

DEPÓSITO LEGAL ZU2020000153
*Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa*
ISSN 0041-8811
E-ISSN 2665-0428

Revista de la Universidad del Zulia

**Fundada en 1947
por el Dr. Jesús Enrique Lossada**



Ciencias

Sociales

y Arte

Año 15 N° 44
Septiembre - Diciembre 2024
Tercera Época
Maracaibo-Venezuela

Análisis crítico de las competencias de liderazgo pedagógico de directivos en las instituciones educativas públicas

Diana Nancy Garcia Carpio*

RESUMEN

La implementación de políticas educativas que garanticen el derecho a una educación de alta calidad es el inicio de la transformación de la educación en el mundo. Los directores, quienes desempeñan el papel de líderes pedagógicos y acompañan a los docentes en la honorable tarea de garantizar que la institución educativa proporciona a la comunidad servicios de alta calidad. Este artículo tiene como objetivo analizar las competencias de liderazgo pedagógico de directivos en las instituciones públicas. La metodología empleada en esta investigación es de revisión de la literatura, es decir se analizó investigaciones previas sobre liderazgo pedagógico y las competencias asociadas. Es preciso señalar que se encontraron diversos tipos de liderazgo a través de la revisión de la literatura, pero en este tomaremos de referencia el liderazgo transformacional. Uno de los resultados es analizar en qué medida los directivos poseen las competencias pedagógicas necesarias para dirigir hacia el cumplimiento de la calidad educativa y cuáles son las áreas de mejora.

PALABRAS CLAVE: Docente de preescolar, Liderazgo, Administrador de la educación.

*Universidad César Vallejo, Lima, Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3367-4389>.

E-mail: dgarciacar@ucvvirtual.edu.pe

Critical Analysis of the Pedagogical Leadership Competencies of Managers in Public Educational Institutions

ABSTRACT

The implementation of educational policies that guarantee the right to a high-quality education is the beginning of the transformation of education in the world. Principals, who play the role of pedagogical leaders and accompany teachers in the honorable task of ensuring that the educational institution provides the community with high quality services. This article aims to analyze the pedagogical leadership skills of directors in public institutions. The methodology used in this research is a literature review, that is, previous research on pedagogical leadership and associated skills was analyzed. It should be noted that various types of leadership were found through the literature review, but in this one we will take transformational leadership as a reference. One of the results is to analyze to what extent directors have the necessary pedagogical skills to lead towards achieving educational quality and what are the areas for improvement.

KEYWORDS: Preschool teachers, Leadership, Educational administrators.

Introducción

El liderazgo directivo en el sector educativo en el Perú enfrenta varios desafíos y problemáticas. Es importante mencionar cinco situaciones problemáticas, que refieren diversos autores en las conclusiones de sus investigaciones, el primero es la rotación de directivos, debido a cambios en el gobierno o conflictos internos en las instituciones educativas, que conllevan a la baja continuidad del directivo. La falta de liderazgo en los directores, se visualiza en la gestión basada en la administración burocrática y descuidando lo pedagógico. De lo señalado anteriormente, otro problema es la escasez de liderazgo transformacional, limitando la innovación, seguido de la falta de autonomía de los gestores educativos para la toma de decisiones y frecuentemente el bajo nivel de preparación profesional.

El objetivo principal de esta investigación es comprender y analizar las competencias que los directivos de escuelas públicas deben poseer para ejercer un liderazgo efectivo que promueva la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y se logre una gestión de calidad educativa para el beneficio de los estudiantes.

Los líderes transformacionales buscan cambiar la gestión de recursos y adoptar enfoques innovadores. Buscan continuamente formas de mejorar los procesos y fomentan la

Diana N. Garcia Carpio // Análisis crítico de las competencias de liderazgo pedagógico... 142-150
innovación en la empresa (Posso et al., 2021). Además, influye en dar orientación y apoyo a los docentes para la mejora de sus habilidades pedagógicas y buscar implementar proyectos educativos avanzados que promuevan un aprendizaje de alta calidad.

En las diferentes investigaciones nacionales e internacionales relacionadas a este tema, se orientan en el logro de una educación con calidad y equidad calidad, valiéndose del directivo con un liderazgo transformacional, incorporando a los actores escolares y la comunidad educativa, referido a los padres y estudiantes. Estos gestores o equipos de líderes, con conocimiento de liderazgo pedagógico, son los que brindan, ayudan a incentivar el desarrollo dentro de los colegios, implicando una gran participación de todas las personas en general y cada persona que forman parte del colegio, cada uno es responsable de sus actos, sus habilidades, sus experiencias, sus conocimientos adquiridos basados en sus aprendizajes o capacitaciones adquiridos, buscando siempre lo mejor del centro educativo.

Relacionado al campo nacional, el liderazgo pedagógico, se orienta en prácticas llamadas desempeños, donde en el Perú, lo podemos encontrar en el Marco de Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014). En ese instrumento se encuentran señaladas las pautas a seguir en como conducir los planes de la institución a partir del conocimiento, diseñar de manera directa y muy proactiva las herramientas de gestión educativa, teniendo en cuenta las capacidades de los directivos.

Los directivos con liderazgo pedagógico cooperan a fortalecer, respaldar e incentivar el desarrollo dentro de los colegios; ello implica condicionar y establecer la participación de todos y cada uno de los actores educativos. De esta manera, cada personal educativo traslada su iniciativa personal, sus capacidades y su experiencia profesional en función de metas comunes (visión y misión compartida); por eso, se le denomina con los nombres de liderazgo distribuido, compartido, colaborativo, democrático o participativo (Soto, et al. 2019). En relación con eso, los líderes formales y los no formales, permanecerán creyendo en la relevancia de la innovación, la autorregulación y la proactividad como factores claves para la conducción de las instituciones educativas (Ganga-Contreras, et al., 2016).

El liderazgo es persuadir de una persona a otra. Por ejemplo “A” influye sobre “B”. Sin embargo, se han agregado otras disposiciones para que se piense que A influye en B de una manera que beneficia a ambos (Korman, et al.,1977). El tema central de estos autores es la influencia social ejercida, es decir, cómo un líder influye a sus seguidores.

En sus inicios, el liderazgo en el ámbito educativo estaba principalmente centrado en la figura del director o el docente como líderes de la institución. Sin embargo, con el paso del tiempo, se ha reconocido la importancia de contar con líderes pedagógicos en todos los niveles y roles dentro de la comunidad educativa.

1. Metodología

Se usó la metodología cualitativa al ser una herramienta invaluable en la presente investigación sobre las competencias de liderazgo pedagógico de los directivos en instituciones educativas públicas. Además, permite profundizar en la comprensión de los fenómenos educativos desde la perspectiva de los actores involucrados, como los propios directivos, docentes y estudiantes. Se utilizó la investigación documental de acuerdo con su naturaleza, lo que permitió una revisión sistemática de investigaciones y artículos sobre el tema de interés (Hernández, 2016; Posso, 2023). Se tomaron en cuenta las bases de datos Redalyc, Dialnet, Google Académico y SciELO para lograrlo. La técnica utilizada fue la revisión de la literatura, y se dieron algunos resultados: se realizaron búsquedas utilizando palabras clave como "educación", "liderazgo transformacional", "gestión educativa" e "instituciones educativas".

2. El liderazgo pedagógico y el aprendizaje

Contreras (2016) afirma que el liderazgo pedagógico es una dirección institucional que se enfoca en el desarrollo de aprendizajes generando calidad en los estudiantes dentro de una formación continua de mejora en donde los maestros se involucran de manera comprometida e innovadora. Para lograrlo, un líder pedagógico debe equilibrar sus habilidades de gestión administrativa y de recursos humanos para asegurar la mejora constante de los gestores educativos y la educación de los estudiantes desde una perspectiva ética.

El líder pedagógico influye en los logros académicos de los colegiales, la primera se relaciona con acciones que tienen un impacto directo en la enseñanza y el aprendizaje, como la capacitación que ayuda a los directivos a desarrollar competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales. La segunda opción se relaciona con las actividades que tienen un impacto indirecto en las acciones de los maestros. Estas actividades se relacionan con las condiciones organizacionales de la escuela (Leithwood, 2009).

El establecimiento de metas y expectativas permite al líder pedagógico involucrar su plan docente y administrativo en la creación de estrategias. El objetivo de estos resultados es establecer nuevos objetivos para incrementar el desarrollo del aprendizaje de los alumnos. El líder pedagógico puede seleccionar y distribuir recursos diversos necesarios para conseguir los objetivos académicos de los estudiantes mediante una estrategia de obtención y asignación de recursos. Esto comienza con una buena utilización y financiación monetaria para contratar docentes capacitados y con verdadera vocación docente. El director actúa como líder pedagógico planificando y evaluando la enseñanza y el currículo (Bolívar, 2010).

De acuerdo a investigaciones se concluye, que el liderazgo es el segundo factor que genera una mayor influencia en alcanzar los aprendizajes de los colegiales, después de la labor de los docentes. El liderazgo explica aproximadamente el 25 % de todos los efectos escolares. Los líderes generalmente fomentan a los estudiantes a aprender, a través de los docentes o de la plana docente a su cargo. de su organización. Las decisiones que tome sobre dónde invertir su tiempo, atención y apoyo son fundamentales para su éxito (Marzano et al., 2005).

Un líder pedagógico está en constante interacción con los docentes porque los ayuda durante su práctica observando a los estudiantes y, a partir de estas observaciones, retroalimenta su trabajo rescatando sus fortalezas y orientándolo en la mejora de sus debilidades. Además, las prácticas directas de un líder pedagógico involucran a los maestros en promover y participar en la formación y el crecimiento profesional continuo. (Day y Sammons, 2016).

El líder garantiza que la plana docente se forme continuamente para brindar una enseñanza excelente y motivadora con aprendizajes significativos. Estas oportunidades de capacitación docente ayudan a los maestros a sentirse mejor a sí mismos y a crear un ambiente laboral acogedor y armonioso, caracterizado por relaciones positivas y de confianza (Gajardo y Ulloa, 2016).

Un entorno tranquilo y sereno en el que los maestros apoyan a sus estudiantes y confían en sus habilidades estimula el aprendizaje, lo que aumenta el rendimiento escolar. La atmósfera en la institución tiene un impacto en los demás participantes, lo que permite establecer relaciones sólidas. Por lo tanto, el líder pedagógico, junto con la comunidad educativa, está a cargo de organizar los procesos que contribuyen al éxito personal y comunitario de todos los estudiantes (Hightower, 2015).

Ante lo expuesto, se puede concluir que el líder pedagógico, desde sus acciones directivas, aporta en el alcance de objetivos y logros de enseñanza de los alumnos de la institución educativa.

3. ¿Existe una relación entre liderazgo y gestión educativa?

Según Torres (2008), Los establecimientos educativos públicos necesitan estrategias para abordar problemas pedagógicos, administrativos y de gestión. Eso causa preocupación en la comunidad educativa y sociedad porque no cumplen con las expectativas ni los intereses de la gente.

El liderazgo se refiere a dos roles: dirigir e influir. El liderazgo se define principalmente por establecer una meta común y persuadir en otros para compartirla (Leithwood y Louis, 2011). A partir de esta idea, se puede concluir que el liderazgo es esencial para una buena gestión en las instituciones educativas porque proporciona influencia y dirección sobre cómo actuar y tomar decisiones de la manera más efectiva, teniendo en cuenta las necesidades educativas.

Además, el conjunto de actividades que se realizan y articulan dentro de una institución específica con el fin de cumplir con la misión de facilitar la continuidad en el logro de las metas de cada escuela se conoce como gestión educativa (Arocha, 2016). En otras palabras, se trata de la variedad de tareas que se realizan durante el desarrollo del proyecto educativo, incluida la creación de condiciones que faciliten un diagnóstico previo para identificar posibles deficiencias que deben abordarse para satisfacer las necesidades de cada uno de los departamentos y dependencias de la institución educativa.

Según Magallanes (2007), el director es responsable de la representación legal y de la gestión de la institución. El líder actúa de acuerdo con principios democráticos, éticos y morales. El director debe recordar que mejorar la calidad educativa es su objetivo principal, por lo que debe diagnosticar la institución y dar prioridad a los problemas del Proyecto Educativo Institucional.

El impacto exitoso del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos acatara en gran medida de las prácticas desarrolladas, de cómo se distribuye o comparte el liderazgo, de sus propias características y de la decisión de los colegios en la duración y atención a qué aspectos de la escuela dedicar tiempo y atención. En una investigación, varios autores describieron cuatro formas de liderazgo que afectan la enseñanza de los estudiantes: el

primero es fomentar una dirección, el segundo es el desarrollo del personal, rediseñar la organización y ejecutar los programas de enseñanza y aprendizaje. (Leithwood, et al., 2006).

En la actualidad, es necesario cambiar las metodologías de formación y aprendizaje en las escuelas para satisfacer las necesidades y demandas de los alumnos del siglo XXI. Los maestros deben adaptarse a los avances tecnológicos para estar a la altura de los estudiantes. Para enfrentar esta realidad, los maestros de todos los niveles educativos deben implementar estrategias de aprendizaje y métodos de evaluación (Camacho et al., 2023, p. 4949).

Conclusiones

En los directores de las escuelas públicas de Lima y provincia, el liderazgo pedagógico se orienta a una mejora continua porque muchos de ellos tienen una idea de cuáles son las características de un líder debido a las acciones que algunos muestran que aún necesitan mejorar ciertos aspectos de su gestión escolar, como la retroalimentación sobre temas pedagógicos, la reflexión sobre la enseñanza y hacer que los docentes sientan su apoyo ante presiones externas.

El análisis del liderazgo pedagógico en directivos de escuelas es fundamental para garantizar una educación de calidad. Los directivos desempeñan un papel crucial en el éxito de los estudiantes, ya que son responsables de establecer una visión clara, promover la excelencia académica y fomentar un ambiente de aprendizaje positivo.

Un análisis del liderazgo pedagógico en los directivos de las escuelas permite identificar fortalezas y áreas de mejora en su desempeño. Esto puede ayudar a diseñar programas de formación y desarrollo profesional específicos para potenciar las habilidades de liderazgo pedagógico de los directivos.

Referencias

Arocha, J. (2016). Liderazgo estratégico. Más allá de los hábitos efectivos. INVER-E-GROUP Venezuela C.A.
https://www.researchgate.net/publication/317290622_LIDERAZGO ESTRATEGICO MAS ALLA DE LOS HABITOS EFECTIVOS

Bolívar, A., López, J. & Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, pp.15-60.

Camacho, J., Sánchez, R., Hernández, L., y Paredes, G. (2023). Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño docente. *Ciencia Latina*, 7(2), 4947-4971. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5697

Cantón, I., & Arias, A. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de educación*, 345(1), 229-254

Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96.

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y Representaciones. *Revista de Psicología Educativa*, 4 (2), 1-5. Recuperado de <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391>

Ganga, F., & Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(67), 456-476.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Lussier, Robert, Achua Christopher. Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2a. Edición). México: Thomson Learning, 2002.

Magallanes, T (2007); Manual de Gestión educativa “Pedagógica, Institucional, y Administrativa; Iera Edición agosto 2007, Lima Perú.

Ministerio de Educación del Perú (2018). Resolución Ministerial N° 271-2018 (Norma Técnica que Regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica). Recuperado de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11528129727RM271-2018-Aprueba-NT-EDDIR-2018.pdf>

Ministerio de Educación, (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Murillo, J. F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), 11-24.

Posso, R. J., Marcillo, J. C. y Bedón, E. D. (2021). Las tecnologías de la Información y comunicación como alternativa para el entrenamiento en la pandemia. *Revista Científica Olimpia*, 18(2), 1090-1100. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/2682>

Posso Pacheco, R. J. (2023). Diseño metodológico de sistematización de preguntas abiertas: un esfuerzo para mejorar la investigación cualitativa. *MENTOR Revista De Investigación Educativa Y Deportiva*, 2(6), 919-925. <https://doi.org/10.56200/mried.v2i6.6780>

Ulloa & Rodríguez, S. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/313793757 Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente Una revision internacional](https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional)

Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencia directivas para la eficiencia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de función chile. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 10.

Conflicto de interés

El autor de este manuscrito declara no tener ningún conflicto de interés.

Declaración ética

El autor declara que el proceso de investigación que dio lugar al presente manuscrito se desarrolló siguiendo criterios éticos, por lo que fueron empleadas en forma racional y profesional las herramientas tecnológicas asociadas a la generación del conocimiento.

Copyright

La *Revista de la Universidad del Zulia* declara que reconoce los derechos del autor de los trabajos originales que en ella se publican; dichos trabajos son propiedad intelectual de sus autores. El autor preserva sus derechos de autoría y comparten sin propósitos comerciales, según la licencia adoptada por la revista

Licencia Creative Commons

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

