

## Liderazgo Pedagógico

**Garza Coronado, Rubi Adriana & Abreu, José Luis**

**Resumen.** El presente artículo surge de la necesidad de proporcionar una solución a una problemática que actualmente atraviesa el sector educativo, por esta razón, el documento ha sido diseñado con el objetivo de analizar los aspectos más relevantes del concepto de liderazgo pedagógico y el impacto que genera su aplicación por parte del equipo directivo en las instituciones educativas. El liderazgo pedagógico ha sido considerado como una herramienta para mejorar el desempeño docente. Se encuentra estrechamente relacionado con la mejora de las instituciones educativas, ya que proporciona las estrategias necesarias para afrontar la crisis educativa presente en la actualidad, y proporcionar respuestas a las problemáticas presentes en el entorno educativo.

**Palabras clave.** Liderazgo, liderazgo pedagógico, líder pedagógico, mejora, calidad.

**Abstract.** This article arises from the need to provide a solution to a problem that is currently going through the educational sector, for this reason, the document has been designed with the objective of analyzing the most relevant aspects of the concept of pedagogical leadership and the impact generated by its application by the management team in educational institutions.

Pedagogical leadership has been considered as a tool to improve teacher performance. It is closely related to the improvement of educational institutions, since it provides the necessary strategies to face the current educational crisis, and provide answers to the problems present in the educational environment.

**Keywords.** Leadership, pedagogical leadership, pedagogical leader, improvement, quality.

## Introducción

La UNESCO (2011, citado por Hervis, 2018) señala que en la actualidad el número de personas que recibe educación es el más alto de la historia, incluso los países con mayor pobreza han aumentado sus índices de escolaridad, corroborándose con ello la expansión del servicio educativo a nivel mundial. Sin embargo, se considera que lo que demanda la sociedad actual va más allá de tener aulas llenas de estudiantes; requiere de cambios que hagan posible una educación de calidad y que esta logre ser un instrumento de desarrollo social para solucionar los problemas de estos tiempos.

Uno de los asuntos en el cual la mayoría de los países del mundo de este siglo está de acuerdo, es sobre el rol fundamental que tiene la educación en el desarrollo social y económico de las naciones. El impacto de éste proyecto de investigación recae en la idea de que el liderazgo pedagógico cuyos principales propósitos son establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza, y promover el desarrollo profesional docente, impacta de forma directa en la calidad educativa (García, 2018).

El liderazgo es considerado un proceso donde se genera influencia sobre las personas para el logro de metas u objetivos, previamente marcados. No se puede hablar de un perfil ideal de gerente educativo, pero se han presentado una serie de rasgos que distinguen a los individuos sobresalientes (Grestner, 1996, citado por García, 2018). De acuerdo con (Hopkins, 1996, citado por García, 2018), las personas encargadas de dirigir de forma racional las actividades de la organización son los gerentes educativos. El segundo factor más importante para el logro de los aprendizajes del estudiante, es el liderazgo pedagógico, después del trabajo en el aula. La dirección mediante su influencia, es la encargada de mejorar la enseñanza y aprendizaje, motivando, creando condiciones de trabajo y compromiso con el personal a su cargo (Longo, 2008, citado por García, 2018).

Es importante destacar que los líderes escolares no solo deben gestionar procesos administrativos, sino también otros referidos a la enseñanza y el aprendizaje,

aspectos clave para la transformación de la escuela, a fin de dar un salto desde la eficacia a la capacidad interna de mejora (Barber y Mourshed, 2008; Pont, Nusche y Moorman, 2008, citado por Leiva y Vásquez, 2019).

### **¿Qué es el liderazgo?**

De acuerdo con Díez et al. (2002, citado por Acevedo, 2020) el concepto de liderazgo hace referencia al proceso de ejercer influencia sobre un individuo o grupo de individuos en alguna actividad, con el objetivo de lograr las metas en el marco proporcionado por la situación planteada. Por su parte Bolívar (2010, citado por Acevedo 2020) está de acuerdo en que lograr influir en los individuos es el elemento clave, pero introduce un matiz especialmente sugerente. No se trata de un proceso mecánico. El objetivo que se pretende es que las personas influidas “puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción” (Bolívar, 2010 citado por Acevedo, 2020). El concepto de líder no se enfoca únicamente en lograr que te sigan u obedezcan las personas, sino que se apropien de cada una de las metas y los lineamientos que conducen a ellas (Acevedo, 2020).

Por su parte Alfonso et al. (1999), hacen referencia al concepto de liderazgo como una disciplina que al aplicarse genera una influencia en determinado grupo de personas, con la finalidad de alcanzar de forma beneficiosa y útil un conjunto de metas que permitirán satisfacer las necesidades verdaderas del grupo. El concepto de liderazgo requiere de una serie de comunicaciones impersonales y un conjunto de habilidades que le permitirán al individuo dirigir e influir en un grupo, con el propósito principal de lograr que realicen de forma voluntaria y eficaz los objetivos de la organización (Alfonso et al., 1999).

### **Tipologías del liderazgo en las instituciones educativas**

A partir de las décadas de 1960 y 1970 surge el interés por implementar el concepto de liderazgo que se maneja en el ámbito empresarial a los centros educativos, partiendo de investigaciones generales sobre liderazgo (Murillo, 2006, citado por Amador, 2017). De forma posterior empieza el desarrollo de investigaciones

en donde se proponen tipologías de liderazgo contextualizadas al sector educativo. Sergiovanni (1984, citado por Amador, 2017) propone diversos estilos de liderazgo en función de un rasgo u orientación predominante, que se muestra en la Tabla 1:

**Tabla 1**

**Estilos de liderazgo**

Estilos de liderazgo	Descripción
1. El líder técnico	Se especializa en técnicas de planificación, el establecimiento de metas sobre objetivos y tiempos, y se enfoca en las estructuras organizativas.
2. El líder directivo.	Es quien se encarga de planificar, organizar, coordinar y establecer los horarios de las actividades escolares con una orientación hacia la eficiencia y la optimización.
3. El líder humano	Caracterizado por poner el énfasis en las relaciones humanas. Este líder motiva, apoya al grupo y ofrece oportunidades de desarrollo a los miembros del grupo. El liderazgo se lleva a cabo mediante la toma de decisiones participativas.
4. El líder educativo.	Que tiene amplios conocimientos del ámbito educativo, así como experiencia en la docencia y en la gestión escolar, y se involucra en el diagnóstico de problemáticas educativas, brinda orientación a los profesores, da seguimiento al monitoreo de las actividades académicas, a la evaluación y a la profesionalización de los docentes, y también se preocupa por el desarrollo del currículo.
5. El líder simbólico.	Se caracteriza por asumir un rol más directivo estableciendo las prioridades y el rumbo a seguir, está constantemente supervisando las diferentes áreas del centro de enseñanza, prioriza los aspectos educativos sobre la gestión, preside los diferentes eventos académicos y sociales que

	se presentan y procura mostrar una visión unificada del centro de enseñanza en cada uno de los eventos en que participa para que lleve al compromiso a quienes trabajan en la organización.
6. El líder cultural.	Quien pone el énfasis en fortalecer los valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Tiende a crear un estilo organizativo en el que se define una cultura propia y diferenciada de la escuela. El líder cultural realiza las siguientes actividades: definir la cultura de la escuela, dar difusión a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar el funcionamiento del centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes adoptan esta cultura.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información tomada de Amador (2017).

Leithwood, Begley y Cousins (1990, citado por Amador, 2017) presentaron otra tipología, en la que se establecen cuatro estilos de liderazgo, la cual podemos apreciar en la Tabla 2.

**Tabla 2**

**Estilos de Liderazgo**

<i>Estilos de liderazgo</i>	<i>Descripción</i>
-El estilo de liderazgo A.	Con el énfasis en las relaciones interpersonales, el establecimiento de un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación de colaboración entre los grupos de la comunidad y las autoridades centrales orientados hacia la eficiencia. Los directivos bajo esta tipología de liderazgo establecen las relaciones interpersonales como puntos críticos para el éxito en su gestión, y realizan una gestión dirigida hacia tareas para el logro de los objetivos

---

. -El estilo de liderazgo B	Se enfoca en el rendimiento de los alumnos y en mejorar sus condiciones y su bienestar, para lo cual adoptan características de algunos estilos de liderazgo como el interpersonal, el administrativo y el directivo
-El estilo de liderazgo C	Se centra en los programas educativos, buscan la eficiencia de los programas y mejorar las competencias del personal docente, sus acciones van orientadas al desarrollo de procedimientos para que se cumplan con éxito los programas educativos.
-El estilo D	Se caracteriza por dedicarse casi exclusivamente a los aspectos administrativos. Sus focos de atención son aspectos tales como los horarios, presupuestos, nómina, y no se dedica mucho tiempo a los aspectos pedagógicos a excepción de cuando son de extrema importancia para la institución.

---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información tomada de Amador (2017).

El ámbito escolar reflejó un avance importante después de haber realizado diversas investigaciones, sobre la eficacia escolar, y para 1980 surge el concepto de liderazgo instructivo, que tiene gran impacto en la dirección escolar, y definiendo los aspectos que contribuyen a un desarrollo integral de los alumnos (Murillo, 2006, citado por Amador, 2017); la postura fue ampliamente criticada, ya que a pesar de haber representado un cambio radical, el ámbito educativo demandaba nuevos modelos que no únicamente describieran los aspectos de una buena administración de los centros educativos, si no que pudieran transformar y mejorar la educación (Amador, 2017), de ahí surgen nuevos conceptos como: el liderazgo transformacional, el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo, el liderazgo sostenible, recientemente el liderazgo distribuido, liderazgo educativo y el concepto de estudio liderazgo pedagógico.

## **Concepciones diversas sobre el liderazgo pedagógico**

Durante mucho tiempo era considerado el liderazgo tradicional enfocado en lo administrativo, el director era la única figura que lo podía ejercer, sin darles apertura a otros agentes educativos. Aproximadamente alrededor de los setenta y ochenta surge en Estados Unidos el concepto de liderazgo instructivo o pedagógico, el cual permite eliminar la burocracia administrativa que se asocia con los líderes escolares, integrando un liderazgo enfocado en fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo profesional docente mejorado de forma directa los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes (Bolívar, 2010; Contreras, 2016; Gómez & Medina, 2014; Rodríguez-Molina, 2011, citado por Rivera, 2020).

### **Liderazgo pedagógico**

Para Acevedo (2020) el liderazgo pedagógico es considerado un factor clave para aprovechar al máximo el desempeño docente. Se relaciona directamente con la mejora continua de la escuela, proporcionando estrategias para abatir la crisis educativa que nos desafía a encontrar respuestas a las problemáticas de una manera urgente.

De acuerdo con Contreras (2016, citado por Vargas et al., 2020) menciona el objetivo principal del liderazgo pedagógico es lograr y garantizar un aprendizaje de calidad de todos los estudiantes, determinado mediante una gestión de procesos, enfocándose en una cultura participativa y de innovación que permite la mejora continua. Anteriormente, se manifestó que este liderazgo es la influencia que se ejerce sobre otras personas para organizar a la comunidad hacia un objetivo común, correspondiente a la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes (Bolívar, 2010, citado por Vargas et al., 2020).

El liderazgo pedagógico, es un factor que permite desarrollar habilidades de organización y gestión dentro de las Instituciones escolares, pues incentiva a los agentes de la escuela a innovar, desarrollarse democráticamente y aprender en conjunto, ofreciendo éxito y la puesta en práctica de una comunidad que aprende (Bolívar, 2015; Contreras, 2016, citado por Vargas et al., 2020). Será responsabilidad de los equipos directivos y de la forma de como ejercen su liderazgo, si una Institución

educativa alcanza mejoras en resultados académicos de estudiantes, y de forma posterior ofrece un mejor desarrollo profesional a los docentes. Se espera que un liderazgo orientado a lo pedagógico podrá animar a la mejora continua y al desarrollo profesional de los docentes en todas sus etapas profesionales (Bolívar, 2010, citado por Vargas, 2020).

De acuerdo con Vargas et al. (2020), se puede llegar a la conclusión, de que el liderazgo pedagógico ejercido se caracteriza por promover prácticas que impulsan el desarrollo profesional de los docentes. En ese sentido, el liderazgo pedagógico se manifiesta en brindar los apoyos necesarios para facilitar los encuentros de trabajo colaborativo, en incentivar al desarrollo de capacidades docentes a través de capacitaciones, espacios de reflexión, innovación y creación de clases diferentes para los estudiantes, en realizar retroalimentación y refuerzo positivo a los docentes, entre otros (Vargas et al., 2020).

Para Arellano y Zapata (en Fernández y Martín, 2014, citado por Vasquez et al., 2021) menciona que el liderazgo transforma la realidad, es efectivo, necesario para la organización, la planificación y la participación, “influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico” (Jiménez, 2017, p. 23, citado por Vásquez et al., 2021). Para Rodríguez (2011, en Jiménez, 2017, citado por Vásquez 2021), el liderazgo pedagógico es la capacidad de movilizar e influenciar a los estudiantes para el logro de los aprendizajes esperados, promoviendo sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generan instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que influirán a largo plazo en procesos de evaluación y superación docente.

Por su parte, Mellado, Chaucono y Villagra (2017, citado por Vásquez et al., 2021) mencionan que el liderazgo pedagógico se ha constituido “en una competencia esencial para mejorar la calidad educativa”. De acuerdo con Hurtado (2017, citado por Vásquez, 2021) es una disciplina, cuyo líder revela “compromiso consigo mismo” y “ejerce una influencia especial” sobre las personas, quienes son lideradas. Por su parte Saavedra (2018, citado por Vásquez et al., 2021), menciona que a través del liderazgo pedagógico el director puede influir en el logro de aprendizajes de sus estudiantes, creando entornos favorables para los maestros, que les permitan monitorear

constantemente, motivar y orientar sobre el uso de estrategias de mejora en su práctica educativa, logrando contribuir en su desempeño, elevando de forma subsecuente el rendimiento de los estudiantes.

Para Bolívar (2010, citado por Acevedo, 2020) el liderazgo pedagógico, es una influencia que permite generar consenso y moviliza las actividades y esfuerzos de los agentes para el logro de metas específicas enfocadas en la mejora educativa en términos de mejora del aprendizaje. Su componente teológico: es desburocratizante ya que pone la meta última en el aprendizaje. Un equipo directivo que se haga responsable de las dificultades de las instituciones educativas y que al mismo tiempo considere los diversos factores externos puede generar proceso de mejora continua, tomando su rol en materia pedagógica y, aprovechando su capacidad de influir, orientando al grupo al logro de metas pedagógicas.

El liderazgo pedagógico es indispensable cuando se trata de reestructurar los sistemas educativos de los países en desarrollo, los cuales tienen como desafío principal elevar sus niveles educativos y ofrecer una educación de calidad (Barber y Mourshed, 2008, citado por Vargas et al., 2020). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OECD (2008, citado por Vargas et al., 2020) reconoce que el liderazgo pedagógico del personal directivo genera un impacto fundamental en el profesorado como en el estudiantado de los centros educativos, lo cual impacta en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general. Además cabe recalcar que la gestión pedagógica es un proceso importante dentro de las instituciones educativas, ya que permite generar los cambios necesarios para garantizar la calidad educativa, transformando a la comunidad en la que se ubican los centros educativos, por lo tanto también es importante que sus directivos tengan un perfil que responda a este proceso y al dinamismo que requiere (Cárdenas, Marín y Vargas, 2008, citado por Vargas et al., 2020).

Por su parte Fullan (2009, Harris, 2012; Anderson y Bennet, 2003, citado por Vargas et al., 2020) concluyeron que el liderazgo pedagógico impacta de forma indirecta en el aprendizaje del alumnado al apoyar directamente el desarrollo profesional de los docentes, el aprendizaje organizacional y la investigación sobre

prácticas de enseñanza eficaces. De acuerdo con Solano (2005, citado por Vargas et al., 2020) menciona que la gestión pedagógica está determinada por las relaciones entre maestros, directores y estudiantes, así como por las actividades que ocurren dentro y fuera del aula y que conducen al logro del objetivo de aprendizaje. Mientras que Pacheco, Ducoing y Navarro (1991, citado por Vargas et al., 2020) comentan que la gestión pedagógica tiene la capacidad de generar un impacto en la calidad de la enseñanza ya que incorpora, promueve y desarrolla acciones que mejoran el proceso educativo.

La Secretaría de Educación Pública [SEP] (2009, citado por Vargas et al., 2020) hace referencia a una gestión pedagógica, donde la misma se genera en la forma que el profesorado se apropia del currículo y los principios generales de la misión educativa y los aplica durante su planificación en el aula, por lo que es fundamental considerar una relación con los estudiantes y con los padres para asegurar el éxito del aprendizaje de los alumnos. Asimismo, la SEP (2015, citado por Vargas et al., 2020) menciona que este concepto implica el conjunto de las actividades realizadas por los diversos actores de la comunidad educativa, integrada por el directivo, profesorado, personal de apoyo, padres de familia y alumnado, los cuales trabajan de forma conjunta para el logro de la tarea fundamental del aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, se caracteriza por enfocarse en lo pedagógico; el trabajo colegiado; apertura hacia el aprendizaje y la innovación, y construir una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro, así como por una intervención sistémica y estratégica.

Por lo tanto, es importante distinguir como un elemento estratégico de la gestión pedagógica el liderazgo pedagógico del directivo. Por su parte, Maureira (2004, citado por Vargas et al., 2020) menciona que el concepto de liderazgo se relaciona principalmente en organizaciones de tipo productivo, debido a los cambios constantes y al impacto de la globalización, éste ya ha comenzado a analizarse en organizaciones sociales como las escuelas, en donde se concluye que es un factor esencial para el logro de la calidad educativa. Bolívar (2010, citado por Vargas et al., 2020) menciona que una parte fundamental del liderazgo pedagógico implica influir en las personas para llevar a cabo acciones destinadas a mejorar los aspectos pedagógicos de la institución educativa orientados hacia mejorar el aprendizaje de los estudiantes. De

esta forma, dicha práctica resulta esencial porque genera espacios que promueven el aprendizaje organizacional.

De acuerdo con Vargas et al. (2020), es fundamental valorar desde la percepción del profesorado las características del liderazgo pedagógico. Actualmente nos encontramos en un mundo globalizado, donde se están presentando inminentes cambios en la ciencia y la tecnología, por lo tanto en la educación se han generado modificaciones en las instituciones orientadas hacia la formación del estudiantado para hacer frente al escenario de incertidumbre que existe en el ámbito laboral (Rafael y Orbegoso, 2019, citado por Vargas et al., 2020). Es indispensable desarrollar en los individuos competencias intelectuales, sociales y emocionales, mismas que les permitirán adaptarse a las nuevas tendencias del ámbito laboral, para poder obtener una educación de calidad. Formar a los individuos, hace necesario transformar las estructuras y formas de trabajo en el sector educativo para poder alcanzar el éxito como país (Carnoy, 2008; Contreras, 2016, citado por Vargas et al., 2020).

### **Características del liderazgo pedagógico**

Según Hallinger y Heck (2010, citado por Vargas et al., 2020) las principales características del liderazgo pedagógico son: formular objetivos compartidos; enfocarse en el desarrollo de un clima organizacional de altas expectativas y una cultura escolar centrada en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje; organizar un conjunto de actividades destinadas a la estimulación y desarrollo profesional del personal, y ser una presencia visible en la escuela, modelando los valores que se están promoviendo en la institución.

### **Capacidades del liderazgo pedagógico**

Si bien es sabido que uno de los agentes cuya responsabilidad es desarrollar la mejora es el directivo, el liderazgo no recae en su totalidad en su figura (Walker, Lee y Bryant, 2015, citado por Ritacco y Amores, 2019). Por tal motivo, a lo largo del tiempo se fortalece la idea de que cuando el alumnado presenta una mejora en su desarrollo educativo, el liderazgo pedagógico será aplicado de forma exitosa (Ritacco y Amores, 2019). De acuerdo con Bolívar (2010, citado por Ritacco y Amores, 2019) el liderazgo pedagógico refleja a una serie de capacidades que se vinculan al ejercicio de la dirección escolar, enfocándose también en los procesos de enseñanza y aprendizaje

de los estudiantes. La tabla 2 ofrece una categorización acerca de dichas capacidades del liderazgo pedagógico:

Tabla 2

### Capacidades del liderazgo pedagógico para la mejora escolar

Ámbito	Capacidad
<b>Gestión del personal</b>	Establecer directrices comunes.
	Establecer niveles de experiencia.
	Estimular el compromiso.
	Rutura de iercias y establecimiento de cambios.
	Resolución de conflictos.
<b>Procesos pedagógicos</b>	Intervención en programaciones didácticas.
	Incentivar el trabajo por competencias.
	Establecer estrategias de enseñanza con el profesorado.
	Establecer procesos de autoevaluación del profesorado.
<b>Interención curricular</b>	Desarrollar innovación pedagógica.
	Adaptar el currículum.
<b>Desarrollo de la organización</b>	Desarrollo del currículum en el aula.
	Crear un ambiente colaborativo
	Establecer comunidades de aprendizaje
<b>Materializar la mejora</b>	Incentivar el desarrollo profesional del profesorado.
	Desarrollar el programa instruccional.
	Establecer compromisos con el profesorado.
	Ejercer influencia en el desarrollo educativo.

**Fuente:** Ritacco y Amores (2019).

De acuerdo con Ritacco y Amores (2019), se considera como prioridad que se transmita a los docentes una visión comunitaria por parte del directivo Elmore (2010, citado por Ritacco y Amores, 2019), este punto es fundamental para poner en marcha procesos de participación y desarrollar un proyecto educativo conjunto.

## **Propósito del liderazgo pedagógico**

En las investigaciones de Leithwood y Louis (2012; Darling, (2012), citado por Vargas et al., 2020) hacen mención que uno de los factores que genera mayor impacto a largo plazo en los aprendizajes, es el liderazgo pedagógico del directivo, después de la actividad del docente. Después de analizar los resultados del estudio, se confirma lo hallado por Hallinger (2005; Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009; Ord et al., 2013, citado por Vargas et al., 2020), en lo que respecta a que el liderazgo pedagógico tiene como propósitos prioritarios la formulación de objetivos, un liderazgo estratégico, la implementación de estrategias de gestión organizacional y un seguimiento continuo del centro educativo.

La mayoría de las investigaciones y análisis sobre la calidad educativa, llegan a la conclusión que si se considera al profesorado como una pieza clave para implementar políticas eficaces de mejora, es indispensable proporcionarle los apoyos, alta consideración, formación inicial y continua, estima, mejores retribuciones y suficientes medios (Jabonero Blanco, en Fernández y Martín, 2014, p. 11, citado por Vásquez et al., 2021). De acuerdo con Roldán (2014, citado por Vásquez et al., 2021), el liderazgo pedagógico son todas las acciones que desarrolla el directivo para motivar a la comunidad educativa, brindando un servicio educativo de calidad que impacte en el nivel de aprendizaje de los estudiantes informando al docente el cambio que debe realizar en su labor y motivando en el estudiante las ganas de aprender.

El concepto de liderazgo ha tomado gran impacto, pues se ha convertido en una competencia indispensable para la mejora de la calidad educativa (Mellado et al., 2017, p.542, citado por Vásquez et al., 2021). Uno de los liderazgos más importantes en los centros educativos, es el del liderazgo del director que se considera una figura que puede favorecer los resultados académicos de los estudiantes, siendo una influencia de mayor impacto y, por tanto, más indispensable, en escuelas ubicadas en entornos desfavorecidos (Llorent et al., 2017, p. 546, citado por Vásquez et al., 2021). Por tal motivo, es un mecanismo de gran importancia que permite mejorar los aprendizajes de los estudiantes que lo requieren (Llorent et al., 2017, p. 543, citado por Vásquez et al., 2021). Además incita al directivo del centro educativo a desarrollar sus capacidades al máximo (Mellado et al., 2017, p. 542, citado por Vásquez et al., 2021).

Una buena gestión curricular, basada en el liderazgo pedagógico, permite fortalecer, mejorar el desempeño del docente, conformando comunidades de docentes que se enfocan en buscar los aprendizajes requeridos, mediante el acompañamiento, monitoreo y evaluación pertinente, sobre la formación pedagógica y didáctica, donde los estilos y ritmos de aprendizaje, se encuentran respaldados por sus estrategias. De forma resumida, se enfoca en mejorar los aprendizajes (Fernández, 2018, citado por Vásquez et al., 2021). Es indispensable aplicar planes de acción, que permitirán mejorar en los docentes su liderazgo pedagógico, mejorando los procesos de enseñanza y aprendizaje, permitiendo el logro de las competencias esperadas. Para esto son indispensables las estrategias pedagógicas (Cortez, 2018, citado por Vásquez et al., 2021). La función de los directores, es desempeñar un rol de liderazgo pedagógico, que fortalece el desarrollo de competencias en los docentes, facilita la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras, y se orienta al logro de los aprendizajes creando condiciones favorables, mediante los medios, los materiales y los recursos pertinentes (Villegas, 2018, citado por Vásquez et al., 2021).

### **Dimensiones del liderazgo pedagógico**

De acuerdo con Roldán (2014, citado por Vásquez et al., 2021) el liderazgo pedagógico abarca las siguientes dimensiones: gestión de las condiciones, orientación de los procesos pedagógicos (preparación para el aprendizaje y enseñanza), participación en la gestión, desarrollo profesional y la identidad del docente.

Los directores se esfuerzan por desarrollar las siguientes dimensiones:

- 1) Planteamiento estratégico: capacidad de establecer una visión y cursos de acción acordes con las necesidades educativas del contexto,
- 2) Liderazgo: capacidad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas en un contexto profesional no coercitivo,
- 3) Comunicación: capacidad de generar relaciones de confianza promoviendo el trabajo colegiado y un clima propicio para el aprendizaje y

- 4) Gestión curricular: capacidad de priorizar y desarrollar prácticas dirigidas a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Romero, 2016, p. 475, citado por Vásquez et al., 2021).

### **Teorías del liderazgo pedagógico**

Entre las teorías que se relacionan con el liderazgo pedagógico, se encuentran las siguientes: Teoría de los rasgos: personalidad, condiciones intelectuales (Murillo, 2008, en Jiménez, 2017, citado por Vásquez et al., 2021), Teoría de la conducta: conducta relacionada con las funciones (Murillo, 2008, en Jiménez, 2017, citado por Vásquez, 2021), Teorías implícitas, llamadas teorías espontáneas que comprende teoría directa, teoría interpretativa y teoría constructiva (Vela, 2017, citado por Vásquez et al., 2021).

### **¿Quién es un líder pedagógico?**

Los líderes orientados a lo pedagógico, son líderes funcionales, que influyen tanto en el cuerpo de profesores como en alumnos y alumnas de los centros educativos de forma real y directa; el liderazgo de organizaciones educativas, es identificada por la revisión académica como una de las principales variables que impactan en el desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2008, citado por Rodríguez, 2011). Uno de los aspectos de mayor relevancia en el aprendizaje de los alumnos es el liderazgo directivo (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008, citado por Rodríguez, 2011). Por su parte, diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo que han sido producidos por la investigación empírica, reportan la existencia de un gran número de prácticas que la mayoría de los directivos líderes aplican de forma exitosa en sus escuelas (Day, 2007, citado por Rodríguez, 2011).

Rodríguez (2011) en su estudio demostró que los buenos líderes dentro de las escuelas, los cuales están enfocados en lo pedagógico, son valorados de forma positiva por la comunidad educativa; esto se debe a la influencia que generan en las actividades dentro del aula. Por tal motivo, la calidad en los centros educativos, dependerá en gran medida del equipo directivo, y de que tan competente, dedicado y que estilo de liderazgo posea (Álvarez, 2001, citado por Rodríguez, 2011), el cual está

conformado por el director o rector, el vicerrector académico, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico. Cada uno de estos equipos se diferencia por las funciones que llevan a cabo, mismas que son fundamentales para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar (OCDE, 2008, citado por Rodríguez, 2011).

### **Liderazgo pedagógico del director**

El director o directora no puede desatenderse de las tareas más significativas, que son de carácter pedagógico/educativas; si se pretende que la escuela cambie y llegue al cumplimiento de los objetivos pactados y que pueda contribuir al desarrollo integral de la comunidad estudiantil, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006, citado por Rodríguez, 2011).

En otras investigaciones, se hace mención que la dirección y el liderazgo, no deben entremezclarse de forma confusa, deben distinguirse específicamente, para poder ser entrelazados y lograr los objetivos planteados. Por lo que es conveniente plasmar y especificar la definición de cada uno de ellos: dirección como el “rol que le viene a una persona en virtud de su papel, de su posición en una estructura social organizada; por consiguiente, se trata de un poder legal y socialmente aceptado”. El “liderazgo”, sin embargo, lo podríamos describir como el proceso de influir en la actividad de un individuo o un grupo con el intento de que se realicen metas en una situación dada. Está más orientado a dar sentido a todas las actividades de la organización (Díez, Terrón, Valle y Centeno 2002, p. 487, citado por Acevedo, 2019).

De acuerdo con Bolívar, la visión centrada en la escuela es una enfocada en el aprendizaje; y, en tanto la función principal del equipo directivo es garantizar que el funcionamiento institucional sea educativamente exitoso, una dirección centrada en la gestión no lo estaría. En este sentido, a juicio de Bolívar: a) el liderazgo pedagógico constituye, en manos de la dirección, una herramienta indispensable de cara a la mejora escolar; b) el liderazgo pedagógico de origen anglosajón sería especialmente útil a tal efecto; c) el liderazgo pedagógico es un factor clave acaso sólo por debajo de

lo que es el trabajo docente en el aula en el proceso de adquisición de aprendizaje (Acevedo, 2019). Por consiguiente, mejorar la educación supone, en esta línea, que los docentes sean agentes efectivos de las transformaciones y que también asuman una variedad de roles de liderazgo (Murillo 2013, p. 10, citado por Acevedo, 2019).

Por su parte, Acevedo (2019), argumenta que el liderazgo que se espera de los directivos es que se constituyan como “responsables de dirigir las actividades que conlleven a la consecución de los objetivos planteados”; es decir, que no ejerzan su función en términos de “poder” sino que posean las habilidades necesarias para estimular al equipo docente de manera tal que se cumplan los objetivos institucionales. En relación con la adquisición de aprendizaje por parte de los estudiantes Medina y Gómez (2014, citado por Casas, 2019), menciona que su relación con el liderazgo educativo o pedagógico, así como el trabajo conjunto entre los líderes escolares y el equipo docente impactarán en la calidad de los resultados escolares y así como en la sostenibilidad de la escuela.

En investigaciones de talle internacional elaboradas previamente, está el caso de Moral y Ritacco (2016, García (2017); Rodríguez et al. (2020), citado por Rivera, 2020), señalan que implementar el liderazgo pedagógico en los establecimientos educacionales está relacionado directamente por las acciones y prácticas que provienen del equipo directivo, especialmente por la forma en que estos promueven la gestión del personal en la planificación, el trabajo colaborativo, en las motivaciones del profesorado, sus capacidades profesionales y distribución de tareas. De aquí la relevancia de que quien ejerza estos cargos deberá contar con una visión clara sobre el sentido del liderazgo pedagógico.

### **Tareas del líder pedagógico**

Dentro del quehacer educativo del líder pedagógico, se encuentran, hacer las siguientes tareas: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento (Mineduc,

2005, citado por Rodríguez, 2011); sin embargo, algunas realidades distan bastante de estas acciones, ya que la multiplicidad de funciones, tareas emergentes y la indefinición del cargo hace que no se realicen las funciones principales de los líderes pedagógicos.

En los centros educativos, el concepto de liderazgo pedagógico desempeña un papel muy importante, se enfoca principalmente en generar cambios en las prácticas docentes, en su calidad, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010, citado por Rodríguez, 2011). Las escuelas que se enfocan en la mejora y que son eficaces cuentan con un liderazgo, en donde el directivo o líder se orienta más en aspectos que se relacionan con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros (aspectos administrativos) (Muijs, 2003, citado por Rodríguez, 2011); el enfoque gira en torno a la administración de aprendizajes y a mejorar las prácticas docentes.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2008, citado por Rodríguez, 2011) las instituciones que arrojan buenos resultados, están dadas por las prácticas de los líderes pedagógicos, entre las que destacan las siguientes acciones y procedimientos:

- ✓ Identifican las necesidades, adaptándose a los diversos estilos (contextos).
- ✓ Se caracterizan por dominar la habilidad de gestionar y liderar los cambios en la institución.
- ✓ Llevan a cabo de forma exitosa tareas y prácticas.
- ✓ Tienen la habilidad para analizar y dar solución a las problemáticas (autocríticos).
- ✓ Tienen la capacidad de supervisar, evaluar y dar seguimiento al trabajo docente.
- ✓ Innovadores, enfocados en el progreso, se adaptan a los cambios, aceptan desafíos, se actualizan de forma constante, etc.
- ✓ Visionarios (contexto, planificación, organización).
- ✓ Sus habilidades son más técnicas.
- ✓ Optimistas.
- ✓ Implementan el trabajo colaborativo, comparten y delegan.

Las características mencionadas previamente, parten de escuelas eficaces, en donde se promueve el desarrollo integral de todo el centro educativo, tomando en cuenta el rendimiento inicial, su situación social, cultural y económica (Murillo, 2003, citado por Rodríguez, 2011); los líderes eficaces, en dichos contextos, llevan a cabo tareas como el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción, visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y estudiantes) informalmente, para apoyarlos y supervisar de una manera formal. Los procesos y normas de trabajo colectivo, en donde los docentes reflexionan sobre su práctica pedagógica, y el análisis de los resultados logrados, refuerzan el monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico (Anderson, 2010, citado por Rodríguez, 2011).

Una de las tareas del líder en las escuelas es supervisar y acompañar, debe apoyar a los docentes para que adquieran conocimientos, habilidades y competencias, ayudarlos a fortalecer sus conocimientos, orientarlos y entender sus situaciones, y que le permitan reflexionar para poder dar soluciones a las problemáticas que se presenten y afecten al desempeño (Balzán, 2008, citado por Rodríguez, 2011). Dicha relación entre la supervisión y el acompañamiento, se presenta en requerimientos y características de los líderes pedagógicos, que están dadas por cada institución escolar; por tal motivo, el líder pedagógico, debe cumplir con funciones que aporten al mejoramiento de las prácticas de los profesores y que evite que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, etc.

El personal directivo no son gerentes únicamente, son líderes cuyo objetivo principal es obtener mayor calidad en el aprendizaje. Se llega a la conclusión que los directores son educadores esencialmente, no administradores o gerentes. La característica de un buen director es generar influencia en sus colaboradores, compartiendo el liderazgo, para llevarlos a alcanzar las metas planteadas. Su objetivo no es ser jefe y dar órdenes únicamente, sino aplicar la habilidad de comunicarse eficazmente, motivar a los docentes sobre la base de un conjunto de cualidades personales, habilidades y competencias que le permitan conducir el proceso de enseñanza aprendizaje al éxito educativo (Acevedo, 2020).

## **Dimensiones de las tareas del líder pedagógico**

Una de las tareas principales de los líderes pedagógicos que supervisan y acompañan a los docentes, es apoyar para la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño (Balzán, 2008, citado por Rodríguez, 2011 ). La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones (Balzán, 2008, citado por Rodríguez, 2011), desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

**Planificador.** Durante esta tarea, se pretende determinar aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto (Balzán, 2008, citado por Rodríguez, 2011). El concepto planear hace referencia a decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. De acuerdo con Chiavenato (2000, citado por Rodríguez, 2011), el concepto de planificación hace referencia a el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos.

**Organizador.** En ésta tarea el líder pedagógico o supervisor a cargo, debe organizar el proceso de manera que se lleve a cabo el logro de objetivos de manera conjunta, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar y saber dónde y cómo debe realizarse la labor. De igual manera, determinar las actividades, las jerarquiza por orden de importancia, según la necesidad, y las asigna (Rodríguez, 2011). Según López (2003, citado por Rodríguez, 2011), la organización comprende “el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades”.

**Evaluador.** Éste proceso esencial, ya que se pretende verificar que todo se esté cumpliendo, mediante lo estipulado, constatar si todo se ha realizado conforme al

programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo, y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado, y así lograr las metas propuestas. De esta manera se propicia la fase de reorientación del proceso de enseñanza, tan importante para afianzar el conocimiento en los procesos de aprendizajes.

### **Relación entre el liderazgo pedagógico y la calidad educativa**

De acuerdo con Villacrés, Rodríguez y Burbano (2020) mencionan que uno de los aspectos más importantes que los líderes educativos pueden lograr, es establecer no solamente una mejor forma de aprendizaje, sino la calidad en el mismo y que los establecimientos educativos ofrezcan mejores alternativas de enseñanza. El liderazgo se implementa muy poco dentro de los centros educativos, debido a que es un concepto que se relaciona más con el entorno empresarial; se considera que es uno de los aspectos que impactan en la productividad de los mismos, pues genera aspectos positivos para quienes conforman el colectivo de la educación y denota la importancia de ser asumido con más responsabilidad (Moll, 2014 citado por Villacrés, Rodríguez y Burbano, 2020).

Por su parte Bolívar (2010, citado por Villacrés, Rodríguez y Burbano, 2020) señala que el liderazgo educativo de acuerdo con las investigaciones llevadas a cabo en Sudamérica y Europa es considerado un factor importante para poder lograr una mejora en los resultados educativos. Actualmente países como España y Chile se encuentran potenciando el liderazgo pedagógico, mismo que incluye actividades más allá de las que cumple el directivo, ya que existen instituciones donde existen graves limitaciones que una dirección tiene para delinear ambientes de mejora en la formación académica del alumnado; de allí, que el liderazgo para el aprendizaje se está ampliando y distribuyendo tanto como liderazgo del profesorado y de los grupos profesionales involucrados en los procesos de la enseñanza- aprendizaje ( Bolívar, 2010 citado por Villacrés, Rodríguez y Burbano, 2020).

González (2018, citado por Villacrés, Rodríguez y Burbano, 2020) en su artículo: El Liderazgo y su importancia en la Gestión Educativa, menciona que, quienes logren implementar un verdadero liderazgo educativo en las instituciones, desarrollarán

aspectos positivos, encaminados hacia la calidad de la educación, para esto, es de vital importancia que exista un buen desempeño dentro del plantel, aunado a una buena interacción entre director, coordinador, docentes, alumnos y demás individuos involucrados en el grupo educativo y si el ejercicio se implementa de forma correcta, se logrará un liderazgo auténtico y eficiente, porque se ha establecido los escenarios para progresar en los distintos escalones de la educación, a través de la obtención de conocimientos, habilidades, destrezas, y competencias, para continuar con su instrucción hasta llegar a ser un profesional; partiendo de la consideración de que el liderazgo es un factor importante para que las entidades educativas se desarrollen con efectividad y no como se está desarrollando actualmente con algunos directores, donde se delimitan única y exclusivamente a implementar una serie de funciones específicas para responder a las políticas educativas que les imponen sus superiores y todo se reduce a simples toma de decisiones burocráticas (González, 2018 citado por Villacrés, Rodríguez y Burbano, 2020).

Los testimonios de Ulloa y Rodríguez (2014, citado por Villacrés, Rodríguez y Burbano, 2020) hacen referencia a que los aspectos positivos que genera el liderazgo como herramienta elemental en los resultados de aprendizaje, requiere de prácticas, liderazgo compartido, y decisiones respecto a los segmentos del plantel educativo donde se debe brindar mayores períodos de dedicación. El líder educativo en su caso, el individuo que ejerce y desempeña el cargo de la director de un centro educativo, está expuesto a situaciones que en ocasiones requieren de poner en práctica sus conocimientos y experimentación en el área, por lo tanto, debe tener una formación profesional vasta, global e integral (González, 2018 citado por Villacrés, Rodríguez y Burbano, 2020). Por lo tanto, se evidencia que los líderes educativos logran un aprendizaje de calidad para que los establecimientos educativos, ofrezcan mejores alternativas de enseñanza (Villacrés, Rodríguez y Burbano, 2020).

Los estilos de liderazgo, que se enfocan en lo pedagógico permitirán a los centros educativos, armonizar los códigos culturales implícitos en el currículo con los de sus estudiantes, generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza (Sáez, 2009, citado por Rodríguez, 2011). El impacto que se genera es real y efectivo, por parte del personal docente y el alumnado, por lo tanto, se identifica como una

variable fundamental que se enfoca en mejorar el desempeño en establecimientos y el sistema de forma general (OCDE, 2008, citado por Rodríguez, 2011).

Uno de los factores de mayor impacto en el aprendizaje de los alumnos es el liderazgo directivo (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008, citado por Rodríguez, 2011). Por su parte se han generado diversos modelos, en base a investigaciones empíricas, de las prácticas que se realizan por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en las escuelas (Day, 2007; López, Slater y García, 2010, p. 33, citado en Rodríguez, 2011). En resumen, la calidad de las escuelas dependerá de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001; Cuevas y Díaz, 2005, citado por Rodríguez, 2011).

El rol del liderazgo pedagógico en las escuelas, genera gran impacto para poder desarrollar cambios en las prácticas docentes, en la calidad de éstas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010, citado por Rodríguez, 2011). Las escuelas que se enfocan en procesos más eficaces y de mejora continua, se centran más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros (de tipo administrativo) (Muijs, 2003, citado por Rodríguez, 2011); el objetivo primordial es la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes.

### **Liderazgo pedagógico y el proceso de mejora en instituciones educativas**

Para poder determinar el papel que juega el liderazgo en los procesos de transformación escolar que impulsen a cambios positivos, es fundamental, definir el concepto de mejora (Acevedo, 2019). Una definición que podemos tomar en consideración, es la siguiente: “un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas más eficazmente” (Velken et al., 1985: 48; Murillo, 2013, citado por Acevedo, 2019).

Es importante identificar los siguientes elementos: 1) unas condiciones educativas actualmente existentes y que deben ser objeto de: 2) un proceso de cambio en el que el liderazgo como ya anticipamos y como desarrollaremos posteriormente en

detalle juega un papel de suma importancia, a fin de que: 3) el esfuerzo en pos de lograr la transformación deseada no sea ocasional y sujeto a interrupciones, sino organizado, sin interrupciones, y debidamente orientado hacia: 4) el fin propuesto, que es el de una mayor eficacia en la obtención de las metas (Acevedo, 2019).

Se debe recalcar cuál es el propósito de una “mejora”, que consiste en una optimización, no necesariamente asociada al rendimiento, pero sí al éxito educativo; que no pasa por lo que en términos sociales se considera como ser exitoso, triunfar o destacarse sino por el acceso a una buena educación (Bolívar, 2010, citado en Acevedo, 2019). Liderazgo y optimización están estrechamente relacionados, por su parte el liderazgo que no sea ejercido en función de la mejora educativa, es decir, de la adecuada y necesaria modificación de las condiciones escolares que, de hecho, no funcionan, terminaría por ser un liderazgo vacío y enredado en la misma trama de relaciones que forma parte de lo que debe ser, si no suprimido, al menos modificado en pos de una mayor eficiencia educativa (Acevedo, 2019).

Se debe tener en mente que un proyecto de mejora educativa, su objetivo es generar un cambio en las condiciones existentes y mejorar de forma inminente los resultados, por lo tanto se requiere una mirada centrada en la escuela y una alta capacidad de conciliar tanto el afuera y el adentro de la institución como los niveles de arriba y de abajo. Esa mirada que, vuelta hacia la escuela, la descubre como el sujeto mismo del proceso de cambio la que nos anticipa no sólo la necesidad sino las características mismas que ha de tener el liderazgo. En efecto, un enfoque institucional propiamente dicho nos sugiere que el liderazgo no es cuestión de una única instancia, tiene que ejercerse de forma general para poder generar una mejora y que los procesos educativos resultantes sean de calidad (Acevedo, 2019).

## **Conclusiones**

Actualmente se han incrementado de forma considerable los índices de escolaridad, expandiéndose el servicio educativo a nivel mundial. La mayoría de los países del mundo coinciden que la educación tiene un rol fundamental en el desarrollo social y económico de las naciones. El concepto de liderazgo ha tomado gran impacto

en el área educativa, ya que es necesario abatir la crisis educativa presente hoy en día. El liderazgo es la habilidad de ejercer influencia sobre un grupo de individuos en una actividad determinada llegando al cumplimiento de las metas planteadas, mediante ésta herramienta se pretende transformar y mejorar la educación. Uno de los conceptos que actualmente está generando gran impacto y en torno al cual gira la investigación es el liderazgo pedagógico, se llega a la conclusión que su implementación genera grandes cambios, en primera instancia lograr y garantizar un aprendizaje de calidad para toda la comunidad estudiantil, organizándolos hacia un mismo objetivo, la mejora educativa.

Así mismo incentiva a los agentes educativos a innovar, desarrollarse y aprender en conjunto, permitiendo la mejora y el desarrollo profesional docente. Otra característica del liderazgo pedagógico, es que facilita los encuentros de trabajo colaborativo, creando espacios de reflexión, innovación y creación, posibilita la creación de entornos favorables para los docentes, para que puedan desarrollar y aplicar estrategias que mejoren su práctica y contribuyan de forma directa en su desempeño docente.

El liderazgo pedagógico es indispensable para poder llevar a cabo la reestructuración de los sistemas educativos de los países en desarrollo, lo cuáles tienen como desafío elevar los niveles educativos y ofrecer una educación de calidad. El papel del líder pedagógico en este caso el director de las instituciones o centros educativos, es motivar a la comunidad educativa, brindando un servicio de calidad.

El liderazgo más importante en los centros educativos, es el liderazgo del director, figura que puede favorecer los resultados académicos, incitando a sus subordinados a desarrollar capacidades específicas, establecer una visión y cursos de acción, movilizar e influir, generar relaciones de confianza, climas favorables y priorizar y desarrollar prácticas dirigidas a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, en resumen la calidad dependerá del papel que desempeñe.

## Referencias bibliográficas

Acevedo Muriel, A. F. (2019). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Boletín Redipe* 9 .

Alfonso Sánchez, I. R., Alvero Pérez, Y., & Tillán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED* .

Amador Ortiz, C. M. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* .

Casas Mallma, A. C. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana* , 51-60.

García Rodríguez, C. F. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *Daena: International Journal of Good Conscience* . .

Hervis, E. E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación* .

Leiva Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la educación* .

Ritacco Real, M., & Amores Fernández, F. J. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* , 375-402.

Rivera Medina, Y. D. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores* , 27-44.

Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores* , 253-267.

Vargas Londoño, M. A., Cardoso Espinosa, E. O., & Cortés Ruiz, J. A. (2020). Estudio comparativo sobre el liderazgo pedagógico en dos centros de idiomas en inglés en México y Colombia desde la perspectiva del profesorado. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH* , 1-20.

Vásquez Villanueva, S., Vásquez Villanueva, L., Vásquez Villanueva, C. A., Vásquez Campos, S. A., Carranza Quevedo, M. F., & Terry Ponte, O. F. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación* , 178 - 194.

Villacrés Jínez, P. E., Rodríguez Benavides, M. L., & Burbano Ronquillo, M. B. (2020). *El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. Caso: Unidades Educativas de la provincia de Tungurahua*. Polo del Conocimiento .