



El liderazgo pedagógico en la gestión directiva de los establecimientos educativos

Pedagogical leadership in the management of educational establishments

Liderança pedagógica na gestão de estabelecimentos de ensino

Leadership pédagogique dans la gestion des établissements scolaires

Pablo Victorino Manjarrés Zapata

pavimaza@trementino.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-2629-6220>

Institución Educativa Trementino, San Bernardo del Viento, Córdoba, Colombia

RESUMEN

La crisis generada por la aparición de la pandemia del Covid 19 trae consigo una serie de retos en el manejo de la gestión directiva y el liderazgo pedagógico. El propósito de esta investigación es develar el estado del arte del liderazgo pedagógico y la gestión directiva en las instituciones educativas como herramienta para el mejoramiento de la calidad educativa. Se parte del método de revisión documental con enfoque cualitativo de manera descriptiva usando el método prisma, haciendo análisis a una serie de documentos obtenidos a través de diversas bases de datos. Dentro de los resultados se destaca que la gestión directiva ha sido el motor del liderazgo pedagógico. Se discute que el liderazgo del director es un factor decisivo para mejorar el ambiente en las escuelas. Concluyendo que el liderazgo pedagógico debe velar por los procesos tanto administrativos como pedagógicos de manera adecuada garantizando el logro de la organización.

Palabras clave: Calidad educativa, Gestión directiva, Liderazgo pedagógico.

ABSTRACT

The crisis generated by the appearance of the Covid 19 pandemic brings with it a series of challenges in the management of management and pedagogical leadership. The purpose of this research is to reveal the state of the art of pedagogical leadership and management in educational institutions as





a tool for improving educational quality. The starting point is the documentary review method with a qualitative approach in a descriptive manner using the prism method, analyzing a series of documents obtained through various databases. Among the results, it stands out that directive management has been the driving force of pedagogical leadership. It is argued that the leadership of the principal is a decisive factor in improving the environment in schools. Concluding that pedagogical leadership must ensure both administrative and pedagogical processes adequately, guaranteeing the achievement of the organization.

Key words: Educational quality, directive management, pedagogical leadership.

RESUMO

A crise gerada pelo surgimento da pandemia da Covid 19 traz consigo uma série de desafios na gestão da gestão e na liderança pedagógica. O objetivo desta pesquisa é revelar o estado da arte da liderança e gestão pedagógica nas instituições de ensino como ferramenta para a melhoria da qualidade educacional. O ponto de partida é o método de revisão documental com abordagem qualitativa de forma descritiva utilizando o método prisma, analisando uma série de documentos obtidos através de diversas bases de dados. Dentre os resultados, destaca-se que a gestão diretiva tem sido a força motriz da liderança pedagógica. Argumenta-se que a liderança do diretor é um fator decisivo para a melhoria do ambiente nas escolas. Concluindo que a liderança pedagógica deve assegurar os processos administrativos e pedagógicos de forma adequada, garantindo a concretização da organização.

Palavras-chave: Qualidade educacional, gestão diretiva, liderança pedagógica.

RÉSUMÉ

La crise générée par l'apparition de la pandémie de Covid 19 entraîne une série de défis dans la gestion du management et du leadership pédagogique. Le but de cette recherche est de révéler l'état de l'art du leadership et de la gestion pédagogiques dans les établissements d'enseignement en tant qu'outil d'amélioration de la qualité de l'éducation. Le point de départ est la méthode de revue



documentaire avec une approche qualitative de manière descriptive utilisant la méthode du prisme, analysant une série de documents obtenus à travers diverses bases de données. Parmi les résultats, il ressort que la gestion directive a été le moteur du leadership pédagogique. Il est avancé que le leadership du directeur est un facteur décisif dans l'amélioration de l'environnement dans les écoles. En conclusion, la direction pédagogique doit assurer de manière adéquate les processus administratifs et pédagogiques, garantissant la réussite de l'organisation.

Mots clés: Qualité éducative, gestion directive, leadership pédagogique.

INTRODUCCIÓN

La pandemia provocada por el COVID-19, causó una gran crisis en todas las esferas sociales, culturales, económicas y políticas del planeta. En el ámbito escolar, tuvo un gran impacto en los procesos de enseñanza-aprendizaje debido al cese de actividades presenciales por el cierre de escuelas, colegios y universidades. Sin duda, esto impuso muchos retos al sistema educativo, especialmente en el campo tecnológico que obligó a que muchos docentes y directivos que antes no usaban las tecnologías de la información la comunicación (TIC) en sus prácticas de aula aprendieran el manejo de estas herramientas por necesidad de servicio, emergiendo aquí un proceso de resiliencia y de vocación al arte, frente a los nuevos retos y desafíos que el sistema y la situación de entonces les generaba.

Desde luego, toda esta problemática afectó la gestión directiva donde se destacó el liderazgo pedagógico del directivo docente, quien brindó una motivación permanente a su equipo de maestros y maestras, promovió el diseño e implementación de una serie de medidas y estrategias curriculares (priorización de aprendizajes y contenidos, generación de guías de autoaprendizaje en casa, uso de plataforma institucional, videos, podcast, etc.) que tenían como propósito principal garantizar el derecho a la educación de los estudiantes mediante diferentes modalidades de enseñanza acordes con las necesidades

del contexto, pero sobre todo garantizar el derecho a la vida. El propósito de esta investigación es develar el estado del arte del liderazgo pedagógico en la gestión directiva de las instituciones educativas como herramienta para el mejoramiento de la calidad educativa.

Desde esta perspectiva, se aborda entonces la importancia de esta investigación cuando hablamos, de liderazgo pedagógico como una estrategia orientada a darle prioridad a la eficacia en los procesos de enseñanza aprendizaje, lo cual permite el diagnóstico preciso de problemas, la planificación y ejecución estratégica, la toma de decisiones acertadas, la creación de sinergia entre el equipo y potencializando sus competencias, la aplicación de la evaluación formativa y el desarrollo del currículum. Como dirían Barba y Delgado (2021), al “Hablar de liderazgo pedagógico, es hacer referencia a modelos, enfoques de gestión de las instituciones educativas, estos se ven reflejado en las prácticas no sólo de gestión docente, sino también en aquellas que están dirigidas para alcanzar los objetivos” (p. 4). Este liderazgo debe generar en la institución educativa unas sinergias y actitudes positivas de cambio en torno al direccionamiento estratégico y al posicionamiento institucional.

Dentro de los hallazgos encontramos, que la gestión directiva ha sido el motor del liderazgo institucional y del posicionamiento de muchas instituciones educativas en el contexto, como también, la gestora de cambios e innovaciones en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación. Además, Barba y Delgado (2021), develan que existen varios estilos de liderazgo pedagógico que ha permitido estos cambios en el sistema, como lo son el liderazgo simbólico, el humanista, el técnico, el de entrenamiento y el cultural. Finalmente, podemos decir, que el directivo docente que promueve un liderazgo participativo, horizontal, abierto al diálogo, con una pedagogía clara y una comunicación asertiva con su equipo de trabajo tendrá mejores resultados y logros institucionales.



METODOLOGÍA

Esta investigación, se enmarca en la metodología cualitativa de análisis documental y es elaborada a través de una revisión sistemática de manera descriptiva y planificada a una serie de documentos seleccionados meticulosamente entre los que se encuentran artículos científicos y tesis de postgrados usando el método prisma para su análisis e interpretación de la información y organización de la misma, referente al tema de investigación, de tal forma que ésta sea relevante para los directivos docentes y docentes. Con esto se genera la puesta en marcha de estrategias de mejoramiento institucional que inciden en los desempeños académicos de los estudiantes y se ve reflejado en la calidad educativa.

Se parte entonces, de una revisión documental hecha a través de una búsqueda en diversas fuentes o bases de datos como Google Académico, Redalyc, Dialnet y Scielo entre otras y la lectura a varios autores de tesis de postgrado y de revistas de investigación científica, dentro de los que se resaltan la tesis doctoral de Barba y Delgado (2021) y la de Beltrán et al. (2020), estableciendo algunas coincidencias, relaciones y tendencia entre las conceptualizaciones generadas por estos autores.

El proceso metodológico se realizó en tres etapas básicas que comprende:

Primera: Búsqueda y selección de la información en las bases de datos relacionada con el tema de investigación (liderazgo pedagógico, la gestión directiva y calidad educativa). *Segunda:* Lectura y análisis de los documentos seleccionados, para incorporarlos a la investigación por su relevancia para la misma o por su aporte en el sistema metodológico de la investigación. *Tercera:* Planteamiento de resultados y hallazgos de la investigación. La búsqueda se realizó a partir de tres descriptores o palabras claves o categorías de investigación como son: *Liderazgo pedagógico*, *Gestión directiva* y *Calidad educativa*, con el criterio temporal de entre los años 2018 a 2024, por lo cual se identificaron (65) documentos de éstos, se seleccionaron 15 por su relevancia para la investigación planteada para la organización de esta y el resto se descartó. En este estudio se consideró la inclusión un documento del año 2016 por su relevancia temática acorde al problema objeto de estudio. Las categorías y subcategorías de investigación





surgen de los descriptores generales del problema y el objetivo de investigación y son tenidas en cuenta para el análisis.

Según Suarez (2022), la técnica del análisis documental consiste en “rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles; clasificarlos; seleccionarlos y analizar su contenido, para después y con enfoque crítico e interpretativo sobre los hallazgos previamente realizados generar significados y comprensión de la realidad” (p.13). Es por ello, por lo que se hace un análisis e interpretación a cada documento para identificar su conceptualización frente a la temática planteada y como éste contrasta, se asimila o se identifica con el aporte de otros autores o se ha convertido en tendencia en los últimos años frente a las problemáticas objeto de investigación por su posición o visión propositiva.

Estos documentos se discriminan por su aporte a la investigación como se muestra en la Tabla No 1, Denominada *Matriz de revisión documental*, la cual es una rejilla que contiene algunos elementos utilizados como criterios en la búsqueda de la información como son: el año de publicación, tipo de documento, autor o autores, las palabras clave utilizadas en el estudio, el objeto de la investigación, su aporte o relevancia para este estudio y algunas de sus conclusiones generadas en torno a la discusión.



Tabla 1

Matriz de revisión documental

País y año	Documento	Título y autor	Palabras clave	Objetivo	Relevancia del texto	Conclusiones
Quito-Ecuador 2022	Artículo científico R. Educare	Liderazgo pedagógico: una visión del currículo con énfasis en competencias. Pereira, Romero, Panchi et al..	Pedagogía; Liderazgo; Currículo; Competencias; Docente	Describir como el liderazgo pedagógico permite la contextualización y flexibilización del currículo con énfasis en competencias.	El liderazgo pedagógico es un verdadero proceso de cambio, debido a que se busca que el estudiante sea el centro del aprendizaje	Las instituciones educativas deben potencializar en los docentes diferentes tipos de prácticas de liderazgo, para que puedan avanzar.
Bogotá Colombia 2020	Tesis de postgrado	Caracterización de la Gestión Directiva Beltrán, Mosquera et al.	Gestión directiva; Gobierno Escolar; participación ciudadana.	Caracterizar el impacto de los procesos de la gestión directiva desde el Gobierno Escolar a partir del fortalecimiento de la participación ciudadana en el Instituto San Francisco.	La gestión directiva es el eje principal que acompaña las demás gestiones en las instituciones educativas, es decir, que su injerencia en todos los procesos es necesaria para su realización.	Que el Colegio Instituto San Francisco trabaja desde el gobierno escolar en fortalecer la participación ciudadana con los lineamientos establecidos desde la gestión directiva.
Quito-Ecuador 2021	Artículo científico R. Educare	Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. Barba y Delgado	Liderazgo; Pedagogía; Gestión; Calidad; Educación	Evaluar la relación existente entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar del directivo para establecer su incidencia en la calidad educativa en las instituciones fiscales del Distrito Metropolitano de Quito.	El liderazgo educativo tiene que ver con todos procesos que involucra el funcionamiento de la institución sin dejar a un lado formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.	El estudio busca aportar con el diseño de un instrumento válido y confiable que permita correlacionar la situación de las variables gestión escolar, liderazgo pedagógico y calidad educativa.
México 2016	Artículo científico R. Scielo	La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. Miranda.	Gestión directiva; directivos-docentes; escuela; administración educativa; direccionamiento; liderazgo; comunicación	Construir el concepto sobre la categoría “gestión directiva” a partir de las significaciones, los sentidos y las comprensiones que, desde las prácticas pedagógicas y administrativas, le dieron los directivos docentes	La gestión directiva es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización.	Gestionar en una institución educativa, es una tarea que implica acciones de índole administrativo, pero también de formación y sentido del humano que constituye el ser y el hacer de los planteles educativos y representan su naturaleza.
México 2018	Artículo científico R. Espacio	Gestión Directiva Aproximaciones a un Modelo para su organización institucional en la educación media	Cambio, bachillerato, educación, modelo de gestión directiva, reforma, socio formación.	Explorar las precisiones acerca del cambio desde una perspectiva socio formativa y como éste, en el marco de una cultura institucional, refiere retos importantes para	Los procesos de cambio deben ser producto de la planeación y la reflexión. La organización debe estar preparada, saber anticipar para que no sea tomada por sorpresa, prever y proyectar con	La gestión directiva esté sustentada en un liderazgo capaz de gestionar y promover el talento humano de cada uno de los actores que interactúan dentro de una

		superior en México López, Martínez y Tobón		la gestión directiva de manera que estas innovaciones decanten positivamente en la concreción de los propósitos de la Reforma de la Educación Media en México.	medidas que posean continuidad y movimiento dirigido, pero no olvidarse de que las contingencias ocurren y tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios súbitos.	comunidad educativa en favor de buscar el aprendizaje de los estudiantes en formación (Hernández, Tobón & Vázquez, 2015).
Caracas Venezuela 2022	Artículo científico R. Gaceta de Pedagogía	La educación virtual en tiempos de pandemia: Un enfoque praxeológico dentro del sistema educativo venezolano. Suarez Meneses	Tecnologías de información y comunicación, Prácticas educativas, Enseñanza y aprendizaje, Educación virtual	Analizar el impacto de prácticas emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje desde la virtualidad.	Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles; clasificarlos; seleccionarlos y analizar su contenido, para después y con enfoque crítico e interpretativo sobre los hallazgos previamente realizados.	Se puede señalar que el sistema educativo, fue objeto de la transformación de estrategias de enseñanza y aprendizaje apoyado primordialmente en el uso de las tecnologías de información y comunicación.
México 2021	Revista Científica Ciencia Latina	La autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes. Montero, y Vázquez	Competencias directivas; formación; gestión; liderazgo; calidad educativa; motivación; clima institucional.	Comprobar si existe congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes a su cargo en las secundarias públicas y privadas de la zona escolar 15, del puerto de Veracruz y Boca del Río-México.	El ascenso a un puesto directivo no solamente representa un paso hacia adelante en la carrera profesional y académica de un profesor, sino también una sensación de logro personal y compromiso con la institución a la que va a dirigir.	Los hallazgos muestran que no existe congruencia entre la autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción docente, ni diferencias significativas entre escuelas públicas y privadas.
Lima- Perú 2022	Tesis de postgrado Universidad Cesar Vallejo	La gestión directiva y deserción escolar desde la percepción de docentes de las instituciones educativas primarias. Chaupimarca. Castañeda Valentín, Víctor	Deserción, Deserción escolar, Gestión directiva.	Determinar la relación entre la gestión directiva y deserción escolar desde la percepción de docentes de las instituciones educativas primarias Chaupimarca.	Para la gestión de un centro autónomo de proyectos el director necesita tener un liderazgo pedagógico, transformacional y emocional donde se introducen conductas y destrezas de dirección con el poder de la comunicación relacionadas a todos los participantes de la entidad	Se concluye que la gestión directiva tiene relación inversa y significativa con la deserción escolar, lo cual indica que un mejor nivel de gestión directiva corresponde a un menor nivel de deserción escolar en las instituciones educativas primaria.
Lima- Perú 2022	Tesis de postgrado Universidad Cesar Vallejo	Gestión directiva y satisfacción de los padres de familia en el programa aprendo en casa de la I.E Niño Jesús de Praga N°527 – Pachacamac, 2020.	Gestión, dirección, satisfacción, padres de familia.	Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la satisfacción de los padres de familia en el programa aprendo en casa de la I.E niño Jesús de Praga N°	Los autores, señalaron que el personal directivo, no sólo debe poseer conocimientos de tecnología, además debe estar en capacidad de asumir cualquier reto que se le presente en el campo de la innovación.	Se concluye que existe una relación directa y significativa entre la gestión directiva y satisfacción de los padres de familia en las aulas de 4 años, en el programa aprendo en casa en la I E Niño Jesús de

		Atauqui Medina, Karen Angélica.		527 – Pachacamac, 2020.		Praga N° 527 – Pachacamac, 2020
Lima- Perú 2023	Artículo científico R. Educación	Evaluación docente y portafolio: análisis del desempeño profesional docente en Chile Padilla, Rodríguez y Espinosa	Evaluación Docente, portafolio docente, calidad de la educación, Política educativa, formación docente	Explorar los resultados de la Evaluación Docente en Chile durante la última década, especialmente los del portafolio docente y sus subdimensiones.	En la calidad del sistema educativo y el nivel de aprendizaje que alcanzan los estudiantes en los diferentes niveles confluyen en conjunto de factores y determinantes de incidencia más o menos variada.	Las conclusiones discuten el rol y utilidad del portafolio en la Evaluación Docente y la política educativa.
Pampa, Argentina 2021	Artículo científico R. Praxis Educativa	Percepción docente sobre el rol de los factores intrapersonales en el mejoramiento de sus prácticas Pedagógicas Melo Moreno, Pablo	Práctica pedagógica, profesión docente, desarrollo profesional, características del profesor,	Describir las relaciones entre los factores intrapersonales y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en docentes de la Región Metropolitana de Chile	Se expone como la capacidad de determinación para cumplir un objetivo, frente a lo que deben realizar ciertas conductas de manera constante.	Los resultados destacan el rol de los rasgos personales y del sistema de creencias como categorías centrales que intervienen en el cambio de las prácticas pedagógicas
Alcalá de Henares, España. 2021	Tesis doctoral U. de Alcalá	Las prácticas de gestión directiva y de liderazgo educativo en el desarrollo de competencias interculturales en escuelas con proyecto intercultural bilingüe Ernesto Salazar Briones.	Educación Intercultural Bilingüe Mapuche, Prácticas de Gestión Directiva, Prácticas de Liderazgo Educativo,	Analizar las prácticas de Gestión Directiva y Liderazgo Educativo, en el fortalecimiento de las competencias interculturales de los estudiantes de Escuelas con Proyecto de Educación Intercultural Bilingüe Mapuche	Los principales hallazgos indican que, cuantitativamente, hay una percepción favorable sobre las prácticas de Gestión Directiva y Liderazgo Educativo por parte del cuerpo directivo y docente.	Se propone un conjunto de acciones y orientaciones necesarias de implementar, con la finalidad de fortalecer las prácticas de Gestión Directiva y Liderazgo Educativo en un marco de mejora continua de la calidad educativa
Córdoba Colombia 2023	Artículo científico R. Gaceta de Pedagogía	Reflexiones en torno a la inteligencia emocional en el ámbito educativo. Emma Margarita Porto Hoyos	Inteligencia Emocional; Educación; Procesos Educativos	Analizar diversas experiencias educativas relacionadas con la inteligencia emocional.	Se utilizó un diseño de investigación documental y se analizaron veinte artículos científicos obtenidos de diversas bases de datos tales como Google Académico, Academia.edu, Redalyc,	Las conclusiones destacan la importancia de gestionar adecuadamente las emociones para abordar problemas sociales de manera efectiva.
Córdoba Colombia 2023	Artículo científico R. Gaceta de Pedagogía	Las artes marciales para la construcción de paz desde las instituciones educativas. Angulo López	Artes Marciales; Violencia Escolar; Construcción de Paz; Currículo	Analizar las artes marciales como estrategia para promover la construcción de paz en las instituciones educativas.	Se realizó una investigación de revisión sistemática de tipo explicativo y de diseño documental	Esta estrategia es una herramienta muy útil, siempre y cuando los docentes basen sus enseñanzas en los principios axiológicos propios de las artes marciales y bajo el discurso de no violencia.

Córdoba Colombia 2023	Artículo científico R. Gaceta de Pedagogía	Las TIC un resurgir para la enseñanza de la Filosofía Sandoval Ramos	Tecnología de la información y comunicación – TIC, Filosofía, Enseñanza, Aprendizaje	Analizar los patrones emergentes en narrativas cualitativas sobre el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la enseñanza de la Filosofía.	Esta investigación Empleo como metodología una revisión sistemática cualitativa de producciones científicas entre 2011 y 2022	Este enfoque facilita la conexión entre las TIC y la enseñanza de la filosofía, adaptando los procesos educativos
---------------------------------	---	---	--	---	---	---

Nota: Datos tomados de Memoria y Cuenta de Sandoval 2024 (176). Tabla elaborada por el autor.

RESULTADOS

En esta sección, se presentan los principales resultados obtenidos en la investigación, como también las dificultades obtenidas producto del análisis documental que se tuvo en cuenta a partir de los criterios y categorías seleccionadas para la discusión e interpretación de estos, lo cual permiten confrontar posiciones de los autores para encontrar coincidencias, diferencias y tendencias.

Liderazgo pedagógico.

Dentro de los resultados obtenidos en esta investigación se develó con claridad que existe una relación entre la *gestión directiva* y el *liderazgo pedagógico*, ya que esta debe velar por que los procesos tanto administrativos como pedagógicos se lleven a cabo de manera adecuada para poder garantizar el logro de los propósitos de la organización en todos los aspectos directivos y los del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Por ello, un buen líder es, visionario, asume riesgos, involucra a los demás miembros de la institución en la toma de decisiones, dirige y orienta todas las acciones y promueve el desarrollo personal y profesional de su personal. Además, se destacó que las instituciones educativas deben potencializar en los docentes diferentes tipos de prácticas de liderazgo, para que puedan flexibilizar pedagógica y organizativamente el currículo con énfasis en competencias y transformen las experiencias de aprendizaje.

Gestión directiva.

Cabe resaltar que el directivo docente, es quien lidera *la gestión directiva*, enfatizando en el alcance de los logros y el horizonte institucional, como también hace la respectiva supervisión de los procesos derivados de las actividades escolares, es por ello, por lo que Miranda (2016), considera que el trabajo en equipo ayuda el

mejoramiento del horizonte institucional y al alcance de las metas u objetivos de la empresa a través de una buena gestión directiva (p.9). En consecuencia, y a manera de tendencia se estableció que, si el directivo maneja un liderazgo participativo, abierto al diálogo, con una pedagogía clara y una comunicación asertiva, tendrá mejores resultados estratégicos.

En ese orden de ideas, se encontró que Miranda (2016) considera que “el directivo debe tener un liderazgo positivo, una visión humana que le permita comprenderse y comprender a sus interlocutores, manejo teórico en gestión y administración educativa, capacidad pedagógica y de investigación” (p.10.). En el manejo de la gestión directiva influye mucho la calidez del directivo docente, en ese de acuerdo con Atauqui (2020), la gestión del directivo docente influye en la calidad de servicio que ofrece la institución a través de su gestión directiva (p.15). En este mismo orden de ideas coinciden Montero y Vásquez (2021) cuando expresan que “El papel del director en las escuelas resulta de gran relevancia, puesto que en él recae la responsabilidad última y por ello, es el encargado de la toma de decisiones, del clima y del estilo de trabajo institucional”. (p.6).

Para López et al. (2018) “La gestión directiva está sustentada en un liderazgo capaz de gestionar y promover el talento humano de cada uno de los actores que interactúan dentro de una comunidad educativa en favor de buscar el aprendizaje de los estudiantes”.

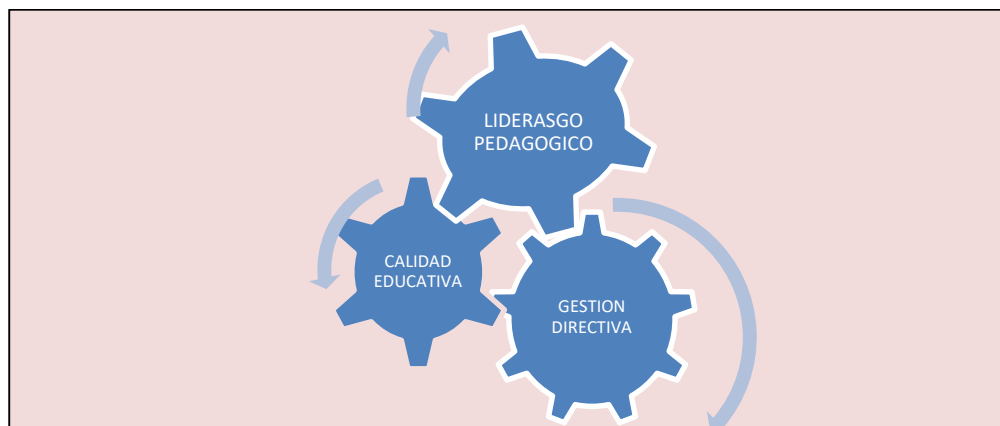
Calidad educativa.

Pero, en todo este proceso de posicionamiento institucional, de la gestión directiva, del liderazgo pedagógico y de la *calidad educativa*, se evidenció que hay tendencia a surgir un sin número de cambios, los cuales pueden incidir directamente en el rumbo de la institución educativa ya sea para aumentar su posicionamiento o para truncarlo. Es así, como se considera que los cambios deben ser producto de la reflexión

y planeación, López et al. (2018) afirma que “La organización debe estar preparada, saber anticipar para que no sea tomada por sorpresa... pero no olvidarse de las contingencias y tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios”. (p.3).

Finalmente, podemos decir que en esta investigación se develó que estos autores coinciden en que la gestión directiva debe ser el motor del liderazgo institucional y del posicionamiento de la escuela en su contexto, como también la gestora de mejoras en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa en estos momentos tan difíciles como los actuales o post-pandémicos, que han generado barreras entre el estudiante y la institución educativa por el uso desmedido de los equipos tecnológicos para el manejo de las redes sociales y juegos interactivos y muy poco para la investigación, la consulta pedagógica y formación académica. Como también, se pudo constatar o develar que existe suficiente información en las bases de datos consultas y algunas tesis doctorales relacionada con la gestión directiva y el liderazgo pedagógico que puede ser utilizada por parte del directivo docente como estrategia que le permita el posicionamiento de su institución educativa en su contexto y por ende del mejoramiento de la calidad educativa.

Figura 1. Relación entre calidad educativa, la gestión directiva y el liderazgo pedagógico



Nota: Construcción del autor 2024.

DISCUSIÓN

A través de esta sesión, se exponen las principales características de las



categorías de investigación objeto de estudio (*Liderazgo Pedagógico, Gestión Directiva y Calidad educativa*) que dan cuenta de su conceptualización e importancia para el estudio desarrollado.

Liderazgo Pedagógico, podemos decir en este sentido, que el manejo adecuado del liderazgo en las instituciones educativas se convierte en una herramienta pedagógica para el mejoramiento de la calidad educativa.

En consonancia con esto, Barba y Delgado (2021) consideran que al “hablar de liderazgo pedagógico, es hacer referencia a modelos o enfoques de gestión de las instituciones educativas, y estos se ve reflejado en las prácticas no solo de gestión docente, sino en la gestión directiva” (p.4). En consecuencia, con esto y dado que el proceso es global y requiere del apoyo y participación de todos los estamentos de la comunidad educativa para salir a flote todas las áreas de gestión de la institución, es decir, académica, directiva, comunitaria y administrativa financiera, partiendo desde la planeación del proceso hasta la evaluación de este se debe mantener el horizonte institucional para lograr ese direccionamiento estratégico.

Pero todo esto, no es algo sencillo y por ello requiere de mucho trabajo y colaboración, es así como afirman Barba y Delgado (2021), que, dada la complejidad, del liderazgo se debe trascender de lo tradicional a un liderazgo renovador, innovador y creativo ya que tanto el desarrollo como el éxito de las organizaciones educativa depende del liderazgo pedagógico del directivo (p.5). En consonancia con esto, si el liderazgo no logra trascender las instituciones tienden a ir en decadencia y por ello se presentan bajos resultados académicos, la perdida en muchas ocasiones de la población escolar, aumentan los conflictos entre los estudiantes, docentes, directivos y padres de familias que hacen que la institución no aflore, ni se logre posicionar dentro de su contexto educativo.

Es por eso, que Barba y Delgado (2021) consideran que “el liderazgo educativo



tiene la particularidad que las conductas desarrolladas están vinculadas con la organización, lo que hace posible lograr la conducción y la movilización de los integrantes de la comunidad escolar” (p.5). Una comunidad que se moviliza con su problemática trasciende y adquiere los elementos necesarios para reinventarse ante cualquier situación.

Pero el liderazgo educativo, es un modelo orientado a darle prioridad a la eficacia, esto permite el diagnóstico de problemas y guía al docente, de igual forma se promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se atiende el desarrollo del currículum. Podemos decir entonces, que los autores coinciden al decir, que el liderazgo del director es un factor decisivo para mejorar lo que sucede en las escuelas y un factor que influye en el desarrollo de la institución y el aprendizaje de los estudiantes.

Según Barba y Delgado (2021), existen *cinco tipos de liderazgo* de los cuales el directivo docente puede hacer uso para generar sinergias al interior del establecimiento educativo, entre estos tenemos *el liderazgo técnico* cuando es un planificador eficiente; *líder el humanista*, que destaca la importancia de las relaciones humanas y profesionales; *el de entrenamiento*, enfocado en los diagnósticos y la evaluación del proceso; *el simbólico o el jefe*, que busca garantizar los objetivos institucionales y el *liderazgo cultural*, que propende por fortalecer valores, las creencias y la identidad de la comunidad.(p.8).

Figura 2.

Estilos de liderazgo



Nota: Datos tomados de Barba y Delgado (2021), (p.8). Construcción propia.

Para Pereira et al. (2022), el docente debe ser líder del proceso, es por ello, consideran que el “liderazgo recaerá en el docente responsable de cada asignatura debido a que es él quien tendrá que plantear las actividades para que el estudiante no sólo se pueda desempeñar sino, que pueda ser competente en su vida diaria”. (p.9). Por lo anterior se observa una semejanza entre los autores que plantean entonces, sensibilizar al estudiante para que sepa actuar en diferentes contextos, aprenda a manejar los logros abordados en todas las asignaturas de la malla curricular, garantizando su desarrollo integral desde lo teórico y lo práctico.

Gestión Directiva, para Beltrán et al. (2020), consideran que esta “no se limita a los lineamientos del rector, sino que se amplía al consejo directivo, académico, estudiantil, y al consejo de padres de familia”. (p. 8). En ese sentido la gestión directiva se encamina al desarrollo de objetivos concretos para el desarrollo de los proyectos educativos dentro de la institución, teniendo en cuenta la problemática actual junto con los requerimientos de los involucrados en su desarrollo, siendo así, un trabajo de acción y participación desde cualquier punto de vista.

En otras palabras, el posicionamiento de una institución educativa está dado en la forma como es liderada la gestión directiva de la misma, como afirman Beltrán et al. al decir que “la gestión directiva es el eje principal que acompaña las demás gestiones

en las instituciones educativas, es decir, que su injerencia en todos los procesos es necesaria para su realización”. (p.21). En consecuencia, para lograr el posicionamiento institucional ante la comunidad y el contexto a nivel académico y pedagógico se requiere de un buen liderazgo en la gestión directiva. Por su parte, Miranda (2016) como se citó en Beltrán L. et al. (2020), Coincide con Salazar (2021), al considerar que la gestión directiva es “es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización” (p.11), y que esta gestión cobra vida principalmente al interior de las organizaciones sociales.

Calidad educativa, este es uno de los principales objetivos de desarrollo sostenible que se busca alcanzar en Colombia, por ello, el Ministerio de Educación Nacional MEN (2008), a través de la guía 34 o guía para el mejoramiento institucional, considera que la gestión directiva es la manera como el establecimiento educativo es orientado por sus directivos docentes y docentes para el desarrollo de sus potencialidades para alcanzar la calidad educativa. También plantea que esta área comprende el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el Gobierno Escolar como ejes articuladores de mejoramiento institucional (p. 27). En ese mismo orden considera el MEN, que un elemento indispensable para la gestión directiva es la promoción de liderazgo. Este no debe ser entendido como la promoción de cadenas de mando entre los estudiantes, sino, que debe tener un enfoque horizontal que permee la vida académica y toda la escuela.

En efecto, es el directivo docente el protagonista de esta gestión y será su verdadero liderazgo el que le permitirá cumplir con esta ardua tarea de lograr que toda la comunidad educativa se apropie de esta visión y sincronicen sus esfuerzos en pro de un excelente funcionamiento en las demás gestiones que le dan vida a la institución y garanticen el éxito escolar, así las cosas, el reto por excelencia de la nueva institución es el mejoramiento de la gestión en su conjunto y de cada una de las dimensiones de las gestiones institucionales que garanticen la calidad educativa, como son: la gestión

directiva, la comunitaria, la académica y la administrativo financiera.

CONCLUSIONES

Después de haber hecho un análisis a los documentos consultados relacionados con el propósito de investigación se pudo evidenciar con esta investigación que existe mucha información relacionada con el liderazgo pedagógico y la gestión directiva la cual puede ser utilizada en las instituciones educativas como herramienta pedagógica para el mejoramiento de la calidad educativa por parte del directivo docentes y docentes de la institución educativa.

En la actualidad existe una tendencia por parte de algunos directivos docentes para el manejo del liderazgo pedagógico de manera participativa, abierto al diálogo, con una pedagogía clara y una comunicación asertiva, asumiendo roles y delegando funciones y responsabilidades que le permite tener mejores resultados estratégicos a corto, mediano y largo plazo en el establecimiento educativo.

Otro de los hallazgos, es que todo líder educativo, debe ser visionario, asumir riesgos, Involucrar a los demás miembros de la institución en la toma de decisiones, dirigir y orientar todas las acciones y promocionar el desarrollo personal y profesional de su personal a cargo para el fortalecimiento institucional en el contexto.

Dentro de las coincidencias de los autores consultados encontramos que la gestión directiva debe ser el motor del liderazgo institucional y del posicionamiento de la escuela en su contexto, como también, la gestora de mejoras en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa mediante el impulso de diferentes cambios en la estructura institucional para alcanzar sus metas.

Existe un engranaje entre las categorías de análisis documental como son el liderazgo pedagógico, la gestión directiva y la calidad educativa las cuales inciden sobre



los resultados unas de otra, ya sea de manera positiva o negativa dependiendo del tipo de liderazgo que se desarrolle. Pero también, se requiere y a modo de sugerencias ahondar en estrategias de mejoramiento que posibiliten la calidad a través de la implementación de las nuevas tecnologías de aprendizajes como las Tic en los contextos rurales que cierren las brechas sociales de aprendizaje existente y significativo para los estudiantes a partir del liderazgo y la gestión directiva.

Una de las debilidades que se presenta en la investigación está relacionada con conceptualización de las categorías, la cual depende del enfoque que se le dé, para su interpretación ya que, varios autores difieren en aspecto técnicos de las mismas, pero que su objeto radica en el mejoramiento de la calidad de la educación.

Finalmente, se develó que el estilo de liderazgo que desarrolla el directivo docente incide directamente en el éxito o el fracaso de la institución educativa que dirige.

CONFLICTO DE INTERESES: El autor del presente artículo científico declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrán Fernández, L.; Mosquera, C.; Santander Toloza, M y Uribe Bareño, H. (2020). Caracterización de la Gestión Directiva. Universidad Distrital Francisco José De Caldas. Bogotá D.C. Colombia. 2020.
<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/26541/>
- Barba Miranda, L., Delgado Vadivieso, K. (2021). Gestión Escolar y Liderazgo Del Directivo: Aporte Para La Calidad Educativa. Universidad Tecnológica Indoamérica (Ecuador). *Revista Educare: Volumen 25 N°1*, enero –abril 2021.





- Universidad Pedagógica Experimental. Caracas Venezuela. 2021.
<https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>
- López Báez, I.; López Ramírez, E.; Martínez Iñiguez, J.; Tobón Tobón, S. (2018). Gestión Directiva: aproximaciones a un Modelo para su organización institucional en la educación media superior en México. *Revista espacios*. Vol. 39 (Nº 29) Año 2018.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n29/a18v39n29p22.pdf>
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. SciELO Analytics. RIDE. *Revista Iberoamericana Investigación y Desarrollo Educativo vol.7 No.13* Guadalajara jul./dic. 2016. Universidad Pedagógica Nacional, México, 2016.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562#
- Ministerio De Educación Nacional De Colombia. (2008). Guía para el mejoramiento institucional (Guía 34). De la autoevaluación al plan de mejoramiento.
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-91093_archivo_pdf.pdf
- Pereira Valdez, M., Romero Obando, M., Panchi Culqui, W y otros. (2022). Liderazgo pedagógico: una visión del currículo con énfasis en competencias. *Revista educare: Volumen 26 N° 2*, agosto 2022. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa De Barquisimeto. Caracas Venezuela 2022.
<https://revistas.investigacionupelipb.com/index.php/educare/article/view/1691>
- Suárez Meneses, C. (2022). La educación virtual en tiempos de pandemia: Un enfoque praxeológico dentro del sistema educativo venezolano. *Revista gaceta de Pedagogía* N° 44 -Año 2022. Universidad Latinoamericana y del Caribe Caracas-Venezuela. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/view/1247>
- Montero Noriega, Rosa Isela y Vázquez Ramos, Aurelio. (2021). La autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. Volumen 5, Número1. 2021. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/229/310>
- Castañeda Valentín, Víctor. (2021). La gestión directiva y deserción escolar desde la percepción de docentes de las instituciones educativas primarias. Chaupimarca. Pasco, 2021. Tesis de postgrado. Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú. 2022.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78394>
- Atauqui Medina, Karen Angélica. (2020). Gestión directiva y satisfacción de los padres de familia en el programa aprendo en casa de la I.E Niño Jesús de Praga N°527





– Pachacamac, 2020. Tesis de postgrado. Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú. 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50014/>

Padilla Fuentes, G; Rodríguez Garcés, C. y Espinosa Valenzuela, D. (2023). Evaluación docente y portafolio: análisis del desempeño profesional docente en Chile. *Revista Educación*, vol. 32, núm. 63, 2023, Julio-diciembre, pp. 68-98. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=717876092004>

Melo Moreno, P. (2021). Percepción docente sobre el rol de los factores intrapersonales en el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas. *Revista Praxis Educativa*, vol. 25, núm. 3, 1-20, 2021. Universidad Nacional de La Pampa, Argentina. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153170560002>

Salazar Briones, E. (2021). Las prácticas de gestión directiva y de liderazgo educativo en el desarrollo de competencias interculturales en escuelas con proyecto intercultural bilingüe mapuche de la región de la Araucanía, Chile. Alcalá de Henares, España. 2021. <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/54273/>

