

El liderazgo directivo y su influencia en el funcionamiento escolar en el nivel de preescolar

Autora: Anahí García Contreras

Resumen

El liderazgo ha evolucionado y sus características actuales difieren de las tradicionales, adaptándose del ámbito empresarial al educativo. Esta investigación cualitativa explora el liderazgo directivo en relación con el rendimiento académico, el clima escolar, el desarrollo profesional docente y la participación comunitaria. Mediante un estudio de caso en el Jardín de Niños Teotihuacán de Ciudad Juárez, zona 82, sector 13, se aplicaron técnicas como grupo focal y encuestas, con la participación de directivo, docentes y padres de familia. Los hallazgos evidencian la necesidad de transformar las prácticas directivas para fortalecer la gestión escolar y responder eficazmente a los retos contemporáneos.

Palabras clave: características de liderazgo, rendimiento académico, clima escolar, participación de la comunidad, prácticas del liderazgo efectivo.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo constituye uno de los pilares fundamentales en el funcionamiento eficaz de las instituciones educativas, ya que impacta directamente en el desarrollo profesional docente, el rendimiento académico del alumnado y la participación de las familias. En un contexto educativo caracterizado por constantes transformaciones sociales, culturales y pedagógicas, el papel del director escolar ha dejado de ser meramente administrativo para convertirse en un agente clave del cambio y la mejora continua. La capacidad del directivo para movilizar al equipo de trabajo, promover una cultura de colaboración y generar un clima organizacional positivo resulta crucial para garantizar procesos educativos de calidad. Las propuestas de la Nueva Escuela Mexicana, presentadas en el documento Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría pedagógica, directivo y de supervisión escolar, establecen lo siguiente:

El perfil del directivo se define como un profesional competente para guiar al equipo educativo hacia una mejora continua, fomentando la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que le permitan afrontar con confianza y seguridad las demandas e intereses de todos los estudiantes. Se trata de un líder cercano a la comunidad escolar, sensible a sus inquietudes, dispuesto a escuchar y comprender, con el fin de brindar apoyo a cada uno de sus miembros en las tareas que desempeñan (SEP, 2021). En este sentido, el liderazgo escolar no solo se refleja en la toma de decisiones estratégicas, sino también en

la habilidad para influir, inspirar y construir comunidad, consolidando una escuela con visión compartida y orientada al logro de metas comunes. Este artículo analiza, desde una perspectiva crítica y reflexiva, cómo el liderazgo directivo incide en el desempeño global del centro educativo, destacando las competencias, estrategias y condiciones que lo convierten en un factor determinante para el éxito institucional.

El estudio surge de la necesidad de valorar cómo el liderazgo directivo incide en distintos ámbitos de un plantel de educación preescolar. Se identificaron problemáticas vinculadas a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el acompañamiento pedagógico, lo cual requiere un análisis profundo desde la perspectiva de los distintos actores escolares. En este sentido, se implementa la revisión de las variables que se generan por las acciones del líder directivo dentro del funcionamiento escolar y que de una u otra manera influyen negativa o positivamente en el ámbito administrativo, productivo e interaccional que se establecen en el plantel educativo. El objetivo general gira en torno al análisis del impacto del liderazgo directivo en el funcionamiento escolar con el fin de analizar su impacto en diversos aspectos del funcionamiento de la escuela. Su enfoque, examinar las prácticas de liderazgo ejercidas por el directivo escolar y su influencia en las relaciones interfuncionales que deben establecerse entre los miembros de la organización, así como en el perfeccionamiento de los modos de actuación y competencias profesionales para alcanzar los objetivos propuestos y un desarrollo sostenible.

La guía para el desarrollo de la investigación son los objetivos específicos, consisten en: Identificar las competencias profesionales del líder escolar, analizar su influencia en las relaciones interfuncionales con los diferentes agentes educativos, y reconocer su impacto en el desarrollo profesional docente, el rendimiento académico y la participación de los padres. Esta investigación permite comprender cómo las prácticas de liderazgo transforman la vida escolar. El directivo es un líder con influencia que motiva y fomenta la realización de acciones apropiadas en la institución educativa. (Meza y Ramos, 2021; Espinoza et al., 2021). Además, se desarrolla en un eje de compromiso organizacional, por lo que está asociado con mejoras significativas en el rendimiento académico de los estudiantes. Los directivos que implementan estrategias claras y efectivas pueden crear un entorno propicio para el aprendizaje, facilitando la implementación de programas académicos de alta calidad, contribuyen a la creación de un clima escolar positivo, caracterizado por un ambiente seguro, inclusivo y motivador.

El estudio se realiza a través de la metodología de estudio de casos con un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, permitiendo la comprensión del estudio desde la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. (Stake, 2020, p. 11). Se busca interpretar los significados atribuidos por los actores involucrados, enfatizando la complejidad y particularidad del caso. Para recabar los datos se utiliza un grupo focal y una encuesta por medio del instrumento del cuestionario. Contribuye al fortalecimiento del liderazgo escolar mediante la identificación de

prácticas exitosas y áreas de oportunidad. Genera conocimiento útil para la formación de directivos comprometidos con una gestión transformadora y colaborativa. El estudio se circunscribe a un solo plantel educativo por lo que las limitaciones están centradas en que se restringe la generalización de resultados. Sin embargo, su valor reside en el análisis profundo de un contexto particular que puede servir de referencia para otras instituciones similares.

MARCO TEÓRICO

El análisis del liderazgo directivo en las escuelas del nivel preescolar en México se estructura en torno a tres dimensiones principales, cada una de ellas permite una base sólida para ahondar en el desempeño de directivo en el plantel escolar y cómo influye en el funcionamiento de esta para lograr procesos educativos de calidad. La definición de liderazgo desde el enfoque de diferentes autores, se destaca en especial la remembranza desde el origen de la palabra hasta su aplicación en el área pedagógica, donde Ganga y Navarrete (2013, citado en Montes, 2021) le otorgan el siguiente significado a la palabra liderazgo: El origen etimológico del vocablo liderazgo, desde el latín su génesis se encuentra en la palabra *lis-litis* (pleito o contienda, diferencia o disputa de un pleito judicial), por su parte el origen etimológico anglosajón de las palabras líder y liderazgo es *lead*, que significa camino, la *eden* -el verbo- significa viajar; grosso modo un líder es aquel que no sólo acompaña, sino que también muestra a sus compañeros de viaje el camino, la ruta a seguir (p. 2). En este contexto y enfocando el liderazgo al ámbito educativo en el rol del directivo, se retoma la importancia, no

únicamente de delegar, administrar, asignar o señalar, sino de implementar prácticas que lleven a un viaje en conjunto con todos los agentes involucrados para alcanzar metas en común con líneas de acción claras y definidas logrando consensos y dinamismo en el colegio para centrarse en mejorar la calidad de servicio educativo que se brinda a través de una organización y funcionamiento escolar efectivo. En este sentido, los directivos deben definir un camino claro que les permita proyectar una visión hacia el futuro a través de la implementación de estrategias variadas y objetivas que sean el medio para la transformación anhelada. Por consiguiente, el líder debe acompañar, orientar y generar confianza, sentando con ello las bases de un soporte esencial para el equipo docente, que a su vez promueva el desarrollo de sus habilidades, la proactividad y su capacidad creativa.

DIMENSIONES DE ESTUDIO

Dimensión 1. Competencias profesionales del directivo.

El directivo en toda institución educativa debe reunir un conjunto de características personales y habilidades de gestión, las cuales le permitirán alcanzar las metas propuestas en coparticipación de los demás actores educativos. Si bien los distintos contextos escolares pueden requerir competencias y habilidades particulares, existe también un conjunto de competencias genéricas indispensables para el ejercicio de un modelo de gestión directiva eficaz. Estas competencias oscilan entre aquellas orientadas a garantizar el funcionamiento institucional y otras de carácter relacional, orientadas a consolidar la escuela como

una comunidad humana cohesionada. En este marco, una organización escolar comprometida con el éxito educativo de todos sus estudiantes debe precisar con claridad las atribuciones y responsabilidades del equipo directivo, así como las competencias profesionales necesarias para el cumplimiento efectivo de su función.

Enfocándonos en el perfil del directivo, quien es el agente evaluado en este estudio de caso, la literatura describe un perfil que refleja una visión de la función directiva orientada a que la escuela proporcione un servicio educativo fundamentado en los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes, y enfocado en alcanzar el máximo nivel de aprendizaje para su vida presente y futura. Además, busca crear un entorno escolar donde los alumnos puedan desarrollarse en un ambiente de inclusión, excelencia e interculturalidad. (SEP, 2021, P.44). Por consiguiente, se definen cuatro ámbitos que conforman el perfil del directivo, cada uno con sus criterios e indicadores, con la finalidad de promover una educación de calidad que sea cultural y lingüísticamente pertinente. A continuación, se explica la finalidad de cada dominio: I. Un directivo que ejerce su práctica y desarrollo profesional en consonancia con los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana. II. Un directivo que reconoce el papel crucial de su función para construir colectivamente una cultura escolar orientada hacia la equidad, la inclusión, la interculturalidad y la excelencia. III. Un directivo que organiza el funcionamiento de la escuela como un espacio para la formación integral de niñas, niños y adolescentes. IV. Un directivo que fomenta la colaboración entre la escuela, las familias, la comunidad y las autoridades educativas para promover

la formación integral y el bienestar de los estudiantes. (SEP, 2021, P. 4).

Dimensión 2. Intervención del directivo en el proceso de acompañamiento pedagógico y enseñanza-aprendizaje.

Cuando se habla de acompañamiento y monitoreo, se refiere al apoyo que brinda el asesor pedagógico para innovar y mejorar la práctica docente, mediante la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje y el perfeccionamiento de la labor pedagógica, lo cual se reflejará en el rendimiento de los estudiantes. El monitoreo implica una observación sistemática y metódica del cumplimiento efectivo de las acciones educativas planificadas en el entorno de enseñanza (Delgado et al., 2022; Barrientos et al., 2022; Bracamonte et al., 2022). Respecto a la relevancia de un liderazgo efectivo en el proceso de aprendizaje, se resalta que el principal canal de influencia son los docentes que dirigen los grupos. Por ello, un líder competente debe apoyar y promover el desarrollo profesional de su equipo. Dado que los docentes tienen un impacto directo en el aprendizaje de los alumnos, es fundamental que exista una coordinación estrecha entre el director y los docentes. Cuando el director proporciona apoyo, está fomentando la mejora en las prácticas de enseñanza y aprendizaje. Además, es importante que el director establezca una visión compartida y estimule la innovación (Inche, 2021, p.13).

Es crucial enfocar los esfuerzos en elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, profesionalizar y fortalecer el liderazgo en la educación, así como brindar el apoyo necesario para su desarrollo. Esto requiere definir claramente los roles, promover

una cultura de colaboración, reconocer las fortalezas y habilidades del equipo, disponer de la autonomía suficiente para gestionar recursos, innovar en las prácticas pedagógicas y asumir con responsabilidad los compromisos asociados al liderazgo. Por consiguiente, se considera fundamental el acompañamiento que un directivo realiza a los docentes, con el objetivo de mejorar las prácticas educativas y, principalmente, facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Por ello, se recomienda que el asesoramiento pedagógico sea iniciado a partir de un diagnóstico, promoviendo un diálogo reflexivo, y que los docentes acompañados tengan la responsabilidad de potenciar su desempeño para lograr una mejora en el aprendizaje de los alumnos (Caballero, 2022, p. 40).

Dimensión 3. El liderazgo y el clima organizacional

El clima organizacional o escolar es un concepto fundamental para evaluar el correcto funcionamiento de las instituciones, incluyendo las educativas (Otrębski, 2022). Sin embargo, para lograr un ambiente escolar positivo, es esencial que la dirección del centro educativo desempeñe un papel activo en el desarrollo de diversas habilidades, como la inteligencia, la creatividad y el ingenio, con el fin de planificar cambios adecuados. Esto busca no solo crear un entorno escolar acogedor, sino también un espacio de trabajo motivador para los docentes (Don et al., 2021), además de promover relaciones positivas entre todos los miembros de la comunidad educativa. Por ello, las instituciones educativas requieren líderes capaces de fomentar una cultura escolar favorable que motive el compromiso

y la dedicación de los docentes hacia su labor educativa (Valdez et al., 201, citado por Zamora, 2025). Según Nubella et al. (2022), el liderazgo está estrechamente ligado a la estructura organizacional, ya que el éxito en el cumplimiento de los objetivos institucionales depende en gran medida del tipo de liderazgo que ejerza quien ocupa el cargo directivo, siendo fundamental que los líderes participen activamente en las tareas del centro. La influencia del liderazgo del director impacta directamente en la creación de un ambiente organizacional positivo; mediante prácticas efectivas, los directivos fomentan la confianza, la cooperación y el entusiasmo entre el personal docente, lo que a su vez mejora el clima escolar y, en consecuencia, el rendimiento académico (Velarde et al., 2020). El líder en la dirección escolar es clave en la calidad del clima organizacional, ya que tiene la capacidad de moldear las percepciones que sustentan las relaciones interpersonales dentro del entorno escolar, promoviendo la motivación, el crecimiento personal y el desarrollo de habilidades y competencias en docentes, alumnos y padres de familia. No obstante, la literatura indica que, aunque diversas variables pueden afectar el clima organizacional, el estilo de liderazgo es la que ejerce mayor influencia, ya que resulta determinante para crear ambientes estimulantes, de cordialidad, confianza, comunicación efectiva y participación activa.

METODOLOGIA

El estudio se enmarca dentro del paradigma interpretativo, ya que su objetivo era explorar la relevancia del liderazgo directivo en el funcionamiento de la escuela, buscando comprender la realidad del entorno investigado. Esto se realiza considerando

que el conocimiento no es neutral, sino que intenta revelar el significado que las acciones humanas y la vida social en general tienen, profundizando en la subjetividad del ser humano, sus experiencias, creencias, motivaciones e intenciones que impulsan sus comportamientos. Por ello, su alcance es de tipo descriptivo, puesto que busca conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante una descripción precisa de las actividades, objetos, procesos y personas involucradas (Guevara et al., 2020, p. 171). Además, permite una reflexión desde la praxis, para entender la realidad de los hechos observados y externos, desde los significados e interpretaciones que los propios sujetos construyen a partir de su interacción con otros en un contexto específico (Rodríguez, 2023, p. 6). Analizar las percepciones de los agentes educativos sobre el desempeño del directivo facilitará una comprensión del proceso en que se encuentra la escuela, considerando sus creencias, valores y reflexiones de quienes participan en ella. El enfoque epistemológico adoptado es el rigor cualitativo, ya que busca comprender en profundidad las experiencias y situaciones que enfrentan las personas, siendo un método flexible que valora la subjetividad y privilegia a la población estudiada. Se centra en entender ideas, emociones y comportamientos, siendo especialmente apropiado cuando se trabaja con seres humanos.

En una investigación cualitativa, no se pretende obtener conclusiones generalizables, sino comprender la realidad específica del fenómeno estudiado. Los resultados reflejan los significados, experiencias y circunstancias vividas por los participantes, permitiendo al investigador

construir una visión holística mediante el análisis de sus palabras (Valle et al., 2022). Este enfoque prioriza la interpretación de las perspectivas de los sujetos sobre mediciones cuantitativas, buscando profundizar en los sentidos y construcciones que atribuyen a la situación. Para este estudio, se emplearon dos técnicas y dos instrumentos que facilitaron la recolección de datos, orientados a captar la realidad del fenómeno en cuatro dimensiones: competencias profesionales del directivo, toma de decisiones, intervención en el proceso de enseñanza-aprendizaje y clima organizacional. Los participantes que aportaron sus percepciones fueron docentes y padres de familia. La primera técnica fue un grupo focal con docentes del colectivo escolar, utilizando un cuestionario politómico de evaluación. El objetivo fue entender las actitudes, necesidades y motivaciones del grupo respecto al tema, mediante una discusión guiada por un moderador que garantizó la participación equilibrada sin influir en las respuestas (Bunge, citado por Medina, Rojas y Bustamante, 2023). El cuestionario, de formato abierto y con 11 preguntas, permitió a los participantes extender sus respuestas en relación con las dimensiones abordadas, facilitando una comprensión profunda de sus perspectivas (Arias, 2020, p. 23). La segunda técnica fue una encuesta dirigida a madres y padres de familia, diseñada para recopilar información de un amplio grupo en corto tiempo de forma accesible. Se aplicó a 100 personas y buscaba evaluar el desempeño del directivo desde la percepción de los padres, mediante un cuestionario politómico con escala Likert, compuesto por 16 preguntas en cuatro dimensiones similares a las del grupo focal. Las respuestas se clasificaron en categorías como Siempre, Casi siempre, A veces, Casi

nunca y Nunca, permitiendo obtener datos comparables sobre las opiniones de los padres. El propósito de ambos instrumentos fue profundizar en las percepciones de docentes y padres respecto a las competencias del directivo, sus estrategias para promover el desarrollo profesional y el rendimiento estudiantil, la promoción de relaciones interpersonales, la participación de la comunidad y la toma de decisiones, todo ello para facilitar una sistematización de la información que sirva de base para decisiones futuras, orientadas a mejorar el funcionamiento escolar desde la visión de los diferentes actores educativos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información recopilada a través de los instrumentos aplicados (grupo focal con 4 docentes y encuesta a 100 padres y madres de familia) fue organizada en categorías clave: competencias profesionales del directivo, toma de decisiones, intervención en el proceso de enseñanza-aprendizaje y clima organizacional. Esta clasificación facilitó la identificación de coincidencias y divergencias entre los actores involucrados, lo que contribuyó a una comprensión integral del objeto de estudio. El grupo focal se diseñó para explorar las percepciones de las docentes con base al liderazgo del directivo en el plantel escolar y como ello tiene impacto en el funcionamiento escolar. Durante la sesión, se discutieron los rasgos que enmarca cada categoría para ahondar en los retos y desafíos que se presentan. Durante la sesión, se discutieron temas como las competencias que posee el directivo para la gestión de recursos, acompañamiento pedagógico y la resolución de problemas; la toma de decisiones, la forma y las estrategias

que implementa para ello; como brinda la asesoría y el acompañamiento a docentes para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje y como promueve desde las interacciones con todos los agentes educativos una buena comunicación, un clima de confianza y cordialidad.

Las reflexiones derivadas del grupo focal fueron analizadas a través de un proceso de contraste de información, con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, a fin de fortalecer la validez de los hallazgos. Los docentes coinciden en que el directivo demuestra competencias sólidas en la gestión administrativa, pedagógica y el cumplimiento de normativas escolares. Se valora su capacidad para organizar el trabajo docente y gestionar recursos, aunque algunos señalaron que existe una necesidad de fortalecer su liderazgo pedagógico, particularmente en el acompañamiento didáctico y en la actualización de estrategias de enseñanza. Es importante que ambos ámbitos tanto administrativo como pedagógico estén equilibrados debido a que son imprescindibles para un liderazgo directivo eficaz.

El ámbito pedagógico refiere al liderazgo pedagógico relacionado con las acciones realizadas para garantizar que el funcionamiento institucional sea educativamente exitoso (Acevedo, 2020, p.34) y el ámbito administrativo evoca a la gestión administrativa representada por las acciones del directivo escolar para planificar, controlar, gestionar recursos y definición de gastos (Pacheco-Granados et al., 2018 citado en Vivas, 2020, p. 28). Existe una percepción generalizada de que la intervención del directivo en el aula es mínima porque se

priorizan los aspectos relacionados a las funciones administrativas. Las docentes señalan que el acompañamiento es eficiente en la revisión de la planificación, lo que permite una implementación adecuada de la misma apegada a las características de los planes y programas, y, a las necesidades de los alumnos por que se emiten sugerencias de mejora y se reorientan las acciones apegadas a los contenidos y Procesos de Desarrollo de aprendizaje seleccionados; sin embargo, el área de oportunidad detectada está enfocada en las visitas que se hacen en el aula para supervisar la práctica, las cuales se concretan una vez al mes con una de las docentes, por lo que falta una observación de clases secuenciada y con seguimiento para brindar un retroalimentación al momento y propuestas metodológicas con mayor impacto en la práctica docente y el aprendizaje de los estudiantes.

El análisis de los aportes permitió identificar que el directivo escolar busca brindar soluciones a los problemas de forma práctica, algunas de las decisiones con consulta previa con el equipo docente y otras de manera vertical; aun así, se reconoce que las decisiones suelen estar fundamentadas en la normativa educativa. Se resalta como desafío fomentar un liderazgo más participativo con los padres de familia debido a que las opiniones de estos actores son consideradas en menor proporción. En cuanto al clima organizacional, los docentes participantes manifestaron de forma consistente una percepción positiva sobre este aspecto, destacaron que se trata de un ambiente laboral armónico, donde predominan el respeto, la colaboración y el compromiso colectivo promovido por el directivo escolar, suele propiciar espacios

en los que se establecen relaciones interpersonales asertivas al ser escuchados con una comunicación asertiva. Las docentes perciben que existe un sentido de cercanía no solo con el personal sino con los alumnos del plantel, el directivo los escucha con atención, identifica sus necesidades y ha desarrollado una cercanía con aquellos infantes que conoce de años escolares anteriores, por lo que los niños la aprecian y la observan más allá de una figura de autoridad.

El desafío que destacan las docentes en esta categoría es la relación que establece el directivo con padres de familia, debido a las personalidades y las exigencias tan diversas de estos, se busca establecer relaciones interpersonales cordiales y de respeto, sin embargo, no siempre se logra, la mayoría de las veces por la postura de los responsables de familia. La encuesta con los padres y madres de familia se centró en obtener una perspectiva global sobre el desempeño del directivo escolar, el instrumento permitió identificar coincidencias entre las percepciones de los docentes y las de los responsables de familia, así como también las discrepancias. Los encuestados consideran que el directivo se muestra profesional y comprometido con la educación de sus hijos. Sin embargo, se percibe que la comunicación sobre los procesos educativos no es clara o constante. Esto sugiere que, aunque se reconoce la autoridad profesional del directivo, hay oportunidades de mejora en la comunicación efectiva hacia las familias. En cuanto a la toma de decisiones consideran que las decisiones del directivo son acertadas y en beneficio del plantel, pero se manifiesta desconocer cómo se toman algunas decisiones o sentir que no se considera su opinión. Esto apunta a una

necesidad de fortalecer la transparencia en la gestión y abrir canales de participación familiar. Los datos indican que se percibe que el directivo está involucrado en los procesos educativos de sus hijos, pero no puede describir de qué manera específica como lo hace y cuales estrategias implementan. Esto evidencia una desconexión entre la función pedagógica del directivo y la percepción de los padres, lo cual puede deberse a la falta de visibilidad de esta labor.

El análisis de las respuestas evidencia que los padres y madres de familia consideran que el ambiente en el plantel es positivo y que el personal se muestra atento y respetuoso; sin embargo, se refleja que hay debilidad en la escucha activa y la creación de una atmósfera de confianza mutua entre directivo y responsables de familia, especialmente en los eventos escolares y académicos lo cual conlleva a una deficiencia en la cohesión social.

El contraste de información permitió ampliar la perspectiva analítica del fenómeno, fortaleciendo la validez de los resultados al incorporar múltiples fuentes que reflejan con mayor objetividad las dinámicas reales del contexto educativo. Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo del directivo escolar desempeña un papel central en el funcionamiento del plantel de nivel preescolar. A lo largo del análisis, se identificaron fortalezas clave como el clima organizacional positivo, las competencias profesionales como gestor administrativo para un adecuado funcionamiento escolar, la toma de decisiones certeras para beneficio estudiantil e institucional; así como áreas de oportunidad que permiten comprender mejor la influencia de su gestión en los

distintos ámbitos de la vida escolar, como la falta de tiempo para llevar de manera sistemática el acompañamiento pedagógico, mostrar con mayor claridad los procesos que se establecen para favorecer los aprendizajes de los estudiantes y la necesidad de establecer mecanismos que consoliden los vínculos entre directivo y responsables de familia, enfocados en la escucha activa y participación eficaz para afianzar la cohesión social. En suma, el liderazgo directivo en este contexto ha tenido un impacto positivo en la organización escolar, principalmente en el clima institucional y la gestión general del plantel. Para potenciar este impacto, se requiere una visión más integral del liderazgo, donde el directivo actúe no solo como gestor, sino también como líder pedagógico y facilitador del desarrollo profesional y comunitario.

CONCLUSIONES

El análisis realizado del presente estudio permite concluir que el liderazgo directivo constituye un factor determinante en el funcionamiento escolar, al incidir de forma significativa en la articulación de los procesos organizativos, pedagógicos y comunitarios dentro de la institución educativa. La identificación de competencias profesionales clave revela que el directivo escolar no solo debe poseer habilidades técnicas de gestión, sino también competencias socioemocionales y éticas que favorezcan el trabajo colaborativo y la toma de decisiones orientadas al logro de metas compartidas. Asimismo, se confirma que influye en la calidad de las relaciones interpersonales con los diversos agentes educativos, consolidando entornos de confianza, respeto y corresponsabilidad.

Se reconoce que un líder educativo potencia el desarrollo profesional docente, promueve un rendimiento académico más sólido en los estudiantes y fortalece los vínculos escuela-familia, lo cual posiciona al directivo como agente estratégico en la mejora continua de la calidad educativa. Estos hallazgos apoyan a confirmar la hipótesis que sostiene que un liderazgo directivo efectivo incide de manera decisiva en la mejora del funcionamiento escolar; evidencian que cuando el liderazgo se ejerce con claridad de visión, habilidades de gestión y compromiso ético, se generan condiciones propicias para optimizar los procesos pedagógicos, fortalecer un clima organizacional positivo y consolidar relaciones colaborativas con todos los actores de la comunidad educativa. De este modo, el liderazgo directivo trasciende la mera administración institucional para convertirse en un motor estratégico del desarrollo escolar, impactando directamente en la calidad educativa, el trabajo docente, la participación de las familias y el logro académico de los estudiantes. Estos resultados subrayan la importancia de seguir promoviendo modelos de formación y acompañamiento que fortalezcan el liderazgo escolar con enfoque transformador y centrado en el aprendizaje que respondan a los retos contemporáneos.

Asimismo, las prácticas de liderazgo influyen significativamente en la calidad de las relaciones interpersonales, al promover una cultura institucional basada en el respeto, la confianza y el diálogo con docentes, estudiantes y familias. En este sentido, se identifican estrategias eficaces como la retroalimentación pedagógica, el acompañamiento docente y la implementación de comunidades de

aprendizaje profesional, que inciden tanto en el crecimiento profesional del profesorado como en el rendimiento académico de los alumnos.

Finalmente, se destaca el rol del directivo como facilitador de la participación de los padres y de la comunidad, mediante canales de comunicación abiertos y proyectos colaborativos que integran a todos los actores en la vida escolar. Esta visión integral del liderazgo reafirma su relevancia como eje articulador del éxito educativo. Esta investigación aporta un nuevo conocimiento a la ciencia educativa al evidenciar que no solo las competencias técnicas del directivo, sino también sus habilidades socioemocionales y su capacidad de liderar procesos colaborativos, son factores decisivos para el desarrollo organizacional escolar.

Se confirma que un liderazgo directivo efectivo es capaz de generar condiciones estructurales y humanas que optimizan la enseñanza, fortalecen la convivencia y promueven el compromiso de todos los actores educativos. Sin embargo, el estudio presenta ciertas limitaciones, entre ellas el enfoque contextual restringido a una muestra geográfica específica y la naturaleza cualitativa del análisis, lo que limita la generalización de los hallazgos a otros contextos escolares. En consecuencia, se sugiere profundizar en futuras investigaciones mediante estudios longitudinales y enfoques mixtos que permitan ampliar la comprensión del impacto del liderazgo en distintas dimensiones escolares, así como explorar la relación entre estilos de liderazgo y variables emergentes como la inclusión, la innovación educativa y el bienestar docente. Estas nuevas rutas podrían enriquecer los

marcos teóricos existentes y fortalecer las prácticas de formación y evaluación de líderes escolares en contextos diversos.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, A. F. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redice*, 9(11), 26-46. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>

Arias, J. L. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. *Enfoques Consulting*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas%20e%20instrumentos.pdf>.

Barrientos, P., Rojas, S., Santisteban, D., Campos, Y., y Luna, N. (2022). Monitoreo y acompañamiento pedagógico para el desempeño profesional de los docentes de una Institución Educativa. *Biblioteca Colloquium*. <https://www.colloquiumbiblioteca.com/index.php/web/article/view/127>

Bracamonte, M., Muñoz, K., Nolasco, F., y Menacho, J. (2022). Propuesta de acompañamiento pedagógico para la mejora del desempeño en los docentes de matemática del nivel primaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 3865-3883. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1776

Caballero Briceño, E. (2022). Acompañamiento pedagógico y competencias docentes: Revisión sistemática. [tesis doctoral, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/91122>

Delgado Rodarte, C. A. (2022). Retos y problemas en la práctica del director de escuela primaria en ciudad Juárez. Chihuahua. México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 2344-2365. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2380

Don, Y., Yaakob, M. F. M., Wan Hanafi, W. R., Yusof, M. R., Kasa, M. D., Fauzee, M. S. O., y Keeree, H. K. (2021). Challenges for using organizational climate tools for measuring teacher job satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(2), 465-475. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i2.2070310>

Espinoza, E.; Ramírez, V.; Vildoso, J. y Berrocal, S. (2021). El liderazgo directivo y la calidad de los aprendizajes estudiantes egresados de las instituciones educativas de la red 13 - UGEL - 04, Comas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe2), 00004. Epub 21 de abril de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2586>

Feria, H., Matilla, M., y Malecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>

Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., y Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Inche León, J. y Yabar Coloma, M. (2021). Revisión teórica de liderazgo educativo, agotamiento y motivación de los directores de las instituciones educativas de la educación básica regular. [tesis de bachiller, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] Consultado en: <http://hdl.handle.net/10757/661060>.

Medina, M., Rojas, R., y Bustamante, W.

(2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080> Montes, J. (2021).

El liderazgo educativo y/o pedagógico. Una revisión. Revista Educativa HEKADEMOS, (31), 1-13. Consultado en: <https://www.hekademos.com/index.php/hekademos/article/view/43>

Meza, K. y Ramos, A. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. Leadership styles of the educational director. Revista Peruana De investigación E innovación Educativa, 1(1), e20670. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>

Montes, J. (2021). El liderazgo educativo y/o pedagógico. Una revisión. Revista Educativa HEKADEMOS, (31), 1-13. Consultado en: <https://www.hekademos.com/index.php/hekademos/article/view/43>

Nubella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, Sari, D. P., Luran, M. F., Amirullah, Saputra, E. K., Rizki, M., Sova, M., Sidik, M., Nurhayati, y Wulandari, K. (2022). The influence of leadership and organizational culture mediated by organizational climate on governance at senior high school in Batam City. Journal of Educational and Social Research, 12(5), 119. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-012724>

Otrębski, W. (2022). The correlation between organizational (school) climate and teacher job satisfaction: The type of educational institution moderating role. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(6520). <https://doi.org/10.3390/ijerph1911652025>

Rodríguez, M. E. (2023). Consideraciones axiológicas en la formación académica universitaria venezolana. Prohominum, 5(2), P.6-7. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0189>

Secretaría de Educación Pública (2021). Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, supervisión y de asesoría técnica pedagógica. <http://r.issu.edu.do/l.php?l=119fqy>

Stake, R. (2020) Investigación con estudios de caso. España, Ediciones Morata, sexta edición p.11, Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=42353>

Valle, A., Manrique, L. y Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. PUCP-Institucional <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>.

Velarde, A., Durán, D., & Fuentes, L. (2020). Liderazgo directivo y clima organizacional en instituciones educativas públicas. Revista Científica de Investigación Educativa, 5(2), 45-58. <https://doi.org/10.33996/reinedu.v5i2.120>

Vivas, A., Martínez, M., y Solís, D. (2020). Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia. Revista Scientific, 5(18), 24-45, <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.1.24-45>.

Zamora-Rodríguez, D. R., Morquecho-Sánchez, R., Delgado-Herrada, M. I., Morales-Sánchez, V., & Acosta-González, A. L. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión

sistemática. Cuadernos de Psicología del Deporte, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.6018/cpd.621701>