. Additionally, it was concluded that educational improvement facilitated the enhancement of actions related to teaching and learning processes during the pandemic.

**Keywords:** learning, school, leadership, educational improvement, organizational resilience

---

## **Introducción**

Durante la pandemia, las escuelas -entendidas como organizaciones educativas- sufrieron sus efectos. Desde el cierre de las instalaciones, el retiro de estudiantes y el abandono escolar hasta el despido de docentes y personal administrativo. No hacemos una distinción según el tipo de gestión (pública, privada) porque, finalmente, todas las escuelas pasaron por los efectos antes indicados, aunque algunas privadas cerraron por falta de estudiantes, ya que muchas familias decidieron retirar a sus hijos por los efectos económicos, producto de las restricciones sanitarias.

Ante esto, la decisión gubernamental fue que el servicio educativo se siga brindado de manera virtual. Esto significaba todo un reto porque nunca antes se había realizado de manera masiva. Tanto las zonas rurales y la periferia de la ciudad tienen una brecha digital muy marcada, a diferencia de las escuelas que están dentro del casco urbano, aunque tampoco todas aseguraban una buena conectividad, el uso de plataformas digitales y la preparación de todos los docentes en habilidades digitales, entre otros. Esto se sumaba a las deficiencias estructurales del sistema educativo que deviene de décadas: la falta de formación de los directivos para atender situaciones de crisis, el alejamiento de los organismos gubernamentales de las escuelas, el poco interés por las emociones en el trabajo docente y la formación de los estudiantes, entre otros.

Frente a ello, las escuelas se pusieron de pie para continuar con la formación de los estudiantes, por lo que recogieron información de otros contextos y siguieron las orientaciones de los entes rectores. Esta práctica les permitió encontrar mecanismos y herramientas nuevas para lograr potenciar sus procesos pedagógicos y administrativos con la finalidad de mitigar los efectos negativos de la pandemia y convertirlos en oportunidades.

Entonces, para comprender los efectos de la pandemia en las escuelas, nos planteamos la siguiente pregunta de investigación ¿cuál fue la situación de las organizaciones educativas escolares durante la pandemia, desde el liderazgo educativo, la resiliencia organizacional y la mejora educativa?

### **Metodología**

El estudio responde al método de revisión narrativa, cuya su intención es explorar y recopilar información sobre una situación determinada, para luego analizarla, discutirla y dar respuesta a la pregunta de investigación planteada. En este sentido, se analizaron sesenta y dos fuentes, entre artículos académicos (arbitrados e indizados), informes, libros, ponencias, capítulos de libros y tesis, entre 2020 al 2022. Ante esto, nos planteamos el siguiente objetivo: comprender la situación de las organizaciones escolares durante la pandemia, desde los siguientes fenómenos educativos: la resiliencia organizacional, la mejora educativa y el liderazgo.

Considerando lo anterior, se buscó información en las siguientes bases de datos: Redalyc, Scielo, Taylor y Education Resources Information Center (ERIC).

En tal sentido, la información recabada permitió un análisis más holístico de la situación analizada a partir del uso de matrices que no solo permitieron comparar y relacionar la información, sino que facultaron la discusión de los datos recogidos por cada categoría.

Finalmente, con la información analizada, se abordó cada aspecto clave de manera reflexiva en apartados separados en virtud de las categorías establecidas con la finalidad de dotar de orden al estudio para así elaborar, finalmente, las conclusiones.

### **Resultados y discusión**

A partir del análisis realizado, se optó por trabajar tres apartados que responden a las tres categorías establecidas en el proceso de análisis de datos. En tal sentido, es necesario destacar que cada apartado explicita las circunstancias en las cuales se vieron inmersas, así como las tensiones vividas y, además, la capacidad para sobreponerse a la pandemia, es decir, cómo estas lograron alcanzar sus objetivos y brindar una enseñanza de calidad a los estudiantes.

#### **Resiliencia organizacional en las escuelas como respuesta a la pandemia**

Las escuelas, ante la pandemia, tuvieron que asumir una serie de retos porque se enfrentaron a un cierre total de sus instalaciones y tuvieron que brindar el servicio educativo de manera virtual, lo que implicó muchos desafíos para todos los que participan directamente en el proceso de aprendizaje y la gestión (Durand Mercado *et al.*, 2022; Gallegos Ruíz y Tinajero Villavicencio, 2020). Como consecuencia, algunas escuelas suspendieron totalmente el servicio y dejaron sin tra-

bajo a docentes, personal administrativo y las familias trasladaron a sus hijos menores a otras instituciones.

Ante lo descrito y para comprender lo sucedido con las escuelas que siguen brindando el servicio educativo durante la pandemia (2020, 2021, 2022), las analizaremos desde la resiliencia organizacional. En este sentido, este tema no es nuevo en el campo educativo porque ha servido para estudiar los avances de las escuelas en las áreas académicas y, en otros casos a nivel individual, tanto de estudiantes y de docentes (Drossel *et al.*, 2020; Vinogradov *et al.*, 2022).

Como punto de partida, la resiliencia organizacional es la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a cambios significativos o repentinos, condiciones desfavorables, riesgos o desafíos a nivel interno y externo, lo que conlleva a la regulación emocional, relacional y cognitiva de todos los integrantes de la organización con el fin de proteger y ayudar a todos ellos y salir adelante a nivel organizativo, además, de recuperarse y seguir funcionando (Guillén Mondragón *et al.*, 2022; Sezen-Gültekin y Argon, 2020; Castro, 2022; Rui y Huang, 2021; Vinogradov *et al.*, 2022; Ulukan y Ulukan, 2021). Esta resiliencia exige que la organización se prepare de manera estratégica con el fin de minimizar el impacto o los efectos del suceso, lo que le permite estabilidad, adaptación favorable, transformación de sus prácticas, bienestar y recuperación mental y física de todos (Valencia-Arias, 2021; Durand Mercado *et al.*, 2022; Román *et al.*, 2020; Ulukan y Ulukan, 2021; Castro, 2022).

Ante ello, es necesario puntualizar las capacidades relacionadas con la resiliencia organizacional: empatía, positividad, flexibilidad, adaptabilidad, anticipación, ingenio, agilidad, adaptación, redundancia, fortaleza, tolerancia, superación, alineación estratégica, planificación, sinergia y colaboración (Durand Mercado *et al.*, 2022; Gómez Rivadeneira *et al.*, 2022; Rui y Huang, 2021; Urrutia-Aguilar *et al.*, 2022; Moreno Del Río *et al.*, 2022; Castro, 2022). Dichas capacidades permiten afrontar las angustias, el estrés y la ansiedad en los integrantes de la organización, en este caso, provocados por la pandemia (Ulukan y Ulukan, 2021; Urrutia-Aguilar *et al.*, 2022; Vinogradov *et al.*, 2022).

Para lograr lo indicado, la escuela debe transformarse, es decir, asumir lo que le afecta y decidir actuar (Olmo-Extremera *et al.*, 2021). Como lo señalan los estudios, ante la adversidad, emergió la identidad, el compromiso y los valores del ser docente, lo que le brindándole fuerzas, optimismo y ganas de continuar con su labor con el fin de que los escolares sigan avanzando (Gallegos Ruíz y Tinajero Villavicencio, 2020; Olmo-Extremera *et al.*, 2021; Castro, 2022).

Entonces, las escuelas, en el caso peruano, debieron afrontar la pandemia desde la suspensión de clases (escuelas privadas) hasta el cierre total de las escuelas, pero con la posibilidad de realizar las clases de manera digital. Todo este proceso significó atender varios frentes que, a continuación, desarrollaremos desde diferentes aspectos, teniendo como marco la resiliencia organizacional.

Gestión. Los directivos tuvieron que comprender que la pandemia y las medidas sanitarias afectaban directamente a las escuelas y fueron ellos quienes debían tener una actitud de optimismo (Olmo-Extremera *et al.*, 2021; Holguin-Alvarez

*et al.*, 2020), la cual debía contagiarse a la comunidad educativa. La comunicación pasó a lo virtual, se intensificó el uso de las redes sociales, se implementaron plataformas para la enseñanza, los procesos de gestión se digitalizaron y se aumentaron las demandas educativas.

Esto llevó a optar por un liderazgo resiliente, crítico, transformacional y adaptativo por parte de los directivos, con el fin de promover espacios afectivos, de acogida, cambio y confianza. Todo el personal sacó fuerzas internas para lograr los aprendizajes, fortalecer el desarrollo profesional y mantener la eficiencia y la eficacia (Olmo-Extremera *et al.*, 2021; Gallegos Ruíz y Tinajero Villavicencio, 2020). Entendieron que el servicio educativo debía continuar y seguir brindando el mejor servicio posible con las mismas o menores condiciones. Cabe resaltar que esto fue muy tenso porque la pandemia acentuó y evidenció las fallas del sistema, pero la buena gestión logró movilizar a las escuelas, aunque no necesariamente pudo resolver los problemas estructurales.

Esta gestión, si bien no termina cambiando totalmente a la escuela, logró adaptarse y dependió mucho del líder, la cual evidenció el empoderamiento y el trabajo cercano con los docentes (Alava Barreiro *et al.*, 2022). Por ejemplo, Drossel *et al.* (2020) señalan que las escuelas competentes lograron integrar los medios digitales sin mucho problema.

Cabe resaltar que la resiliencia mostrada no solamente es durante, crisis (McLeod y Dulsky, 2021), ya que debemos pensar en sus efectos y que es posible tener otra pandemia o crisis similar y, para ello, debemos estar preparados.

Docentes resilientes. Ante las medidas asumidas, los profesionales clave en las escuelas fueron y son los docentes porque ellos aplican todas las medidas asumidas y las adaptaciones realizadas y son las personas más cercanas a los estudiantes y sus familias. Durante la pandemia, el docente tuvo que transmitir, en lo posible, su compromiso laboral, un buen clima en las aulas, así como brindar no solo recursos educativos materiales, si no recursos emocionales (Durand Mercado *et al.*, 2022; Gallegos Ruíz y Tinajero Villavicencio, 2020) porque afrontaba sus propios temores y angustias, pero tenía que promover la resiliencia de sus estudiantes, colegas y familias.

Autores como Gallegos Ruíz y Tinajero Villavicencio (2020) sostienen que el docente se hace resiliente porque se encuentra en constantes modificaciones, como la implementación de políticas o nuevos programas curriculares, sus experiencias profesionales y la situación socioeconómica de la escuela, entre otros. Esto lo lleva a superar los retos y las dificultades y a continuar con su desarrollo profesional. De ahí su automotivación, esperanza, recursos personales, toma de decisiones, intereses, metas, manejo de sus emociones, inquietudes por seguir avanzando, lo que demuestra su equilibrio y estabilidad (Vinogradov *et al.*, 2022; Durand Mercado *et al.*, 2022; Olmo-Extremera *et al.*, 2021).

Otro punto clave de los docentes fue la confianza recibida por parte de las familias, la organización y el sistema educativo. Fue esencial para afrontar los retos o las dificultades, ya que permite desenvolverse, aportar, asumir y proyectar diversas acciones en beneficio de la escuela, así como la capacidad de relacionar-

se al momento de realizar actividades o acciones concretas en el aula: iniciativa, humor y buen trato con sus pares y sus estudiantes y demostrar, en lo posible, paciencia, colaboración, carisma y tolerancia (Durand Mercado *et al.*, 2022; Gállegos Ruíz y Tinajero Villavicencio, 2020; Machado *et al.*, 2020; Gómez Rivadeneira *et al.*, 2022; Olmo-Extremera *et al.*, 2021; Marín Che y Pinto Sosa, 2021). Es decir, el docente sufrió lo mismo que los estudiantes y sus familias, pero tuvo que afrontarlo y, aunque fuera difícil, estuvo ahí para seguir trabajando. Sin embargo, no debemos desconocer que también los docentes se hundieron en el dolor que se vivía en esos momentos.

**Adaptabilidad.** Durante la pandemia, se tomaban decisiones todos los días porque la organización tenía que adaptarse y no fue una cuestión simple. Algunas eran a nivel estructural y otras, a nivel profesional-personal, las cuales eran las más complejas. La adaptabilidad funcionaría con mayor rapidez o lentitud según las condiciones de la organización educativa. Por ejemplo, funcionó muy bien la incorporación de las TIC cuando los docentes tenían actitudes positivas (Drossel *et al.*, 2020) o cuando los problemas o desafíos eran vistos como posibilidades o desde las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), una oportunidad para la comunidad educativa (Olmo-Extremera *et al.*, 2021).

Entonces, se tomaron acciones para enfrentar la crisis, desde riesgos individuales y organizacionales (McLeod y Dulsky, 2021), así como para generar nuevos aprendizajes que involucraban a las familias y la comunidad. Por ejemplo, las reuniones virtuales con responsables de los estudiantes. También, se puede entender como positiva la creatividad que emerge ante las exigencias y las necesidades según cada contexto (Olmo-Extremera *et al.*, 2021; McLeod y Dulsky, 2021).

**Emociones.** La pandemia afectó las emociones de las personas, desde situaciones de estrés a momentos muy dolorosos, sin dejar de lado la cantidad de decesos que se proyectaban por los medios de comunicación. Esto despertó, en las organizaciones educativas, la compasión, el interés por el bien común, la solidaridad, el coraje y el apoyo emocional (León Sandoval, 2020; McLeod y Dulsky, 2021; Walsh, 2021) aunque, desde la distancia, las medidas sanitarias no permitían acercarse al otro de manera física y muchos tuvieron que resolver su dolor en la soledad, sin el círculo de confianza (amistades, colegas).

Un aspecto menos importante ante las situaciones que afectaron las emociones fue la actividad física y el valor de las habilidades socioemocionales (Román *et al.*, 2020) como mecanismo de respuesta ante los cambios abruptos y las dolencias sentidas.

**Desarrollo profesional.** Una capacidad asociada a la resiliencia a partir de lo cognitivo es el aprendizaje continuo (Román *et al.*, 2020), el deseo por saber y aplicar. Esto se plasmó cuando las organizaciones promovieron el aprendizaje de su personal para poder incorporar las tecnologías de la comunicación a las sesiones remotas (Holguin-Alvarez *et al.*, 2020), además de programas televisivos como soporte del aprendizaje.

Esto necesitó aprendizaje, para lo cual aparecieron programas de capacitación, seminarios virtuales, congresos y talleres para brindar herramientas a los

docentes, aunque muy importante fue el apoyo que se daban entre colegas de la misma organización y el autoaprendizaje que, en algunos casos, era en solitario (Cedeno-Basurto y Oriz-Zambrano, 2022). Es claro que también se evidenciaron las falencias formativas de los docentes, pero el entusiasmo por superarlo fue ser resiliente (Holguin-Alvarez *et al.*, 2020).

Finalmente, para lograr la resiliencia organizacional, fue necesario el apoyo y la fuerza de las familias, la comunidad, los medios de comunicación, los organismos estatales o privados que, de una u otra manera, aportaron para el funcionamiento de las escuelas, pero, en algunos momentos también desalentaron, aunque se entiende que es propio de adaptarse y cambiar. Esta mirada sistémica es clave para lograr los objetivos en las organizaciones educativas y pone en el centro a las personas, al humano que aporta a la sociedad (Alava Barreiro *et al.*, 2022; Sezen-Gültekin y Argon, 2020).

Cabe resaltar que la formación inicial se debe reflexionar y reorientar y considerar las habilidades socioemocionales de los futuros docentes, que incluyen la autoestima, los vínculos afectivos, la actividad física, la relajación, la respiración, la escucha, la empatía y la espiritualidad (Urrutia-Aguilar *et al.*, 2022; Cedeno-Basurto y Oriz-Zambrano, 2022; Bendack y Tarazona, 2021), las cuales son tan importante como investigar e innovar (Gómez Rivadeneira *et al.*, 2022). Otros aspectos vinculados con la resiliencia son la flexibilidad, la responsabilidad social y que debemos aprender a vivir en incertidumbre (Walsh, 2021; Moreno Del Río *et al.*, 2022). Es necesario recordar que todavía hay un tema pendiente, que es trabajar los efectos de la pandemia, los cuales ha marcado vidas, muchas de las cuales están en las escuelas, tanto de docentes, directivos y estudiantes.

### **El impacto del liderazgo educativo como una respuesta para enfrentar la crisis durante la pandemia**

La pandemia evidenció una serie de carencias en el sistema educativo y puso en jaque a los líderes educativos, quienes tuvieron que afrontar diferentes desafíos. Lamentablemente, en América Latina, se vivió el cierre de escuelas más prolongado del mundo y Perú no fue la excepción. Es, en medio de este contexto, que muchos estilos de liderazgo se fueron constituyendo frente a la situación particular de las diferentes instituciones educativas, los cuales detallaremos en la Tabla 1.

Otros aspectos importantes, según Yokus (2022), en lo concerniente a liderazgo, fueron la creación de redes, la mejora de las prácticas educativas, la calma y la compasión frente a los diversos problemas suscitados, el pensamiento analítico y estratégico y la transparencia en la información. Esto permitió la visibilización de la gestión educativa, que colocó un mayor interés en el aspecto emocional de los estudiantes y sus familias. Cuando los docentes pudieron ver que sus líderes se preocupaban por su salud mental y valoraban su trabajo, rindieron mejor e hicieron extensivo este apoyo a las familias que acompañaban.

**Tabla 1: Estilos de liderazgo más utilizados durante la pandemia**

<b>Estilo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto durante la pandemia</b>
Adaptativo (Turner, 2020)	Permitió la capacidad de prever y responder ágilmente a los cambios en este contexto, la gestión de los riesgos, cómo lograr la eficacia en un escenario cargado de imprevistos, la construcción de los cambios requeridos desde su rol y establecer ciclos vitales de mejora continua para fortalecer la capacidad de afrontar situaciones adversas.	Resultó de mucha utilidad, dada la coyuntura y facilitó prever los futuros escenarios. Por ejemplo, el incremento del uso del aula híbrida y su implementación frente al futuro retorno a la presencialidad.
Colectivo (Villafuerte y Cevallos, 2021)	Se procura la comprensión y la resolución de los problemas que emergen de escenarios cambiantes, hasta procesos de construcción colectiva.	Se buscaron soluciones a problemas de forma colectiva y se encontró la respuesta en toda la comunidad educativa. Un reto importante fue evitar la suspensión perfecta (es una medida que permite suspender temporalmente al trabajador y reconocer sus pagos) del personal de mantenimiento y administrativo de las instituciones educativas y se puso la iniciativa solidaria a consideración de todo el plantel. Esto fomentó la cohesión institucional.
Transformacional (Menon, 2021)	Dentro de una coyuntura de incertidumbre, era importante contar con gestores educativos íntegros y carismáticos, que puedan liderar bajo presión, enfatizar el optimismo, cuidar a los estudiantes e inspirar el aprendizaje. Estos líderes ofrecían apoyo emocional a los docentes y comprendían a la escuela como una familia, en donde los gestores escolares guían y colaboraban con los maestros en el desarrollo de sus habilidades y valoraban la importancia de su rol como soporte emocional.	Fomentaron el optimismo, brindaron soporte emocional y ponderaron el rol de los docentes como piezas fundamentales en el acompañamiento de las familias a su cargo. Buscaron soluciones creativas e inspiradoras entre los docentes, generaron espacios de conversación y distensión para evitar el <i>burnout</i> (McLeod y Dulsky, 2021).
Pedagógico (Ahtiainen et al., 2021)	Reconocido como aquel que concentra su atención en los procesos de enseñanza y de aprendizaje y el cumplimiento del currículo. Dada la emergencia sanitaria, se tuvo que establecer prioridades.	Mayor énfasis en los aprendizajes esenciales o competencias clave, como lo plantean Reimers y Schleicher (2020). Priorizar el bienestar socioemocional, dado el contexto que se estaba viviendo dentro de cada una de las familias. Por otro lado, la confianza se tuvo que fortalecer entre los directivos y los docentes, basada en la <i>autonomía conectada</i> propuesta por Fullan y Rincón (2020), entendida como una red de colaboración docente, que respeta la autonomía creativa con la finalidad de alcanzar objetivos comunes en favor de los estudiantes.



<b>Estilo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto durante la pandemia</b>
Directivo (Romero, 2021)	Se encuentra más centrado en las habilidades y las cualidades del director. Fomenta prácticas de liderazgo de "puertas abiertas", promueve relaciones "cara a cara", con presencia fuerte y cotidiana de los directivos que "caminan en la escuela", Romero (2021) plantea como fundamental la accesibilidad y la disposición de los líderes y concibe como imprescindible su movilidad "en el terreno", en contraposición al trabajo de escritorio. Considera el aspecto emocional de la función directiva y docente para atender la crisis.	Preocupación por verificar las trayectorias educativas y evitar la deserción escolar, pese a los graves problemas económicos que estaban afrontando las familias. Existieron iniciativas para dar facilidades a los padres de familia para publicitar sus emprendimientos dentro de las redes sociales de las escuelas, con la finalidad de mejorar sus ingresos económicos y, de esa manera, solventar los gastos escolares. Esto denota "actos de apertura hacia enfoques de corresponsabilidad frente a los fines de la educación en nuestros tiempos" (Aparicio Molina <i>et al.</i> , 2020, p. 38).
Distribuido (García, 2021)	Implica la distribución del ejercicio del liderazgo en los diferentes estamentos de las instituciones educativas con coordinación, cooperación y comunicación. Era importante, en este contexto, establecer un enfoque de liderazgo distribuido para gestionar la situación de crisis, según Azorín y Fullan (2022), con la finalidad de emplear redes internas y externas que logren mantener las conexiones personales y profesionales.	La cultura de la colaboración entre redes educativas permitió consultar con los primeros afectados por la pandemia y tener así más tiempo para planificar su capacidad de respuesta ante los nuevos retos. Según Caputo y Pérez (2022), cuando hay puntos de vista diferentes pero un propósito compartido, avanzar implica diseñar y liderar un proceso en que las partes resuelvan sus diferencias sin que la autoridad lo haga por ellas. Esto es distribuir el ejercicio del liderazgo.

**Fuente:** elaboración propia.

Todo este impacto, producto de la pandemia, ha generado un nivel de alerta importante en los líderes educativos quienes, según lo propuesto Vaillant *et al.* (2022), deben, a partir de ahora, apostar por la necesidad de construir nuevos formatos que potencien el uso pedagógico de la tecnología para la mejora de los aprendizajes y el logro de mayores niveles de equidad. Por otro lado, mejorar la capacidad para responder a escenarios de emergencia, fortalecer la formación de equipos directivos y docentes y mostrar el core de prácticas que permitieron afrontar los contextos de emergencia, tal y como lo refuerzan Bolívar *et al.* (2022). Es importante trabajar en red para gestionar el conocimiento entre directivos. Este nuevo "saber hacer" se fortalece cuando se comparte y se promueve una disposición permanente al cambio. Todas estas acciones consolidan al liderazgo educativo como una respuesta para enfrentar la crisis durante la pandemia.

### **La mejora educativa como línea orientadora del cambio de las instituciones en la pospandemia**

La mejora educativa, según Reynolds y Neeleman (2021), es una línea de investigación que se desarrolla, en el contexto actual, en función de la revisión de las escuelas a través de un proceso de análisis de los aspectos que las componen y una posterior investigación orientada hacia su optimización. Esto, a través del compromiso de los agentes que las lideran para el logro de este último proceso. En otros términos, la mejora educativa, como argumenta Gairín (2015, 2020), es un medio de las instituciones para identificar los factores que facilitan y obstaculizan los cambios en sus procesos, para delimitar cómo realizar estos en función de las necesidades particulares de las escuelas.

En la actualidad, el mundo atraviesa un proceso de superación de la pandemia de la COVID-19, la cual, en 2020, desató una situación que obligó, como bien sostiene Hurtado (2020), a las escuelas a repensar su funcionamiento y a encontrar mecanismos para ajustarse a un nuevo escenario formativo. Esto, por el hecho de que, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2020), más de 849 millones de estudiantes se encontraron confinados en casa y 113 países habían cerrado todo centro educativo. Por ello, siguiendo a Feldman (2021), las escuelas necesitaron realizar nuevas prácticas para conseguir la eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje y, a su vez, buscar la mejora de la enseñanza tradicional para hacer explícitas las nociones de cambio e innovación.

En tal sentido, Harris (2020) argumenta que es necesario el cambio en los procesos institucionales desde el contexto de las escuelas para el logro de su optimización. Dicho aspecto es resaltado, a su vez, por Mora *et al.* (2018) y Retamal y Gairín (2020), quienes aseveran que el contexto en el cual se ve inmersa la escuela y los procesos que se dan en ella la configuran como el escenario en el cual se da el cambio, que permite identificar las prácticas relacionadas a la mejora. La mejora educativa, entonces, contempla los aspectos internos y externos relacionados a las escuelas, lo cual permite un análisis holístico y, a su vez, específico en torno a la búsqueda para potenciar sus procesos.

De tal modo, la mejora educativa les ha permitido a las escuelas un análisis en relación no solo a sus aspectos internos, sino que también concibe la contextualización de estas para abordar sus necesidades y requerimientos de una manera más específica. En otros términos, por un lado, según Pericacho *et al.* (2019), las escuelas que mejoran tienen una apertura con su medio que promueve un intercambio con las sociedades a las que pertenecen, mientras que, por el otro, como afirma Davis-Singaravelu (2022), la mejora educativa se asienta sobre el hecho de que las escuelas construyan sus propios mecanismos para lograr el desarrollo de los agentes inmersos en el fenómeno educativo, lo cual implica un crecimiento progresivo.

Asimismo, es necesario destacar que, según Pericacho *et al.* (2019), la mejora educativa cuenta con metodologías específicas y factores que inciden directamente en la optimización de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. De tal modo, el contexto de la educación virtual en tiempos de pandemia ha permitido la reflexión en torno a la identificación de componentes que permitirán que las escue-

las logren mejorar a través del tiempo, tomando dichos elementos como insumos importantes que les permitan lograr orientar la institución hacia la mejora educativa. Esta, entonces, según Gairín (2020), se constituye como una oportunidad para alinear las formas de pensar y de actuar de los actores del proceso educativo con las actitudes que deben de tener los individuos en la sociedad.

De este modo, la mejora educativa faculta a las escuelas para lograr los objetivos que delimitan en función de sus propias necesidades, debido a que aborda sus problemáticas, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrollan. Por ello, tal como afirman Adelman y Taylor (2022), las instituciones educativas son exitosas en virtud del hecho de haber realizado prácticas y estrategias relacionadas a la búsqueda para garantizar el aprendizaje integral de los alumnos. No obstante, Bohanon *et al.* (2021) arguyen que lo anterior sucede si y solo si la escuela promueve que todos sus agentes participen en la delimitación de objetivos orientados hacia potenciar los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el fin de que este proceso sea colaborativo y continuo.

Así pues, tal como sostienen Murillo y Krichesky (2012 y 2015), la mejora educativa se constituye como un recurso que poseen las escuelas para lograr un cambio en las sociedades a las que pertenecen, a través de un proceso orientado hacia la optimización de la calidad educativa. De tal modo, la búsqueda para lograr potenciar los procesos de enseñanza y de aprendizaje es un proceso continuo y cíclico, puesto que la mejora educativa se asienta sobre el hecho de comprender la educación desde una visión novedosa que orienta la acción de las escuelas de una manera específica. Así, según Rodríguez-Mantilla *et al.* (2020), la mejora se asienta sobre un cambio planificado, sistemático y asumido por el centro para introducir innovaciones necesarias para el cambio.

Teniendo en cuenta ello, en los últimos años, se han podido identificar aspectos que se vinculan a la mejora educativa. Autores como Ortega-Rodríguez y Pozuelos Estrada (2022) y Luzarraga (2019) conciben que este campo de estudio se vincula con el trabajo colaborativo docente y una implicación del resto de agentes a través de un liderazgo sistémico que tenga por eje los procesos de enseñanza y de aprendizaje, teniendo en cuenta que, en esta relación, debe existir un debate responsable. Asimismo, Delgado Herrera y Sánchez Huarcaya (2021) y Rodríguez-Gallego *et al.* (2020) sostienen que existe una relación entre la mejora educativa y la práctica del seguimiento y la evaluación, el aprendizaje organizacional y un liderazgo encaminado hacia la optimización de los procesos en las escuelas.

En tal sentido, como bien postulan Ceballos López y Saiz Linares (2020), el cambio en las escuelas se sostiene en la existencia de finalidades y procesos de planificación compartidos, que actúan a manera de un indicador que orienta al proyecto educativo. A su vez, Queupil y Montecinos (2020) plantean que la mejora educativa se vincula necesariamente con las interacciones entre los agentes participantes en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, lo cual implica la delimitación de roles de liderazgo y de distribución. De ahí que la mejora se constituye como una manera de interpretar el fenómeno educativo sobre las bases del cambio y la innovación e implica que todos los individuos pertenecientes a la comunidad educativa posean una visión común para lograrla.

## **Conclusiones**

En relación con la resiliencia organizacional, es definida como la capacidad de respuesta para enfrentar las vicisitudes de la vida, en este caso la pandemia. Ante esto, se hace necesario ver el problema de manera sistémica, donde los esfuerzos de mejora estaban para seguir brindando el servicio educativo y, sobre todo, atender a los estudiantes que, en muchos casos, no tenían acceso al Internet, pero había la intención de que sigan avanzando. Si bien la pandemia confirmó las falencias del sistema educativo, los integrantes de las escuelas le hicieron frente y, aunque las carencias eran visibles, los esfuerzos resilientes eran notables.

Se hace necesario ser consciente de las capacidades resilientes ganadas a nivel organizacional, donde docentes, directivos, estudiantes y familias aportaron y aprendieron, las cuales deben ser explicitadas y compartidas, además de ser puestas en común con otras organizaciones.

En este sentido, es importante contemplar y priorizar el ejercicio del estilo de liderazgo distribuido, ya que permite identificar potenciales líderes para generar una responsabilidad compartida respecto de la misión de la institución educativa. Esto involucra a las familias, la comunidad local, los exalumnos, la municipalidad, etc. Por lo tanto, se debe incidir en la preocupación por el capital humano de las escuelas y su mundo interior, ya que, al garantizar un correcto manejo de las emociones, es factible afrontar mejor los desafíos adaptativos que se presenten en el futuro.

Consolidando esta visión del liderazgo compartido es posible anticipar la crisis, ya que se puede trabajar en red y reconocer las buenas prácticas que permitan un modelo de trabajo en contextos adversos. Por otro lado, es importante encontrar este gran reto como una oportunidad de visibilizar la importancia de la escuela y la revalorización de la carrera docente.

Con relación a la mejora educativa, esta radica en el hecho de que se constituye como un conglomerado de herramientas y mecanismos que permiten que las escuelas enfrenten los efectos negativos de la pandemia y realicen los cambios necesarios para afrontar los primeros. En ese sentido, la mejora se constituye como una forma de pensar y de actuar, según la cual las instituciones educativas orientan su labor hacia el cambio y hacia la optimización de sus procesos. Así pues, dicha línea permitió que las instituciones realizaran una transición adecuada al periodo en el cual el mundo se vio afectado por la pandemia.

Por ello, es posible sostener que la mejora educativa, en el contexto de la pandemia de la COVID-19, a su vez, les permitió a las escuelas no solamente mitigar los efectos negativos que desembocó dicho acontecimiento, sino que, además, les permitió tomar las oportunidades y repensar las fortalezas de la organización en función del cambio educativo. La mejora, en tal sentido, ayudó a las escuelas a avanzar frente a las adversidades y a afrontar la pandemia de la mejor manera posible, con la finalidad de potenciar sus acciones relacionadas con el proceso de enseñanza y de aprendizaje para garantizar una educación equitativa y democrática.

Finalmente, los tres aspectos están vinculados y emergieron durante la pandemia, aunque varía el tipo de organización educativa, ya que muchas no lograron sobrevivir y otras fueron capaces de ser resilientes a nivel organizacional, lo que evidencia un ejercicio del liderazgo orientado al estilo distribuido y adaptativo, con un modelo de gestión preocupado por la mejora educativa. Además, atendió las emociones de los miembros de la escuela: docentes, estudiantes, familias, etc., mantuvo el servicio educativo y construyó los mecanismos para mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

## Referencias bibliográficas

Adelman, H. S. y Taylor, L. (2022). *New Directions for School Improvement Policy*. Center for MH in Schools & Student/Learning Supports at UCLA. Department of Psychology at UCLA. <https://smhp.psych.ucla.edu/pdfdocs/policynd.pdf>

Ahtiainen, R., Fonsén, E. y Kiuru, L. (2021). Finnish early childhood education and care leaders' perceptions of pedagogical leadership and assessment of the implementation of the National Core Curriculum in times of change. *Australasian Journal of Early Childhood*, 46(2), 126-138. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/18369391211010971>

Alava Barreiro, L. M., Romero Chávez, S. A., Moreira Chica, T. K. y Alcívar Medranda, E. M. (2022). Liderazgo resiliente de los trabajadores sociales en tiempos de COVID-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(7), 118-131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.9>

Aparicio Molina, C. A., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G. y Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas De Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>

Azorín, C. y Fullan, M. (2022). Leading new, deeper forms of collaborative cultures: Questions and pathways. *Journal of Educational Change*, 23, 131-143. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10833-021-09448-w>

Bendack, Y. y Tarazona, A. (2021). Resiliencia y espiritualidad en la labor docente, significación en el contexto de la pandemia por covid-19. *Revista Educare*, 25(3), 115-138. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1596>

Bohanon, H., Wu, M., Kushki, A., LeVesseur, C., Harms, A., Vera, E., Carlson-Sanei, J. y Shriberg, D. (2021) The role of school improvement planning in the implementation of MTSS in secondary schools. *Preventing School Failure: Alternative Education for Children and Youth*, 65(3), 230-242. <https://doi.org/10.1080/1045988X.2021.1908215>

Bolívar, A., Luzón, A. y Olmedo, E. (2022). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis. Aprendizajes para la escuela post covid*. Universidad de Granada.

Caputo, S. y Pérez, J. (2022) Liderazgo y educación. Reflexiones en tiempos de pandemia. *Diálogos pedagógicos* 19(38), 73-94. <https://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/dialogos/article/view/5241/6515>

Castro, F. (2022). Resiliencia en Tiempos de Covid-19: Una Prioridad para los Alumnos de Educación Básica. *Revista Formación Estratégica*, 4(1), 1-15. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/47>

Cedeno-Basurto, K. y Oriz-Zambrano, J. (2022). Estrategias de resiliencia para la contención emocional frente al Covid-19 en la Ciudadela Inés Moreno del Cantón Bolívar. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 2298-2311. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3707/html>

Ceballos López, N. y Saiz Linares, A. (2020). ¿Es posible la mejora educativa desde los centros? El papel de la organización escolar en los procesos internos de cambio. *Aula Abierta*, 49(2), 151-158. <https://doi.org/10.17811/rifie.49.2.2020.151-158>

Davis-Singaravelu, S. (2022). The Potential to Build Collective Capacity for Organizational Learning in the Context of Teachers' Use of Digital Technology for School Improvement. *Education Sciences*, 12(1), 33. <https://doi.org/10.3390/educsci12010033>

Delgado Herrera, R. y Sánchez Huarcaya, A. (2021). Factores organizacionales en una institución educativa privada del Callao-Perú. *Horizonte de la ciencia*, 291-308. <https://www.redalyc.org/journal/5709/570965027022/html/>

Drossel, K., Eickelmann, B. y Vennemann, M. (2020). Schools overcoming the digital divide: in depth analyses towards organizational resilience in the computer and information literacy domain. *Large-scale Assessment in Education*, 8(9). <https://doi.org/10.1186/s40536-020-00087-w>

Durand Mercado, J., Mendoza-Muñoz, J., Chávez-Apaza, E. y Ríos-Cataño, C. (2022). Resiliencia individual, organizacional y comunitaria del docente en contextos vulnerables: revisión de la literatura. *Desafíos*, 13(1), 37-45. <https://doi.org/10.37711/desafios.2022.13.1.366>

Feldman, P. (2021). Digital transformation in education: from vision to practice during the pandemic. En A. Plutino y E. Polisca (Eds.), *Languages at work, competent multilinguals and the pedagogical challenges of COVID-19* (pp. 39-45). Research-publishing. <https://doi.org/10.14705/rpnet.2021.49.1216>

Fullan, M. y Rincón, S. (2020). *La gestión del cambio y la autoevaluación institucional*. Documento académico. SINEACE.

Gairín, J. (2015). Las comunidades de práctica profesional. Una breve Introducción. En J. Gairín (Coord.), *Las comunidades de práctica profesional. Creación, desarrollo y evaluación* (pp. 13-31). Wolters Kluwer.

Gairín, J. (2020). Los directivos como promotores de la mejora educativa. *Revista Portuguesa De Investigação Educacional, (Especial)*, 228-256. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8508>

Gallegos Ruíz, I. y Tinajero Villavicencio, M. (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria. *RLEE. Nueva época (México)*, (50), 121-142. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.98>

García, I. (2021). Liderança distribuida em organizacoes educacionais de Madrid: estudo de caso. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educacao*, 16(1), 189-209. <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/13423>

Gómez Rivadeneira, J. S., Bazurto Vincés, J., Saldarriaga Villamil, K. V. y Tarazona Meza, A. K. (2022). Gestión académica resiliente: Estrategias para el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 11-28. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.2>

Guillén Mondragón, I., Rendón Trejo, A. y Morales Alquicira, A. (2022). Una mirada a la resiliencia organizacional como fuente de ventaja competitiva. *XV Congreso, Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2064>

Harris, A. (2020). Leading school and system improvement: Why context matters. *European Journal of Education*, 55(2), 143-145. <https://doi.org/10.1111/ejed.12393>

Holguin-Alvarez, J., Villena-Guerrero, M., Soto-Hidalgo, C. y Panduro Ramírez, J. (2020). Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 38-53. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35175>

Hurtado, F. (2020). La educación en tiempos de pandemia: Los desafíos de la escuela del siglo XXI. *Revista arbitrada del Centro de Investigaciones y Estudios Gerenciales*, 44, 176-187. <https://revista.grupocieg.org/revista/revista-cieg-no-44-julio-agosto-2020/>

León Sandoval, A. (2020). Gestionando los aprendizajes desde la resiliencia institucional en tiempos de COVID-19. *I Congreso Internacional de Gestión Educativa*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://doi.org/10.18800/cige2020.012>

Luzarraga, J. (2019). *Factores que contribuyen a la eficacia y mejora en los centros de bachillerato de la Comunidad Autónoma del País Vasco* [Tesis para optar el grado de Doctor, Universidad del País Vasco]. Archivo Digital Docencia Investigación. <https://addi.ehu.es/handle/10810/42595>

Machado, M., Espina, K. y Aguilar, G. (2020). Atributos de la resiliencia en el docente de educación básica ante la pandemia del COVID-19. *Revista Estudios en Educación (REeED)*, 3(5), 112 - 136. <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/147>

Marín Che, A. J. y Pinto Sosa, J. E. (2021). Escuelas cerradas, aulas abiertas: estrategias de enseñanza remota en una comunidad rural de Yucatán. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 51(Especial), 215-250. <https://doi.org/10.48102/rlee.2021.51.ESPECIAL.463>

McLeod, S. y Dulskey, S. (2021). Resilience, Reorientation, and Reinvention: School Leadership During the Early Months of the COVID-19 Pandemic. *Front. Educ.*, 6. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.637075>

Menon, M. E. (2021). Transformational Leadership at Times of Crisis: The Case of School Leaders in Greece. *European Journal of Educational Management*, 4(1), 1-11. <https://eric.ed.gov/?q=transformational+leadership+education&ft=on&id=EJ1302373>

Mora, G., Monge, P. M. y Santiago, J. M. (2018). Liderazgo para la gestión del cambio en escuela de bajo desempeño. *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 8(16), 53-61.

Moreno Del Río, G., Vargas Salgado, M., Gómez Bull, K. y Rodríguez Esparza, M. (2022). Resiliencia como antecedente del aprendizaje organizacional en el contexto de la pandemia por COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.47666/summa.4.1.02>

Murillo, F. J. y Krichesky, G. (2012). El Proceso del Cambio Escolar. Una Guía para Impulsar y Sostener la Mejora de las Escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55123361003.pdf>

Murillo, F. J. y Krichesky, G. (2015). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13, 69-102. <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2800>

Olmo-Extremera, M., Sabino de Farias, I. y Domingo Segovia, J. (2021). Construir resiliencia en las escuelas desde la acción de liderazgo. *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*, (18), 69-90. <http://doi.org/10.30827/dreh.vi18.17002>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2020). *Seguimiento mundial de los cierres de escuelas causados por el Covid-19* [Mapa]. <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>

Ortega-Rodríguez, P. J. y Pozuelos Estrada, F. J. (2022). Factores influyentes en la mejora escolar. Un estudio de casos en las escuelas Freinet. *Revista Complutense de Educación*, 33(2), 181-189. <https://doi.org/10.5209/rced.70415>

Pericacho, F., Vaíllo, M., Zamorano, S. y Camuñas, N. (2019). Procesos de mejora en los centros educativos: ejemplificación de tres campos de análisis e innovación docente. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 27(104), 568-588. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362019002701621>

Queupil, J. P. y Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(2), 97-114. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.005>

Reimers, F. M. y Schleicher, A. (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 pandemic of 2020*. OECD. [https://www.oecd-ilibrary.org/education/a-framework-to-guide-an-education-response-to-the-covid-19-pandemic-of-2020\\_6ae21003-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/a-framework-to-guide-an-education-response-to-the-covid-19-pandemic-of-2020_6ae21003-en)

Retamal, S. y Gairín, J. (2020). Límites y posibilidades de la mejora escolar en el contexto patagónico chileno: el caso de las escuelas de la Comuna de Coyhaique, Región de Aysén, Chile. *Revista Educación*, 44(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44062184031>



Reynolds, D. y Neeleman A. (2021). School improvement capacity: A review and a reconceptualisation from the perspectives of educational effectiveness and educational policy. En A. Oude Groote Beverborg, T. Feldhoff, K. Maag Merki, y F. Radisch (Eds.), *Concepts and design developments in school improvement research: Longitudinal, multilevel and mixed methods and their relevance for educational accountability* (pp. 27-40). Springer.

Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez-Sierra, R. y López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://revistas.um.es/rie/article/view/364581>

Rodríguez-Mantilla, J. M., Fernández-Cruz, F. J. y Fernández-Díaz, M. J. (2020). *Evaluación para la innovación y mejora de centros educativos*. Síntesis.

Román, F., Fores, A., Calandri, I., Gautreaux, R., Antúnez, A., Ordehi, D., Calle, L., Poenitz, V., Correa, K.L., Torresi, S., Barcelo, E., Conejo, M., Ponnet, V. y Allegri, R. (2020). Resiliencia en docentes en distanciamiento social preventivo obligatorio durante la pandemia de COVID-19. *JONED. Journal of Neuroeducation*, (1), 76-87. <https://revistes.ub.edu/index.php/joned/article/view/31727>

Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 73-90. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>

Rui, Y. y Huang, D. (2021). Exploring the Organizational Resilience of a School-embedded Social Work Agency: A Teaching/learning Case Study. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(5), 493-505, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23303131.2021.1962471>

Sezen-Gültekin, G. y Argon, T. (2020). Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education Institution. *International Journal of Curriculum and Instruction*, (12), 329-343. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1245133>

Torner, C. (2020). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-19. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409666285007/html/>

Ulukan, H. y Ulukan, M. (2021). Investigation of the relationship between psychological resilience, patience and happiness levels of physical education teachers. *International Journal of Educational Methodology*, 7(2), 335-351. <https://doi.org/10.12973/ijem.7.2.335>

Urrutia-Aguilar, M., Jaimes-Medrano, A. y Aburto-Arciniega, M. (2022). Resiliencia de los docentes de educación media superior durante la pandemia de COVID-19. *Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social*, 8(1). <https://cuved.unam.mx/revistas/index.php/rdpcs/article/view/428>

Valencia-Arias, A. (2021). Gestión organizacional en tiempos de pandemia. *Gaceta Científica*, 7(2), 43-44. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.2.1089>

Vaillant, D., Rodríguez-Zidán, E. y Questa-Tortero, M. (2022). Pandemia y per-

cepciones docentes acerca de la enseñanza remota de emergencia: El caso de Uruguay. *Revista Electrónica Educare*, 26(1), 64-84. <https://doi.org/10.15359/ree.26-1.4>

Villafuerte, J. y Cevallos, D. (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://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia\\_educacion\\_latinoamericana/article/view/12667/11538](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_educacion_latinoamericana/article/view/12667/11538)

Vinogradov, V., Shatunova O., Merzon, E. y Sheymardanov, S. (2022). In Research of School Resiliency or What Does a Good School Represent in a Digital Society? *Frontiers in Education*, 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2022.872439/full>

Walsh, F. (2021). Loss and Resilience in the Time of COVID-19: Meaning Making, Hope, and Transcendence. *Family Process*, 59(3), 898-910. <https://doi.org/10.1111/famp.12588>

Yokus, G. (2022). Developing a guiding model of educational leadership in higher education during the COVID-19 pandemic: A grounded theory study. *Participatory Educational Research*, 9(1), 362-387. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1308974>