




## Liderazgo escolar y pedagógico en las instituciones educativas.

### *School and pedagogical leadership in educational institutions.*

 Fernández Silva, Victor Dario <sup>1</sup>  
 Núñez De Ortíz, Celia De Belén <sup>2</sup>  
 Erben Jara, Sonia Analía <sup>3</sup>

1. Universidad Nacional de Concepción, Concepción - Paraguay.
2. Universidad Nacional de Concepción, Concepción - Paraguay.
3. Universidad Nacional de Concepción, Concepción - Paraguay.

## RESUMEN

En las instituciones educativas de la educación escolar básica se pone más énfasis en el liderazgo administrativo dejando de lado su principal función que es el liderazgo pedagógico, en esto radica la investigación del liderazgo escolar y pedagógico presentado, pudiendo visualizar la presencia o ausencia de estos tipos de liderazgo; que tuvo como objetivo: "Determinar la medida de liderazgo escolar y pedagógico en las instituciones de Educación Escolar Básica perteneciente a la Supervisión Educativa Área N° 01 – 07", cuyo diseño fue cuantitativo de nivel descriptivo, con las variables: Liderazgo escolar y pedagógico. El método utilizado fue, la encuesta auto administrada, el instrumento, una guía con ítems de respuestas de escala de Likert de forma ascendente de 1 - 5; como población y muestra se tuvo docentes de 8 escuelas de la Educación Escolar Básica de la Supervisión Educativa Área 01-07, como muestra, 45 docentes, tomando el 100% de la población por la cantidad. A partir de los datos estudiados se llegó a la conclusión que los liderazgos escolar y pedagógico se implementan efectivamente en las instituciones de Educación Escolar Básica bajo la Supervisión Educativa Área N° 01 – 07. Esta práctica de liderazgo no solo contribuye al desarrollo profesional de los docentes, sino que también fomenta un ambiente educativo más colaborativo y centrado en el aprendizaje de los estudiantes. La presencia de estos tipos de liderazgo es fundamental para mejorar la calidad educativa y promover una cultura institucional que valore la innovación y el compromiso con el aprendizaje.

**Palabras clave:** LIDERAZGO INSTITUCIONAL, LIDERAZGO DIRECTIVO Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

Cómo referenciar este artículo/  
How to reference this article


Fernández Silva, V., Núñez De Ortíz, C., Erben Jara, S. Liderazgo escolar y pedagógico en las instituciones educativas. Rev. Cien. Humanidades 2024; 3(1):168-176.

## ABSTRACT

In the educational institutions of basic school education, more emphasis is placed on administrative leadership, leaving aside its main function, which is pedagogical leadership, in this lies the investigation of school and pedagogical leadership presented, being able to visualize the presence or absence of these types of leadership; which had the objective of "determining the measure of school and pedagogical leadership in the institutions of Basic School Education belonging to the Educational Supervision Area No. 01 - 07", whose design was quantitative at a descriptive level, with the variables: School and pedagogical leadership. The method used was the self-administered survey, the instrument, a guide with Likert scale response items ascending from 1 - 5; As a population, there were teachers from 8 schools of the Basic School Education

Fecha de recepción: 8 de noviembre del 2024. Fecha de aceptación: 19 de diciembre del 2024

\*Autor de correspondencia: Fernández Silva, Victor Dario. email: [vicfer1980josi@gmail.com](mailto:vicfer1980josi@gmail.com)

 Este es un artículo fue publicado en acceso abierto, bajo licencia de Creative Commons Attribution – Non Commercial (BY-NC) 4.0 Internacional.

of the Educational Supervision Area 01-07, as a sample, 45 teachers, taking 100% of the population by quantity. From the data studied, it was concluded that school and pedagogical leadership are practiced in the Basic School Education institutions belonging to the Educational Supervision Area No. 01 - 07.

**Key words:** INSTITUTIONAL LEADERSHIP, MANAGERIAL LEADERSHIP AND PEDAGOGICAL LEADERSHIP.

## INTRODUCCIÓN

Las teorías de los rasgos conductuales del liderazgo fueron intentos por encontrar el mejor estilo en todas las situaciones. Una teoría sostiene que el liderazgo es una explicación a las teorías que gozan de un valor práctico porque se utiliza para entender mejor, predecir y controlar el liderazgo exitoso, según Lussier y Achua (2021).

Al respecto, menciona Cásares, (2021) que la educación es uno de los tres pilares sobre los cuales se construye una nueva sociedad y que el rol del director es fundamental para la transformación educativa, de la misma forma; la relación director-maestro-alumno-comunidad resultan esenciales para la construcción de los sistemas y modelos educativos del siglo XXI.

EL liderazgo escolar en el Paraguay, es uno de los puntos pendientes a analizar en los foros regionales, puesto que constituye uno de los intereses primordiales de la vida institucional. Cada institución oficial debe fomentar un tipo de liderazgo acorde a su contexto situacional y debe ser de esa manera sin que la política latente pueda tener cabida en ella, sino solamente la política educativa, ya que “el líder educativo

se basa en la efectividad y en el entorno institucional, en los intereses generales de la comunidad educativa y la pluralidad de actores sociales” (Araiza & Jardines Garza, 2022, p. 11).

El liderazgo, como fenómeno universal, parte del instinto gregario del ser humano, de la necesidad de agruparse, organizarse y conducir sus actividades profesionales, familiares y sociales en beneficio de una convivencia que garantice una mejor calidad de vida. Lussier y Achua (2020), refieren que el tema de liderazgo ha generado emoción e interés desde la antigüedad. Cuando se piensa en el término: liderazgo, se asocia casi inmediatamente con imágenes de individuos dinámicos y poderosos quienes dirigen ejércitos victoriosos, modelan sucesos de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos; sin embargo, mencionan los autores, que no existe una definición universal del liderazgo porque éste es complejo y se analiza en distintas formas, las cuales requieren de diversas definiciones, siendo una de ellas “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 6). En el ámbito educativo, el liderazgo es un elemento que lleva a la

calidad y competitividad escolar ya que existe una tendencia mundial a reformar la educación, motivada por la necesidad que tienen las universidades para reflejar los requerimientos futuros de la sociedad y para asegurar que los estudiantes adquieran aptitudes apropiadas para ejercer su profesión con calidad (Boelen, 2020, citado por Elizondo Montemayor, 2021).

Las administraciones educativas tienen la responsabilidad de crear las mejores condiciones para que los centros sean lugares donde todos los alumnos convivan, aprendan y tengan éxito en sus objetivos académicos. La realidad muestra que en muchas ocasiones existe una desconexión entre los intereses y necesidades de la administración y los del profesorado, alumnado y familias (Abad, 2020, p. 5). El liderazgo institucional pasa por conectar las exigencias sociales con las necesidades de docentes y alumnos.

La implantación de un modelo de gestión de calidad dentro de las organizaciones educativas necesita un impulso institucional y el estímulo y determinación del equipo directivo, pero también exige un liderazgo capaz de ofrecer seguridad sobre el terreno que pisa, así como la habilidad de gestionar los procesos de participación. A este tipo de liderazgo Abad (2020, p. 13), lo denomina liderazgo pedagógico y su principal objetivo es facilitar la creación de redes de trabajo orientadas a la mejora de la convivencia. El liderazgo pedagógico promueve, por tanto, la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la responsabilidad

en la puesta en marcha de las medidas de mejora. Se trata de un verdadero liderazgo compartido. A diferencia de los liderazgos institucional y directivo, el autor refiere que en el caso del liderazgo pedagógico no queda inicialmente definido sobre qué estructura o personas debe recaer dicha función.

Garbanzo y Orozco (2020, p. 18), mencionan que las organizaciones educativas son los espacios en donde se concreta el proceso de enseñanza – aprendizaje y que además de desarrollar las capacidades cognitivas de los estudiantes, también potencializan su formación integral, no sólo a través del conocimiento, sino también por medio de la ética, estética, moral y valores. Dada toda esta complejidad, el liderazgo, mediante el cual se gestan las organizaciones educativas, debe trascender de un corte tradicional a un liderazgo renovador, sobre todo en las instituciones en donde la formación debe manifestarse en el ámbito humano, es decir, en la cultura y por ende en la sociedad. De lo anterior, surge la investigación, “Determinar el liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Escolar Básica de la Supervisión Educativa Área N° 01 - 07, trabajo con el que se diagnosticó de forma cuantitativa la práctica del liderazgo escolar y la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas de la E.E.B.; de lo anterior, las preguntas de investigación que se generaron fueron:

¿En qué medida es practicado el liderazgo escolar y pedagógico en las instituciones de Educación Escolar Básica

perteneciente a la Supervisión Educativa Área N° 01 – 07.

¿En qué grado el liderazgo escolar es practicado en las Instituciones de Educación Escolar Básica perteneciente a la Supervisión Educativa Área N° 01 – 07?

¿En qué nivel se practica el liderazgo pedagógico en las Instituciones de Educación Escolar Básica perteneciente a la Supervisión Educativa Área N° 01 – 07?

Dada la relevancia del tema sobre el liderazgo escolar y pedagógico en las instituciones educativas de la educación escolar básica de la Supervisión Educativa Área 01-07 perteneciente a la zona rural de la ciudad de Concepción, surgió el presente trabajo.

La teoría que ostenta es que el liderazgo escolar y pedagógica debe de primar en las instituciones de la educación escolar básica, sin embargo, existió una fundada sospecha de que esto no ocurre. Estas hipótesis hicieron surgir el interés por el tema, lo cual permitió argumentar las razones que hacen relevante al proyecto de investigación.

Los investigadores sostenían que los resultados de la investigación darán una visión más veraz sobre el tema-problema, ofreciendo así, una sistematización de conocimiento pertinente y actualizado sobre el tema.

Además, los procedimientos e instrumentos aplicados fueron de gran ayuda para explorar y describir la situación abordada.

Por consecuente, en la parte práctica, los resultados servirán también para los que tomen decisiones a nivel supervisión e institucional, para introducir correctivos y conseguir mejoras en el liderazgo que serán puntuales para el manejo institucional.

En fin, por lo expuesto anteriormente se justifica fielmente este trabajo, ya que sus resultados serán de gran utilidad educativa; y que además fue viable y factible su realización, ya que los investigadores cuentan con los recursos humanos, técnicos y financieros para llevar adelante la ejecución del proyecto de investigación.

## METODOLOGIA

Teniendo en cuenta los antecedentes estudiados en relación al liderazgo directivo, se visualizó la confrontación en los resultados que arrojó la literatura con el contexto de las instituciones públicas que fueron objetos de investigación, cuyo diseño fue cuantitativo de nivel descriptivo, con las variables: Liderazgo escolar y liderazgo pedagógico, cuya hipótesis será:

La población en estudio fue constituida por 45 docentes de las instituciones de la E.E.B. de la zona rural de la Supervisión Educativa Área 01 -07 del distrito de Concepción. El marco muestral está compuesto por individuos, específicamente docentes de 8 instituciones oficiales de la E.E.B. de la zona rural.

El estudio se realizó en las Escuelas oficiales pertenecientes a la Supervisión Educativa Área N°01 - 07 del departamento de Concepción de las zonas rurales, fueron válidas las conclusiones que se obtuvieron

como resultado, lo cual incluye los elementos o unidades (directores y docentes) involucrados en la investigación (Morales, 2020, p. 17)

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta autoadministrada de fuente primaria humana (Gómez, M. (2019, p. 7)); con preguntas estructuradas policotómica ascendentes cerradas de la escala de Likert, en donde (1)= Totalmente en desacuerdo, (2)= En desacuerdo, (3)= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4)= De acuerdo, (5)= Totalmente de acuerdo.

Se utilizó como instrumento de recolección de datos reelaborado por Bolívar, A., López Yáñez, J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2023, p. 60) ajustado de Abad (2020) “Liderazgo educativo”, quienes mencionan que el Liderazgo Educativo debe ir enfocado a tres variables: Liderazgo Institucional, Liderazgo Directivo y Liderazgo Pedagógico; por lo que en virtud de esta clasificación se elaboraron 23 reactivos auto administrados tipo Likert, con lo que se dio forma al cuestionario para su validación y confiabilidad. Complementando lo anterior, Martín Martín, Cabero Moran y De paz Santana (2020), mencionan que para realizar este análisis es regla general que exista el mayor número de observaciones posibles o bien 4 o 5 por reactivo.

Medidas estadísticas que fueron utilizadas: medidas de tendencia central: media, mediana y moda. Que pretenden resumir en un solo valor a un conjunto de valores (MEDWUAVE, 2020, P. 68.)

Para el procesamiento informático y representaciones gráficas se utilizaron el Programa SPSS versión 2.0 y Excel 2013.

Se realizó una prueba piloto de 10 encuestados, la cual se analizó y finalmente, en relación con la confiabilidad, se obtuvo la validación del instrumento a través del Alfa de Cronbach, por medio del software estadístico SPSS 21.0, reportando los datos expuestos:

**Tabla 1.** Resumen de procesamiento de casos.

		N	%
Casos	Válido	10	2,5
	Excluido <sup>a</sup>	385	97,5
	Total	395	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 2.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	14

En todos los casos la confiabilidad es mayor a .7 de acuerdo con Morales, (2020), los valores mayores a .7 son aceptables para investigaciones exploratorias. De lo anterior, se atestigua que el instrumento diseñado para la presente investigación es válido y confiable para ser aplicado.

### Procedimiento de recolección de datos (aplicación del instrumento)

La recolección de datos para el desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo por medio de la aplicación del cuestionario: “Liderazgo escolar y liderazgo pedagógico”, siguiendo las actividades a continuación numeradas:

1. Identificación de las Instituciones de Educación Escolar Básica perteneciente a la Supervisión Educativa Área N° 01 - 07.
2. Ubicación de contactos por escuela para gestionar permiso de aplicación de los cuestionarios y así entregarlos.
3. Entrega de cuestionarios a docentes.
4. Auto-aplicación de los cuestionarios.
5. Codificación computarizada de los datos en Excel.
6. Examinación por medio del software estadístico SPSS 21.0
7. Análisis y diagnóstico de resultados.

## RESULTADOS

### Liderazgo escolar

De acuerdo al resultado arrojado por el instrumento, la media de la variable, Liderazgo Escolar es de 4.07 con una desviación estándar de .618, lo que significa que la curva de datos se encuentra entre las puntuaciones: 4.07 y 4.62, indicando que la mayoría de los encuestados respondió estar “casi siempre” con las prácticas realizadas para esta variable, no obstante, hubo un mínimo de docentes que también respondieron en las ponderaciones menores a 4 en función a una escala Likert de 4 puntos en donde el indicador 3, es “Casi

siempre”; como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Liderazgo escolar**

VARIABLES	S	CS	AV	N
Construcción de conocimiento y habilidades	58%	10%	24%	8%
Influencia en organismos de participación	44%	13%	12%	31%
Solución de forma creativa e innovadora	9%	18%	23%	50%
Motivación y compromiso	79%	11%	6%	4%
Adaptación a cambios	6%	20%	24%	50%
Referente como persona	11%	24%	16%	49%
Relaciones inter-personales	33%	9%	20%	38%
Excelente comunicador	34%	16%	40%	10%
Administrador de obligaciones institucionales	10%	19%	31%	40%
Evalúa los trabajos realizados	13%	9%	28%	50%
Generar estructuras participativas	28%	11%	36%	25%
Visionario y estratégico	23%	9%	32%	36%
Clima organizacional reflejado	32%	26%	32%	10%
Condiciones de trabajo docentes	26%	21%	21%	32%

En la tabla precedente se puede observar mejor las variables que recibieron mayor porcentaje respondiendo al objetivo de investigación “conocer el grado de liderazgo escolar practicado en las Instituciones de Educación Escolar Básica perteneciente a la Supervisión Educativa Área N° 01 – 07”, que según la escala Likert se encuentran entre (4) “siempre”, las descripciones de los docentes de sus directores en cuanto a la dimensión Liderazgo escolar, siendo estas:

Construcción de conocimiento y habilidades, Influencia en organismos de participación, Clima organizacional reflejado, Condiciones de trabajo docentes, todas ellas recibieron altas respuestas a la encuesta, que dan a entender de que los docentes están en de acuerdo con las funciones que realizan los directivos de las instituciones investigadas, tal como lo describe Crow, Day y Møller, (2020, p. 5), el ejercicio del liderazgo ayuda que todos los miembros de la comunidad estén suficientemente comprometidos con la misión y el proyecto de la institución, objeto de estudio.

### Liderazgo Pedagógico

Para la última de las variables: Liderazgo Pedagógico, la estadística muestra que en una escala de 5 puntos (donde 5 es la puntuación de mayor grado de aceptación “Totalmente de acuerdo”), con una media de 4.58, una desviación estándar de .499, lo que indica que la curva se encuentra entre las puntuaciones 4.11 y 4.58 siendo esto “De acuerdo” positivamente con la función de liderazgo pedagógico del director; encontrándose un ítem con una media de 4.58, siendo este el mejor calificado de todo el instrumento.

	Liderazgo Pedagógico			
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Compromiso con los logros académicos	67%	7%	16%	10%
Trabajo en equipo	78%	21%	1%	0%
Preocupación por el proceso de enseñanza – aprendizaje	52%	29%	15%	4%
Directrices claras	63%	37%	0%	0%

Como podemos observar en la tabla más arriba, en la dimensión pedagógica, las variables que recibieron mayor porcentaje de aceptación por parte de los docentes son: compromiso con los logros académicos 67% y trabajo en equipo 78%, ambos recibieron según la escala de Likert (4) “siempre”, en tal punto menciona Abad (2020, p. 18), que “el liderazgo pedagógico se vuelca sobre el trabajo grupal y destina una parte importante de su energía a crear estructuras participadas por el alumnado y profesorado”.

### DISCUSIÓN

El estudio revela que el liderazgo escolar se practica de manera efectiva en las Instituciones de Educación Escolar Básica pertenecientes a la Supervisión Educativa Área N° 01 – 07. Los resultados obtenidos a través de la escala Likert indican que los docentes valoran positivamente las funciones desempeñadas por sus directores en diversas dimensiones, como la construcción de conocimiento y habilidades, la influencia en organismos de participación, el clima organizacional y las condiciones de trabajo. Estas altas calificaciones reflejan un consenso entre los docentes sobre la importancia del liderazgo en el fortalecimiento del compromiso de toda la comunidad educativa con la misión institucional. Al alinearse con las afirmaciones de Crow, Day y Møller (2020), se evidencia que un liderazgo efectivo no solo mejora el ambiente laboral, sino que también potencia el desarrollo integral de los estudiantes y el éxito del proyecto educativo. Por lo tanto, es fundamental

seguir promoviendo y fortaleciendo estas prácticas de liderazgo para garantizar una educación de calidad.

El análisis de los datos obtenidos sobre el nivel de práctica del liderazgo pedagógico en las Instituciones de Educación Escolar Básica de la Supervisión Educativa Área N° 01 – 07 revela resultados significativos. Las variables con mayor porcentaje de aceptación por parte de los docentes, como el compromiso con los logros académicos (67%) y el trabajo en equipo (78%), indican que existe una sólida práctica de liderazgo pedagógico en estas instituciones. La calificación "siempre" en la escala Likert sugiere que los docentes valoran positivamente la influencia de sus directores en fomentar un ambiente colaborativo y orientado a resultados. Esto se alinea con la afirmación de Abad (2020), quien destaca que el liderazgo pedagógico se centra en el trabajo grupal y busca crear estructuras participativas que involucren tanto a alumnos como a profesores. Por lo tanto, es evidente que el liderazgo pedagógico no solo está presente, sino que también es un factor clave para impulsar el rendimiento académico y fortalecer la cohesión del equipo docente, lo cual es esencial para mejorar la calidad educativa en estas instituciones.

**Conclusión general:** el estudio ha permitido determinar que tanto el liderazgo escolar como el pedagógico se practican de manera efectiva en las Instituciones de Educación Escolar Básica pertenecientes a la Supervisión Educativa Área N° 01 – 07. Los

resultados obtenidos a través de la escala Likert reflejan una valoración positiva por parte de los docentes hacia las funciones desempeñadas por sus directores, destacando aspectos cruciales como la construcción de conocimiento, la influencia en organismos de participación, y un clima organizacional favorable. Estas percepciones indican un fuerte compromiso de la comunidad educativa con la misión institucional y subrayan la importancia del liderazgo en el desarrollo integral de los estudiantes.

**Conflictos de interés:** Los autores declaran no tener conflicto de interés.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad Reyes, SF (2020). La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, 2018.
- Achua, C. y Lussier, RN (2020). Liderazgo efectivo. Aprendizaje Cengage.
- Achua, C., & Lussier, R. N. (2021). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.
- Araiza, V., & Jardines Garza, F. J. (2022). El Liderazgo Educativo y Las Competencias Tecnológicas Como Generadores del Cambio (Educational Leadership and Technological Skills as Drivers of Change). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 82-87.
- Bolívar, A., López Yáñez, J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2023). Liderazgo en las instituciones educativas: Una



- revisión de líneas de investigación. Revista fuentes.
- Carrera Campos, M. (2021). Estilo y orientación de liderazgo administrativo según percepción del nivel directivo y operativo de enfermería.
- Cheong Cheng, Y. (2021). Hacia el liderazgo escolar de la 3ra ola. 'Hacia el 3er paradigma del liderazgo de la escuela'. RIE: revista de investigación educativa.
- Crow, G., Day, C., & Møller, J. (2020). Framing research on school principals' identities. *International Journal of Leadership in Education*, 20(3), 265-277.
- Day, C., & Hong, J. (2020). Influences on the capacities for emotional resilience of teachers in schools serving disadvantaged urban communities: Challenges of living on the edge. *Teaching and Teacher education*, 59, 115-125.
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238.
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., & Farran, N. H. (2020). Lecciones aprendidas del estudio del liderazgo escolar exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2020). Una revisión de la investigación del liderazgo escolar transformacional 1996-2005. *Liderazgo y política en las escuelas*, 4 (3), 177-199.
- Morales, OLA (2020). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17 (1).
- Otero Regino, W., Gómez, M. A., & Castro, D. (2019). Carcinogénesis gástrica. *Revista colombiana de Gastroenterología*, 24(3), 314-329.
- Robinson, VM, Hohepa, M. y Lloyd, C. (2020). Liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: identificar qué funciona y por qué (Vol. 41, págs. 1-27). Winmalee: Consejo Australiano para Líderes Educativos.
- Vargas, G. M. G., & Delgado, V. H. O. (2020). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29.
- Weick, KE (2021). El liderazgo como legitimación de la duda.