

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**El liderazgo directivo en la gestión docente**

**Trabajo académico**

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y  
Gestión Educativa.

**Autora.**

**Elizabeth Michele Mallma Limaco**

**Chincha – Perú**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**El liderazgo directivo en la gestión docente**

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (presidente)

.....

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

.....

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

.....

**Chincha – Perú**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**El liderazgo directivo en la gestión docente**

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido y forma.

Elizabeth Michele Mallma Limaco (Autor).

.....

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva Asesor)

.....

**Chincha – Perú**

**2020**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**


Chincha a veintisiete días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio José Pardo y Barreda, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *“El liderazgo directivo en la gestión docente”*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa al señor al señor(a) **MALLMA LIMACO, ELIZABETH MICHELE**.


A las once horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **16**.

Por tanto, **MALLMA LIMACO, ELIZABETH MICHELE**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las doce horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

  
Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo  
Presidente del Jurado

  
Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena  
Secretario del Jurado

  
Mg. Ana María Javier Alva  
Vocal del Jurado

## El liderazgo directivo en la gestión docente

### INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	5%	2%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="https://repositorio.unprg.edu.pe">repositorio.unprg.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	Alcaide Aranda, Lourdes. "Liderazgo Instruccional y Transformacional En Los Procesos De Mejora En Establecimientos Educacionales En Santiago De Chile", Pontificia Universidad Catolica de Chile (Chile), 2021 Publicación	<1%
4	Submitted to Universidad Autónoma de Tlaxcala Trabajo del estudiante	<1%
5	<a href="https://coordinacionlaaurora.wordpress.com">coordinacionlaaurora.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://www.tdx.cat">www.tdx.cat</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://revistadigital.uce.edu.ec">revistadigital.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%
9	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.	<1%



**Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva**  
Asesor

Publicación

10	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://riuc.bc.uc.edu.ve">riuc.bc.uc.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
14	<a href="http://www.dykinson.com">www.dykinson.com</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Activo      Excluir coincidencias < 15 words  
Excluir bibliografía      Activo



**Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva**  
**Asesor**

## **DEDICATORIA.**

A mis familiares, por su apoyo incondicional y por ser mi fuente de inspiración en cada paso de este camino. Gracias por creer en mí y por acompañarme en los momentos de esfuerzo y dedicación.

A mis amigos, por su comprensión, ánimo y por estar siempre presentes, incluso cuando el tiempo escaseaba. Sus palabras de aliento fueron un motor fundamental para seguir adelante.

A mis colegas y compañeros de estudio, por el intercambio de ideas, la colaboración y el aprendizaje mutuo. Este logro es también el resultado de nuestro trabajo en equipo y de las experiencias compartidas.

A todos, mi más sincero agradecimiento por ser parte de este logro académico. Este trabajo es un reflejo de nuestro esfuerzo colectivo y del amor que nos une.

## INDICE.

DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I:.....	13
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DOCENTE.....	13
1.1. Conceptualización del liderazgo directivo en educación.....	13
1.2. Tipos y estilos de liderazgo educativo.....	14
1.3. Características de un líder educativo eficaz.....	15
1.4. Liderazgo en el Desempeño Docente y el Aprendizaje de los Estudiantes.....	16
CAPÍTULO II:.....	17
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DOCENTE.....	17
2.1. Estrategias de liderazgo para la gestión docente.....	17
2.2. Motivación y desarrollo profesional del docente.....	19
2.3. Supervisión y evaluación de la práctica docente.....	20
2.4. Comunicación y trabajo colaborativo en la escuela.....	21
CAPÍTULO III:.....	23
DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DOCENTE.....	23
3.1. Retos del liderazgo directivo en el contexto educativo actual.....	23
3.2. El papel de la tecnología en la gestión directiva.....	24
3.3. Innovación y liderazgo en la educación.....	25
3.4. Propuestas para mejorar la gestión del liderazgo educativo.....	26
CONCLUSIONES.....	28
RECOMENDACIONES.....	29
REFERENCIAS CITADAS.....	30

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el papel del liderazgo directivo o conducente en la gestión docente, a partir de las bases teóricas, estrategias materializadas y posibles futuros retos. La estructura del trabajo se basa en tres capítulos. El primer capítulo hace un recorrido acerca de los fundamentos de la teoría del liderazgo directivo o conducente, donde se explicitan los conceptos más importantes, se comentan los estilos de liderazgo que han visto la luz y también se analiza el impacto que tiene el liderazgo en la docencia, en términos de calidad docente. El segundo capítulo se dedica al análisis de las estrategias que desarrollan los directores o directoras de los centros educativos para trabajar en la motivación, alrededor de la supervisión y también alrededor del trabajo en equipo del profesorado, para crear un clima educativo más eficaz. El tercer capítulo estudia los principales retos a los cuales se encuentra el liderazgo escolar, así como los avances tecnológicos, la innovación y la mejora continua del liderazgo en la gestión educativa. Dentro de la investigación se pone de relieve la relevancia del liderazgo directivo o conducente para mejorar el rendimiento docente, generado a partir de un clima de aprendizaje efectivo. Se recalca también la importancia del liderazgo flexible, que integre innovaciones y que promueva la cooperación de los educadores. Los resultados demuestran que el liderazgo directivo o conducente no sólo es un elemento masivo para mejorar la efectividad docente, sino que también será un elemento que impactará en los resultados del aprendizaje del alumnado. El trabajo de investigación acaba propugnando que es una necesidad reforzar el liderazgo directivo o conducente en una escuela para mejorar la calidad educativa y dar respuesta a las cualidades más cambiantes del sector educativo.

Palabras clave: Liderazgo directivo, Gestión de la enseñanza, Calidad Educativa, Liderazgo escolar, Innovación en Educación

## **ABSTRACT**

This research paper aims to analyze the role of directive or leading leadership in educational management, based on theoretical foundations, materialized strategies and possible future challenges. The structure of the work is based on three chapters. The first chapter reviews the foundations of the theory of directive or leading leadership, where the most important concepts are explained, the leadership styles that have come to light are discussed and the impact that leadership has on teaching is also analyzed, in terms of teaching quality. The second chapter is dedicated to the analysis of the strategies developed by the directors of educational centers to work on motivation, around supervision and also around the teamwork of teachers, to create a more effective educational climate. The third chapter studies the main challenges that school leadership faces, as well as technological advances, innovation and the continuous improvement of leadership in educational management. Within the research, the relevance of directive or leading leadership to improve teaching performance, generated from an effective learning climate, is highlighted. The importance of flexible leadership, which integrates innovations and promotes cooperation between educators, is also emphasized. The results show that directive or leading leadership is not only a key element in improving teaching effectiveness, but will also be an element that will impact the learning results of students. The research work ends by advocating that it is necessary to strengthen directive or leading leadership in a school to improve educational quality and respond to the most changing qualities of the educational sector.

Keywords: Directive leadership, Teaching management, Educational quality, School leadership, Innovation in education

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo en la gestión de la enseñanza es un elemento clave que incide de manera significativa en la calidad de la educación. Este liderazgo no solo se encarga de organizar y orientar el trabajo pedagógico dentro de las instituciones, sino que también juega un papel fundamental en el desarrollo de un entorno de aprendizaje que sea colaborativo, innovador y motivante. A lo largo de los años, se han propuesto diversas teorías que examinan cómo el liderazgo afecta el ámbito educativo, resaltando la importancia de los directivos como agentes cruciales para impulsar la mejora continua en los procesos educativos.

No obstante, los directivos en muchas instituciones educativas se enfrentan a retos importantes en la gestión de la enseñanza. Entre estos desafíos destacan aspectos como la falta de motivación entre los docentes, la resistencia a los cambios, la escasa comunicación interna y la limitada aplicación de estrategias innovadoras, todos los cuales impactan negativamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, el avance tecnológico y la necesidad de actualizar los modelos pedagógicos han traído consigo nuevas exigencias para los líderes educativos, quienes deben adaptarse a un entorno en constante evolución.

La relevancia de este asunto radica en la imperiosa necesidad de fortalecer el liderazgo directivo con el propósito de mejorar la gestión de la enseñanza y, por ende, elevar los estándares de calidad educativa. Un liderazgo bien fundamentado no solo facilita la efectividad del docente en el aula, sino que también promueve el establecimiento de una cultura institucional orientada hacia el compromiso, la colaboración y la mejora continua.

### **El objetivo general.**

Analizar el impacto del liderazgo directivo en la gestión docente y su influencia en la calidad educativa.

### **Objetivos Específicos:**

- Examinar los fundamentos teóricos del liderazgo directivo y su relación con la gestión docente.
- Identificar las estrategias de liderazgo utilizadas en la gestión docente y su impacto en el desempeño docente.
- Evaluar los principales desafíos y oportunidades del liderazgo directivo en el contexto educativo actual.

Este trabajo monográfico se encuentra justificado a partir de aquel fenómeno que nos obliga a comprender y reforzar la importancia del liderazgo directivo en la educación, ya que un liderazgo que sea adecuado le va a permitir generar espacios de innovación, de motivación, de desarrollo profesional y de crecimiento de los docentes, así como también de formación integral de los discentes. Además, la investigación proporciona una serie de herramientas y de recomendaciones para mejorar la gestión directiva y el entorno educativo, que puede tener un efecto más eficaz que el que normalmente se produce.

Las conclusiones del estudio resaltan la necesaria existencia de un liderazgo directivo sólido y orientado a conseguir la mejora continua de la gestión docente, al mismo tiempo que se encuentra con una confirmación de que los directivos que desarrollan características de liderazgo de forma correcta hacen posible generar efectos positivos sobre el rendimiento de los docentes y de la calidad educativa. Al mismo tiempo se sugiere como recomendación la puesta en marcha de programas de formación y de actualización para directivos que aseguren el liderazgo transformacional y el uso de estrategias innovadoras en la gestión docente.

Este trabajo lo encontramos estructurado en tres capítulos. El primer capítulo lo dedicamos a exponer los fundamentos teóricos, del liderazgo directivo, sus estilos, la calidad educativa, responsabilidades y tareas de un liderazgo escolar. El segundo capítulo se caracteriza por el análisis de estrategias específicas que utilizan los directivos para llevar adelante la gestión pedagógica o para motivar a los docentes. En el tercer capítulo realizamos el análisis de la realidad más actual, así como la perspectiva de futuro para el liderazgo educativo en un entorno marcado por la tecnología y la innovación.

## **CAPÍTULO I:**

# **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DOCENTE**

### **1.1. Conceptualización del liderazgo directivo en educación.**

El liderazgo directivo en el ámbito de la educación se puede entender como la aptitud que tiene un director o líder educativo para incidir en su equipo docente a fin de optimizar la enseñanza y el aprendizaje. De acuerdo con Bass (1990), el liderazgo es un proceso en el que una persona influye en un grupo con el fin de alcanzar metas comunes. En el contexto educativo, el liderazgo directivo no se circunscribe a lo que es la gestión administrativa, sino que también abarca lo que se puede considerar la orientación pedagógica y la formación profesional del profesorado (Fullan 2002).

El liderazgo directivo es objeto de creciente interés, por lo que no es de extrañar que su dimensión haya sido analizada en diversas investigaciones (Fullan, 1993; Hallinger, 2003) que la consideran la más importante de las prácticas que determinan el rendimiento académico al constituir el liderazgo directivo la acción que promueve un estilo de sistema educativo. La esencia del liderazgo directivo reside en su influencia sobre la cultura institucional y sobre el rendimiento académico de los estudiantes. Un líder directivo planifica y supervisa, pero también debe hacer que su equipo se sienta inspirado y motivado fomentando así un clima de mejora continua (Leithwood & Jantzi, 2006).

Además, en distintas investigaciones se ha demostrado que aquellas escuelas con una dirección fuerte mejoran su clima institucional y generan una mayor satisfacción en sus profesores (Hallinger & Heck, 2010). Otro de los aspectos más interesantes del liderazgo directivo hace referencia a la toma de decisiones estratégicas para la innovación y el desarrollo de la educación. Bolívar (2012) señala que el liderazgo directivo eficaz debe contemplar la toma de decisiones de forma informada, la gestión del talento humano, y la adaptación de los colegios a los cambios que se dan en el entorno educativo. En este sentido, se puede afirmar que el liderazgo directivo

converge, más que se aleja, con el éxito educativo y la mejora de la calidad producida en la enseñanza. Por ello, el liderazgo directivo no sólo ocupa el rol organizativo, sino que entiende también la motivación del profesor, la formación inclusiva y las estrategias pedagógicas innovadoras. El liderazgo directivo es una pieza fundamental para garantizar que las instituciones educativas alcancen sus objetivos de educación y ofrezcan un tipo de enseñanza que sea de calidad.

## **1.2. Tipos y estilos de liderazgo educativo.**

El fenómeno del liderazgo educativo puede explicarse a partir de diferentes marcos teóricos en virtud de los cuales explican cómo se puede influir en la gestión docente. El liderazgo educativo se puede describir a partir del liderazgo transformacional, el liderazgo instruccional y el modelo de liderazgo distribuido. Cada uno de estos modelos presenta características que inciden en cómo se gestiona la enseñanza y el aprendizaje en los centros escolares (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). El liderazgo transformacional propuesto por Burns (1978) y posteriormente desarrollado por Bass (1990) se fundamenta en la medida en qué el líder es capaz de inspirar y motivar a sus docentes para desarrollar su potencial docente e innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En este sentido, Leithwood y Jantzi (2006) defienden que esta modalidad de liderazgo educacional promueve la construcción de una cultura de trabajo colaborativa, incrementa la satisfacción laboral docente y provoca un impacto positivo en los resultados académicos de alumnado. El liderazgo instruccional hace énfasis en el papel del directivo en la mejora de la enseñanza. Así, Hallinger (2011) describe el liderazgo instruccional como el que hace énfasis en la supervisión y control del proceso pedagógico, en el establecimiento de objetivos académicos y en el fomento del desarrollo profesional del docente. Se ha comprobado que el liderazgo instruccional tiene una gran repercusión en la mejora del aprendizaje en la medida en que hace hincapié en la enseñanza efectiva y en el rendimiento del alumnado (Robinson et al., 2008).

Como último estilo de liderazgo encontramos el liderazgo distribuido que argumenta que el liderazgo no sólo es propio del director, sino que se comparte entre

diferentes miembros de la comunidad educativa. Harris (2014) argumenta que el liderazgo distribuido puede fomentar la autonomía profesional del docente, así como promover una gestión más participativa, provocando así un mayor compromiso e innovación en la escuela. Cada uno de los estilos presenta sus ventajas y desventajas y, además, su aplicación dependerá del contexto y de la naturaleza de cada institución educacional. El liderazgo eficaz en la gestión docente debe integrar combinar distintos estilos para lograr un impacto positivo en la calidad educativa.

### **1.3. Características de un líder educativo eficaz.**

El liderazgo educativo se relaciona muy estrechamente con la calidad de la enseñanza, pues el liderazgo educativo repercute en el desarrollo de la motivación, rendimiento y formación continua del profesorado. Por su parte, Leithwood et al. (2004) ponen de manifiesto cómo el liderazgo educativo representa el segundo factor más importante en la mejora del aprendizaje del alumnado, solamente por detrás de la enseñanza que se lleva a cabo en el aula.

El principal vehículo de influencia del liderazgo directivo en la calidad de la enseñanza es la promoción de la formación profesional del docente. Day et al. (2009), destacan que aquellos directivos que fomentan el desarrollo profesional de su profesorado logran mejoras en la práctica pedagógica que repercuten en el rendimiento del alumnado.

Del mismo modo, una gestión efectiva del liderazgo educativo favorece la creación de un entorno de aprendizaje positivo. Un clima escolar positivo y favorable, que favorezca la colaboración y el apoyo institucional, nos llevará a desarrollar un mayor compromiso de los docentes y satisfacción con el trabajo que, a pesar de su menor impacto, también repercutirá en su propia práctica educativa (Bryk & Schneider, 2002).

Por último, el liderazgo educativo favorece la implementación de estrategias novedosas en la enseñanza. Marzano, Waters y McNulty (2005) ponen de relieve que los directivos que promueven enseñar con metodologías activas y adaptativas logran

que el profesorado mejore su práctica pedagógica y adecuarse a las demandas del alumnado.

#### **1.4. Liderazgo en el Desempeño Docente y el Aprendizaje de los Estudiantes**

El liderazgo educativo quien debe desempeñar un papel fundamental en la manera de conducir el desempeño del profesorado y, en consecuencia, del aprendizaje de los alumnos. Según Leithwood, Harris y Hopkins (2020), los directores de los centros educativos poseen una capacidad considerable sobre los resultados del aprendizaje, ya que gestionan muy bien los recursos que tienen, motivan al profesorado e implementan estrategias pedagógicas innovadoras y efectivas. Un liderazgo estable y que aspire a ser mejor puede transformar la cultura del centro hacia el alto rendimiento, ya que fomenta tanto la práctica profesional docente como el éxito del alumnado en el aprendizaje. Uno de los aspectos clave de esta relación es la capacidad del liderazgo para generar espacios de trabajo colaborativo y de mejora profesional. Cuando se crean espacios de reflexión y formación continua entre los directores y el profesorado, este último puede mejorar sus prácticas pedagógicas y adaptarse a las necesidades del alumnado (Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009). Para Fullan (2014), el liderazgo directivo ha de estar al servicio de la construcción de una comunidad profesional de aprendizaje, donde el profesorado comparta experiencias y se beneficie de recibir retroalimentación y de participar en un proceso de innovación educativa.

Además, el liderazgo educativo afecta la práctica profesional del docente a través de la motivación y el reconocimiento del trabajo docente. Un líder efectivo es aquel que promueve la autonomía profesional del profesorado, reconoce sus logros y apoya la resolución de las dificultades (Day & Sammons, 2016). Si el profesorado se siente apoyado y valorado, aumenta el compromiso del profesorado con la enseñanza, lo que se traduce en un efecto positivo en el trabajo y en el aprendizaje del alumnado.

Según Hallinger y Heck (2010), los líderes que se enfocan en una comunicación efectiva, la equidad y la resolución de conflictos ayudan a crear un entorno seguro y propicio para que los estudiantes aprendan. Un liderazgo que prioriza la inclusión y el bienestar de toda la comunidad educativa no solo reduce el estrés entre los docentes,

sino que también mejora las relaciones con los estudiantes, lo que tiene un impacto positivo en su rendimiento académico.

Además, es vital que el liderazgo educativo se concentre en implementar estrategias de enseñanza basadas en evidencia. Esto asegura que las prácticas docentes sean efectivas y estén alineadas con los últimos avances en investigación pedagógica. Los directivos tienen la responsabilidad de proporcionar acceso a recursos actualizados, promover el uso de metodologías activas y evaluar constantemente el impacto de las estrategias que se están llevando a cabo (Hattie, 2009). Por lo tanto, el liderazgo no debe limitarse a la gestión administrativa; también debe enfocarse en transformar la pedagogía y mejorar la calidad educativa.

## **CAPÍTULO II:**

### **ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DOCENTE**

#### **2.1. Estrategias de liderazgo para la gestión docente**

El liderazgo en la docencia es otro de los pilares clave en el mejoramiento de calidad educativo ya que este permite liderar, motivar y fortalecer el desempeño del personal docente en función de los fines del establecimiento educativo. En consecuencia, dentro de lo anterior, la estrategia de liderazgo directivo es importante para la organización, planificación, evaluación de los procesos educativos. Un liderazgo eficiente, según Leithwood & Jantzi (2006), no funciona solo administrar los recursos, sino inspirar y mover al personal docente a trabajar en aras de un desempeño óptimo. En efecto, entre las estrategias más usuales se ha consolidado liderazgo transformacional, esta estrategia supone la motivación, la confianza y el profesionalismo del docente.

Bass & Avolio (1994) han argumentado que este modelo invita a mejorar los niveles de sentido del propósito y el entendimiento y en el sentido de un “pacto en la escuela”. Innovación por tener un entorno facilitado en la atención educativa más dinámica y activa posteriormente, liderazgo distribuido explican Harris, (2024) fomenta a responsabilidades descentralizadas y capacita al personal de la educación a tomar decisiones y gestar los proyectos educativos.

Otro elemento fundamental de la gestión docente es la planeación estratégica, la cual define las metas específicas para el desarrollo del personal sólida y cuantificable. Según Hallinger & Heck, (2010) los dirigentes educativos que lideran la planeación basada en objetivos serían dirigentes de mayor cohesión y mayor rendimiento escolar de los más implementando estrategias basadas en objetivos que dirían hacer un equipo de enseñanza más eficiente. Una planificación implementada en conjunto con un liderazgo integrador fortalece la cultura organizacional con un impacto positivo en la enseñanza.

Finalmente, marco a la capacitación de programas de carácter continuo y fomentar la innovación pedagógica son otra estrategia esencial de gestión docente. Según Darling-Hammond et al., (2017), el liderazgo educativo debe ser una orientación continua en mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, fomentando la metodología activa de avances pedagógicos y competencias pedagógicas enfocadas surge de eso, es labor de gestión el liderazgo es ser líder además dotar de cultura de incidencia y desarrollo personal dentro de la escuela

## **2.2. Motivación y desarrollo profesional del docente**

El desempeño docente está influenciado por mucho en su motivación y en la posibilidad de acceder a oportunidades de desarrollo profesional. La motivación docente es un mediador determinante en este caso, pues impacta directamente en la enseñanza, ya que repercute en la enseñanza del contenido, participación con los estudiantes, innovación pedagógica. De acuerdo a Ryan & Deci (2010), “La motivación intrínseca se ve positivamente influenciada cuando los agentes docentes sienten autonomía, competencia y control sobre su entorno educativo, de modo que se construye mayor satisfacción laboral y profesional”.

De esta manera se hace vital el desarrollo profesional continuo como una herramienta para afectar en positivo la motivación docente. A su vez, Darling-Hammond et al, (2017) destacan la relevancia y cooperación alta en los programas de formación que atiendan la sostenibilidad para construir un cambio verdadero a la práctica pedagógica. La formación, el mentoring, capacidades en metodologías innovadoras en una línea de herramientas eficaces para eficaces en la calidad de talla, lo cual hace que el aprendizaje sea más efectivo y la calidad educativa en el desempeño docente.

Además, las condiciones laborales y el reconocimiento institucional son factores determinantes para la motivación del profesorado. Así, y según la teoría de Herzberg (1966), quien sistematiza el fenómeno motivador-higiene; varios aspectos como salario, estabilidad laboral y clima organizacional del centro educativo razonan sobre la satisfacción docente; trabajando en menor rotación laboral y propio estadio de grupo “ser de algo” con la institución

¡En suma!, mediante estrategias motivacionales y vías de desarrollo docente propicia la calidad de enseñanza y fomenta el compromiso de los variados docentes con su labor educativa. Así, la institución que priorice estas dimensiones genera el ámbito que facilita el aprendizaje y propiciar una mejor calidad de trabajo.

### **2.3. Supervisión y evaluación de la práctica docente**

La supervisión y evaluación de la práctica docente es un paso esencial en el proceso de mejora de la educación. Danielson (2013) subraya que verdaderamente eficiente la supervisión no deber de estar enfocada limitada en de control administrativo sino acompañamiento y desarrollo profesional de los docentes. Cabe precisar la observación en aula, el análisis de la planificación y los comentarios constructivos como los elementos clave de este proceso.

Uno de los enfoques más conocidos en la evaluación de supervisión es el modelo de evaluación formativa ya que le permite identificar áreas de mejora para trabajar sobre ellos y ofrecerle al docente indicaciones para ayudarlo a mejorar la práctica enseñanza Glickman, (2010). Diferente del diseño a nivel de evaluación sumativo que evalúa y juzga resultados, la evaluación formativa permite un aprendizaje continuo y evaluar – con esto poder poner en adaptación de estrategias pedagógicas.

Adicionalmente, la autoevaluación docente es otra estrategia que se ha insertado en el curso de introspección. Por sus palabras, Stronge (2018) afirma que, por reflexión sobre su autoengaño, docentes tienen mayores oportunidades de desarrollo profesional ya que localizan áreas fuertes y débiles de accionar con más acierto. Mecanismos complementarios de supervisión, autoevaluación y retroalimentación entre pares aseguran una calidad de enseñanza en las aulas.

La colocación de supervisores efectivos en la educación no solo mejora la calidad de aprendizaje en los docentes, sino que también mejora la calidad de aprendizaje para los estudiantes con programas educativos más estructurados y necesidades orientadas. La creación de liderazgo educativo que incluye la creación de la cultura de “no estoy destruyendo al esfuerzo de los estudiantes, sino mejorando, evaluación” conduce a instituciones dinámicas y más flexibles.

## **2.4. Comunicación y trabajo colaborativo en la escuela**

La comunicación, la colaboración y el trabajo colaborativo que se da dentro de la escuela es esencial para el éxito organizacional y pedagógico. Por un lado, Fullan (2014) apunta que la comunicación entre los líderes y los docentes debe ser horizontal para luego constituir una visión a seguir a lo largo y ancho de la escuela y una sólida cultura institucional. En esto no refiere solamente transmisión de información precisa y inmediata, también transmite un diálogo abierto y complejo que permite que cada integrante a la comunidad educativa se sienta oído y apreciado. Cuando se establece con mucho fluido de orilla vertical y horizontal, se crean espacios de confianza y valor, donde es más fácil alinearse objetivos y tomar decisiones conjuntas.

El trabajo colaborativo, por otro lado, posibilita el fortalecimiento de la capacidad de innovación y resolución de problemas en comunidad educativa. Al referirse Hargreaves & O'Connor, al (2018), relatan que “alrededor de las redes de colaboración entre docentes, se es necesario compartir y seguir compartiendo tus metodologías de enseñanza por buen camino”. Es decir, el aporte a la comunidad educativa no se limita a los docentes, también logra impacto en los alumnos, ya que se produce un estable contexto de aprendizaje más inmediato y favorecido para lo que requiere del siglo XXII. Del mismo modo, a trabajar en equipo se forma poder compartir responsabilidades, dividir la carga laboral y aprovechar fortalezas, el trabajo colaborativo otorga una dinámica laboral más eficiente y satisfecha.

Lamentablemente, sin embargo, para que la comunicación y el trabajo colaborativo sean efectivos, de verdad es necesario que las instituciones educativas aprendan las estrategias y herramientas escasas que se requieren mecanizar estos procesos. Esto con la creación de espacios físico-virtuales para intercambiar ideas, con la puesta en marcha de plataformas virtuales para el flujo constante de comunicarse, las reuniones semanales donde se aborden temas administrativos, pero también pedagógicos, por nombrar algunos ejemplos. Adicionalmente, los líderes educativos deben crear un clima organizacional que apoya la colaboración, en donde la diversidad de opiniones sea valorada y se active la participación activa de todos y todos los miembros de la comunidad.

De otra parte, finalmente y de igual manera, la comunicación y el trabajo colaborado no es solo a nivel interno de la escuela, sino que esto complica también el contexto familiar y ser humano más amplio. Una institución que promueva la colaboración y la comunicación efectiva se gradúa mucho más apta para que esto pueda establecer una relación fuerte con sus padres de familia y otros actores sociales clave en cuanto a la formación educativa de los niños. Nargel Vázquez expresó esta afirmación ya que no solo por gestionar calidad la escuela sino, sí, en el sentido de que la comunicación y trabajo de colaboración ya no puede ser vista como elementos para la educación de calidad y el sentido de pertenencia.

## CAPÍTULO III:

# DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DOCENTE

### 3.1. Retos del liderazgo directivo en el contexto educativo actual

Los directores escolares enfrentan desafíos cada vez mayores en la actualidad debido a la globalización, innovaciones en la enseñanza y cambios constantes en las leyes educativas. Según Fullan en 2014, los líderes educativos deben ser flexibles y creativos, capaces de adaptarse ágilmente y tomar decisiones acertadas en un entorno dinámico. Una cuestión compleja radica en transformar aspectos en los centros educativos. Las estrategias de instrucción evolucionan y la tecnología se vuelve crucial, lo cual impulsa a los directivos escolares a implementar modificaciones con el fin de elevar el rendimiento del centro, evitando alterar a los educadores o la comunidad educativa. Kotter afirmó que para lograr una transformación efectiva en una institución educativa, es crucial comunicarse con transparencia, permitir que todos contribuyan activamente y compartir una visión general.

Un desafío significativo consiste en impartir a los docentes conocimientos innovadores. La evolución de la tecnología en la educación y la forma de impartir conocimientos están en constante cambio, por lo tanto, los docentes necesitan mantenerse actualizados. Sin embargo, en ocasiones la falta de recursos económicos y de tiempo dificulta la posibilidad de acceder a formaciones de calidad., (2017).

Además, los líderes deben resolver situaciones relacionadas con la inclusión de todos y la equidad en la escuela. Es crucial que cada estudiante reciba una educación de calidad, sin tener en cuenta su situación económica. Este objetivo resulta desafiante en numerosos centros educativos. Para abordar esta cuestión, es necesario aplicar normas educativas que involucren a todos y capacitar a los docentes en métodos de enseñanza variados (Ainscow, 2020).

Finalmente, velar por el bienestar emocional de profesores y estudiantes representa un desafío significativo. La dedicación profunda, el esfuerzo extenuante y los dilemas mentales han llevado a la implementación de pautas en la escuela que promuevan el bienestar y la serenidad. Un líder habilidoso debe priorizar el bienestar de su equipo, creando así un ambiente educativo enriquecedor que fomente el deseo de adquirir conocimientos.

### **3.2. El papel de la tecnología en la gestión directiva**

La innovación tecnológica ha revolucionado enormemente la organización educativa, simplificando trámites administrativos, enriqueciendo la interacción y fomentando la enseñanza impulsada por información. En este contexto, la dirección ejecutiva necesita ajustarse a la época digital para potenciar la productividad y enriquecer la toma de decisiones en el centro educativo.

Una gran ventaja de utilizar la tecnología en el ámbito de la administración es la simplificación de tareas rutinarias. La implementación de herramientas digitales, como los sistemas de gestión educativa, facilita la gestión de registros académicos, evaluaciones y control de asistencia, lo que disminuye la carga de trabajo administrativo y brinda la oportunidad a los líderes de concentrarse en la calidad del proceso educativo.

También, la tecnología favorece la administración a partir de datos, lo que capacita a los líderes para evaluar el desempeño educativo y identificar oportunidades de crecimiento. De acuerdo con Siemens (2013), el análisis educativo proporciona datos esenciales para adoptar decisiones informadas y crear tácticas educativas personalizadas.

La comunicación y la colaboración en las escuelas son esenciales. Aplicaciones como Google Classroom, Microsoft Teams o Moodle han mejorado la interacción entre directivos, profesores, alumnos y padres, facilitando la coordinación y el monitoreo académico (Picciano, 2011). A pesar de ello, la introducción de tecnología en la administración ejecutiva también acarrea retos, como la disparidad tecnológica y

la oposición al cambio. Algunas organizaciones carecen de los medios precisos para adoptar tecnologías sofisticadas, lo que podría resultar en disparidades en el sistema educativo. Un buen liderazgo escolar se asegura de que todos tengan la misma oportunidad de usar tecnología y reciban la enseñanza necesaria para utilizarla en el aprendizaje (Warschauer & Matuchniak, 2010).

### **3.3. Innovación y liderazgo en la educación**

La capacidad de liderazgo creativo en el campo educativo desempeña un papel crucial en la evolución constante de las organizaciones y en el diseño de enfoques pedagógicos más eficaces. De acuerdo con Robinson y sus colegas. En la actualidad, es fundamental que los dirigentes en el ámbito educativo promuevan la imaginación, la exploración y la implementación de enfoques novedosos para satisfacer las demandas de la era actual.

Un elemento clave para impulsar el progreso en la educación es la inclusión de técnicas participativas, tales como la enseñanza centrada en proyectos, la introducción de elementos de juego y la combinación de métodos de enseñanza. Estas tácticas fomentan un proceso de enseñanza más interactivo y valioso, impulsando el interés de los alumnos (Barron & Darling-Hammond, 2010).

Asimismo, la gestión innovadora conlleva la instauración de una mentalidad de transformación constante y progreso. Es esencial que los líderes fomenten un entorno propicio para que los maestros se atrevan a probar nuevas formas de enseñanza sin preocuparse por cometer errores. De acuerdo con Hargreaves y Fullan (2012), el respaldo de la institución es crucial para mantener la innovación educativa de manera consistente en el futuro. La conexión entre escuelas y comunidades es crucial para fomentar alianzas educativas y realizar proyectos en conjunto. Esta unión facilita el intercambio de ideas efectivas y la creación de respuestas colaborativas a los obstáculos en la educación (Bolívar, 2017). La innovación educativa necesita apoyo de líderes con visión futurista, quienes puedan prever tendencias y ajustar la enseñanza a cambios en la sociedad y tecnología. Un líder creativo no solo administra, sino que motiva y cambia la educación para preparar a los alumnos para desafíos del futuro (Smith et al., 2009).

### **3.4. Propuestas para mejorar la gestión del liderazgo educativo**

Para potenciar el manejo del liderazgo en educación, se requiere aplicar tácticas centradas en la enseñanza, la cooperación y la creatividad. Una idea clave es ejecutar planes de capacitación en liderazgo, para que los líderes puedan aprender habilidades en adaptación al cambio, resolver disputas y tomar decisiones fundamentales (Leithwood et al., 2020). Estos planes no solo necesitan centrarse en conceptos teóricos, sino también en la reflexión en la acción, permitiendo a los líderes de la educación poner en práctica lo aprendido en situaciones reales y ajustarse a las necesidades particulares de sus escuelas. Asimismo, es fundamental priorizar la capacitación constante, porque el liderazgo en educación necesita adaptarse continuamente a los cambios en la sociedad, la tecnología y la enseñanza.

Además, promover una mentalidad de liderazgo compartido facilita que los maestros se involucren en las decisiones y tomen responsabilidad como líderes en la escuela (Harris, 2014). Este método no solo distribuye la autoridad, sino que también fortalece a los maestros, fomentando un sentimiento de conexión y corresponsabilidad. Cuando los profesores participan activamente en la administración escolar, surgen pensamientos creativos y se consolida la colaboración, lo que favorece un ambiente laboral más optimista y eficaz. El liderazgo compartido favorece la exploración y optimización de las capacidades individuales en la comunidad educativa, fomentando una red de ayuda que impacta de forma positiva en el conjunto de la institución.

Finalmente, la integración de herramientas tecnológicas en la gestión educativa y la aplicación de evaluaciones periódicas resultan fundamentales para potenciar la eficacia y éxito de la conducción educativa (Hallinger & Heck, 2010). El uso de herramientas digitales en educación, como programas para gestionar datos escolares, apps de comunicación y software de análisis de información, ayuda a mejorar la organización de tareas administrativas y educativas. Esto permite a los líderes tener más tiempo para dedicarse a decisiones clave. Además, la evaluación constante del trabajo de los líderes y maestros proporciona datos valiosos para identificar formas de crecer y destacar estrategias efectivas. Este intercambio continuo de información es crucial para modificar tácticas y asegurar que la dirección educativa esté en sintonía con los objetivos de la institución.

Estas tácticas, en conjunto, no solo refuerzan la administración de la dirección educativa, sino que también colaboran en la renovación de las instituciones en entornos más acogedores, creativos y adaptados a las demandas modernas. La educación, el trabajo conjunto y la creatividad son aspectos esenciales para desarrollar un liderazgo que impulse, anime y oriente a todos en el ámbito educativo para alcanzar sus objetivos.

## CONCLUSIONES.

- Primero: El liderazgo directivo desempeña un papel fundamental en la gestión docente, ya que influye directamente en la calidad educativa, el clima organizacional y el desempeño de los estudiantes. Un liderazgo efectivo no solo se limita a la administración de recursos, sino que también promueve la innovación, la colaboración y el desarrollo profesional de los docentes, generando un entorno propicio para el aprendizaje y la mejora continua.
- Segundo: El liderazgo directivo tiene un efecto significativo en la calidad de la enseñanza, ya que fomenta la motivación docente, la implementación de metodologías innovadoras y la creación de un clima escolar positivo. Estas condiciones son esenciales para mejorar los resultados académicos de los estudiantes.
- Tercero: Los estilos de liderazgo transformacional y distribuido son especialmente efectivos en el ámbito educativo, ya que promueven la participación activa de los docentes, la descentralización de responsabilidades y la construcción de una cultura institucional colaborativa.
- Cuarto. Los líderes educativos enfrentan retos significativos, como la gestión del cambio, la inclusión educativa, la integración de tecnologías y el bienestar emocional de la comunidad escolar. Superar estos desafíos requiere un liderazgo adaptativo y una visión estratégica que priorice la innovación y la equidad.
- Quinto: Para fortalecer el liderazgo directivo, es esencial implementar programas de formación continua que desarrollen competencias en gestión del cambio, resolución de conflictos y uso de herramientas tecnológicas. Además, la evaluación constante del desempeño directivo y docente es clave para identificar áreas de mejora y garantizar la eficacia de las estrategias implementadas.

## RECOMENDACIONES

- Diseñar y promover programas de capacitación que brinden a los directivos herramientas para gestionar el cambio, resolver conflictos y tomar decisiones estratégicas. Estos programas deben combinar aspectos teóricos y prácticos, con un enfoque en la reflexión y la aplicación en contextos reales.
- Promover una cultura de liderazgo distribuido que permita a los docentes asumir roles de liderazgo y participar activamente en la toma de decisiones. Esto no solo fortalece el trabajo en equipo, sino que también fomenta la innovación y el compromiso institucional.
- Adoptar herramientas tecnológicas, como plataformas de gestión escolar y sistemas de comunicación en línea, para optimizar procesos administrativos y pedagógicos. Además, es fundamental garantizar el acceso equitativo a estas tecnologías y brindar capacitación adecuada para su uso efectivo.
- Implementar políticas y programas que promuevan el bienestar emocional de docentes y estudiantes, así como estrategias de educación inclusiva que garanticen la equidad y el acceso a una educación de calidad para todos. Esto incluye la formación docente en metodologías diferenciadas y la creación de un clima escolar positivo y respetuoso.

## REFERENCIAS CITADAS.

- Barron, B., y Darling-Hammond, L. (2010). Enseñanza para un aprendizaje significativo. Edutopia.
- Bass, B. M. (1990). Del liderazgo transaccional al transformacional: aprender a compartir la visión. *Dinámica organizacional*, 18(3), 19-31.
- Bolívar, A. (2017). Liderazgo educativo y mejora de la escuela. Narcea.
- Bryk, A. S., y Schneider, B. (2002). Confianza en las escuelas: un recurso fundamental para la mejora. Fundación Russell Sage.
- Burns, J. M. (1978). Liderazgo. Harper & Row.
- Danielson, C. (2013). El marco de referencia para la enseñanza: instrumento de evaluación. ASCD.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., y Gardner, M. (2017). Desarrollo profesional docente eficaz. Learning Policy Institute.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q. y Brown, E. (2009). El impacto del liderazgo escolar en los resultados de los alumnos. Departamento de Niños, Escuelas y Familias.
- Day, C., y Sammons, P. (2016). Liderazgo escolar exitoso. Education Development Trust.
- Fullan, M. (2002). El líder del cambio. *Liderazgo educativo*, 59(8), 16-20.
- Fullan, M. (2014). El director: tres claves para maximizar el impacto. Jossey-Bass.
- Glickman, C. D. (2010). Liderazgo para el aprendizaje: Cómo ayudar a los docentes a tener éxito. ASCD.
- Hallinger, P. (2011). Liderazgo para el aprendizaje: Lecciones de 40 años de investigación empírica. *Revista de administración educativa*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P. y Heck, R. H. (2010). Liderazgo para el aprendizaje: ¿El liderazgo colaborativo marca una diferencia en la mejora de la escuela? *Administración y gestión educativa*, 38 (6), 654-678.

- Hallinger, P. y Heck, R. H. (2010). Liderazgo para el aprendizaje: ¿el liderazgo colaborativo marca la diferencia en la mejora escolar? *Administración y gestión educativa*, 38 (6), 654-678.
- Hargreaves, A., y Fullan, M. (2012). *Capital profesional: Transformando la enseñanza en cada escuela*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A., y O'Connor, M. T. (2018). *Profesionalismo colaborativo: Cuando enseñar juntos significa aprender para todos*. Corwin.
- Harris, A. (2014). Liderazgo distribuido: Implicancias para el rol del director. *Journal of Management Development*, 33 (4), 370-380.
- Hattie, J. (2009). *Aprendizaje visible: una síntesis de más de 800 metaanálisis relacionados con el rendimiento*. Routledge.
- Herzberg, F. (1966). *Trabajo y la naturaleza del hombre*. World Publishing.
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Siete afirmaciones sólidas sobre el liderazgo escolar exitoso reexaminadas. *Liderazgo y gestión escolar*, 40 (1), 5-22.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *Cómo influye el liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes*. The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., y Jantzi, D. (2006). Liderazgo escolar transformacional para una reforma a gran escala: Efectos en los estudiantes, los maestros y sus prácticas en el aula. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 201-227.
- Marzano, R. J., Waters, T. y McNulty, B. A. (2005). *Liderazgo escolar que funciona: de la investigación a los resultados*. ASCD.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A. y Rowe, K. J. (2008). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Educational Administration Quarterly*, 44 (5), 635-674.
- Robinson, V., Lloyd, C. y Rowe, K. (2009). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes. *Educational Administration Quarterly*, 44 (5), 635-674.
- Robinson, VM, Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *Liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: identificar qué funciona y por qué*. La Universidad de Auckland.

Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Teoría de la autodeterminación y facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.

Stronge, J. H. (2018). *Cualidades de los profesores eficaces*. ASCD.