

DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

CHALLENGES AND PROSPECTS OF LEADERSHIP IN DIRECTIVE MANAGEMENT

Guadalupe Angulo Loya¹

Mauro Sandoval Ceja²

Resumen

El propósito de esta investigación documental fue formar una amplia perspectiva del rol que desempeña un directivo y reflexionar sobre el impacto del liderazgo transformador en la dirección escolar, centrándose en el desarrollo profesional, humanista y manejo de actitudes y aptitudes en la conducción e impulso de su centro escolar. Se empleó una metodología que combinó el análisis documental con el uso de la cartografía conceptual para guiar el trabajo de investigación. Los resultados obtenidos permitieron identificar el papel del liderazgo en la transformación y comportamientos entre la comunidad educativa, enfocándose en obtener un alto impacto académico y de convivencia para la mejora del desempeño escolar. Se identificaron varios ejes en la metodología del perfil directivo, incluyendo la selección de las características, habilidades, estrategias y roles que desempeña un director escolar basados en la observación y registro de datos. Se sugiere validar esta metodología desde la perspectiva del liderazgo transformador en la dirección escolar, con una rúbrica analítica, que permita valorar el impacto del liderazgo en el desarrollo profesional de los directores escolares y en la mejora de la calidad educativa en las escuelas primarias.

Palabras clave: liderazgo, dirección escolar, desafíos, desarrollo profesional, competencias profesionales y articulación.

Abstract

The purpose of this documentary research was to form a broad perspective of the role played by a manager and reflect on the impact of transformative leadership in school management, focusing on professional, humanistic development and management of attitudes and skills in the conduct and promotion of its school center. A methodology was used that combined documentary analysis with the use of conceptual cartography to guide the research work. The results obtained allowed us to identify the role of leadership in the transformation and behaviors among the educational community, focusing on obtaining a high academic and coexistence impact to improve school performance. Several axes were identified in the management profile methodology, including the selection of the characteristics, skills, strategies and roles that a school director plays based on observation and data recording. It is suggested to validate this methodology from the perspective of transformative leadership in school management, with an analytical rubric that allows assessing the impact of leadership on the professional development of school directors and on the improvement of educational quality in primary schools.

Keywords: leadership, school management, challenges, professional development, professional competencies and articulation.

Recibido: 15 de abril de 2025 /Evaluación: 28 de mayo de 2025 / Aprobado: 25 de junio de 2025

¹ Licenciada en educación primaria y maestrante en gestión y dirección escolar en el Instituto Everest, Universidad en Línea, Mazatlán, Sinaloa, México. Email: lupitaa85@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8115-7170>

² Doctor en derecho, profesor investigador del Instituto Everest, Universidad en Línea, Mazatlán, Sinaloa, México. Email: maurosandoval@educacioneverest.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2408-8452>

Introducción

La presente investigación pretende ser un punto de partida para promover un liderazgo directivo orientado hacia la mejora de la calidad educativa (García Garduño, 2021), a través de la construcción de una visión compartida y el fortalecimiento de la colaboración entre el equipo docente. el mejoramiento académico en el entorno escolar; así como también de continuidad para que la institución educativa siga siendo una comunidad integradora donde el trabajo coordinado, responsable, en equipo y con la implicación de todos los miembros que la componen, sean los impulsores de un cambio para mejorar la perspectiva del rol que desempeña el director, así como el cambio de actitudes y aptitudes que favorecen la enseñanza y el aprendizaje ya que los directivos pueden promover un entorno de trabajo colaborativo (Mejía Campó, 2021). Esto de la mano con la importancia que se le debe de dar a las inteligencias blandas en el entorno educativo para que contribuya a un clima organizacional armónico (Suira, 2024).

Según Ortiz Andrade (2022), el liderazgo en la gestión directiva requiere de un enfoque auténtico que promueva la confianza, la coherencia ética y la participación activa de los miembros de la organización educativa. Ahora, el liderazgo educativo sugiere que los líderes escolares deben ser agentes de cambio que promuevan tanto el desarrollo profesional docente como el éxito estudiantil (Moreno, 2020); esto es un tema de creciente interés y relevancia en el campo de la educación, especialmente en un momento en el que las demandas y desafíos en las escuelas primarias son cada vez más complejos y diversos. Según Fullan (2002), el liderazgo educativo desempeña un papel crucial en la mejora de la calidad educativa y en el desarrollo profesional de los docentes.

En este sentido, el tema específico de estudio es el cambio de perspectiva de la función directiva y de los desafíos que implica la dirección escolar. Se aborda la influencia del liderazgo como motor clave para la transformación y mejora de los resultados escolares. Según Bolívar-Osorio (2019) con la implementación de prácticas efectivas de gestión escolar, en la promoción de un clima escolar positivo y en el logro de resultados académicos significativos para todos los estudiantes.

Según, Botía, A. B. (2023), el impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes, en la cultura escolar y en la eficacia de los programas de mejora escolar, es relevante porque el éxito de una escuela depende en gran medida del liderazgo efectivo de su director. Pero dirigir una escuela, no es fácil, los directivos escolares enfrentan los desafíos de entornos educativos cada vez más complejos, Fernández Díaz., M. J. (2012) mencionan que es una tarea complicada y sometida a toda suerte de eventualidades donde se involucran diferentes actores como alumnos, padres de familia y la comunidad, que en conjunto y bajo un buen liderazgo puede garantizar un buen resultado.

Uribe M. (2010), propone que los líderes deben centrarse en la motivación intrínseca de los docentes y estudiantes, creando un entorno de confianza y desarrollo personal. Esto demanda la participación asertiva de todos los actores involucrados en el hecho educativo. En este sentido la práctica directiva es crucial para obtener el éxito, los directivos escolares son pieza clave para concretar los propósitos educativos e impulsar procesos de mejora y transformación, orientados al logro de mejores aprendizajes para los estudiantes con un enfoque en el desarrollo sostenible y la equidad Toledo Solórzano (2023).

El propósito de este estudio es destacar la importancia de un liderazgo que fomente la inclusión, el desarrollo de competencias y la equidad (De la Garza, M. T. et al. (2020); explorar los desafíos del liderazgo en la dirección escolar para cambiar nuestras perspectivas a través de un enfoque documental y de cartografía conceptual. Se busca identificar las características clave del liderazgo efectivo en la dirección escolar, analizar su influencia en la cultura escolar y el rendimiento estudiantil, y proponer recomendaciones para mejorar la práctica del liderazgo en las escuelas primarias. El liderazgo transformacional, que enfatiza la motivación, la

influencia idealizada y el respeto por la individualidad, mejora las relaciones interpersonales en las instituciones educativas, impulsando un clima organizacional positivo Jaramillo Ostos et al. (2021), para generar nuevos desafíos en la gestión educativa y superar las prácticas tradicionales de liderazgo adoptando enfoques más inclusivos y dinámicos. Fontalvo (2019).

Este estudio también se enfoca en describir las metas y objetivos de la investigación, considerando el propósito de cada uno de los ejes de la cartografía conceptual.

Metodología

Tipo de Estudio

Para llevar a cabo este estudio, se empleó la observación y registro de datos, con una rúbrica analítica, que permite valorar el impacto del liderazgo y un enfoque de análisis documental. El análisis documental se define como un proceso de búsqueda y recopilación de información en fuentes específicas con el fin de abordar un problema de investigación determinado, organizando esta información por categorías y analizando los aspectos relevantes encontrados (Tobón, 2017). En este caso, se siguieron los ejes de la cartografía conceptual como estrategia de investigación para analizar el conocimiento científico relacionado con el tema del liderazgo transformador en la dirección escolar.

La cartografía conceptual aplicado al tema de "Desafíos y perspectivas del liderazgo en la gestión directiva".

Noción: El liderazgo directivo desde una perspectiva humanista en la dirección escolar se define como la capacidad de los directores escolares para inspirar cambio positivo y promover una visión compartida de excelencia educativa dentro de la comunidad escolar. Se caracteriza por su enfoque en el desarrollo del talento humano, la promoción de una cultura escolar inclusiva y la implementación de prácticas de liderazgo distribuido.

Categorización: Cambio de perspectiva en el liderazgo de la dirección escolar desde donde se puede abordar con diferentes tipos como el liderazgo pedagógico, humanista y el liderazgo transformacional. Centrados en el cambio pedagógico y organizacional de los centros escolares.

Caracterización: El liderazgo efectivo se caracteriza por su capacidad para influir en la cultura escolar, cambio de actitud, desarrollo de habilidades y mejorar el rendimiento estudiantil para promover una mayor participación de la comunidad escolar en el proceso educativo.

Diferenciación: A diferencia de otros enfoques de liderazgo en la dirección escolar, como el liderazgo transaccional y el liderazgo autoritario; el liderazgo humanista y pedagógico se centra en la visión compartida, la motivación intrínseca y el empoderamiento de los miembros de la comunidad escolar. Se diferencia por su enfoque en el desarrollo de relaciones de confianza, la promoción de la autonomía profesional y la creación de un clima escolar positivo.

División o aplicaciones: El liderazgo directivo se aplica en diversos contextos y situaciones en la dirección escolar, incluyendo la gestión de aprendizajes, del cambio organizacional, la promoción de la equidad educativa y la mejora continua del rendimiento escolar.

Vinculación: El liderazgo humanista y pedagógico se vincula con otros conceptos como liderazgo humanitario, empático, solidario, altruista e inclusivo que aplicados en el ámbito educativo llevan a lograr la misión de la escuela: que los alumnos logren los aprendizajes, aprendan a convivir armónicamente y logren la autonomía para tomar decisiones acertadas.

Metodología: Para estudiar el impacto del liderazgo en la dirección escolar, se utilizó un enfoque metodológico que combinó el análisis documental con la cartografía conceptual. Se empleó la observación y registro de datos, con una rúbrica analítica. Se recopiló información relevante de diversas fuentes, se organizó por categorías y se analizó en relación con los diferentes ejes de la cartografía conceptual.

Ejemplificación: Ejemplos concretos de liderazgo efectivo en la dirección escolar incluyen directores escolares que han implementado estrategias para mejorar el rendimiento estudiantil,

promover una cultura escolar inclusiva y fomentar la participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones. Estos directores han demostrado la capacidad de inspirar cambio positivo y transformar la dirección escolar hacia una visión compartida de excelencia educativa.

En cada uno de estos ejes, se sistematizó la información disponible, se analizaron los avances en la comprensión del tema y se identificaron posibles vacíos o aspectos poco explorados. Además, se propusieron elementos hipotéticos para aclarar procesos o subsanar vacíos en torno al tema del liderazgo en la dirección escolar.

Técnica de Análisis

Para llevar a cabo este estudio, se empleó la observación, registro de datos y la cartografía conceptual como estrategia para realizar el análisis documental. La observación es una técnica útil en diversos ámbitos del conocimiento para recolectar y registrar información; la cartografía conceptual es una metodología que permite gestionar el conocimiento y analizar de manera profunda y sistemática el tema de estudio.

En este estudio, la observación nos permitió la recolección de información y el registro de datos para fundamentar los procesos de investigación; la cartografía conceptual aportó el poder realizar un análisis exhaustivo del impacto del liderazgo en la dirección escolar. Se identificaron las características esenciales del liderazgo efectivo, se categorizaron las diferentes modalidades de liderazgo, se caracterizó su influencia en la cultura y comportamiento escolar, así como determinar el rendimiento estudiantil y se establecieron vínculos con otros conceptos. También se describió la metodología utilizada en el estudio y se proporcionaron ejemplos concretos de su impacto en la práctica escolar.

La cartografía conceptual permitió identificar áreas de oportunidad y posibles vacíos en la literatura existente, lo que sugiere nuevas líneas de investigación y desarrollo en el campo del liderazgo educativo. En la tabla 1 se presenta una síntesis de cómo se aplicaron los ocho ejes de la cartografía conceptual en este estudio.

Criterios de estudio

Para seleccionar la información relevante para este estudio, se emplearon los siguientes criterios: Los documentos debían estar disponibles en bases de datos académicas reconocidas, como Google Académico, así como en las bibliotecas digitales de instituciones educativas, artículos científicos en PDF y páginas de investigación científica.

Se priorizaron los documentos publicados en el período de los últimos cinco años, sin embargo, también se consideraron aquellos de mayor antigüedad que fueran relevantes para el tema. Se seleccionaron artículos de revistas indexadas y libros publicados por editoriales reconocidas para garantizar la calidad y fiabilidad de la información. Se reconoce que la disponibilidad de artículos actuales puede ser limitada debido a la naturaleza emergente del tema de estudio.

Se utilizaron palabras y frases clave como "perspectiva de un nuevo liderazgo en la dirección escolar", "nuevos retos de un liderazgo eficaz", "impacto del liderazgo educativo", "eficacia del liderazgo escolar", entre otras, para realizar la búsqueda de documentos relevantes. Se priorizaron aquellos que contribuyeron al análisis de los ocho ejes de la cartografía conceptual aplicados al liderazgo en la dirección escolar.

La búsqueda se centró en documentos que ofrecieran perspectivas teóricas y prácticas sobre el tema, así como evidencia empírica de su impacto en la mejora de la calidad educativa y el desarrollo profesional de los docentes y directivos escolares.

La observación se utilizó para realizar a través de la percepción los estudios pertinentes, con la intención de conocer el ámbito donde se desarrolla el liderazgo educativo, utilizando el lenguaje narrativo para la correcta descripción en un cuadro de registro.

Tabla 1. Ejes de la Cartografía Conceptual y su explicación

Eje	Pregunta central	Componentes
Noción	¿Cuál es el concepto, origen e historia de liderazgo en la gestión directiva escolar?	Concepto de liderazgo en la gestión directiva escolar. Origen e historia de la gestión directiva escolar.
Categorización	¿A qué campo pertenece el liderazgo en la gestión directiva escolar?	Gestión educativa. Desarrollo profesional de los directivos escolares.
Caracterización	¿Cuáles son los componentes del liderazgo en la gestión directiva escolar?	Tipos de liderazgo. Visión y planificación estratégica.
Diferenciación	¿De qué otros conceptos se distingue el liderazgo en la gestión directiva escolar?	Liderazgo transformacional y pedagógico. Liderazgo autoritario o transaccional.
División	¿En qué tipos se clasifica el liderazgo en la gestión directiva escolar?	Gestión administrativa. Gestión pedagógica. Gestión comunitaria.
Vinculación	¿Con qué campos se relaciona el liderazgo en la gestión directiva escolar?	Pedagogía y didáctica. Psicología educativa.
Metodología	¿Cuál es el proceso que implica la aplicación del liderazgo en la gestión directiva escolar?	Diagnóstico de la realidad escolar. Planificar estrategias. Delegación de responsabilidades. Implementación de acciones
Ejemplificación	¿Cuál es un ejemplo clave de la aplicación del liderazgo en la gestión directiva escolar?	Comunidades profesionales de aprendizaje vulnerables.

Fuente: Contenido propio.

Documentos Analizados

Se seleccionaron 29 documentos que cumplieron con los criterios establecidos. Se puede observar que existe una cantidad significativa de documentos que abordan el tema del liderazgo en la dirección escolar, lo que sugiere un interés creciente en esta área de investigación. La mayoría de los documentos analizados son de origen latinoamericano, lo que refleja la relevancia del tema en la región.

También se observa una importante contribución de Latinoamérica sobre el tema, como se observa en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2. Documentos seleccionados para el estudio conceptual

Documentos	Latinoamericanos	De otras regiones
Artículos	22	4
Libros	3	0

Fuente: Construcción propia.

Resultados

A continuación, se presenta el análisis siguiendo paso a paso la metodología de la cartografía conceptual, a través de sus ocho ejes que a continuación se exponen.

1. Noción del liderazgo en la gestión directiva escolar

Concepto de liderazgo en la gestión directiva escolar

La idea que se tiene de un liderazgo en la gestión directiva depende de las nociones o conocimientos que tenemos al interactuar con alguien que lo ejerce, lo podemos definir como una habilidad con la que se nace o como una habilidad que fue adquirida conforme se ejercen las funciones escolares, aunque una se complementa con la otra y eso hace que el desempeño sea más eficaz. Como lo expone Navarro-Corona (2016) el liderazgo como una forma de ordenamiento social emergente de la coincidencia entre las características del líder y las necesidades de un grupo en una circunstancia específica y no solo como la consideración de cualidades individuales y del carisma del líder, por lo tanto el liderazgo se concibe como la capacidad de los directores para movilizar e influir en la comunidad educativa, con el propósito de articular y alcanzar metas compartidas que promuevan la excelencia académica y el desarrollo integral de los estudiantes.

Origen e historia de la gestión directiva escolar

Este tipo de liderazgo implica una visión clara y un compromiso con la mejora continua de la institución, fomentando un ambiente de colaboración y confianza entre docentes, estudiantes y padres de familia. Según Fullan (2019), el liderazgo escolar efectivo es contextual y contingente, adaptándose a las particularidades de la organización, las metas establecidas y las personas involucradas.

Sierra V. Gloria M. (2016), comenta que el liderazgo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes. Cada día crece la necesidad dentro de las instituciones educativas exista un estilo de liderazgo que garantice la transformación de la organización y el desarrollo de su gente Castro E, Miquilena E. & Peley, R. (2006). de contar con un líder centrado en la gestión directiva escolar con una nueva visión, lo cual llevara al trabajo claro y preciso evitando perder el rumbo, por lo que, promoviendo este tipo de liderazgo, hará que surjan con el paso del tiempo, líderes más competentes que llevaran a elevar paulatinamente el rendimiento educativo de sus docentes, lo cual es primordial para mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

2. Categorización del liderazgo en la gestión directiva escolar

Las clasificaciones que hay del liderazgo en la gestión directiva escolar se puede determinar según sea el estilo de la función que desempeña, si es democrático, transformacional, pedagógico, autoritario o centrado en los aprendizajes entre otros.

Gestión directiva

El liderazgo en la gestión directiva escolar que se desarrolla más comúnmente en las escuelas se manifiesta en diversos estilos que abordan diferentes aspectos de la administración educativa. Uno de ellos es el liderazgo transformacional, como lo menciona (Toledo Solórzano, (2023) que se centra en inspirar y motivar a la comunidad educativa para lograr cambios positivos y significativos. Este estilo promueve una visión compartida y fomenta la innovación en las prácticas pedagógicas. Otro enfoque es el liderazgo pedagógico, orientado específicamente a la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Desarrollo profesional de los directivos escolares

Los líderes pedagógicos se involucran directamente en el desarrollo curricular, la supervisión de la instrucción y el apoyo al desarrollo profesional de los docentes. Además, el liderazgo distribuido reconoce que la responsabilidad del liderazgo no recae únicamente en la mente en el director, sino que se comparte entre varios miembros de la organización. De allí que otro aspecto que los directivos deben dominar para ejercer un liderazgo adecuado es

mantener un buen clima escolar, lo que pasa por tener inteligencia emocional y mantener buenas relaciones interpersonales a partir de la comunicación (Vargas-Jiménez, 2017) Este modelo promueve la colaboración y la participación activa de todos los actores escolares, facilitando una toma de decisiones más inclusiva y una mayor cohesión en la comunidad educativa. Cada uno de estos estilos ofrece perspectivas únicas para abordar los desafíos en la gestión escolar y contribuye de manera distinta al logro de los objetivos institucionales.

3. Caracterización del liderazgo en la gestión directiva escolar

Tipos de liderazgo

Existen diferentes tipos de liderazgos con características muy propias, todo depende del contexto escolar en que se desarrolla la función y del papel que cumplen los directivos y el liderazgo que deben ejercer. Por ejemplo, Cuesta Moreno & Moreno Mosquera (2021) señalan la importancia del liderazgo distributivo y muestran que: “se caracteriza por que el líder crea rutinas que ayudan a transformar la cultura del centro, contribuyendo a la mejora de la satisfacción laboral de los docentes y del desempeño académico en el alumnado, donde los involucrados se imponen a que sean motivados, guiados y esperan que se tome la iniciativa para poder actuar y al final contar con la valoración de su líder, en otros casos surge la necesidad de compartir ideas, expectativas, metas y trabajar en conjunto evaluando entre todos los resultados y propósitos obtenidos, también existe el liderazgo donde se impone la autoridad y no existe el diálogo ni permite otras ideas.

Visión y planificación estratégica

El liderazgo en la gestión directiva escolar que se requiere para que un centro escolar eficiente su rendimiento, se caracteriza por su influencia en diversos ámbitos que benefician el funcionamiento y la calidad educativa de la institución. Un líder directivo efectivo incide en la motivación y las habilidades del personal docente, promueve prácticas pedagógicas innovadoras y crea condiciones de trabajo favorables, todo lo cual impacta directamente en los aprendizajes del estudiantado. Corbella M.R. (2014) menciona que este liderazgo compartido no exime de la figura de líder de líderes, focalizada prioritariamente en el director, como gestor y dinamizador pedagógico de un centro educativo. Rol que favorece ese liderazgo pedagógico en el que el profesorado, como líderes de un grupo, es capaz de movilizar y articular las acciones necesarias para alcanzar las metas educativas acordadas por toda la comunidad. Además, este tipo de liderazgo se distingue por su capacidad para adaptarse a las particularidades de la organización, las metas establecidas y las personas involucradas, reconociendo que no existe una fórmula universal para el liderazgo eficaz, pero si se puede seguir desarrollando.

4. Diferenciación del liderazgo en la gestión directiva escolar

Liderazgos transformacional y pedagógico y autoritario o transaccional

La diferenciación en los tipos de liderazgo de la gestión directiva hace que el desarrollo de la experiencia educativa sea diverso, permite el desarrollo de otras visiones que en algunas categorías logra accionar para lograr posicionar el servicio educativo, pues se establece la importancia de la calidad y la mejora, tal es el caso del liderazgo transformacional que a diferencia de enfoques tradicionales como el liderazgo autoritario o transaccional, que se centran en el control y la supervisión estricta, el liderazgo transformacional y pedagógico pone énfasis en la motivación intrínseca, la visión compartida y el desarrollo profesional de los docentes.

Estos estilos de liderazgo promueven una cultura escolar positiva, caracterizada por la colaboración, la innovación y el compromiso genuino con la mejora educativa. Bolívar & Murillo (2013), comenta que un liderazgo pedagógico capaz de incidir en la mejora de los

aprendizajes, creando condiciones para que el profesorado pueda hacerlo mejor. El liderazgo transformacional busca inspirar y empoderar a los miembros de la comunidad educativa para que alcancen su máximo potencial.

5. División del liderazgo en la gestión directiva escolar

Gestión administrativa

El liderazgo en la gestión directiva escolar abarca diversas áreas que, aunque interrelacionadas. Ramírez-Cardona, et. al., (2015) comentan que las organizaciones se tienen que concebir como sistemas abiertos y dinámicos, en los que la estructura y los recursos físicos y financieros no son suficientes para alcanzar una buena gestión; la planeación, los procesos de comunicación, la solución a los problemas y la toma de decisiones se convierten en aliados de la dirección, Una de estas áreas es la gestión administrativa, que se ocupa de la organización y la planificación estratégica, la gestión financiera y la supervisión del personal, asegurando que la escuela funcione de manera eficiente y efectiva.

Gestión pedagógica

Otra área fundamental es la gestión pedagógica, que se centra en la supervisión y mejora de los procesos de enseñanza- aprendizaje. Los líderes en esta área trabajan en estrecha colaboración con los docentes para desarrollar e implementar prácticas pedagógicas novedosas, así como también evaluar el rendimiento estudiantil llevando a la mejora constante del proceso educativo; el liderazgo se socia a la gestión de las instituciones educativas para lograr su eficiencia, sobre todo en que los estudiantes logren aprendizajes (Badillo & Arroyo (2015) a su vez propiciar y promover el desarrollo profesional continuo del personal docente.

Gestión comunitaria

Otra división importante es la gestión comunitaria, que se relaciona con la interacción y la colaboración de la comunidad educativa con el entorno social; esto implica establecer alianzas con padres, organizaciones locales y otras partes interesadas para apoyar el desarrollo integral de los estudiantes, buscando que la institución educativa sea líder en la formación de espacios en que todos sean conscientes que vivimos en un mundo globalizado que necesita apropiarse de nuevas e innovadoras tecnologías, favoreciendo la gestión de nuevos aprendizajes útiles y prácticos para mejorar su entorno, construyendo nuevas perspectivas comunitarias e impulsando que las relaciones pedagógicas estén enfocadas en la inclusión y la equidad, que lleven a fortalecer el vínculo entre la escuela y la comunidad.

6. Vinculación del liderazgo en la gestión directiva escolar

Pedagogía y didáctica

El liderazgo en la gestión directiva escolar está estrechamente vinculado con la pedagogía y la didáctica, porque propicia que se concientice al colectivo escolar a que realice cambios en su manera de enseñar, Rodríguez-Molina (2011) plantea que el liderazgo pedagógico es valorado positivamente por el cuerpo docente, ya que es capaces de promover sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, impulsando la gestión de nuevos métodos, técnicas y estrategias de enseñanza que facilite el proceso de enseñar y aprender llevando a los alumnos a una formación integral enfocada en la mejora de la calidad educativa.

Psicología educativa

La psicología educativa es otra relación que se encuentra vinculada a un liderazgo efectivo, porque es el líder quien influye en la motivación y explora las capacidades de los docentes, crea un ambiente escolar propicio para el avance y establece altas expectativas

(Bolívar, 2010) para desarrollar estrategias que puedan ayudar en el rendimiento de alumnos con dificultades. Además, promueve la participación activa de la comunidad educativa a través de la comunicación organizacional, fomenta una cultura de mejora continua y es un gestor de cambios. Estudios han demostrado que el liderazgo escolar es un factor crítico para la administración y gestión educativa que llevan al progreso de los establecimientos escolares y en los logros de aprendizaje de los estudiantes, especialmente en contextos vulnerables.

7. Metodología de aplicación del liderazgo en la gestión directiva escolar

Diagnóstico de la realidad escolar

El proceso que implica la aplicación efectiva del liderazgo en la gestión directiva escolar requiere una metodología estructurada que considere las particularidades de cada institución educativa. Primeramente, es necesario conocer el entorno escolar y realizar un diagnóstico de la realidad para conocer cuál es la situación y las condiciones actuales del ámbito donde se desarrollan los procesos educativos, después de analizar el contexto e identificar las fortalezas y las debilidades, se hace una planificación de estrategias que fomenten la participación y colaboración de toda la comunidad educativa.

Planificar estrategias

El líder implementa una definición clara de responsabilidades, donde se establecen roles y expectativas precisas para cada miembro del equipo, asegurando que todos comprendan sus funciones y contribuciones al logro de los objetivos institucionales. El director debe contribuir al desarrollo profesional de sus profesores incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos (Bolívar, 2010).

Delegación de responsabilidades

Posteriormente, se implementan acciones diseñadas por el colectivo para el logro de objetivos y metas propuestas, se promueve la distribución del liderazgo, fomentando la participación activa y el liderazgo compartido entre docentes y otros actores educativos. La capacidad de cambio de una escuela dependerá no de una cúspide, sino de que el liderazgo de la dirección se diluya.

Si queremos que los profesores asuman un papel más profesional con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos deben asumir dirección y autoridad (Bolívar, 2010).

Implementación de acciones

Por último, se proponen supervisiones y acompañamientos de manera periódica para mejorar y ajustar las acciones que necesiten modificarse o retroalimentarse. Este enfoque colaborativo permite aprovechar las fortalezas individuales y facilita una toma de decisiones más inclusiva. El desarrollo de competencias es otro componente esencial, que implica proporcionar formación y recursos para el desarrollo profesional continuo, asegurando que el personal esté equipado con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos educativos actuales. Es crucial crear un entorno favorable que promueva el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Esto incluye establecer un clima escolar positivo, apoyar la innovación pedagógica y fomentar una cultura de respeto y colaboración. Al seguir esta metodología, los líderes escolares pueden implementar prácticas de liderazgo efectivas que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad educativa y para hacerlo posible necesitamos mejores equipos directivos que puedan ejercer un liderazgo educativo (Bolívar, 2010).

8. Ejemplificación de la aplicación del liderazgo en la gestión directiva escolar

Un ejemplo concreto de la aplicación efectiva del liderazgo en la gestión directiva escolar es la implementación de este tipo en comunidades profesionales de aprendizaje vulnerables donde se puede apreciar el bajo rendimiento escolar de los alumnos y la poca participación de los padres en apoyar las tareas escolares y el poco aprecio hacia la obtención de una educación de calidad. El liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen. En estas comunidades de aprendizajes, los docentes colaboran para analizar y reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas, comparten estrategias de enseñanza y se apoyan mutuamente en el desarrollo profesional, diseñan proyectos muy específicos para apoyar las necesidades educativas básicas, participan en las gestiones de aprendizajes hacia los alumnos que más lo necesitan y gestionan ante instancias y organizaciones civiles apoyo y orientación a las familias. Este enfoque colaborativo, facilitado por un liderazgo distribuido (Bolívar, 2010), ha demostrado mejorar la calidad de la enseñanza y, en consecuencia, los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Además, la creación de un clima amistoso y positivo, donde se promueve la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, es otro ejemplo de cómo el liderazgo efectivo puede transformar la cultura escolar y conducir a mejoras significativas en el desempeño institucional.

Discusión

El análisis documental realizado revela una serie de hallazgos significativos sobre el liderazgo efectivo en la gestión escolar, se destaca la importancia fundamental de este tipo de liderazgo para catalizar el cambio y la mejora en los centros educativos. Investigaciones anteriores han demostrado que el liderazgo humanista y pedagógico, no solo impulsa la innovación pedagógica, sino que también promueve una cultura escolar orientada hacia la excelencia académica y el éxito estudiantil. Tovar, M. G. R., et. al., (2022). Este enfoque de liderazgo se caracteriza por su capacidad para inspirar y motivar a los miembros de la comunidad escolar a alcanzar metas ambiciosas y a superar los desafíos con determinación y colaboración (Fullan, 2019).

El liderazgo efectivo, humanista y pedagógico desarrolla el sentimiento de pertenencia entre los miembros del colectivo escolar, les hace sentir que realmente son importantes para la realización de las actividades escolares. En todo momento, el directivo debe acompañarlos y facilitarles los medios para obtener los objetivos y metas propuestas (Tovar, M. G. R., et. al., (2022).

De Manera asertiva, se debe emplear la empatía, para que los miembros del colectivo sientan que sus necesidades son importantes, pero que también debe existir la reciprocidad; de igual forma debe promoverse en todos los involucrados la inteligencia emocional para ayudar a integrar la diversidad, comprender la situación emocional de cada miembro y así mejorar las relaciones humanas entre los asistentes del plantel, también debe asignarse la responsabilidad a cada uno de ellos, para que se desarrollen como líderes en su labor y que empleen sus conocimientos y habilidades que los puedan hacer avanzar hacia los resultados esperados de la práctica educativa, transmitiéndoles su compromiso con el proyecto de mejora de los aprendizajes y el logro de los objetivos del plan de mejora escolar. Así cada día, brindándoles la confianza para que sigan mejorando, maximizando sus puntos fuertes y descubriendo aspectos y otras habilidades que ellos mismos desconocen.

Con este cambio de perspectiva hace que cambie el tipo de liderazgo en la gestión educativa Bolívar (2010) y con ello se formen en las escuelas, equipos de personas, unidas y capaces de superar las adversidades y transformar la práctica educativa brindando oportunidades, para el crecimiento de todos. También se destaca el papel del liderazgo en la

promoción de la equidad y la inclusión en las escuelas. Los líderes transformadores son defensores de la diversidad y trabajan activamente para eliminar las barreras que impiden el acceso igualitario a oportunidades educativas de calidad.

En conclusión, resalta la importancia de abordar las desigualdades en el sistema educativo y garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación equitativa y de alta calidad. Además, los líderes están comprometidos con la creación de ambientes educativos que valoren la diversidad y reconozcan las necesidades individuales de cada estudiante (Shields C., 2012). Al priorizar la equidad, estos líderes trabajan para eliminar las barreras que obstaculizan el acceso igualitario a oportunidades educativas de calidad y para garantizar que todos los estudiantes tengan las herramientas y los recursos necesarios para alcanzar su máximo potencial Domingo Segovia, J. (2019).

El liderazgo requiere un compromiso constante con la reflexión y el aprendizaje colaborativo. Los líderes escolares deben estar dispuestos a cuestionar sus prácticas y buscar continuamente nuevas formas de mejorar el rendimiento escolar, esta conclusión subraya la necesidad de establecer una cultura de desarrollo profesional y colaboración en las escuelas para garantizar el crecimiento y la mejora continua. Asimismo, los líderes escolares deben estar dispuestos a cambiar la perspectiva y a buscar constantemente nuevas formas de abordar los desafíos educativos emergentes (Hopkins D., 2019). Esto implica fomentar una cultura de mejora continua y desarrollo profesional en toda la organización escolar, donde los docentes y el personal administrativo se sientan empoderados para participar en procesos de desarrollo profesional que promuevan la excelencia y la innovación (Fullan, 2019).

Un liderazgo eficaz ofrece numerosos beneficios, también presenta desafíos y limitaciones. La implementación efectiva de este tipo de liderazgo puede requerir un cambio cultural significativo dentro de la organización escolar y enfrentar resistencia por parte de algunos miembros del personal. Es esencial reconocer que el liderazgo no es un proceso lineal ni fácil, y que los líderes escolares necesitan contar con el apoyo y los recursos adecuados para llevar a cabo este tipo de liderazgo de manera efectiva y sostenible (Guerrero Sánchez et. al. 2025).

En este sentido, se sugiere la necesidad de nuevos estudios en el área, que aborden aspectos como el impacto del liderazgo eficaz en el rendimiento académico de los estudiantes, las estrategias efectivas para desarrollar y apoyar este tipo de liderazgo en los líderes escolares, y la relación entre el liderazgo humanista y pedagógico con la equidad educativa en diferentes contextos escolares. Estas investigaciones adicionales pueden proporcionar información valiosa para informar las prácticas de liderazgo y mejorar la calidad educativa en todo el sistema escolar.

Referencias bibliográficas

- Badillo, J. M. R., & Arroyo, J. C. (2015). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 359-380. Disponible en: <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/download/181/790>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-69242010000200002&script=sci_arttext
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. J. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60. Disponible en: <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/download/2352/2171>

- Bolívar-Osorio, R. M. (2019). Investigar la práctica pedagógica en la formación inicial de maestros. *Pedagogía y Saberes*, (51), 9-22. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-24942019000200009&script=sci_arttext
- Botía, A. B. (2023). *Liderazgo distribuido en educación: Perspectivas, desafíos y discusiones*. Editorial Universidad de Guadalajara. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=nPIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1989
- 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. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712104.pdf>
- Corbella, M. R. (2014). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, (14), 85-104. Disponible en: <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/download/2354/2173>
- Cuesta Moreno, O. J., & Moreno Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 84-99. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-89322021000100084&script=sci_arttext
- De la Garza, M. T., Carpio, J. J., Lopez, J. A., & Rodriguez, P. (2020). El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el trabajo. *Revista Espacios*, 41(08). Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n08/20410830.html>
- Domingo Segovia, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662019000300897&script=sci_arttext
- Fernández Díaz, M. J. (2012). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas. *Educación XXI*, 8(1). Disponible en: <https://revistas.uned.es/index.php/educacionXXI/article/view/343>
- Fullan, M. (2019). Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 58-65. Disponible en: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-71992019000100058&script=sci_arttext
- Fullan, M. (2002). *El significado del cambio educativo. Un cuarto de siglo de aprendizaje*. Editorial Ontario Institute for Studies in Education de la Universidad de Toronto. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304406&orden=117401&info=link>
- García Garduño, J. M. G. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 32-49. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3268677.pdf>
- Guerrero Sánchez, K. N., Castillo Intriago, V. R., Reyes Trigos, L. A., Arrijoja Carrera, G. A., & Delgado Maciel, J. (2025). El impacto del liderazgo escolar en la calidad educativa: evidencia desde la Nueva Escuela Mexicana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 2962-2975. Disponible en: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3551>
- Hopkins, D. (2019). *Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva*. Routledge. Disponible en: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-71992019000100026&script=sci_arttext

- Jaramillos Ostos, D. F. J., Gutiérrez, W. J. R., Coaquira, L. M. A., & Rivera, A. S. M. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. Disponible en: https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1054/1/Articulo_28_Horizontes_Edicion_Extra_No_20.pdf
- Mejía Campó, N. M. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7878155.pdf>
- Moreno, J. M., & Gortazar, L. (2020). Escolarización en confinamiento: experimento natural y prueba de esfuerzo. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 24(2), 168-181. Disponible en: <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/15540>
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 53-66. Disponible en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/16148/22345/>
- Ortiz Andrade, I. M. (2022). Análisis del perfil de liderazgo en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario, desde el enfoque del liderazgo auténtico. *Conocimiento Global*, 7(2). <https://doi.org/10.70165/cglobal.v7i2.302>
- Ramírez-Cardona, C. A., Calderón-Hernández, G., & Castaño-Duque, G. A. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(66), 911-940. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662015000300010&script=sci_arttext
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942011000200002&script=sci_arttext
- Shields, C. (2012). Liderazgo transformador en educación: cambio equitativo en un mundo incierto y complejo. *ResearchGate*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/286503054_Transformative_leadership_in_education_Equitable_change_in_an_uncertain_and_complex_world
- Sierra Villami, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Suira, G. (2024). La inteligencia emocional como parte de las competencias blandas en el proceso gerencial educativo a nivel superior. *INNOVA-LUZ*, 1(2), 21-30. Disponible en: <https://innova-luz.com/index.php/revista/article/view/16>
- Tobón, S. (2017). *Cartografía conceptual: estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías*. Instituto CIFE, pp. 1-25. Disponible en: https://issuu.com/cife/docs/e-book_cartograf_a_conceptual
- Toledo Solórzano, R. L. (2023). Liderazgo transformacional: una alternativa efectiva para el trabajo en equipo dentro de los circuitos educativos. *CIENCIAEDUC*, 11(1). Disponible en: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804310021/4804310021.pdf>
- Tovar, M. G. R., Navarrete, E. M., Sánchez, H. D. C., Carvajal, Á. C. R., Pertuz, J. P., & Sierra, A. V. R. (2022). Dirección escolar y liderazgo a partir de experiencias pedagógicas significativas. En Rodríguez, A., Perez, J., & Montero, E. (Eds.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 129-142). Disponible en:

<https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/468fd8b0-834f-4d3e-ad04-652eec80a218/download>

Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1), 303-322. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3693173.pdf>

Vargas-Jiménez, I. (2017). Mirada de la comunidad educativa acerca del desempeño de directivas educativas: algunas reflexiones. *Revista electrónica EDUCARE*, 21(1), 1-21. Disponible en: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/download/8347/16559>