



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,
Volumen 10, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1

EL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

LEADERSHIP IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Dr. Carlos Martín Sámano Morales
Universidad Autónoma de Baja California

Dr. Christian Alejandro Amaya Parra
Universidad Autónoma de Baja California

El liderazgo en las instituciones educativas

Dr. Carlos Martín Sámano Morales¹

samano@uabc.edu.mx

Universidad Autónoma de Baja California

Dr. Christian Alejandro Amaya Parra

christian.amaya@uabc.edu.mx

Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

Este estudio analiza los comportamientos y estilos de liderazgo ejercidos por los directivos en instituciones educativas de distintos niveles, así como el rol que desempeñan los diversos actores que conforman la comunidad escolar, entre ellos docentes, estudiantes, personal de apoyo y madres y padres de familia. Se sostiene que el liderazgo escolar contemporáneo no debe concebir el conflicto como una problemática permanente, sino como una oportunidad estratégica para fortalecer la gestión institucional y optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, el liderazgo pedagógico se concibe como una práctica orientada al cumplimiento del marco normativo, a la observación crítica de los procesos educativos y a la formulación de propuestas académicas fundamentadas, que promueven la participación activa y corresponsable de todos los actores involucrados. Desde esta perspectiva, el ejercicio del liderazgo pedagógico favorece la mejora sostenida de la calidad educativa y contribuye a la formación de egresados con una participación social y política consciente, capaces de incidir en el fortalecimiento del tejido comunitario y en la mejora de las condiciones de vida en el ámbito nacional

Palabras clave: liderazgo pedagógico, gestión escolar, calidad educativa.

¹ Autor principal
Correspondencia: samano@uabc.edu.mx

Leadership in Educational Institutions

ABSTRACT

This study analyzes the behaviors and leadership styles exercised by school principals in educational institutions at different levels, as well as the role played by the various actors that make up the school community, including teachers, students, support staff, and parents. It argues that contemporary school leadership should not conceive conflict as a permanent problem, but rather as a strategic opportunity to strengthen institutional management and optimize teaching–learning processes. Likewise, pedagogical leadership is understood as a practice oriented toward compliance with regulatory frameworks, the critical observation of educational processes, and the formulation of well-grounded academic proposals that promote the active and shared participation of all stakeholders involved. From this perspective, the exercise of pedagogical leadership fosters sustained improvement in educational quality and contributes to the development of graduates with conscious social and political participation, capable of strengthening community networks and improving living conditions at the national level.

Keywords: pedagogical leadership, school management, educational quality.

*Artículo recibido 10 diciembre 2025
Aceptado para publicación: 10 enero 2026*



INTRODUCCIÓN

En décadas anteriores, la figura del directivo en las escuelas primarias se asociaba comúnmente con docentes que contaban con una amplia trayectoria en el aula, generalmente superior a veinte años, cuya experiencia profesional era considerada un recurso fundamental para afrontar las diversas situaciones académicas, pedagógicas y administrativas propias de la vida escolar. Esta concepción privilegiaba el conocimiento práctico acumulado como base del ejercicio directivo.

En la actualidad, el acceso a los cargos directivos se realiza, en muchos casos, mediante concursos de oposición. No obstante, algunos de los nuevos responsables carecen de una formación sólida en liderazgo educativo y en estrategias de comunicación efectiva con los distintos integrantes de la comunidad escolar. En este contexto, los directivos se enfrentan al reto de asumir un liderazgo pedagógico orientado de manera permanente a la planeación, organización, coordinación y supervisión de las actividades académicas, con el propósito de incidir de forma directa en la mejora de la calidad educativa.

La educación constituye un vínculo esencial entre la sociedad y el desarrollo económico, social y político de un país. El cumplimiento de esta función solo resulta posible cuando las instituciones educativas cuentan con líderes comprometidos con la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje y con la construcción de entornos escolares favorables para el desarrollo integral de los estudiantes.

Actualmente, no existe un manual unificado que delimite de manera clara los distintos tipos de liderazgo educativo, lo cual pone de manifiesto una brecha en la producción académica orientada a identificar las características, competencias y prácticas que debe poseer un líder escolar eficaz. Esta ausencia de referentes normativos y conceptuales refuerza la necesidad de profundizar en investigaciones que aporten marcos teóricos y empíricos sólidos sobre el liderazgo en contextos educativos.

Cada institución educativa, con su propia estructura organizacional y jerárquica, forma parte del sistema educativo nacional. Si bien cada centro enfrenta conflictos específicos y desarrolla estrategias particulares para su resolución, todas las instituciones comparten un objetivo común: garantizar una educación de calidad que promueva la formación integral de los estudiantes y los prepare para enfrentar de manera crítica y responsable los desafíos futuros en los ámbitos social, económico y cultural.



Centros educativos

Las instituciones educativas pueden concebirse como sistemas socialmente contruidos, en los cuales la interacción entre los distintos actores resulta fundamental para comprender su dinámica interna. Debido a su carácter complejo, cada organización escolar presenta particularidades que impiden su análisis a partir de un modelo único o estandarizado (Sánchez, Rúa y Ternera, 2018). En este sentido, cada centro educativo establece de manera singular un diálogo permanente entre lo instituido y lo instituyente, lo que le confiere un carácter irrepitible, determinado por sus prácticas, significados y experiencias propias.

Cada institución presenta características diferenciadas en términos de infraestructura, ubicación geográfica y composición de su personal académico. Al respecto, Sánchez, Vilorio y Miranda (2017) destacan la presencia de grupos informales dentro de las organizaciones escolares, entendidos como asociaciones espontáneas que emergen en torno a intereses y objetivos compartidos, al margen de la estructura formal. Estos grupos surgen de manera recurrente como respuesta a las necesidades de interacción social y están presentes en prácticamente todos los contextos educativos, influyendo de forma directa o indirecta en los procesos organizativos y en la toma de decisiones institucionales.

El reconocimiento de los distintos actores que integran una institución escolar, así como la valoración de sus aportaciones al desarrollo institucional, constituye un elemento clave para la gestión educativa. De la Hoz (2017) sostiene que la cultura institucional y los estilos de gestión conforman componentes esenciales de la dimensión organizativa de la práctica docente. En el ámbito escolar se expresan creencias, concepciones pedagógicas, formas de comunicación, mecanismos de toma de decisiones, estructuras organizativas, relaciones interpersonales, valores y normas que, en su conjunto, configuran el quehacer educativo cotidiano.

En consecuencia, el liderazgo escolar debe ajustarse a las condiciones específicas de cada institución y a la diversidad de actores que la conforman. Poma (2020) señala que en algunos centros educativos se observa un clima organizacional fluctuante, caracterizado por la polarización del profesorado en dos grupos diferenciados: uno mayoritario, integrado por docentes con mayor antigüedad y, generalmente, menos proclives a la innovación; y otro minoritario, conformado por docentes jóvenes, más abiertos a la experimentación y a la transformación de las prácticas educativas. En estos contextos, las decisiones



pedagógicas suelen resolverse mediante procesos de votación, en los que, con frecuencia, el grupo mayoritario impone su postura, lo que puede limitar la implementación de estrategias innovadoras.

Liderazgo educativo

Para que una institución escolar funcione de manera articulada y eficiente, resulta indispensable contar con un directivo capaz de ejercer un liderazgo genuino, orientado a la planeación, organización, coordinación y supervisión de las actividades académicas, con el propósito de incidir de manera sostenida en la mejora de la calidad educativa.

En un escenario ideal, toda escuela debería garantizar aprendizajes de calidad con equidad; sin embargo, pocas lo logran plenamente. Al respecto, Romero (2020) subraya la relevancia del papel de los directivos en los centros escolares, al señalar que, bajo determinadas condiciones —particularmente cuando existe un liderazgo sólido—, las escuelas pueden generar valor agregado y contrarrestar las desigualdades de origen. Desde esta perspectiva, uno de los principales retos de las políticas educativas orientadas a la equidad consiste en identificar y fortalecer liderazgos en las denominadas “buenas escuelas” o “escuelas resilientes”, es decir, aquellas que logran revertir desventajas estructurales y consolidar una cultura escolar de calidad, más justa e inclusiva.

Desde un enfoque operativo, Martínez (2018) sostiene que el liderazgo en un centro educativo se manifiesta a través de competencias tales como concebir el trabajo escolar como una labor colectiva; centrar los esfuerzos institucionales en metas esencialmente educativas; promover el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva; generar consenso y compromiso en torno al modelo educativo; valorar las aportaciones de cada integrante de la comunidad; e influir de manera positiva en la conformación de equipos docentes eficaces.

Asimismo, León, Crisol y Moreno (2018) enfatizan que el liderazgo inclusivo busca incidir favorablemente en la práctica docente, la calidad de los aprendizajes, la participación estudiantil y la mejora institucional, mediante el fortalecimiento de una cultura educativa inclusiva. En este sentido, comprender de manera profunda las características, prácticas y condiciones de desempeño de los equipos directivos resulta fundamental para alcanzar dichos objetivos.

En esta misma línea, González (2017) distingue entre el poder formal, conferido por un nombramiento institucional, y el poder real, que emana de la capacidad del líder para generar confianza, compromiso



y lealtad genuina. De este modo, el directivo, más allá de su autoridad jerárquica, debe ser capaz de construir un clima organizacional proactivo, involucrando activamente a todos los actores del proceso educativo, incluidos docentes, estudiantes y familias.

El involucramiento de las familias constituye también un componente estratégico del liderazgo escolar. Acevedo, Valenti y Aguiñaga (2017) señalan que la participación de los padres de familia en el proceso educativo —mediante el seguimiento académico, la asistencia a reuniones y su implicación en actividades escolares— contribuye de manera significativa al desarrollo integral del alumnado. Este compromiso no debe circunscribirse a las instituciones privadas; por el contrario, los directivos de todos los tipos de centros educativos deben promoverlo de forma sistemática.

El liderazgo, entendido como la capacidad de influir, inspirar y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes, implica necesariamente procesos de comunicación efectiva y construcción de confianza (Fernández y Quintero, 2017; Fierro y Villalva, 2017). En el contexto escolar, esta función demanda habilidades específicas como la motivación del personal, la mediación de conflictos, el acompañamiento pedagógico y la preservación del bienestar institucional (Maya, Aldana y Argüelles, 2019).

Finalmente, García (2020) señala que el personal directivo debe contar con una trayectoria profesional sólida, conocimientos especializados y competencias de gestión que le permitan administrar de manera eficiente los recursos humanos y materiales de la institución. Ello exige habilidades para planificar, organizar, ejecutar y evaluar procesos, así como para liderar equipos de trabajo alineados con las metas institucionales.

En síntesis, el liderazgo educativo trasciende el ejercicio de la autoridad formal y se configura como una práctica orientada a inspirar, coordinar y potenciar el talento colectivo, con el fin de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, fortalecer la cohesión institucional y garantizar una educación de calidad con equidad.

Estilos de liderazgo

Existen diversos estilos de liderazgo, dado que no todos los líderes actúan ni influyen de la misma manera en sus contextos organizacionales. La identificación de estos estilos resulta fundamental para determinar si un líder es idóneo para responder a las necesidades de una organización o si su desempeño corresponde a otro tipo de enfoque.



En este marco, Martínez, Martínez, Martínez y León (2018) definen el **liderazgo responsable** como aquel que se ejerce en beneficio de los demás, donde el líder motiva e inspira a partir de su propio ejemplo. Este tipo de liderazgo se sustenta en valores éticos, morales y espirituales, y se caracteriza por el servicio, la orientación, el apoyo, la comprensión, la cercanía y el compromiso con el bien común, evitando prácticas en las que el fin justifique los medios o se afecte a terceros.

Por su parte, Amador (2017) señala que la concepción tradicional del liderazgo, centrada en rasgos personales para la gestión y resolución de problemas escolares, ha evolucionado hacia una visión que prioriza la capacidad de articular voluntades en torno a un proyecto compartido. En este contexto emerge el liderazgo distribuido, el cual promueve la participación activa y corresponsable de toda la comunidad educativa en el funcionamiento y los resultados institucionales.

El liderazgo transformacional, según Pérez, Jiménez y Romo (2017), va más allá del intercambio instrumental entre líder y seguidores, al incentivar a los miembros del grupo a anteponer los intereses colectivos sobre los individuales. Este enfoque implica una transformación profunda en las actitudes, valores y comportamientos, orientada al logro de metas compartidas.

Asimismo, Varón (2019) plantea el liderazgo instructivo como aquel que apoya de manera directa al profesorado mediante recursos metodológicos que favorecen una enseñanza eficaz. Este tipo de liderazgo centra sus acciones en el currículo, supervisa y dinamiza el trabajo colaborativo, y contribuye a la autorrenovación institucional mediante el establecimiento de una visión clara, la valoración de tareas relevantes y la generación de consensos sin inhibir el pensamiento crítico. Además, coordina procesos, estimula el trabajo docente, comparte metas institucionales y promueve la toma de decisiones eficaces.

Desde una perspectiva colectiva, Carreño y Croda (2020) sostienen que el liderazgo no debe concentrarse exclusivamente en una figura directiva, como el director, sino asumirse como una responsabilidad compartida. Lo conciben como un proceso de aprendizaje constructivista, en el que la comunidad escolar aprende, reflexiona y se transforma de manera recíproca a través del ejercicio del liderazgo.

En esta misma línea, Hernández (2020) destaca el liderazgo educativo sostenible o sustentable, el cual impulsa procesos formativos que permiten afrontar los desafíos educativos contemporáneos mediante



una dirección estratégica sensible a las condiciones socioculturales y al entorno. Este enfoque supera visiones meramente administrativas, integrando la gestión con una perspectiva ética y de largo plazo.

Fernández y Quintero (2017) definen el liderazgo como un proceso de influencia sustentado en la comunicación efectiva, mediante el cual el líder transmite ideas, valores y objetivos que son aceptados voluntariamente por los seguidores. De forma complementaria, Fierro y Villalva (2017) lo describen como la capacidad de inspirar, influir y guiar a los grupos hacia el logro de metas comunes, a partir de la confianza y la seguridad que el líder genera.

En el contexto escolar, Maya, Aldana y Argüelles (2019) subrayan que el líder debe desempeñar funciones de motivador, orientador y mediador, atendiendo los conflictos y promoviendo el bienestar tanto del personal como de la institución. A su vez, García (2020) añade que el personal directivo requiere una trayectoria profesional sólida, conocimientos especializados, competencias de gestión y cualidades personales que le permitan administrar de manera eficiente los recursos humanos y materiales, asegurando la planificación, organización, ejecución y control de los procesos institucionales.

Finalmente, Guerrero, Añazco, Valdivieso y Sánchez (2018) concluyen que el liderazgo implica la capacidad de dirigir, reflexionar, delegar e incentivar con responsabilidad y eficacia a quienes se encuentran bajo la autoridad del líder, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales de manera ética y sostenible.

Conflicto y racionalidad educativa

El término *conflicto* suele asociarse, de manera generalizada, con problemáticas o con la presencia de ambientes laborales insanos en diversos ámbitos organizacionales. No obstante, Bohórquez y Chau (2017) señalan que la convivencia escolar es el resultado de la interacción permanente entre todos los actores de la comunidad educativa, y se encuentra influida por múltiples factores de índole social, cultural, educativa, geográfica e histórica. En este sentido, dada la diversidad inherente a los individuos, la aparición de conflictos resulta inevitable.

La convivencia escolar saludable no se define por la ausencia de conflictos, sino por la capacidad institucional para reconocer, valorar y aprovechar la diversidad, generando espacios de participación en los que las distintas opiniones y propuestas contribuyan a la mejora continua de los procesos educativos.



Desde esta perspectiva, el conflicto debe entenderse como un proceso inherente y natural en las relaciones humanas, así como una oportunidad para el aprendizaje y la transformación. García y Olalde (2019) lo vinculan con la filosofía de la paz, en la cual el conflicto se concibe como un elemento necesario para que las personas desarrollen habilidades de confrontación y resolución de diferencias de manera respetuosa, dialogada y pacífica.

Asimismo, Sandoval y Garro (2017) advierten que los cambios derivados de los conflictos no son automáticos ni deben analizarse exclusivamente desde una lógica adaptativa. Cada situación conflictiva encierra un potencial generativo que posibilita la construcción de nuevas relaciones interpersonales y sistémicas, las cuales pueden ser valoradas positivamente tanto por los individuos como por las instituciones.

En el ámbito escolar, Zamora (2020) subraya la importancia de involucrar activamente a docentes, estudiantes y familias en la gestión cotidiana de los conflictos, señalando que las estrategias tradicionales requieren procesos de actualización para responder al incremento de situaciones que afectan la estabilidad psicológica y social en los centros educativos.

Por su parte, Vizcarra, Rekalde y Macazaga (2018) señalan que la percepción del conflicto varía de acuerdo con el paradigma educativo adoptado. Mientras que el enfoque tecnocrático lo concibe como un elemento perturbador que debe evitarse, la perspectiva crítica lo interpreta como una oportunidad de cambio personal y social, contribuyendo a la construcción de identidades individuales y colectivas. En este marco, corresponde a los equipos directivos promover de manera permanente una comunicación crítica, participativa e inclusiva con toda la comunidad escolar.

Es relevante considerar que los estilos de dirección autoritarios tienden a generar microclimas organizacionales negativos, especialmente entre ciertos grupos de docentes y estudiantes, quienes desarrollan estrategias de autoprotección frente a los efectos adversos de este tipo de gestión escolar.

La naturaleza del conflicto en las escuelas y los participantes

La participación activa de la comunidad involucrada en los procesos de enseñanza-aprendizaje constituye un elemento clave tanto para la resolución de conflictos como para la mejora continua de las instituciones educativas. En este sentido, Gallardo, Hernández, Monsalve y Barrientos (2019) señalan que la gestión y solución de los conflictos implica un conjunto de factores que abarcan desde el análisis



de los contextos escolares hasta la participación reflexiva, corresponsable y comprometida de todos los miembros de la comunidad educativa. Dicha participación debe trascender la mera presencia física y consolidarse como una acción sustentada en el reconocimiento de los actores involucrados, el respeto mutuo y la construcción colectiva de acuerdos.

Asimismo, los procesos de resolución de conflictos deben estar transversalizados por principios como la identidad, la inclusión, la equidad y el uso de prácticas discursivas incluyentes dentro del aula, constituyéndose en un fundamento esencial para la generación de ambientes escolares seguros y libres de violencia.

El ejercicio docente, por su parte, se desarrolla en escenarios complejos y multifactoriales, en los que las actividades extraclase, así como los componentes emocionales y afectivos, adquieren una relevancia significativa. Soto (2020) subraya que la labor del profesorado se inserta en contextos altamente demandantes, caracterizados por la diversidad cultural, las crisis económicas, la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales, la incorporación de tecnologías digitales, la ampliación de la escolaridad obligatoria y el fortalecimiento de las competencias socioemocionales, entre otros factores. En este marco, los líderes escolares deben reconocer y valorar las habilidades individuales de los docentes, promoviendo su participación activa en los procesos de cambio orientados a la mejora de la calidad educativa.

De igual forma, la participación del alumnado en la vida escolar resulta indispensable para la construcción de una convivencia armónica. Pérez y Fernández (2019) señalan que, en numerosos centros educativos, se ha implementado la mediación escolar basada en la filosofía de la mediación entre iguales. Este enfoque permite que estudiantes mediadores acompañen a las partes involucradas en un conflicto, favoreciendo el reconocimiento de responsabilidades individuales y la búsqueda de acuerdos que reduzcan el impacto psicológico, social y moral tanto en los implicados como en terceros. Este modelo se sustenta en los efectos emocionales positivos que genera la ayuda entre pares, ya sea a través de la escucha activa o como puente para el acceso a otros recursos de apoyo.

Por otro lado, el rol del director escolar exige el dominio de competencias comunicativas que permitan gestionar de manera eficaz los conflictos que emergen en la institución, ya sea entre el personal docente, el alumnado o las familias. Castilloveitía (2017) sostiene que un liderazgo con sólidas habilidades



comunicativas favorece la mediación efectiva y posibilita la aplicación flexible de diversos estilos de resolución de conflictos, en función de las características de cada situación.

Finalmente, Jares (1997) plantea que el conflicto constituye un componente inherente al funcionamiento cotidiano de las instituciones educativas y que su valoración depende del marco de racionalidad desde el cual se analice. En este sentido, la visión tecnocrática que concibe el conflicto como un fenómeno negativo y evitable debe ser superada por los líderes educativos. Aceptar el conflicto y gestionarlo de manera constructiva resulta indispensable para avanzar hacia el objetivo común de mejorar la calidad educativa y fortalecer la convivencia escolar.

Estilos de liderazgo educativo

La literatura especializada identifica diversos estilos de liderazgo, los cuales responden a contextos, enfoques y objetivos institucionales diferenciados. La siguiente tabla sintetiza comparativamente los principales estilos de liderazgo educativo abordados en este estudio:

Estilo de liderazgo	Autores de referencia	Características principales	Impacto en la institución
Liderazgo responsable	Martínez et al. (2018)	Servicio, ética, ejemplo personal, orientación al bien común	Fortalece la confianza y el compromiso colectivo
Liderazgo distribuido	Amador (2017); Murillo (2006)	Participación compartida, corresponsabilidad, trabajo colaborativo	Mejora la toma de decisiones y la innovación pedagógica
Liderazgo transformacional	Pérez, Jiménez & Romo (2017)	Inspiración, cambio de actitudes, visión compartida	Impulsa la transformación cultural e institucional
Liderazgo instructivo	Varón (2019)	Enfoque curricular, acompañamiento docente, supervisión pedagógica	Mejora las prácticas docentes y los aprendizajes
Liderazgo sostenible	Hernández (2020)	Visión estratégica, enfoque contextual, sostenibilidad	Promueve cambios duraderos y contextualizados

Liderazgo pedagógico

La sociedad contemporánea demanda instituciones educativas capaces de formar individuos críticos, reflexivos y participativos, preparados para enfrentar los constantes cambios del entorno y para intervenir activamente en los ámbitos social, económico y político. En este contexto, resulta indispensable que las escuelas asuman como propósito central la formación integral de los estudiantes, ya que esta incide directamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades a las que pertenecen.

Adeler (2017) sostiene que la educación transforma al ser humano mediante la transmisión sistemática de conocimientos y el desarrollo de habilidades que lo conducen hacia un estado futuro distinto al presente. En este sentido, la educación implica necesariamente procesos de cambio y crecimiento orientados en una dirección determinada. Surge entonces una cuestión fundamental: ¿hacia qué tipo de transformación cognitiva, emocional y social se pretende conducir al individuo durante su trayectoria educativa? Desde esta perspectiva, la educación busca que los estudiantes incorporen conocimientos, normas, valores e ideas que contribuyan a la configuración de la sociedad, a través de la integración organizada de contenidos cognitivos, destrezas, habilidades y valores definidos en el currículo, los cuales influyen de manera significativa en la conducta y en la conciencia social.

El logro de este propósito requiere que los directivos ejerzan un liderazgo pedagógico efectivo, capaz de diseñar e implementar estrategias orientadas a la mejora sostenida de la calidad educativa. Rodríguez y Garín (2017) señalan que la influencia del liderazgo pedagógico en los aprendizajes no depende únicamente de las prácticas directivas, sino del impacto que estas generan en el desarrollo profesional del profesorado, en la dinámica del trabajo en el aula y en el nivel de participación activa del alumnado. En este marco, las funciones del líder pedagógico deben centrarse prioritariamente en impulsar transformaciones en las prácticas docentes y en fortalecer la calidad de los aprendizajes, subordinando las tareas administrativas a los objetivos pedagógicos. Esto implica la formulación, el seguimiento y la evaluación de metas y objetivos institucionales, así como la planeación y supervisión de planes y programas de estudio, instancias técnico-pedagógicas y procesos de desarrollo profesional docente.

Bohórquez (2020) identifica cinco características fundamentales del liderazgo pedagógico: la convicción en la educación inclusiva como estrategia central; la confianza en la capacidad de aprendizaje



de todos los estudiantes; el liderazgo en la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras; la proactividad y flexibilidad ante la complejidad de los contextos escolares; y un alto nivel de compromiso y motivación para reconocer y estimular el desempeño de docentes y estudiantes.

Desde esta perspectiva, el líder pedagógico promueve la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, incentivando el diseño y la puesta en marcha de iniciativas orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa. Sus funciones esenciales incluyen la planificación de objetivos, la organización de responsabilidades y recursos, y la evaluación sistemática de los resultados, con el fin de identificar áreas de oportunidad e implementar procesos de mejora continua.

Rodríguez (2011) subraya que la supervisión educativa constituye un eje fundamental para la mejora curricular, y que los directivos deben transitar de un perfil eminentemente administrativo hacia un liderazgo pedagógico que investigue, asesore y potencie las capacidades del profesorado. Esto supone reconocer las habilidades particulares de cada docente y fomentar el trabajo colaborativo como vía para el logro de los objetivos institucionales.

El acompañamiento pedagógico permanente permite al líder comprender las necesidades específicas del profesorado y proporcionar los recursos necesarios para los procesos de innovación y desarrollo escolar. Asimismo, exige mantener una comunicación constante y bidireccional con el cuerpo docente, actuando como guía y facilitador en los procesos de transformación pedagógica.

En síntesis, la formación integral de los estudiantes constituye un elemento clave para su participación activa y responsable en la sociedad. Este objetivo solo será alcanzable en la medida en que los directivos asuman plenamente su responsabilidad pedagógica, planificando, implementando y evaluando estrategias orientadas a la mejora continua de la calidad educativa.



CONCLUSIONES

Los centros educativos, concebidos como comunidades integradas por directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y personal de apoyo, requieren del trabajo articulado y corresponsable de todos sus actores para alcanzar el objetivo fundamental de la mejora continua de la calidad educativa. Los hallazgos analizados permiten afirmar que el liderazgo escolar constituye un factor clave para la consolidación de procesos pedagógicos efectivos y para el fortalecimiento de la vida institucional.

El papel de los directivos resulta determinante en todos los niveles educativos; sin embargo, persiste una tendencia a circunscribir su labor a funciones predominantemente administrativas, lo que limita su incidencia directa en los procesos pedagógicos. En este sentido, se concluye que la adopción de un liderazgo pedagógico, orientado a la planeación, el acompañamiento docente y la supervisión de los procesos de enseñanza-aprendizaje, es indispensable para mejorar de manera sostenida la calidad educativa.

Asimismo, la gestión de los conflictos escolares emerge como una dimensión central del liderazgo directivo. Lejos de concebirse como un elemento negativo, el conflicto debe entenderse como una oportunidad para el aprendizaje institucional, la mejora de la convivencia y la construcción de ambientes escolares más democráticos e inclusivos. La capacidad del directivo para mediar, comunicar decisiones de manera fundamentada y promover el diálogo resulta esencial para preservar el bienestar de la comunidad educativa.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento de liderazgos académicos efectivos no depende exclusivamente de la figura directiva, sino del reconocimiento y la valorización de las competencias individuales del profesorado y del trabajo colaborativo. La articulación de esfuerzos colectivos orientados a la calidad educativa favorece la formación integral del estudiantado y contribuye al desarrollo sostenible de las comunidades, reafirmando el papel de la escuela como agente transformador de la sociedad.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, C., Valenti, G., & Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), 23–41. Recuperado el 15 de diciembre de 2025, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-45652017000100053&script=sci_arttext
- Adeler, A. (2017). *Educación positiva: Educando para el éxito académico y para la vida plena*. *Papeles del Psicólogo*, 38(1), 56–64. Recuperado el 10 de enero de 2026, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77849972012>
- Amador, C. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 8(22), 17–34. Recuperado el 12 de diciembre de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200817
- Bardisa, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, (15), 13–32. Recuperado el 15 de diciembre de 2025, de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie15a01.htm>
- Bohórquez, O. (2020). *Características del liderazgo pedagógico del directivo docente de la I.E. de Jesús del municipio de Concordia* (Tesis de maestría). Universidad de Medellín. Recuperado el 10 de enero de 2026, de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/6405>
- Bohórquez, R., & Chau, Y. (2017). *Creencias y prácticas de los estudiantes, padres de familia y docentes de una institución educativa distrital*. Secretaría de Educación de Bogotá. Recuperado el 15 de diciembre de 2025, de <https://repositorios.educacionbogota.edu.co/handle/001/2607>
- Carreño, D., & Borges, G. (2020). Revisión teórica de los modelos de liderazgo educativo. *Revista Artes y Humanidades*, 13(9), 1–15. Recuperado el 10 de enero de 2026, de https://upaep.mx/images/revista_artes_humanidades/pdf/AH_13_09.pdf
- Castilloveitia, A. (2017). Las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo del conflicto en Puerto Rico. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(3), 45–60. Recuperado el 12 de diciembre de 2025, de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/678646>



- De la Hoz, J. (2017). Estilos de gestión y cultura institucional en las organizaciones escolares. *Revista Encuentros*, 15(2), 85–98. Recuperado el 15 de diciembre de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5846730>
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(78), 56–74. Recuperado el 10 de enero de 2026, de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual. *Revista Innova*, 2(6), 34–48. Recuperado el 12 de diciembre de 2025, de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>
- Gallardo, B., Hernández, G., Monsalve, M., & Barrientos, H. (2019). Convivencia, conflicto y pacto: Hacia la construcción participativa de escenarios de convivencia escolar. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 3(5), 89–105. Recuperado el 10 de enero de 2026, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5739/57362080004/573962080004.pdf>
- García, M. (2020). Dirección escolar con enfoque de liderazgo carismático: Perfiles de un líder educativo. *Revista Educación*, 44(2), 1–15. Recuperado el 15 de diciembre de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398464>
- González, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en educación media superior* (Tesis de maestría). Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 10 de enero de 2026, de <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/622499>
- Guerrero, M., Añazco, K., Valdivieso, R., & Sánchez, O. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Innova*, 3(10), 120–134. Recuperado el 12 de diciembre de 2025, de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/908>
- Hernández, L. (2020). Liderazgo sostenible como estrategia de cambio en el sistema educativo venezolano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(2), 55–66. Recuperado el 10 de enero de 2026, de https://ojs.docentes20.com/index.php/revista_docentes20/article/view/85/224



- Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, (15), 53–64. Recuperado el 15 de diciembre de 2025, de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie15a02.htm>
- León, M., Crisol, E., & Moreno, R. (2018). Las tareas del líder inclusivo en centros educativos de zonas desfavorecidas y favorecidas. *REICE*, 16(2), 21–38. Recuperado el 10 de enero de 2026, de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/681599>
- Martínez, O., Martínez, O., Martínez, R., & León, M. (2018). Comunicación para el liderazgo en las instituciones educativas en el contexto de la complejidad. *Revista Educación*, 42(1), 1–14. Recuperado el 12 de diciembre de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011938>
- Maya, E., Aldana, J., & Argüelles, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciamatria*, 5(9), 164–181. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE*, 4(4), 11–24. Recuperado el 15 de diciembre de 2025, de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253–267. Recuperado el 10 de enero de 2026, de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Rodríguez, G., & Gairín, J. (2017). Influencia de las prácticas de liderazgo pedagógico en las prácticas pedagógicas docentes. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 7–29. Recuperado el 12 de diciembre de 2025, de <https://www.hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/2469>
- Romero, C. (2020). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE*, 18(3), 85–102. Recuperado el 10 de enero de 2026, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Sánchez, J., Rúa, J., & Ternera, L. (2018). Competencias de los directivos docentes para la transformación de la institución educativa. *Clío América*, 12(23), 45–58. <https://doi.org/10.21676/23897848.2650>



Sánchez, J., Vilorio, J., & Miranda, L. (2017). Los grupos informales en las organizaciones escolares.

Praxis, 13(1), 89–101. <https://doi.org/10.21676/23897856.206>

