

## INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES DE CENTROS EDUCATIVOS

### THE IMPACT OF SCHOOL LEADERSHIP ON STUDENT LEARNING OUTCOMES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Eladia María Rodríguez Colón<sup>1</sup> \*

E-mail: [eladia.rodriguez@isfodosu.edu.do](mailto:eladia.rodriguez@isfodosu.edu.do)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8608-7810>

Luis Eligio Vásquez Márquez<sup>1</sup>

E-mail: [luis.vasquez@isfodosu.edu.do](mailto:luis.vasquez@isfodosu.edu.do)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0072-5231>

María Rosanna Rodríguez Jiménez<sup>1</sup>

E-mail: [maria.rodriguez@isfodosu.edu.do](mailto:maria.rodriguez@isfodosu.edu.do)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1698-0827>

Patricia Lissette Rodríguez Colón<sup>1</sup>

E-mail: [lissette.rodriguez@isfodosu.edu.do](mailto:lissette.rodriguez@isfodosu.edu.do)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1125-4618>

<sup>1</sup>Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU). Santo Domingo, República Dominicana.

\* Autor para correspondencia



#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Rodríguez Colón, E.M., Vásquez Márquez, L.E., Rodríguez Jiménez, M.R., y Rodríguez Colón, P.L. (2025). Incidencia del liderazgo directivo en los aprendizajes de los estudiantes de centros educativos. *Revista Conrado*, 21(108), e4512.

#### RESUMEN

El estudio que dio origen a este artículo se realizó se realizó con el objetivo de determinar la Incidencia del liderazgo directivo en los aprendizajes de los estudiantes en centros educativos del nivel primario y secundario del distrito 08-05, Santiago de los Caballeros, según la percepción de los docentes. La investigación es relevante porque permite identificar las destrezas, habilidades y competencias que poseen los directores en relación con la incidencia del liderazgo que ejercen en los aprendizajes de los estudiantes. Para su desarrollo se trabajó bajo el enfoque cuantitativo con diseño correlacional descriptivo. La técnica para recoger la información fue la encuesta y el instrumento aplicado, el cuestionario. La población incluyó 134 docentes de 10 escuelas de la regional 08, distrito 05 de Santiago, que enseñan en el segundo ciclo de primaria y secundaria. Entre los resultados más relevantes se destacan que el director incentiva a los estudiantes a conocer la misión del centro educativo. La mayoría de los docentes afirmó que el director siempre involucra a estudiantes y familias en las metas de aprendizaje. Asimismo, expresó que sus directores gestionan la entrega de materiales educativos para facilitar el aprendizaje, además indicó que el director solo a veces acompaña el desarrollo de las clases y una parte significativa percibe una relación directa entre el liderazgo del director y los aprendizajes de los estudiantes. Indica, también que

el seguimiento e involucramiento es fundamental para mejorar los resultados educativos.

#### Palabras clave:

Liderazgo, Liderazgo educativo, Aprendizaje, Calidad educativa

#### ABSTRACT

The study that gave rise to this article was conducted with the objective of determining the impact of school leadership on student learning outcomes in primary and secondary educational institutions within District 08-05, Santiago de los Caballeros, based on teachers' perceptions. This research is significant as it allows for the identification of the skills, abilities, and competencies that school principals possess in relation to the influence their leadership has on student learning. The study followed a quantitative approach with a descriptive-correlational design. Data collection was carried out through surveys, using a structured questionnaire as the instrument. The study population consisted of 134 teachers from 10 schools in Region 08, District 05 of Santiago, who teach at the upper primary and secondary levels. Among the most relevant findings, it was noted that principals encourage students to become familiar with the school's mission. The majority of teachers reported that principals consistently involve students and families in setting and achieving learning



goals. Furthermore, teachers indicated that school leaders manage the distribution of educational materials to support learning. However, they also noted that principals only occasionally provide direct support during classroom instruction. A significant proportion of respondents perceived a direct relationship between principal leadership and student learning outcomes. The findings underscore that ongoing support and involvement from school leaders are essential to improving educational results.

#### Keywords:

Leadership, Educational Leadership, Learning, Educational Quality

## INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos una buena gestión en los centros educativos se ha convertido en uno de los principales retos para lograr procesos de calidad. En ese sentido, se hace necesario un eficaz y eficiente liderazgo en los gestores y que este repercuta directa e indirectamente en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Al realizar investigaciones y observaciones por parte de docentes en diferentes centros educativos se han detectado algunas deficiencias que comprometen su buen funcionamiento. Entre las principales debilidades señaladas se encuentran una planificación conjunta escasa, falta de seguimiento y acompañamiento en los procesos áulicos, insuficiencia de recursos y una tendencia a la toma de decisiones de forma unilateral, entre otras. Estas debilidades podrían ser causadas por falta de un liderazgo efectivo por parte de los directores que gestionan estos centros y por falta de un seguimiento sistemático a los resultados de los aprendizajes analizar el liderazgo educativo es necesario identificar los rasgos que favorecen una gestión efectiva y la mejora del aprendizaje de los alumnos.

Según Jara et al. (2019), “el liderazgo incide en los resultados de los estudiantes a través de los efectos positivos que puede tener en el contexto escolar” (p. 353). Es decir, una mejora en la calidad de los aprendizajes refleja el éxito de los objetivos de educación y, a su vez, demuestra el ejercicio eficaz del liderazgo educativo. Este liderazgo va más allá de la figura directiva, está presente en todos los niveles de la organización y fomenta la colaboración, así como la mejora continua.

Un liderazgo efectivo es esencial para cualquier directivo en una institución educativa. Como lo indica (Corona, 2016, como se citó en Hinojo et al., 2022), “el liderazgo es un proceso que se sitúa en diversos ámbitos, como en el plano organizativo, en el que la figura del directivo orienta y dirige a su equipo para alcanzar metas comunes” (p. 224). Esto implica que el director no solo debe actuar

como un gestor de recursos, sino también como un facilitador que guía a la comunidad hacia una visión compartida de mejora educativa. En este orden, las instituciones educativas demandan las capacidades y competencias del liderazgo pedagógico, por lo que es fundamental que los directores establezcan metas claras y alcanzables para toda la comunidad educativa (Vásquez et al., 2021). Estas metas, deben ser definidas con indicadores claros para que todos los actores la conozcan, socialicen e implementen en su gestión y práctica educativa.

Asimismo, la realización de procesos eficientes y la consecución de resultados de calidad exigen a las instituciones y colectivos humanos la existencia de auténticos liderazgos (Duarte, 2020). La figura del líder o gestor va acompañada de una serie de rasgos que definen su capacidad para transformar el equipo. Esto implica gestión administrativa, gestión docente, fortalecimiento de la planificación educativa y procesos pedagógicos. Es evidente, que la nueva idea de liderazgo educativo no solo se limita a ejercer un cargo, sino que abarca toda una organización haciendo referencia a las dimensiones educativas, sin dejar de lado el potencial humano. En ese mismo tenor, (Villalobos y García, 2020, como se citó en Roca-Piloso et al., 2024), sostienen que “El líder pedagógico no solo administra, sino que también guía y apoya a los docentes, fomentando un clima de colaboración y mejora continua” (p.92).

En virtud de lo anterior, el liderazgo educativo no se queda estancado en la estructura administrativa de la escuela, sino que se expande hacia la búsqueda de la mejora continua de los planes y programas académicos que se pondrán en marcha. “Se hace necesario, que el director extienda su liderazgo desde la dirección hasta los planes de estudios, dado que de su gestión depende la calidad de la educación” (Barba y Delgado, 2021).

Los líderes directivos en los centros educativos tienen como tarea principal propiciar ambientes adecuados y promover una cultura organizacional que evidencie la identificación del personal con todas las metas establecidas. Una de esas metas es la calidad de los aprendizajes, aquí reside la evidencia de resultados de calidad en las instituciones educativas.

Al referirse a la calidad educativa muchos autores hacen alusión al aspecto relacionado con la evidencia de resultados y a procesos de mejoras en los centros. En este sentido, se entiende la calidad educativa como un propósito que debe ser alcanzado en la escuela.

La calidad educativa se relaciona con la forma en que un país, sistema o institución educativa proyecta la formación de sus ciudadanos. La educación integral es una vía

que puede ayudar a que los centros educativos orienten a sus alumnos para identificar y resolver problemáticas de su entorno. Además, los ayuda a realizar trabajos con criticidad y creatividad involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa por medio de acciones articuladas entre todos (Martínez-Iñiguez et al., 2020). De aquí la importancia de que todos los miembros del centro, directivos, docentes, padres y hasta los mismos alumnos se comprometan a alcanzar las metas de un aprendizaje de calidad que permita el logro de altos estándares como resultados en cada centro educativo.

No cabe dudas de que la calidad es un concepto que define bien los retos que tienen las instituciones educativas. De acuerdo con (Hernández et al. 2015, como se citó en Martínez-Iñiguez et al., 2020) sostienen que:

Toda institución educativa debe apostar y trabajar por exhibir altos niveles de calidad. Una institución de calidad es aquella en la que sus alumnos desarrollan sus potencialidades al máximo, demuestran sus progresos y se forman para vivir en las mejores condiciones posibles. Es de suma importancia que las instituciones educativas ejerzan un liderazgo compartido que permita llevar a cabo el trabajo colaborativo y la reflexión del quehacer educativo con la intención de mejorar las prácticas educativas y el aprendizaje del alumno (p.13)

La idea que desarrolla este autor describe muy bien lo que significa la calidad en los centros educativos, además recalca la importancia del liderazgo directivo en la búsqueda de esa formación de calidad en los estudiantes.

#### Calidad de la enseñanza / calidad del aprendizaje

Al tratar el tema de la calidad y el liderazgo en un centro educativo hay que pensar también en la calidad de estos dos procesos que se desarrollan y protagonizan el trabajo de formación de los estudiantes. Los resultados académicos se verifican a través del nivel de calidad que exhiben quienes aprenden y los docentes que acompañan ese aprendizaje. La calidad educativa se refiere al nivel en el que una institución dedicada a la educación forma a los alumnos de manera integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver los problemas, así como desarrollar el análisis crítico, creativo y que integre el saber ser, el saber conocer, el saber hacer y el saber convivir, integrando diferentes actores, tales como los directivos, los docentes y los mismos alumnos. (Hernández et al. 2015, como se citó en Martínez-Iñiguez et al., 2020). Así como el docente debe enseñar con calidad lo más importante es que el estudiante lo que aprende sea con calidad. Esta es una responsabilidad no solo de los maestros, al equipo directivo de los centros le corresponde velar por que estos procesos se desarrollen dentro de los más altos estándares

de calidad. Además, exhibir un liderazgo que permita que tanto los docentes como los estudiantes desarrollen el proceso enseñar/aprender de la manera más efectiva y que sobre todo se logren los objetivos institucionales.

La investigación que dio origen a este artículo es relevante porque permite identificar la incidencia del liderazgo que ejercen los directores en la calidad de los aprendizajes. Las cuestionantes a las que se dieron respuestas se refieren a: Explorar la percepción de los docentes respecto a la integración entre estudiantes y docentes y familias, el involucramiento del director en los aprendizajes de los estudiantes, la valoración de la participación y el esfuerzo de los estudiantes y/o docentes para lograr buenos aprendizajes, promoción de proyectos innovadores en el centro educativo para lograr mejores aprendizajes, gestión de entrega de materiales educativos para favorecer los aprendizajes, seguimiento a la entrega de los resultados de aprendizajes para la mejora y acompañamiento a los docentes en el desarrollo de las clases.

#### MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño correlacional descriptivo. Este enfoque desarrolla un conjunto de procesos secuenciales que permiten comprobar las suposiciones hechas. Se plantean preguntas de las cuales salen los objetivos y las variables para con métodos estadísticos extraer las conclusiones pertinentes, (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018, p.212). La técnica para recoger la información fue la encuesta y el instrumento aplicado, el cuestionario. Las principales variables de trabajo fueron el liderazgo directivo y la incidencia del liderazgo directivo en la calidad de los aprendizajes. Se elaboró y aplicó un cuestionario con una escala tipo Likert compuesto por 3 dimensiones.

La población objeto del estudio fue de 134 docentes de 10 escuelas de la regional 08, distrito 05 de Santiago que laboran en el segundo ciclo de los niveles primario y secundario. Estos centros están ubicados en la zona urbana de la provincia, tanto de sectores residenciales como de barrios populares. Además, los centros seleccionados están gestionados por religiosos y otros por laicos. Esta estratificación permitió tener una diversidad de sectores y entornos representados en los datos recogidos.

El instrumento fue validado por expertos en gestión e investigación quienes hicieron algunas recomendaciones de mejoras relacionadas al contenido y al formato. Luego se administró una prueba piloto a seis docentes de un centro educativo con las características antes descritas. El equipo revisó los resultados comprobando que no hubo ninguna dificultad al interpretar y responder las

preguntas. A este instrumento se le calculó el Alfa de Cronbach, dando como resultado un nivel de confiabilidad de 0.917, este resultado está en un rango de confiabilidad excelente. La recogida de información se realizó de forma presencial por parte del equipo investigador. Este trabajo de campo de manera directa y presencial garantiza un nivel de objetividad y seguridad en los datos recogidos. El análisis de los datos se está realizó con el sistema SPSS versión 23.

## RESULTADOS

Con relación a las metas de aprendizaje, el 75% expresó que el director siempre o casi siempre involucra a estudiantes y padres de familia con la finalidad de alcanzar dichas metas, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Frecuencia con que el director involucra a los estudiantes y padres de familia en las metas de aprendizaje.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	60	45.5%
	Casi siempre	39	29.5%
	A veces	28	21.2%
	Nunca	5	3.8%
	Total	132	100%

En la Tabla 2, se observa que el 82.6 % percibe que siempre y casi siempre se valora la participación y el esfuerzo de los estudiantes y docentes para lograr buenos aprendizajes.

Tabla 2: Valoración de la participación y el esfuerzo de los estudiantes y/o docentes para lograr buenos aprendizajes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	74	56.1%
	Casi siempre	35	26.5%
	A veces	19	14.4%
	Nunca	4	3.0%
	Total	132	100%

En la Tabla 3, indica que el 68.1% sostiene que el director promueve proyectos innovadores para la mejora de los aprendizajes.

Tabla 3: Promoción de proyectos innovadores en el centro educativo para lograr mejores aprendizajes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	46	34.8%
	Casi siempre	44	33.3%
	A veces	34	25.8%
	Nunca	8	6.1%
	Total	132	100%

El 78.8% de los docentes afirma que el trabajo cooperativo siempre es promovido por el director del centro, como se observa en la tabla 4.

Tabla 4: Promoción del trabajo cooperativo y/o colaborativo entre los miembros de la institución

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	73	55.3%
	Casi siempre	31	23.5%
	A veces	26	19.7%
	Nunca	2	1.5%
	Total	132	100%

**Dimensión 2**

**Involucramiento del director con los aprendizajes de los estudiantes**

Esta segunda dimensión valora la frecuencia con la que el director gestiona, promueve y realiza acciones directas, que favorecen los aprendizajes de los estudiantes, tales como entrega de materiales, dar seguimiento a la mejora de los resultados de aprendizaje, cumplimiento de horario de clase, hacer acompañamiento docente y vincular a la comunidad educativa para la mejora de los aprendizajes.

El cumplimiento del director en general está bien valorado por los docentes. La tabla 5, refleja que el 77.2% opina que el director “siempre” y “casi siempre” gestiona la entrega de materiales educativos para favorecer los aprendizajes.

Tabla 5: Gestión de la entrega de materiales educativos para favorecer los aprendizajes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	63	47.7%
	Casi siempre	39	29.5%
	A veces	22	16.7%
	Nunca	8	6.1%
	Total	132	100%

Conforme a la entrega de resultados de aprendizaje para dar seguimiento de la mejora, la Tabla 6 muestra que el 81.8% de los docentes expresa que el director “siempre” y “casi siempre” gestiona la entrega de dichos resultados.

Tabla 6: Gestión de entrega de los resultados de aprendizajes para el seguimiento de la mejora.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	75	56.8%
	Casi siempre	33	25.0%
	A veces	18	13.6%
	Nunca	6	4.5%
	Total	132	100%

En el caso de la valoración del director al estar pendiente de la hora de clase fue bastante alta, ya que el 83.3% de los docentes expresa que el director siempre está pendiente de que esto se cumpla, como se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7: Atención al cumplimiento de las horas de clases.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	110	83.3%
	Casi siempre	13	9.8%
	A veces	7	5.3%
	Nunca	2	1.5%
	Total	132	100%

En este aspecto, el 56.1% de los docentes expresa que el director “siempre y “casi siempre” los acompaña en las clases. Sin embargo, llama la atención que el 34.1% afirma que es acompañado a veces, como se refleja en la Tabla 8.

Tabla 8: Acompañamiento a los docentes en el desarrollo de las clases

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	40	30.3%
	Casi siempre	34	25.8%
	A veces	45	34.1%
	Nunca	13	9.8%
	Total	132	100%

En la tabla 9, al valorar la frecuencia en que el director socializa logros en función del desempeño docente y el rendimiento de los estudiantes, el 80.3% expresa que el director “siempre” y “casi siempre” socializa los logros del proyecto educativo.

Tabla 9: Socialización de los logros del Proyecto Educativo en función del desempeño docente y del rendimiento de los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	76	57.6%
	Casi siempre	30	22.7%
	A veces	18	13.6%
	Nunca	8	6.1%
	Total	132	100%

Sobre la frecuencia con que el director realiza acompañamientos sistemáticos en el aula, la tabla 10 muestra lo siguiente: el 53% expresa que se ejecutan “siempre” y “casi siempre”, es preocupantes que el 29.5% asegura que “a veces” se realizan.

Tabla 10: Realización de acompañamiento sistemático en el aula a los docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	33	25.0%
	Casi siempre	37	28.0%
	A veces	39	29.5%
	Nunca	23	17.4%
	Total	132	100%

Al cuestionar a los docentes si el vínculo entre docentes, estudiantes, director y padres es utilizado con la finalidad de mejorar los aprendizajes, la Tabla 11 indica que el 78.1% expresa que “siempre” y casi siempre” cumple con esta finalidad.

Tabla 11: Vinculación entre docentes, estudiantes, director y padres de los alumnos es dirigida para mejorar los aprendizajes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	76	57.6%
	Casi siempre	27	20.5%
	A veces	27	20.5%
	Nunca	2	1.5%
	Total	132	100%

La Tabla 12, muestra las respuestas de los docentes sobre la influencia de la gestión del director en los aprendizajes de los estudiantes. El 78% opina que “siempre” y “casi siempre” se evidencia influencia positiva de este aspecto en los aprendizajes.

Tabla 12: Influencia de la gestión del director en los aprendizajes de los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	56	42.4%
	Casi siempre	47	35.6%
	A veces	22	16.7%
	Nunca	7	5.3%
	Total	132	100%

Con relación a la frecuencia con que se involucra el director en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, se observa en la Tabla 13 que el 66.7% de los docentes expresa que “siempre” y “casi siempre” el director se involucra en estos procesos.

Tabla 13: Involucramiento del director en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	40	30.3%
	Casi siempre	48	36.4%
	A veces	30	22.7%
	Nunca	14	10.6%
	Total	132	100%

Tal como muestra la Tabla 14, el 83.3% de los docentes afirma que para tener mejores aprendizajes es importante que el directivo “siempre” y “casi siempre” dé seguimiento y se involucre en el proceso.

Tabla 14: Importancia del seguimiento e involucramiento del director para lograr los aprendizajes de los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	82	62.1%
	Casi siempre	28	21.2%
	A veces	18	13.6%
	Nunca	4	3.0%
	Total	132	100%

Con relación a los aprendizajes alcanzados, la Tabla 15 refleja que el 38.6% de los docentes opina que “casi siempre” hay una relación entre los aprendizajes logrados y la gestión del centro educativo.

Tabla 15: Opinión sobre si los aprendizajes de los estudiantes se han alcanzado en gran parte por la gestión del centro educativo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	36	27.3%
	Casi siempre	51	38.6%
	A veces	33	25.0%
	Nunca	12	9.1%
	Total	132	100%

## DISCUSIÓN

Las variables analizadas en este estudio fueron el liderazgo directivo y la incidencia del liderazgo directivo en la calidad de los aprendizajes. Se trabajó con dos dimensiones: la integración entre directivos, estudiantes y docentes y el involucramiento del director en el proceso de aprendizaje.

Al preguntar si el director incentiva a los estudiantes a conocer la misión del centro educativo, más de la mitad (51%) respondió que siempre lo hace. Esto sugiere que, si los estudiantes están empoderados y comprenden la misión de la institución, se esforzarán por lograr aprendizajes de calidad. Este es, en efecto, el objetivo, final de cualquier institución educativa. Por lo tanto, el conocimiento de la misión en estos centros es una clara señal de que se trabaja para alcanzar los objetivos propuestos, los cuales se reflejan en la calidad de los aprendizajes. Según los resultados, los directores estudiados presentan este comportamiento de liderazgo efectivo.

Otro factor clave en el logro de los objetivos escolares es la colaboración de los padres, madres y tutores. La escuela debe contar con el apoyo de las familias para lograr aprendizajes satisfactorios. La Tabla 1 refleja que un 46% de los docentes afirmó que el director siempre involucra a estudiantes y familias en las metas de aprendizaje, aunque un 51% respondió que esto ocurre «casi siempre» o «a veces». Este dato resalta la importancia de involucrar a todos los actores en el proceso educativo, ya que la participación de la familia es un indicador clave de trabajo en equipo y acciones compartidas, que tanto benefician la labor de los líderes en las escuelas. La educación integral puede ayudar a los centros educativos a resolver problemáticas del entorno, mediante el trabajo crítico y creativo, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa a través de acciones articuladas. (Martínez-Lñíguez et al. 2020) Por lo tanto, la familia y la comunidad no pueden quedar al margen si se busca obtener resultados de aprendizaje de calidad.

La educación debe ser integral y los aprendizajes, significativos, lo cual solo es posible con la participación de

todos los actores. Los líderes educativos deben aprovechar la colaboración de las familias para alcanzar este objetivo. Como afirman Barba y Delgado (2021), “El liderazgo directivo debe extenderse desde la gestión hasta los planes de estudios, ya que de su gestión depende la calidad de la educación” (p.291). Esto implica que el director debe supervisar, acompañar y sugerir cuando sea necesario, con el fin de garantizar buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Otro aspecto crucial relacionado con el éxito de un liderazgo eficaz es la capacidad de los directivos para valorar el esfuerzo y el trabajo de los demás. Al preguntar a los docentes sobre esta cuestión, como se muestra en la Tabla 2, la mayoría (82.6%) afirmó que sus directores siempre reconocen la participación y el esfuerzo tanto de los estudiantes como de los docentes para lograr buenos aprendizajes. Este reconocimiento no solo actúa como un poderoso factor de motivación para el personal, sino que también impulsa a los estudiantes a esforzarse más en su trabajo e interesarse por su propio aprendizaje. (Roca-Piloso et al., 2024), sostiene que “Cuando los miembros de la comunidad educativa sienten que sus opiniones y esfuerzos son valorados, es más probable que se comprometan plenamente con el éxito de la institución” (p. 93). El reconocimiento motiva a continuar haciendo las cosas bien, y tanto docentes como estudiantes se sienten valorados al saber que hay un líder que sigue de cerca su trabajo y sus resultados.

La siguiente dimensión evaluada tiene que ver con el nivel de involucramiento del director en el aprendizaje de los estudiantes. Esta mide la frecuencia con la que el director gestiona, promueve y ejecuta acciones directas para favorecer los aprendizajes, como la entrega de materiales educativos, el seguimiento a la mejora de los resultados, el cumplimiento del horario de clases, el acompañamiento docente y la vinculación de la comunidad educativa para el mejoramiento del aprendizaje.

Para lograr aprendizajes de calidad, es esencial que los docentes cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, como se evidencia en la Tabla 5, la mayoría

de los docentes (77.2) afirmó que sus directores gestionan la entrega de materiales educativos para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Contar con materiales de apoyo es fundamental, ya que transforman las clases en experiencias más dinámicas y refuerzan la idea de que cuanto más sentidos se involucren en la construcción del conocimiento, mayor será el nivel de aprendizaje alcanzado. Esta gestión por parte de los directores demuestra un claro involucramiento en las actividades de las aulas.

Otra manera en que los directores influyen en el aprendizaje es a través del seguimiento de los procesos de evaluación y la entrega de resultados a los estudiantes. La Tabla 6, indica que la mayoría de los docentes (81.8%) coincidió en que sus directores gestionan eficazmente esta entrega, lo cual es crucial para monitorear y mejorar el rendimiento académico. No obstante, surge una interrogante importante: ¿qué se hace con esos resultados? ¿Qué acciones de retroalimentación, tutorías u otras estrategias se implementan para abordar las debilidades detectadas en los estudiantes?

Sería valioso que los directores, junto con sus equipos, desarrollaran planes de mejora basados en los resultados. En relación con este tema, Jara et al. (2019) sostienen que «el liderazgo influye en los resultados de los estudiantes a través de los efectos positivos que puede generar en el contexto escolar» (p. 353). Esto sugiere que, a medida que se mejora la calidad del aprendizaje, se evidencia el cumplimiento de los objetivos educativos, reflejando así un ejercicio eficaz del liderazgo en las escuelas.

En relación con el seguimiento del cumplimiento de las horas de clase por parte del director, se observó una valoración positiva. De igual manera, la Tabla 7, muestra que el 83.3% de los docentes señaló que el director está siempre atento a que se cumplan los horarios. La pérdida de tiempo es un factor que afecta la eficacia en el aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, el esfuerzo del director por garantizar el cumplimiento de los horarios no solo refleja una gestión de calidad, sino también un compromiso con el logro de los objetivos educativos, que se centran en la mejora del aprendizaje. La consecución de procesos eficientes y resultados de calidad requiere la presencia de liderazgos auténticos en las instituciones (Duarte, 2020). En este sentido, el liderazgo del director debe abarcar no solo la administración del centro, sino también la supervisión de los planes de estudio, ya que la calidad de la educación depende en gran medida de su gestión (Barba y Delgado 2021, p. 291). Estas ideas refuerzan la importancia del involucramiento activo de los directores y su impacto en los resultados educativos.

Hoy en día, se le otorga gran relevancia al acompañamiento y seguimiento del trabajo que los docentes realizan en el aula. Sin embargo, es preocupante que la mayoría de ellos indique que el director solo a veces acompaña el desarrollo de las clases. Aunque existen coordinadores de ciclos y áreas encargados de esta tarea, es importante recordar que el director, como líder, también debe involucrarse directamente, animar y valorar el trabajo docente, asegurándose de que se están alcanzando los resultados esperados. En línea con esto, existen indicadores relacionados con actividades dirigidas al logro de los objetivos propuestos en busca de la calidad educativa. Esto, debe ser el propósito alcanzado por los directivos, ya que debe desarrollar acciones para lograr buenos productos en su gestión a través de procesos que faciliten el seguimiento y mejora de su desempeño (Sabaté, 2023). Esto justifica que el director debe monitorear el desarrollo de los procesos educativos, y para ello, es fundamental que programe visitas al aula y acompañe a sus docentes.

Relacionado con lo anterior, se indagó sobre la socialización de los resultados al finalizar el año escolar en cuanto al desempeño docente y el rendimiento de los estudiantes. Al respecto, la Tabla 9 muestra que el 57.6% de los docentes afirmó que el director siempre lleva a cabo esta actividad de valoración y comunicación de resultados. Compartir los logros no solo genera satisfacción por el trabajo bien hecho, sino que también motiva al equipo a seguir produciendo resultados de calidad. Al compartir los resultados del proyecto educativo, el director reconoce el esfuerzo realizado, lo que motiva al equipo a desarrollar su potencial y comprometerse aún más con los objetivos de la organización.

El liderazgo del director en un centro educativo también se refleja en las relaciones que fomenta entre docentes, padres y estudiantes. Estas relaciones permiten no solo la toma de decisiones compartidas, sino que promueven el sentido de pertenencia y el compromiso de todos los actores con los objetivos del centro. La mayoría de los docentes coinciden en que este vínculo está orientado hacia la mejora de los aprendizajes. En resumen, la percepción general de estos sobre la gestión directiva es positiva, ya que consideran que el liderazgo del director influye directamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Es interesante destacar que una parte significativa de los docentes (62.1%) percibe la relación directa entre el liderazgo del director y los aprendizajes de los estudiantes, indicando que este seguimiento e involucramiento es fundamental para mejorar los resultados educativos. Sin embargo, cuando se les preguntó si los logros de aprendizaje de sus estudiantes se deben en gran medida a la gestión del centro, un 34.8% respondió «casi siempre» o

«a veces», como lo indica la Tabla 14. Esto sugiere que, aunque valoran positivamente la gestión administrativa y las relaciones institucionales del director, no siempre perciben una conexión directa entre esa gestión y los resultados de aprendizaje. Se podría inferir que los directores son apreciados por su desempeño en áreas organizativas y administrativas, pero su influencia en el aprendizaje de los estudiantes no es siempre reconocida de manera clara por los docentes.

El acompañamiento en el aula y el seguimiento de las actividades docentes se realiza solo de manera ocasional, lo que podría limitar el impacto del liderazgo en la mejora continua de los procesos educativos. Asimismo, aunque los directores gestionan eficazmente la evaluación y la entrega de resultados, el involucramiento de estudiantes y familias en los objetivos de aprendizaje presenta áreas de oportunidad.

A pesar de estos desafíos, la percepción general de los docentes sobre la gestión directiva es positiva, destacando la relación entre el liderazgo del director y los logros educativos. Si bien algunos consideran que los resultados de aprendizaje dependen parcialmente de la gestión escolar, reconocen que el seguimiento y acompañamiento adecuado son fundamentales para mejorar los resultados. En este contexto, los docentes valoran la influencia del liderazgo directivo en la creación de una cultura organizacional sólida, aunque señalan que una mayor consistencia en ciertos aspectos podría potenciar aún más los logros educativos.

Este estudio es el resultado del proyecto de investigación titulado: "Incidencia del liderazgo directivo en los aprendizajes de los estudiantes de centros educativos", bajo el código VRI-PI-7-2023-035, el cual fue financiado por el Instituto de Formación Docente Salomé Ureña.

## CONCLUSIONES

A modo de conclusión se destaca que el acompañamiento en el aula y el seguimiento de las actividades docentes se realiza solo de manera ocasional, lo que podría limitar el impacto del liderazgo en la mejora continua de los procesos educativos. Asimismo, aunque los directores gestionan eficazmente la evaluación y la entrega de resultados, el involucramiento de estudiantes y familias en los objetivos de aprendizaje presenta áreas de oportunidad.

A pesar de estos desafíos, la percepción general de los docentes sobre la gestión directiva es positiva, destacando la relación entre el liderazgo del director y los logros educativos. Si bien algunos consideran que los resultados de aprendizaje dependen parcialmente de la gestión escolar, reconocen que el seguimiento y acompañamiento

adecuado son fundamentales para mejorar los resultados. En este contexto, los docentes valoran la influencia del liderazgo directivo en la creación de una cultura organizacional sólida, aunque señalan que una mayor consistencia en ciertos aspectos podría potenciar aún más los logros educativos.

A partir de estas conclusiones, se recomienda la realización de futuras investigaciones relacionadas con esta temática. Se pueden abordar tópicos como la percepción de otros actores educativos sobre la incidencia del liderazgo que ejercen los directivos en los aprendizajes de los estudiantes. Además, como este estudio se limitó al segundo ciclo de la educación primaria y secundaria, se puede estudiar más adelante y comparar resultados con los docentes del primer ciclo.

En otro orden se recomienda que los docentes y directores de los centros estudiados participen en jornadas de capacitación y actualización relacionadas el liderazgo ejercido por los directores, ya que las instituciones educativas actuales demandan verdaderos gestores empoderados de competencias que le permitan afrontar los retos y desafíos de innovación y transformación que requiere la sociedad y las instituciones de hoy.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barba Miranda, L. C., y Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. *Revista Educare Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Duarte Ramírez, F. M. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111. DOI: <https://doi.org/10.59654/r0hsn429>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hinojo Lucena, F. J., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. D., y Barrientos Piñeiro, C. A. (2022). Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en liderazgo y prácticas educativas (RILPE). <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5442708#>
- Jara, C., Sánchez, M., y Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la Educación*, (51), 350-381. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.687>

- Martínez Iñiguez, J. E., Tobón, S., López Ramírez, E., y Manzanilla Granados, H. M. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16(1), 233–258. <https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/2296>
- Roca-Piloso, P. M., Chávez-Córdova, T. A., y Cantos-Muñiz, Y. B. (2024). Análisis del liderazgo pedagógico para las instituciones educativas en el Ecuador. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR*, 7(13 Ed. esp.), 90-98. <http://www.reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/266>
- Sabaté, F. (2023) Marco conceptual sobre el monitoreo de la calidad educativa. Documento de información. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386857>
- Vásquez Villanueva, S., Vásquez Campos, S. A., Vásquez Villanueva, L., Carranza Quevedo, M. F., Vásquez-Villanueva, C. A., y Terry-Ponte, O. F. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 5(17), 178–194. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>