



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,
Volumen 9, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO POSITIVO EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS

POSITIVE LEADERSHIP PRACTICES IN SCHOOL MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOLS

Teresa Casilla Dolores

Universidad Católica Nordestana (UCNE)
Facultad de Educación

Jesús Eduardo Canelón Pérez

Universidad Abierta Para Adultos (UAPA)

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19641

Prácticas de liderazgo positivo en la gestión escolar de centros educativos públicos

Teresa Casilla Dolores¹Casilladoloresteresa@gmail.com<https://orcid.org/0009-0009-1377-4412>

Universidad Católica Nordestana (UCNE)

Facultad de Educación

República Dominicana

Jesús Eduardo Canelón PérezJecanelon@gmail.com<https://orcid.org/0000-0001-9889-6121>

Universidad Abierta Para Adultos (UAPA)

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar las prácticas de liderazgo implementadas en la gestión escolar y su repercusión en la calidad educativa de instituciones de nivel primario. Se adopta un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico, centrado en comprender las experiencias y percepciones de docentes y gestores educativos respecto a cómo la gestión académica incide en el fortalecimiento del liderazgo docente. A través de entrevistas y observaciones, se evidenció que el liderazgo compartido, fundamentado en la confianza, la participación activa y la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, contribuye significativamente a la construcción de un clima escolar positivo, lo cual impacta directamente en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, se identificaron obstáculos relevantes, como la resistencia al cambio por parte de algunos actores institucionales y la escasa oferta de formación continua que limite el desarrollo profesional docente. Estos desafíos representan barreras para una gestión escolar más efectiva e inclusiva. En conclusión, se destaca la importancia de promover un enfoque de gestión participativa que permita consolidar una cultura institucional orientada a la mejora continua, la innovación educativa y el desarrollo del potencial de todos los miembros de la comunidad escolar.

Palabras clave: gestión escolar, calidad educativa, liderazgo

¹ Autor Principal

Correspondencia: Casilladoloresteresa@gmail.com

Positive leadership practices in school management in public schools

ABSTRACT

This research aims to analyze the leadership practices implemented in school management and their impact on educational quality in primary-level institutions. A qualitative phenomenological approach is adopted, focusing on understanding the experiences and perceptions of teachers and educational administrators regarding how academic management impacts the strengthening of teacher leadership. Through interviews and observations, it was evident that shared leadership, based on trust, active participation, and collaboration among members of the educational community, significantly contributes to building a positive school climate, which directly impacts the improvement of teaching and learning processes. Likewise, significant obstacles were identified, such as resistance to change on the part of some institutional stakeholders and the limited availability of ongoing training, which limits teacher professional development. These challenges represent barriers to more effective and inclusive school management. In conclusion, the importance of promoting a participatory management approach that allows for the consolidation of an institutional culture oriented toward continuous improvement, educational innovation, and the development of the potential of all members of the school community is highlighted.

Keywords: school management, educational quality, teacher leadership

Artículo recibido 20 julio 2025

Aceptado para publicación: 20 agosto 2025



INTRODUCCIÓN

En el corazón de cada escuela late una comunidad diversa, tejida por historias, sueños y desafíos compartidos. Allí, entre aulas llenas de curiosidad y pasillos colmados de expectativas, el liderazgo docente emerge como una fuerza silenciosa pero poderosa que transforma realidades, moldea culturas escolares y define trayectorias de aprendizaje. En el contexto actual de transformación educativa, marcado por la complejidad y la necesidad de respuestas innovadoras, el liderazgo ya no puede ser entendido como una función exclusiva de los directivos escolares. Hoy, más que nunca, se requiere de un liderazgo que se construya desde la base, desde el aula, desde el compromiso diario de aquellos que educan con pasión y sentido de propósito.

Este liderazgo, lejos de responder a un modelo jerárquico tradicional, se alimenta de la colaboración, la confianza mutua y la capacidad de influir positivamente en la comunidad educativa. La escuela contemporánea exige líderes docentes capaces de inspirar a sus pares, de promover la reflexión pedagógica, de impulsar prácticas innovadoras y de construir climas escolares que favorezcan la inclusión, el bienestar y el aprendizaje significativo. Tal como señala Chacón (2022) los educadores, aun siendo víctimas de las circunstancias, se crecen ante la adversidad y ejercen su vocación con una entrega que constituye un acto de amor profundo hacia sus estudiantes.

La pandemia de COVID-19 puso a prueba este tipo de liderazgo como nunca antes. Docentes que no dominaban herramientas tecnológicas asumieron el reto de enseñar en la virtualidad; otros, en medio de limitaciones materiales y emocionales, mantuvieron vivo el vínculo pedagógico, demostrando que el liderazgo docente no depende solo de condiciones ideales, sino de la convicción de que educar es una tarea transformadora. Esta experiencia reveló una verdad fundamental: la calidad educativa no se sostiene únicamente con estructuras ni políticas, sino con personas comprometidas que lideran desde su ejemplo, su creatividad y su resiliencia.

En este escenario, la gestión académica cobra un rol fundamental. No se trata únicamente de planificar, supervisar o administrar, sino de crear las condiciones necesarias para que los docentes puedan desplegar su liderazgo en un entorno de apoyo y reconocimiento. Cuando la gestión escolar promueve el trabajo colaborativo, ofrece oportunidades reales de formación continua, y reconoce el valor del saber docente, se convierte en una aliada estratégica del cambio educativo. Así lo afirman Arnaiz et al. Güira (2021),



al destacar que el liderazgo nacido desde la práctica docente fortalece la cultura organizacional y contribuye a mejorar la calidad educativa.

El presente estudio se inscribe en esta realidad, con el propósito de comprender cómo la gestión académica influye en la construcción del liderazgo docente en instituciones de educación primaria. A través de un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, se exploraron las percepciones, experiencias y desafíos vividos por docentes y gestores escolares. Este enfoque permitió acercarse con sensibilidad al significado que tiene para los participantes ejercer el liderazgo en contextos reales, muchas veces marcados por limitaciones estructurales, pero también por una enorme riqueza humana.

El objetivo es ofrecer una mirada comprensiva y profunda sobre las dinámicas que fortalecen o limitan el liderazgo docente, con la convicción de que escuchar las voces del aula es esencial para diseñar políticas educativas más justas, pertinentes y eficaces. Este artículo, por tanto, no solo aporta datos e interpretaciones, sino que busca convertirse en un llamado a repensar el liderazgo desde una perspectiva más humana, colectiva y transformadora. Porque en cada maestro o maestra hay un líder en potencia, y es responsabilidad de toda la comunidad educativa reconocerlo, acompañarlo y hacer que su influencia se multiplique en beneficio de cada estudiante.

En el contexto actual de transformación educativa, el liderazgo en la gestión escolar se ha consolidado como un factor clave para el fortalecimiento de la calidad educativa. El liderazgo, entendido como la capacidad de influir, guiar y motivar a otros hacia objetivos comunes, adquiere un significado particular en el ámbito educativo, donde docentes y directivos asumen un rol activo en la creación de climas escolares positivos y en la promoción de la mejora continua. Desde esta perspectiva, Arnaiz et al. Güira (2021) señalan que el desarrollo de un liderazgo surgido desde la práctica docente, orientado a los fines institucionales, promueve culturas colaborativas que fortalecen la cultura organizacional enfocada en la calidad educativa.

Asimismo, la gestión escolar no solo implica la administración de recursos y procesos, sino también el establecimiento de condiciones que favorezcan el empoderamiento docente, el trabajo en equipo y la innovación pedagógica. La calidad educativa, en este sentido, está estrechamente vinculada a una gestión académica efectiva, centrada en el liderazgo compartido y la participación de todos los actores escolares. Gather (2003) afirma que los saberes de acción, es decir, los conocimientos aplicados con

una lógica transformadora son esenciales en contextos donde se busca la innovación y la mejora constante. Bajo esta premisa, el liderazgo escolar se convierte en un vehículo estratégico para generar cambios sostenibles en las instituciones.

El liderazgo se destaca como un campo de estudio dinámico y en expansión. Coronel (2008) enfatiza que el liderazgo continúa siendo objeto de numerosas investigaciones y reflexiones, lo que evidencia su relevancia para comprender y mejorar los procesos educativos. En esta línea, el presente estudio adopta un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, a fin de explorar las percepciones, experiencias y desafíos que enfrentan docentes y gestores escolares respecto al liderazgo y la gestión académica en instituciones de educación primaria. El propósito central es analizar cómo las prácticas de gestión influyen en la construcción del liderazgo docente y, por ende, en la calidad de los procesos educativos. Este artículo busca aportar evidencia empírica y reflexiva sobre la importancia de fortalecer el liderazgo desde la base docente, reconociendo que el trabajo colaborativo, el acompañamiento institucional y la generación de espacios participativos son pilares esenciales para el desarrollo de comunidades escolares más eficaces, inclusivas y comprometidas con la excelencia educativa.

Liderazgo docente

El liderazgo es la capacidad de una persona para influir, guiar, motivar y coordinar a un grupo hacia el logro de objetivos comunes. Implica visión, toma de decisiones, habilidades comunicativas y la construcción de relaciones positivas.

Desde una perspectiva contemporánea, el liderazgo escolar se concibe no solo como una función administrativa, sino como un conjunto de prácticas que orientan e inspiran a toda la comunidad educativa. En este sentido, Davids y Waghid (2019) afirman que dicho liderazgo se manifiesta a través de acciones que permiten construir una visión compartida, capaz de movilizar a los miembros de la institución hacia el logro de aprendizajes significativos y el desempeño eficaz en el aula. Así, el liderazgo adquiere una dimensión transformadora, al influir tanto en la cultura organizacional como en los resultados pedagógicos, fortaleciendo el compromiso colectivo con la calidad educativa.

En el contexto educativo, el liderazgo se relaciona con la capacidad de los docentes o directivos para generar un clima favorable para el aprendizaje y la mejora continua.

Arnaiz, et al Güira (2021) señalan que el desarrollo de un liderazgo por y para la institución académica, a partir de la docencia, facilita la creación de culturas colaborativas en las instituciones y favorece el desarrollo de la cultura organizacional orientada a la calidad en la educación, cuando el liderazgo surge desde la práctica docente y está enfocado en el beneficio de la institución educativa, se promueve un ambiente de colaboración entre los miembros. Esto, a su vez, impulsa una cultura organizacional centrada en la mejora continua y la calidad educativa.

Recientemente, en Chile se ha puesto en marcha el MBDLE en la Enseñanza Media Técnico Profesional (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar), con el objetivo de aplicarlo específicamente al ámbito de la educación técnico-profesional (Centro de Innovación en Liderazgo Educativo, 2021). Este marco propone diversas dimensiones del liderazgo educativo que se alinean con los principios del liderazgo distribuido, entre las que se incluyen la “visión estratégica compartida”, la “gestión y desarrollo institucional”, los “procesos de enseñanza-aprendizaje y el fortalecimiento de capacidades profesionales”, la “articulación con el entorno” y la promoción de una “cultura de integración y convivencia”.

Los líderes educadores se entregan día a día dando el todo por el todo en el desempeño de la función tan comprometedora que le ha tocado, aun cuando muchas veces son víctimas de las circunstancias, lo hacen con dedicación y entrega como lo hicieron en la pandemia a pesar de no estar preparado, de no manejar tecnología y no esperar encontrarse con el covid 19.

Chacón (2022), reconoce que; “la entrega de los educadores resulta vital, son los que aún víctimas también de las circunstancias en sus realidades diversas, se crecen para atender a sus educandos como una expresión sublime de amor al ser humano.” P, 538. Surma y Kirschner,(2020) Los educadores pusieron de su parte para poder salir adelante, muchos quizás con algunas limitaciones, pero lo hicieron por la vocación que los caracteriza. La tecnología en una educación mixta constituye “una convivencia y una necesidad innegables en tiempos posteriores a la pandemia” p. 12

Gestión y calidad

El liderazgo escolar juega un papel muy importante en el mejoramiento de la calidad educativa, así como en el mantenimiento de este, el rendimiento académico de los

estudiantes y el desarrollo académico de los docentes. Son los líderes escolares los responsables de establecer metas que promuevan educación transformada y eliminen las desigualdades educativas.

Los saberes de acción son los “conocimientos puestos al servicio de una lógica de acción en la que resulta dominante la preocupación de innovar” (Gather, 2003, p. 125).

Los saberes de acción son conocimientos útiles, aplicados con intención transformadora, especialmente en contextos educativos o de gestión donde se busca mejorar continuamente, esos conocimientos, se usan para actuar, transformar o innovar.

Coronel (2008), afirma que el liderazgo es un tema que sigue recibiendo una atención destacada y abundante en trabajos empíricos, reflexiones académicas y publicaciones. Al afirmar que sigue recibiendo “atención destacada y abundante”, resalta que muchos investigadores y expertos lo consideran clave para entender y mejorar diversos procesos, especialmente en contextos como la educación, subraya que el liderazgo es un campo de estudio activo, relevante y en constante desarrollo, tanto desde enfoques teóricos como empíricos.

METODOLOGÍA

Este estudio se sitúa en un enfoque cualitativo para evaluar el papel de la dirección académica como un factor relevante en la construcción del liderazgo docente en los niveles de educación primaria.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo fenomenológico ya que busca comprender como las personas experimentan un fenómeno específico, como investigadora he dejado mis prejuicios y he buscado comprender el fenómeno tal cual lo viven los sujetos fundamentándome en las experiencias e interpretaciones de los docentes y administradores escolares respecto a la influencia de la gestión académica en su surgimiento como líderes, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas entre muestra intencionada de participantes que fueron elegidos en función de su nivel de conocimiento y participación en las instituciones.

La población objetivo está compuesta por docentes y personal administrativo de dos instituciones de educación primaria públicas del distrito 04-03 San Cristóbal Sur. Para esta fase, se calculó una muestra representativa y ubicación geográfica (rural o urbana) como variables sociales, con entrevistas semiestructuradas: Se desarrolló una guía de entrevista con preguntas abiertas basada en las percepciones de los participantes sobre los siguientes temas: liderazgo de los docentes, el papel de la

gestión y calidad educativa, con el propósito de: analizar en detalle las percepciones, desafíos y oportunidades que reconocen los docentes y administradores escolares con relación al liderazgo docente y la gestión académica

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación confirman la creciente importancia de una gestión académica transformadora, capaz de impulsar el liderazgo docente desde una lógica de colaboración y confianza.

El liderazgo ya no puede entenderse como una función exclusiva de la dirección escolar, sino como una construcción colectiva que involucra a los docentes en la toma de decisiones, la innovación pedagógica y el acompañamiento entre pares.

Estudios recientes, como los de López et al. (2021) y García (2022), refuerzan esta mirada al señalar que cuando se promueven espacios de participación activa, la motivación, el compromiso y la efectividad del profesorado aumentan significativamente. Este tipo de liderazgo compartido no solo eleva el desempeño académico, sino que fortalece la identidad profesional y el sentido de pertenencia del docente a su comunidad escolar.)Docente1) Entre colegas nos apoyamos, compartimos ideas y eso ayuda a crecer como líderes en el aula.

No obstante, los desafíos persisten. La resistencia al cambio y la limitada formación continua evidencian una necesidad urgente: repensar las políticas y prácticas de desarrollo profesional para que respondan a contextos reales y necesidades concretas. Martínez y Fernández (2023) destacan la importancia de construir entornos donde el aprendizaje colaborativo y la reflexión pedagógica sean parte de la cultura institucional, lo cual exige una gestión valiente, cercana y sensible a las voces del aula.

Este estudio, por tanto, no solo aporta evidencia empírica, sino que invita a un cambio de paradigma: del liderazgo impuesto al liderazgo construido desde y con el docente.

Tabla de Categorías emergentes, subcategorías y testimonios de docentes sobre liderazgo y gestión escolar

Categoría emergente	Subcategoría	Cita textual	Participante	Codigo
Gestión académica transformadora	Apoyo directivo	Cuando el equipo directivo nos escucha, uno se motiva más a proponer	Docente 1	D1

		cosas		
Liderazgo docente colaborativo	Trabajo entre pares	Entre colegas nos apoyamos, compartimos ideas y eso ayuda a crecer.	Docente 2	D2
Formación continua limitada	Obstáculos estructurales	“Falta tiempo y espacios para seguir aprendiendo y mejorando.”	Docente 3	D3
Cultura institucional participativa	Reconocimiento profesional	Nos sentimos parte cuando nuestras ideas son valoradas por la dirección.	Docente 4	D4

Necesariamente numeradas en forma correlativa que permitan su referencia inmediata en el texto. Con cabeceras apropiadas con sus títulos correspondientes. Leyendas explicativas que aclaren símbolos, abreviaturas, etc. así, también guías de datos, imágenes, estadísticas, etc. Al tratarse de las tablas, éstas determinarán claramente en cada columna un encabezamiento, precisando el tipo de datos que se registran en ella y las unidades de medida que se hubieren utilizado.

CONCLUSIONES

No se repite lo anteriormente dicho. El autor expresa su criterio, su postura específica frente al tema y lo sustenta de conformidad con los datos obtenidos y una argumentación teórica con plena consistencia en aquellos. No debe salirse de este rango, no debe caer en la subjetividad, evite argumentaciones sin evidencia fáctica-reflexiva de los mismos.

Y finalmente, en caso de que existan indicios o interrogantes no resueltos, plantéelos en este apartado compartiendo la tarea pendiente con otros investigadores que pueden acompañar y ampliar el estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña; A. y Bolívar. C. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa. Línea de investigación Gestión y Calidad Educativa. Colombia.1

<https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/ca8d3bbc-c979-4364-bce6-7c6f772e1dcf>

Arnaiz, P., Escarbajal, A., & Guirao, J. A. (2021). *Liderazgo pedagógico y dirección escolar en educación básica*. Dykinson.



- Chacón, N. (2022). Solidaridad global VS hegemonía en tiempo COVID 19. Estudios sobre la educación ético-moral, en valores y ciudadana desde los aportes de Martí y Fidel en la formación pedagógica. Editorial Acuario. [[Links](#)]
- Centro de Innovación en Liderazgo Educativo. (CILED, 2021). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar en la Educación Media Técnico Profesional*. [[Links](#)]
- Coronel, J. M. (2008). Liderazgo pedagógico: Un reto y una posibilidad para la mejora educativa. En *Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (Vol. 5, pp. 337-357). Universidad de Deusto.
- Fundación Chile. (2003). Un desafío y una oportunidad para el mejoramiento de la educación chilena. *Programa de certificación de la calidad de la escolar gestión*. Santiago de Chile.
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad. (1999). *Modelo Europeo (EFQM) de excelencia*. Bruselas.
- Gather, M. (2003). Saberes de acción, saberes de innovación de los directores de centros. En G. Pelletier (Coord.), *Formar a los dirigentes de la educación* (pp. 123-145). La Muralla.
- García, M. (2022). Liderazgo docente y dirección académica: Claves para la mejora escolar. *Revista Internacional de Educación*, 15(3), 10-25.
- Martínez, P., & Fernández, R. (2023). Desafíos y oportunidades para el liderazgo docente en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 18(1), 30-34
- Surma, T. y Kirschner, P. A. (2020). Virtual special issue computers in human behavior technology enhanced distance learning should not forget how learning happens. *Computers in Human Behavior*, 110, 106390. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106390> [[Links](#)]