

02

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO: UNA GESTIÓN CENTRADA EN LA MEJORA DE APRENDIZAJES

MANAGERIAL PEDAGOGICAL LEADERSHIP: MANAGEMENT FOCUSED ON LEARNING IMPROVEMENT

María Roxana Vásquez Delgado¹

E-mail: vdelgadomr@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5067-1692>

Julio César Salazar Barrantes²

E-mail: juliosalazarbarrantes@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0756-2765>

Mónica Ysabel Ortega Cabrejos¹

E-mail: mortegac@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3961-9516>

¹Universidad César Vallejo. Perú

²Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Vásquez Delgado, M. R., Salazar Barrantes, J. C. & Ortega Cabrejos, M. I. (2023). Liderazgo pedagógico del directivo: una gestión centrada en la mejora de aprendizajes. *Revista Conrado*, 19(92), 18-27.

RESUMEN

Actualmente, existe gran interés por entender de qué se trata el que los directores implementen un liderazgo pedagógico en sus instituciones, esto debido a la necesidad de lograr una gestión de calidad ya que las escuelas que lo practican son vistas como las mejores. El objetivo del presente documento es revisar sistemáticamente literatura relacionada con lo que conlleva contar con un liderazgo pedagógico en la gestión de las escuelas, su influencia en la mejora de aprendizajes de los estudiantes y la práctica pedagógica del docente, poniendo interés en lo que está limitando su implementación. Se revisó bibliografía utilizando diversas bases de datos, seleccionando artículos publicados desde el año 2018. Como resultado se reconoce la importancia de este liderazgo para la mejora de los aprendizajes y las prácticas docentes y cuáles son sus características; aunque aún no hay claridad en como implementar las acciones propuestas. Se concluye que un liderazgo administrativo y uno pedagógico se complementan para llevar a cabo una gestión orientada a la mejora continua; sin embargo, aún se observan debilidades al implementar estas prácticas, sobre todo en lo referido a reflexionar y retroalimentar la enseñanza de los docentes, por lo que hacen falta espacios de formación en liderazgo.

Palabras clave:

Liderazgo, director, aprendizaje, calidad de la educación, gestión educativa.

ABSTRACT

Currently, there is interest in understanding what it means for principals to implement pedagogical leadership in their institutions, due to the need to achieve quality management, since schools that practice it are seen as the best. The objective of this paper is to systematically review literature related to what it means to have pedagogical leadership in school management, its influence on student learning achievement and teachers' pedagogical practice, focusing on what is limiting its implementation. Literature was reviewed using various databases, selecting articles published since 2018. As a result, the importance of this leadership for the improvement of learning and teaching practice and what are its characteristics is recognized; although it is still not clear how to implement the proposed actions. It is concluded that an administrative and a pedagogical leadership complement each other to carry out a management oriented to continuous improvement; however, weaknesses are still observed when implementing these practices, especially in terms of reflecting and giving feedback on teachers' teaching, so there is a lack of training spaces in leadership.

Keywords

Leadership, director, learnings, quality of education, educational management.

INTRODUCCIÓN

En un contexto de cambios en el campo educativo, se hace necesario pensar si se está practicando en las instituciones educativas un auténtico liderazgo pedagógico, entendido este como la acción que promueve procesos de cambio teniendo gran efecto en las relaciones y en la satisfacción y compromiso de los docentes, tal como mencionan Boyce & Bowers (2018) y habiéndose convertido, el promover el liderazgo pedagógico del directivo en una necesidad, dado que es más eficaz una escuela en la que existe orden y claridad en sus metas, organiza espacios de reflexión; promueve la participación en las decisiones académicas e involucra a todos en el logro de mejores resultados.

A nivel mundial, las investigaciones evidencian que los niveles en relación al liderazgo están avanzando y existe una verdadera voluntad para lograrlo; sin embargo, se observa que la práctica de un liderazgo pedagógico aún es frágil, porque se sitúa debajo de los estándares internacionales según organismos como la Organización y el Desarrollo Económico; esto significa, que urge una importante iniciativa en políticas educativas, reformulando las competencias del líder y haciendo de este algo atrayente.

En Suecia, según Forssten (2019), se ha promocionado bastante al liderazgo pedagógico de los directores, pero no una conceptualización explícita de lo que abarca el mismo; en consecuencia, se ha hecho presente una sensación de incertidumbre y frustración entre los directores ya que no están seguros de cómo deben convertir las expectativas en acciones prácticas de liderazgo, aunque tienen la presunción de que este liderazgo será de gran impacto en el trabajo de mejora de las instituciones. Por lo tanto, dicho liderazgo solo se ha teorizado u operacionado ocasionalmente.

En España, el desarrollo del liderazgo pedagógico del directivo sigue latente, el camino de transición en relación al tipo de dirección que pretenden adoptar los ha obligado a proponer reformas legislativas que no han llegado a implementarse, esto a causa de la controversia generada por la transitoriedad del cargo, el hecho de que los directores son o no docentes, la excesiva tarea burocrática y de gestión y la poca autonomía al decidir en relación a la enseñanza. (Ritacco & Amores, 2019).

En varios países, incluyendo a algunos de Latinoamérica, no hay muestras de que haya existido una suficiente inversión para desarrollar una profesión de director. Los encargados de dirigir las escuelas no han contado con oportunidad de recibir una formación particular sobre las tareas de dirección y liderazgo escolar; y si es que la han recibido esta ha sido de poca duración y en aspectos

relacionados con la normativa, más no en dirección para la mejora escolar; siendo de necesidad el brindar apoyo para ser capaces de centrarse en la mejora escolar.

En el Perú, según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), el gobierno de las instituciones es asumido usualmente como una tarea administrativa, alejada de lo pedagógico, enfocada en la normativa y las actividades rutinarias de enseñanza; basada en una estructura segmentada y verticalista. Esto según investigaciones es reconocido por los mismos directores, quienes manifiestan que gran parte de su tiempo es invertido en labores administrativas, lo que limita su quehacer pedagógico; por lo que, la reforma de las instituciones precisa replantear el rol de la persona que la dirige, estableciendo nuevas prácticas desde una propuesta de liderazgo pedagógico.

En las instituciones, según la normatividad peruana vigente en el sector, las direcciones están cubiertas por designación, encargo de puesto o encargo de funciones; de los cuales solo algunos de los directores designados tuvieron la oportunidad de participar del programa de capacitación promovido por el MINEDU; por lo que, los demás, al no haber recibido formación en el tema, presentan ciertas dificultades para ejercer un liderazgo pedagógico, no logrando cambios relacionados con la promoción de un trabajo coordinado y de aprendizaje mutuo con los docentes, la búsqueda de metas comunes y la reflexión sobre su práctica pedagógica; persistiendo aún un liderazgo que no tiene la mirada puesta en buscar mejorar la condición de los aprendizajes.

Existen estudios previos, relacionados con el liderazgo como el de Ritacco & Amores (2019) quienes indagaron la diversidad de expectativas que tienen los directores sobre su desempeño en relación al liderazgo que ejercen, señalando que lo que el líder pedagógico debe de hacer es crear las condiciones ideales para el aprendizaje y formación profesional del docente, llegando a la conclusión que es necesario brindar a los directores la facultad de intervenir en los procesos pedagógicos; a fin de que la dirección en una escuela se convierta en una profesión autónoma y atractiva, no descuidando la visión general y participativa de la institución, logrando un modelo transformacional para no seguir con el colaborativo, así mismo manifiestan que es indispensable el contar con habilidades sociales que permitan motivar la formación pedagógica de los maestros.

García-Garnica & Caballero (2019) al investigar si la formación con la que cuentan los equipos directivos los convertía en aptos para ejecutar prácticas pertinentes de liderazgo pedagógico, mencionan que, en España, predominan los directores que no llegan a ejercer acciones

relacionadas con un liderazgo pedagógico; los resultados de su trabajo permitieron que llegaran a la conclusión que la formación en habilidades pedagógicas recibida por los directores durante su carrera no era suficiente para desempeñarse como líderes exitosos, enfocados en mejorar los aprendizajes, resultando necesario, una formación que los lleve a desarrollar sus habilidades y a desenvolverse como líderes pedagógicos, promoviendo la mejora de sus instituciones.

En el Perú, Soto (2021) al buscar contribuir con su investigación al desarrollo del liderazgo pedagógico en los directores, identificó como una necesidad, la falta de canales efectivos de comunicación entre los integrantes de la organización educativa. Todo esto, pese a que, los docentes y directores, reconocen las bondades del liderazgo pedagógico, no existiendo gran diferencia en relación a estas percepciones entre los directores de la zona urbana y rural del ámbito investigado.

Se ha propuesto un sondeo de las políticas educativas y las metas nacionales e internacionales, en relación a la calidad docente en la Educación Básica Regular, implicando esto, la realización de todo un análisis de normas que permitan comprender cuál es el impacto que tienen en la calidad docente, aparte de los procesos formativos iniciales y continuos, elementos como el fortalecimiento de la identidad docente y el liderazgo pedagógico.

El liderazgo pedagógico, también denominado liderazgo centrado en el aprendizaje, incluye la práctica de una autonomía pedagógica y un modelo de dirección centrado en el currículum, la pedagogía y el desarrollo profesional docente, ya que apunta a la mejora del funcionamiento de la escuela y del aprendizaje de los estudiantes; sin embargo, en la investigaciones realizadas por (López-Martínez, et al., 2018; Martínez-García & Gil-Flores, 2018), (citados por Rodríguez-Gallego et al., 2020), los resultados muestran que los directores consideran que se ven limitados para actuar con autonomía debido a la normativa vigente, aunque esto no se solucionaría solo con el cambio de decretos sino estableciendo condiciones para implementar efectivamente esa autonomía ayudando así a mejorar la calidad de la enseñanza.

- En base a las teorías existentes, en relación al liderazgo, se pueden mencionar a la: Teoría de las Relaciones, teoría que se basa en las relaciones forjadas entre un líder y sus seguidores, pero no solo enfocándose en lo que el grupo rinda, sino que, además, pone interés en que cada uno de sus miembros desarrolle al máximo su potencial. Bajo esta teoría, los verdaderos líderes movilizan e inspiran a sus seguidores teniendo en cuenta tanto el interés grupal como el individual, animándolos a que asuman su rol de la

manera más eficaz posible ya que eso es básico para lograr los objetivos. (Rodríguez, 2018).

Otra de las teorías que actualmente, goza de mayor respeto, es la:

- Teoría del Camino a la Meta. Su naturaleza está en el hecho de señalar que el rol del líder no es solamente respaldar a sus seguidores en el logro de las metas propuestas sino también en brindarles la dirección y el apoyo necesarios asegurando así que esas metas estén interrelacionadas con los objetivos de la organización. (Segundo, 2021).

El líder de aprendizaje es reconocido como la persona que, con las acciones y decisiones que toma, influye en el desarrollo tanto personal como académico de los educandos y docentes; aunque como menciona (Sanz-Ponce et al., 2021), en la práctica existe una contradicción debido a que por un lado se le solicita ser proactivo pero no se le da la autonomía necesaria, tienen poca capacidad de acción; se le pide concentrarse en la superación profesional de sus profesores y en los aprendizajes de sus estudiantes pero, se le satura con acciones administrativas que resultan irrelevantes; además, de la no existencia de una formación pedagógica para los directores, que asegure un verdadero liderazgo centrado en el aprendizaje.

Es así, que el liderazgo pedagógico de los directores parece estar dándose sin que se pueda documentar, aunque esté muy claro que sus acciones y resultados son concretos y tangibles, pareciera que se hablara de un protagonista escondido detrás del telón, lo que lo convierte en un fenómeno urgente de estudiar y problematizar.

Al reflejarse esta problemática, surgen interrogantes: ¿Qué se conoce acerca del liderazgo pedagógico del directivo?, ¿Qué significa contar con este tipo de liderazgo en la gestión de las escuelas?, ¿Qué habilita o limita un liderazgo pedagógico? El investigar este tema se convierte en algo prioritario ya que, al revisar información al respecto, se podría determinar si los directores trabajan o no sobre su práctica de liderazgo buscando mejorar los aprendizajes, mejorar su gestión y la calidad educativa, ya que como menciona Segovia (2019), las reformas educativas promovidas no han alcanzado mejoras, pues, finalmente, depende de cómo cada escuela y sus miembros las implementan y, por lo mismo, que se debería proponer un camino sistemático por el cual se desarrollen y fortalezcan las competencias de los maestros que asumen la función directiva.

El objetivo de la investigación fue ejecutar una revisión de la literatura que conlleve a analizar lo que significa contar con un liderazgo pedagógico en la gestión de las

escuelas, determinar su importancia para la mejora de aprendizajes de los estudiantes y la práctica pedagógica del docente, y que factores están limitando su implementación.

Si el liderazgo se ve como la capacidad de influir sobre otros individuos, con el fin de mejorar sus aprendizajes, adecuándose y respetando las características de su contexto; no debe ser considerado solo como responsabilidad del director, se debe entender que todos podemos influir en los procesos formativos de los demás, convirtiendo al liderazgo en algo comunitario. En relación a lo anteriormente mencionado, se aclara que el ejercer un liderazgo pedagógico es ejercer un liderazgo mancomunado, hay responsabilidad colectiva de director y docentes en relación al buen funcionamiento de la escuela, manifestándose con ello sentimientos de compromiso y pertenencia, en el que se toman en cuenta las emociones y sentimientos de los miembros de la organización educativa, llegándose a la formación de comunidades de aprendizaje; por lo que, resulta evidente que no habrá mejora escolar en la medida en que las prácticas de dirección no sean las adecuadas. (Acevedo, 2020)

MATERIALES Y MÉTODOS

El propósito de la revisión bibliográfica fue el de examinar literatura existente acerca del liderazgo pedagógico del directivo, la influencia sobre los aprendizajes de los estudiantes, describiendo cuál es su impacto para lograr instituciones eficaces, las estrategias que se vienen trabajando para que se logre implementar este tipo de liderazgo y cuáles son las perspectivas y desafíos que se presentan a futuro en este aspecto. Por otro lado, dado que, aspectos como los factores que impiden la implementación de un verdadero liderazgo pedagógico, o de si este depende solo de la formación de los maestros o de una actitud de cambio, no han sido abordados con suficiente amplitud; se ha considerado en el análisis, literatura que hace referencia a investigaciones sobre lo referido.

En cuanto a la metodología empleada, esta corresponde a una investigación y selección de artículos científicos, referentes al liderazgo pedagógico del directivo como una práctica de gestión centrada en la mejora de los aprendizajes. Se efectuó la revisión de artículos indexados en diversas bases de datos, como: Scopus, Scielo, Google Scholar, Latindex, Redalyc, Dialnet. Estos artículos han sido cuidadosamente seleccionados a partir de una serie de criterios para reducir la cantidad de artículos, realizando la búsqueda usando las palabras clave pedagogical leadership como elemento principal y directors, como elemento articulador, siendo la cadena de búsqueda inicial: (TITLE-ABS-KEY (“pedagogical leadership”) AND TITLE-ABS-KEY (directors)); también se ha tenido en cuenta el año de publicación, con el criterio de antigüedad de un máximo de 5 años, lo que comprende al periodo ubicado entre el 2018 y el 2022; el área de investigación; idioma. En la Tabla 1, se puede observar la selección de los artículos por año; según las bases de datos mencionadas anteriormente; se resalta que se ha tomado a Scopus y Scielo como bases de mayor impacto:

Tabla 1. Artículos usados como referencia, según el año de publicación y base de datos consultada

Base de datos	Año de publicación					Total
	2018	2019	2020	2021	2022	
Scopus	1	3	2	1	-	7
Scielo	-	3	-	-	-	3
Web of Science	-	-	1		1	2
Google Scholar	-	-	-	3	-	3
Latindex	-	-	1	1	-	2
Dialnet	-	2			-	2
Total	1	8	4	4	1	19

Debido a que constantemente las bases de datos se actualizan y por lo mismo, la cantidad de trabajos indexados también, se ha tomado como última fecha de actualización el 15 de julio del 2022.

Luego de haberse seleccionado los artículos, se elaboró una matriz, la cual se puede observar en la Tabla 2 y que incluye algunas de las investigaciones revisadas, consignándose datos como: título, año de publicación, tipo de artículo, lugar en el que se realizó el estudio, revista en la que fue publicada, base de datos en la cual está indexada, referencia bibliográfica, link o DOI, para así lograr una redacción más ordenada de la introducción y resultados del artículo.

Tabla 2. Matriz de datos de algunos artículos usados para la redacción de la Introducción y resultados

Nº	Título del documento	Año	Contexto del estudio	Revista	Indexación	Referencias	Link o DOI
1	El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes.	2019	Perú	Gestión I+D	Dialnet	Antonio, M. y Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. Revista Gestión I + D, 4(2). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7468001.pdf	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7468001.pdf
2	Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente	2019	Chile	Calidad en la Educación	Scielo	Leiva, M. y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. Revista Calidad en la Educación, 51, 225-25. http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.635	http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652019000200225
3	La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico	2019	España	Dirección Escolar y Liderazgo en el Ámbito Iberoamericano, Monográfico	Scopus	García-Garnica, M., Caballero, K. (2019). La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico. Dirección Escolar y Liderazgo en el Ámbito Iberoamericano, Monográfico, 23(2), 83-106. https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9576	https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9576
4	Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente	2019	Perú	Investigación Valdizana	Dialnet	Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. Revista Investigación Valdizana, 13(1), 51-60. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099922	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099922
5	La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar	2020	España	Investigación Educativa	Scopus	Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez, R. y López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. Revista Investigación Científica, 38(1), 275-292. https://doi.org/10.6018/rie.364581	https://doi.org/10.6018/rie.364581
6	Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación	2020	Chile España	Revista Redipe	Latindex	Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. Revista REDIPE, 9(11). https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105	https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105
7	Propuesta de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de Educación Primaria. Aplicación del análisis factorial confirmatorio	2021	España	Estudios sobre Educación	Scopus	Sanz-Ponce, R., López-Luján, E., Gonzales-Bertolín, A. (2021). Propuesta de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de Educación Primaria. Aplicación del análisis factorial confirmatorio. Revista Estudios sobre educación, 40, 173-193. https://doi.org/10.15581/004.40.173-193	https://doi.org/10.15581/004.40.173-193
8	El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos	2021	México	Ciencia Latina-Revista Multidisciplinar	Latindex	Ferreira, R. (2021) El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. Revista Ciencia Latina-Revista Multidisciplinar, 5(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841	https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841

9	Pensamiento ético y toma de decisiones en el liderazgo de las comunidades profesionales de aprendizaje	2022	Noruega	Investigación Educativa	Web of Science	Bolken, B., Aas, M. (2022) Pensamiento ético y toma de decisiones en el liderazgo de las comunidades profesionales de aprendizaje. Investigación Educativa, 64(2), 176-190. https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2044879	DOI: 10.15581/004.39.207-228
---	--	------	---------	-------------------------	----------------	---	------------------------------

RESULTADOS

Según los artículos revisados, se pueden considerar como hallazgos, teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación, los siguientes:

En tanto su importancia e influencia en la gestión escolar.

La calidad de liderazgo que se ejerce en las instituciones según García-Garnica, Caballero (2019), es lo que determina la mejora escolar y marca la diferencia entre ellas; razón por la que, los procesos de enseñanza y aprendizaje deben pasar a ser una acción primordial aun dejando relegadas otras funciones del directivo. Además, se debe tener en cuenta, como menciona Ferreira (2021), que la medición del liderazgo no se hace por el poder que se ejerce sobre los integrantes de la institución, sino por la capacidad del directivo de involucrar a los demás en la obtención de metas y objetivos, convencidos de que son parte de y por lo tanto que no vean como una obligación la tarea programada; lo que incluso los llevaría a presentar sus instituciones como centros en los que se utilizan métodos y modelos eficaces de enseñanza y liderazgo.

El liderazgo pedagógico es básico, según Fónsen et al. (2020), si es que se pretende una pedagogía de calidad. Es el director de la institución quien decide, si se esfuerza solo en las tareas administrativas o impregna los valores pedagógicos en cada una de las decisiones que diariamente toma, así como en la planificación; esto significa que un director, puede ser capaz de mirar con unos lentes pedagógicos el trabajo de gestión y administración.

Según Forssten, (2019) el hecho de que un director ejerza liderazgo pedagógico, implica el crear condiciones para que los maestros puedan mejorar y perfeccionar su enseñanza. Es necesario entonces, que en las instituciones se establezca un trabajo articulado entre director y docentes, para así promover la mejora continua de la práctica pedagógica; ya que tanto el desempeño docente como el liderazgo que se ejerce, son factores que determinan la calidad educativa (Leiva & Vásquez, 2019). Para ello resulta urgente que el directivo transite de realizar una tarea meramente administrativa hacia gestionar procesos relacionados con los aprendizajes, evitando evadir o delegar sus responsabilidades, ya que el liderazgo pedagógico es crucial para la calidad de la pedagogía. Se ha encontrado mucha evidencia sobre la alta calidad pedagógica en los centros en los que se determinó como bueno el liderazgo pedagógico.

- Como menciona Forssten (2019), la dirección pedagógica de los directores se puede resumir como orquestar los arreglos necesarios buscando la manera que apoyen el aprendizaje y la práctica cooperativa en la escuela. Se trata de crear y organizar sistemas teniendo en cuenta con quién reunirse y hablar, con qué frecuencia ocurren estas reuniones, qué temas se abordan y cómo se lleva a cabo la interacción, para así alcanzar un consenso no forzado sobre qué hacer en una situación particular; entendiéndose entonces que una cultura individualista limita el liderazgo pedagógico de un director, así como, muchos conflictos no resueltos pueden complicar este tipo de liderazgo. Se cree que existe un modelo de liderazgo eficaz que los directores pueden aplicar independientemente del contexto, pero contrariamente, como hallazgo se muestra que el conocimiento que necesita un buen líder pedagógico es la capacidad de tomar decisiones acertadas en situaciones éticas y moralmente desafiantes, y que la idea de un modelo de liderazgo pedagógico eficaz aún está en pie.

En tanto las limitaciones para su implementación en la gestión escolar.

Pese a que se reconoce el importante papel que tiene el director para el logro de la calidad educativa, se hace necesario mencionar que algunos investigadores sostienen que los gestores de las escuelas no cuentan con una formación suficiente para trabajar haciendo frente a la realidad en la que se desenvuelve la sociedad y esto lo demuestran diversas investigaciones realizadas en torno a escuelas consideradas eficaces y no eficaces, siendo que en estas últimas el director asumía un rol administrativo más que pedagógico y eso sucede en la mayoría de países. (Casas, 2019)

citado por García-Garnica, Caballero (2019), en relación a lo anteriormente mencionado, resalta que los directores destacan como un impedimento para desarrollar su labor e implementar mejoras, la falta de formación en liderazgo.

Antonio & Herrera (2019) consideran que, en las instituciones educativas, todo el accionar del directivo debe estar orientado al logro de aprendizajes; sin embargo, aún no se evidencia un adecuado ejercicio del liderazgo pedagógico, ya que, no se realiza la orientación y acompañamiento debido a los docentes por parte del director, quien se limita a esperar resultados y no a generar condiciones adecuadas para una buena enseñanza y aprendizaje.

Bolken & Aas (2022) mencionan por su parte que los comportamientos rutinarios de un director no permiten que la escuela logre convertirse en una organización de aprendizaje y puede afectar el rendimiento de los estudiantes, debido a que no se implementan prácticas innovadoras ni se reconoce la importancia de que como líderes establezcan comunidades de aprendizaje profesional. Es importante que los líderes reciban apoyo para mejorar su conocimiento y comprensión de una toma de decisiones éticas ya que esto puede apoyar el desarrollo de su propia práctica de liderazgo.

- El desarrollo profesional de un director no puede quedar rezagado a un documento en el que se resuelve darle el poder como autoridad, esto debe de ir de la mano con la rigurosidad de cumplir con un perfil específico para ejercer el cargo, pero no existen espacios en los que se les forme para enfrentar el reto; por lo tanto, no debería desatenderse el trabajo del director permitiendo que cada uno desempeñe sus funciones como mejor le parezca. Cada proceso que se presenta en la tarea de ser líder pedagógico requiere de ciertos comportamientos que lo caractericen como tal. (Bocanegra et al. 2021)
- El llegar a promover una gestión de dirección basada en un liderazgo pedagógico es un gran reto ya que implica mucha dedicación y esfuerzo, un director se enfrenta con una serie de dificultades planteándose objetivos y en donde los problemas con los cuales tiene que lidiar lo tiene que hacer de una manera creativa e innovadora; este sentido práctico conduce a creer que al plantearse desafíos compite, incluso, consigo mismo llegando a entender que cualquier cambio se inicia con una competencia reñida con la forma de haber aprendido a desaprender para aprender nuevamente.
- La selección y la formación de líderes, son procesos indispensables para el éxito de un sistema educativo. En Singapur las políticas establecidas para realizar la selección y capacitación a los líderes escolares se implementan alineadas a las políticas docentes

generales. El total de directores dan inicio a su trayectoria, siendo docentes de aula, se tiene líneas profesionales ya marcadas, diseñadas de tal manera que promuevan el alcanzar todo su potencial a lo largo de su formación.

- La profesionalidad de los directores es un aspecto importante. Los directores de los centros deben gestionar muchas tareas administrativas y de gestión diariamente, pero la capacidad de apoyar el trabajo pedagógico y el aprendizaje de los docentes en la comunidad laboral es fundamental. Sin embargo, aún se observan debilidades al implementar esto, sobre todo, en lo que se refiere a brindar la retroalimentación y reflexión de la enseñanza con los docentes. (Huerta, 2020)
- Otro de los planteamientos que se hace en relación al liderazgo pedagógico del director es justamente entender lo que conlleva promover un liderazgo pedagógico y la incidencia que este tiene en la vida escolar, partiendo de interrogantes como: el liderazgo será una ¿capacidad?, ¿forma de ser? o ¿habilidad?, aportes que ayudarían a darle sentido al tema en cuestión.

DISCUSIÓN

Si bien es cierto, se habla de prácticas ejercidas por el director, encaminadas estas a mejorar la calidad de los aprendizajes, esto no necesariamente lo caracteriza como un directivo con liderazgo pedagógico; ya que generalmente lo que se ve es el quehacer diario de un directivo con excelentes aspiraciones pero, lamentablemente frente a una realidad cada vez más contradictoria; por lo que, se convierte en algo muy **importante el hecho de poder identificar las competencias necesarias de un buen líder, (Bocanegra et al., 2021), habría que reflexionar si solo el hecho de haber sobresalido en un examen o tener antigüedad en el cargo nos convierte en** líder de otros o como también menciona el autor, un desmedido conformismo de muchos docentes, genera que otro docente sea el líder.

Se debe tener en cuenta que es importante diferenciar un liderazgo administrativo de uno pedagógico; en el primero, el director se encarga de la parte operativa de la institución, es decir, de las responsabilidades relacionadas con acciones de planificar, organizar, coordinar, ejecutar, evaluar, reajustar y hasta reprogramar las actividades que se llevan a cabo en una escuela. un adecuado manejo de estas competencias le va a permitir desarrollarse eficazmente en las tareas y prácticas administrativas que están direccionadas al logro de los objetivos institucionales. En cambio, como (Bocanegra et al., 2021) menciona, un liderazgo pedagógico se centra en la organización y ejecución de buenas prácticas pedagógicas y como

estas aportan a mejorar e incrementar los aprendizajes; es decir, aquellos directores que ejercen un liderazgo pedagógico se involucran más en la implementación del currículo, demostrando capacidad para realizar y ejecutar un alineamiento eficaz de la enseñanza con los objetivos educativos planteados; apuntan al desarrollo profesional de sus docentes, monitoreando y acompañando permanentemente su práctica pedagógica; y además se involucran en la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados alcanzados para buscar alternativas de mejora.

Al tener el director, como una de las tareas principales el implementar el currículo, se espera, pese a que esta acción es compartida y construida en conjunto, que él sea el líder y muestre iniciativa; por tanto, necesita gestionar y al mismo tiempo, tener suficiente capacidad profesional y habilidad para el liderazgo.

El dilema de los directivos, es encarar de manera exitosa los procesos que conlleva una adecuada gestión escolar asumiendo un rol de líder pedagógico, dilema al que se enfrentan debido a que de forma repentina dejaron las aulas para enfrentarse a otros desafíos, descubriendo que no es nada fácil desempeñarse e ir desarrollándose profesionalmente en ese espacio en el cual, por más familiar y cercano que parezca, la gestión siempre resultará compleja; ya que requiere de ciertas competencias.

Investigaciones, sobre el liderazgo, como la de (Rodríguez et al., 2020), señalan que la implementación de un liderazgo pedagógico en las instituciones educativas está marcada por las prácticas que desarrolla el equipo directivo, en especial por la manera en que este, promueve la gestión de su personal en aspectos como: la planificación, el trabajo colaborativo, las motivaciones de los docentes, sus capacidades profesionales y la distribución de tareas. Es por ello, que se considera relevante el hecho de que quienes ejercen cargos directivos deben de tener una visión clara sobre el sentido del liderazgo pedagógico.

Los directores, para ejercer liderazgo pedagógico tendrían que analizar su misma experiencia relacionando la teoría con la práctica. Si bien pueden contar con suficiente experiencia porque ya están empoderados y dominan el conocimiento, no es suficiente solo eso, ya que el conocimiento es cambiante, las personas no son las mismas y por ende los procesos tampoco. Quizá se piensa que todos los años de experiencia ganados como docente, servirán de soporte para ejercer liderazgo, más la realidad se muestra diferente, no es tanto así, que el tiempo pasado en las aulas contribuya al desarrollo de la carrera profesional; todo este tiempo que el docente

trabaja en una institución le da la posibilidad de conocerla desde una perspectiva personal, más al acceder a un cargo directivo y asumir funciones, se topa con múltiples limitaciones, planteándose la pregunta ¿a qué se debe esto?, si se supone que conoce su institución, sabe que limitaciones presenta y con qué fortalezas cuenta, podría respectivamente afrontarlas y utilizarlas para ejercer su práctica de liderazgo.

CONCLUSIONES

Las políticas de fortalecimiento y desarrollo directivo son un aporte fundamental para aspirar a mejorar la calidad educativa, teniendo los directores gran protagonismo en el desarrollo profesional de los docentes que laboran en las escuelas a su cargo, pues a mayores responsabilidades se requieren mayores capacidades y mejores condiciones de trabajo. Esto se refleja en muchos de los estudios, en los que se plasma que los directores opinan estar de acuerdo con la existencia de una carrera directiva de formación pedagógica para desarrollar un verdadero liderazgo pedagógico.

Al tener el liderazgo directivo gran influencia en el proceso de mejora y transformación escolar debido a que impacta de manera indirecta en el aprendizaje de los escolares; esto, por el hecho de que incide en aspectos motivacionales, habilidades personales y profesionales, prácticas educativas y condiciones de trabajo en las que se desenvuelven los maestros, hace que los líderes se vean en la necesidad y obligación de actualizarse en prácticas de mayor impacto y también en nuevas concepciones de liderazgo y uso de estrategias innovadoras para promover mejoras, buscando potenciar el apoyo al trabajo docente y a su desarrollo profesional y centrándose en buscar óptimos resultados de aprendizaje.

El liderazgo pedagógico es una habilidad específica que necesita directores calificados. Los directores deben tener las habilidades para liderar su propio trabajo y para liderar el plan de estudios y el trabajo de evaluación. Necesitan conocimientos sobre pedagogía y conocimientos sobre liderazgo y gestión.

El liderazgo pedagógico en los directivos debe estar orientado a una continua mejora; si se tiene una idea de cuáles son las características de un líder pedagógico, se sabe que hay que promover la mejora de las metas de aprendizaje; de igual manera procurar que los recursos con los que cuenta la institución estén en relación con las metas y objetivos planteados; participar en la enseñanza y planificación del currículo; buscar e implementar estrategias para promover la mejora de la práctica docente, generar y mantener un ambiente seguro y de

soporte para el bienestar de los estudiantes y docentes, buscando con todo ello mejorar la calidad educativa; sin embargo, aún se observan debilidades al implementar estas prácticas, sobre todo debilidades en lo que concierne a retroalimentar y reflexionar sobre la enseñanza de los docentes.

En relación a la gestión directiva, no debería existir una oposición o exclusión entre un liderazgo pedagógico y uno administrativo, hay una complementación entre ambos si es que se quiere llegar a asegurar una gestión efectiva y de calidad, poniendo claro está, más énfasis en el liderazgo pedagógico. Aunque contrario a esto, algunos estudios revelan que son los mismos directores quienes reconocen que durante su rol, utilizan gran parte de su tiempo para ejercer tareas administrativas y burocráticas, hecho que los lleva a brindar un acompañamiento limitado y pobre a las actividades que los docentes realizan, en lo que a su quehacer pedagógico se refiere.

Finalmente, en estudios futuros se podría investigar, haciendo uso quizás, de estudios de caso, qué evidencias se tiene del liderazgo en algunas instituciones educativas, ello con la finalidad de proponer e implementar determinados proyectos de desarrollo y mejora institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista REDIPE*, 9(11). <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Antonio, M. & Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Revista Gestión I + D*, 4(2). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7468001.pdf>
- Bocanegra, B., Dávila, J., Vela, L., Fernández, M., García, Rafael., Wyszowski, S., Sebastiani, Y., Vallejos, D. & Tello, R. (2021). *Liderazgo pedagógico. Mitos y posibilidades*. REDIPE. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/9578>
- Bolken, B., Aas, M. (2022) Pensamiento ético y toma de decisiones en el liderazgo de las comunidades profesionales de aprendizaje. *Investigación Educativa*, 64(2), 176-190. " <https://www.scimagojr.com/journal-search.php?q=21100220340&tip=sid>
- Boyce, J. & Bowers, A. (2018) Hacia una conceptualización en evolución del liderazgo instruccional como liderazgo para el aprendizaje: una revisión metanarrativa de 109 estudios cuantitativos a lo largo de 25 años. *Journal of Educational Administration*. 56(2), 1-20. <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=130100&tip=sid&clean=0>
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Revista Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099922>
- Ferreira, R. (2021) El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Revista Ciencia Latina-Revista Multidisciplinar*, 5(5) https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Fonsén, E., Lahtinem, L., Sillman, M. & Reunamo, J. (2020). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Journal Sage*, 50(Issue 6)<https://doi.org/10.1177%2F1741143220962105>
- Forssten, A. (2019). Exploring enhanced pedagogical leadership: an action research study involving Swedish principals. *Educational action research*, 1-16. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09650792.2019.1656661>
- García-Garnica, M. & Caballero, K. (2019) ¿la formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Profesorado* 23(2), 83-106. <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100215938&tip=sid&exact=no>
- Huerta, L. (2020) Liderazgo pedagógico de los directivos - Una mirada desde las instituciones educativas públicas. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47548?locale-attribute=es>
- Leiva-Guerrero, M. & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Revista Calidad en la Educación*, 51, 225-25.: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_serial&pid=0718-4565
- Ministerio de Educación, (2014) Marco del Buen Desempeño Directivo. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ritacco, M. & Amores, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(81), 375-402. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000200375&lng=es&nrm=iso
- Rodríguez, E. (2018) Las principales teorías del liderazgo. *La mente es maravillosa*. <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

- Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez, R. & López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista Investigación Científica*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Sanz-Ponce, R., López-Luján, E. & Gonzales-Bertolín, A. (2021). Propuesta de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de Educación Primaria. Aplicación del análisis factorial confirmatorio. *Revista Estudios sobre educación*, 40, 173-193. <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=19400157158&tip=sid&exact=no>
- Segovia, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 897-911. . <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=Revista+Mexicana+de+Investigacion+Educativa>
- Segundo, L. (2021) *El estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en personal operativo de una empresa comercializadora. Un acercamiento mediante el modelo camino-meta*. UAEM Repositorio Institucional RI. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/110484>
- Soto, C. (2021) Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del cercado de Lima [Tesis para optar el grado de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola] http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11219/1/2021_Soto%20Padilla.pdf