

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1668>

# Las Competencias del Liderazgo Pedagógico en la gestión de la Administración Educativa

*The Competencies of Pedagogical Leadership in the Management of Educational Administration*

**Greidyn Johanny Vargas Navarro**

[gjvargas@ucatólica.ac.cr](mailto:gjvargas@ucatólica.ac.cr)

Universidad Católica de Costa Rica  
Costa Rica

*Artículo recibido: 18 septiembre 2025 - Aceptado para publicación: 28 octubre 2025*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

## RESUMEN

Esta investigación indaga sobre la influencia de las competencias del liderazgo pedagógico en la gestión de la administración educativa enfatizando en la aplicación de las competencias de gestión, recurso humano y técnica en el ejercicio de liderar de la persona directora en el centro educativo. Un trípode que se concreta con la ayuda de un cambio de concepción del liderazgo ejercido en el que ejerce la función de dirigente de la institución educativa dada a su cargo, en donde se vean involucrados los actores primordiales del proceso educativo a saber docentes, estudiantes y encargados legales de los estudiantes, sin dejar de lado la cultura y la localización geográfica. El estudio se tiene un enfoque documental cualitativo, que selecciona y examina información de heterogéneas fuentes académicas y técnicas. Brinda acciones desde la perspectiva práctica y política para que se logre generar un proceso de cambio en la mentalidad de la gestión en la administración de los centros educativos hacia una administración enfocada en los procesos pedagógicos dados en el sumario de la educación.

*Palabras clave:* liderazgo, liderazgo pedagógico, competencia, gestión, proceso, persona directora

## ABSTRACT

This investigation inquires about the influence of the competencies of pedagogical leadership in the management of the educational administration emphasizing the application of management competencies, human resources and leadership techniques of the principal in an educational institution. A tripod that settles on with the help of a change in the conception of the leadership practiced by the person who directs the educational institution, where it can be seen involved the essential actors of the educational process such as teachers, students and legal officers of the students, without leaving aside the culture and geographic location. The investigation has an

approach of qualitative study, that selects and examines information from heterogeneous academical and technical sources. It provides actions from a political and practical perspective to generate a process of change in the mentality of the management of educational institutions toward an administration centered in the pedagogical processes given in the curriculum.

*Keywords:* leadership, leadership pedagogical competencies, management, process, principal

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

La administración educativa, como lo establece Martínez, L. (2012), “es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios” (p. 10). Prepara a la persona administradora en competencias para el desarrollo y cumplimiento de objetivos establecidos en común, con un liderazgo que traspase los puestos de oficina y sea guía de un grupo de personas.

La complementariedad de las competencias del gestor de la administración de un centro educativo conlleva a recurrir a herramientas y destrezas que le ayuden a favorecer el acorde desarrollo de la institución, como cabeza de esta, se ha de convertir en un referente para la resolución de conflicto en diversas áreas y siendo la educación recubierta de una gama de aspectos pedagógicos es importante desarrollar un liderazgo pedagógico eficaz el cual implica un adiestramiento que combina práctica en el ejercicio de la educación y capacidad intelectual para recurrir a argumentos teóricos en el desarrollo de la gestión que se le ha encomendado. Por lo cual el objetivo del estudio es determinar la influencia de las competencias de liderazgo pedagógico en la gestión de la administración educativa.

El artículo busca generar una contribución en el ámbito institucional para la mejora en el desarrollo de la ejecución de los procesos administrativos en donde la persona docente que sobrelleva dentro de sus quehaceres la dirección de un centro educativo debe de tener en cuenta que todo lo vivido funciona y que su labor, el de dirigir, se centra no solo en la capacidad de mando o de organización sino en la capacidad humana que tenga para consigo y para con los demás. Visto esto, es comprensible que en la actualidad un administrador educativo ejecute su labor teniendo una paleta de competencias que le ayuden a organizar mejor el área administrativa y lo que ella contiene, pues no es solo tiene en sus manos la administración de lo material de la institución sino la parte humana que es el personal con el que trabaja y la población, estudiantil y comunitaria, que integra el centro educativo.

Comprendiendo que el proceso administrativo es un compendio de competencias se espera que al lograr desarrollar estas, la institución tenga un mejor desarrollo institucional, académico y relacional entre los miembros que la componen. El sistema educativo de una sociedad va a responder a las necesidades propias de esa sociedad, que a su vez están sujetas a las demandas de los poderosos mundiales. Es decir, el proceso educativo ha de generar en los miembros de la sociedad las capacidades y habilidades para que estos sean insertados en la sociedad y su demanda laboral, los haga capaces de subsistir ante las circunstancias que a esta le están demandando los que están en el poder mundial. Ese proceso educativo se desarrolla en un contexto y se debe de ver desde el contexto mismo y a qué realidad está respondiendo. En el

video, es lo que el profesor enfoca constantemente, cuando hace referencia al inicio de procesos, el surgimiento de la educación por las habilidades.

En la búsqueda de literatura sobre el tema a presentar los documentos son bastos, sin embargo, teniendo en cuenta la revisión de documentos relacionados sobre el artículo se identificaron algunos estudios de carácter internacional y nacional que dan un aporte significativo a la estructura del estudio, esto genera confiabilidad en el desarrollo y abordaje que se va a realizar en una de las áreas significativas de la educación como lo es la parte administrativa. A continuación, se detallan los artículos encontrados que hacen referencia como argumento a lo presentado en el artículo.

En el ámbito internacional se denota el artículo “Liderazgo pedagógico: una experiencia de colaboración y aprendizaje profesional de un centro escolar en contexto de la pandemia por COVID-19”. Los autores son Oscar Hidalgo Muñoz y Carolina Villagra Bravo realizado en Chile en el año 2022. Este estudio fue dirigido a un centro escolar municipal en primaria y secundaria, a estudiantes y docentes. El objetivo del estudio consistió en promover la construcción de aprendizajes profundos por parte del alumnado, a través del rediseño de la organización en una comunidad profesional en la cual el profesorado colabora y aprende en conjunto.

Las principales conclusiones son: primero es posible sostener un proceso de transformación y mejoramiento educativo, en el cual se asume este contexto complejo como una oportunidad para dar una mirada diferente a la organización escolar y preguntarse qué se puede hacer para que el estudiantado efectivamente aprenda y se desarrolle de manera integral, a pesar de los escasos vínculos directos y/o sincrónicos que tienen con sus profesores y profesoras. Segundo, el liderazgo pedagógico contribuyó en el desarrollo de la capacidad de reflexión docente sobre su profesionalidad, hecho que los llevó a develar las creencias que subyacen a su práctica pedagógica y, consecuentemente, a reorientar su quehacer profesional. Finalmente, el liderazgo pedagógico reconfiguró la gestión, valorándose el trabajo colaborativo entre docentes como un proceso en el cual se transforma la práctica pedagógica, se reflexiona y se aprende.

En cuanto al estudio nacional es titulado “Liderazgo Pedagógico en la Gestión Administrativa”. Fue realizado por Evelin Chen-Quesada, en el año de 2022. Este artículo va dirigido a personas docentes y afines con el proceso educativo con el objetivo de comprender la conceptualización del liderazgo pedagógico y la gestión educativa, las teorías en las que se fundamenta, el rol de la persona directiva y la búsqueda de buenas prácticas de gestión que permitan establecer una relación pedagógica con los docentes, y que, por consiguiente, beneficie la calidad de la educación que recibe el estudiantado.

Parte de los resultados que la autora destaca resaltan los siguientes: primero, el rol de la persona directora con liderazgo educativo requiere de una serie de acciones orientadas hacia una nueva comprensión de lo que se entiende por la calidad de la educación. Velar por la calidad de forma integral implica reorientar la misión y visión institucionales hacia lo que realmente es

sustantivo, la enseñanza y el aprendizaje. Segundo, la comprensión permitirá desarrollar prácticas de gestión educativas orientadas a la pedagogía, con el propósito de desarrollar una mayor capacidad de influencia sobre los equipos docentes para implementar estrategias de enseñanza y de aprendizaje oportunas, con resultados positivos en el rendimiento estudiantil.

Se evidencia con las referencias anteriores que la vigencia del tema de las competencias del liderazgo pedagógico en la gestión administrativa es de relevancia en el ejercicio de la dirección de un centro educativo pues complementa el proceso de enseñanza aprendizaje, pues al gestionar desde las competencias en estudio se genera una apertura a un proceso más integral y coordinado, permitiendo, que se involucre aquellos con los cuales se labora y se comparte el reto educativo propuesto por la política educativa actual.

Desde una perspectiva académica se ha determinado que el proceso administrativo en la educación es una labor de mando, algo tácito y normativo, en la cual la figura de la persona directora se torna tosca, alejada y apartada de la realidad y de su contexto. Se le caracteriza como un servidor detrás del escritorio, en donde solo manda y no se percata de realidad. En el estudio número siete del Estado de la Educación, en el capítulo cinco, se destaca la importancia de administrar desde las competencias y enmarca a Costa Rica como uno de los países en donde no se ha aplicado este proceso. Evidenciando la incapacidad de abordar nuevas formas de administrar y liderar en las instituciones educativas.

Esta manera única de crear un liderazgo poco accesible, lleno de normativa, deja de lado el verdadero sentido del ser educador y la ciencia en la que se ha formado que es la pedagogía, que engloba diversas áreas que permite asumir el reto educativo y llevarlo a la realización de los objetivos planteados. Las nuevas perspectivas de líder en la educación abordan el liderazgo pedagógico, que no está ausente de la realidad docente y que se ejerce de una forma muy discreta, casi imperceptible en las instituciones educativas de la educación pública. Por lo cual se considera importante verificar ¿cómo influyen las competencias del liderazgo pedagógico en la gestión de la administración educativa? Esto permite establecer una ruta de acción educativa en donde se contemplen las competencias que fomenta el liderazgo educativo en el proceso administración educativa.

El considerar otra perspectiva de liderazgo genera en la población educativa un ambiente amigable con el proceso educativo en su parte humana, técnica y de gestión, logrando entrelazar las perspectivas teóricas con la realidad que acosa a los administrativos en donde se asume que, por estar entre escritorios y papeleos, no comprenden el rol pedagógico de la institución y por ende del proceso educativo del cual son parte. Al comprender cada competencia y su desarrollo se puede generar un plan de aplicación en la institución, que va a impactar a nivel institucional y comunitario. Lo que se espera con este artículo es que los administradores de centros educativos tomen conciencia de la capacidad pedagógica que tienen y ejerzan la dirección desde una perspectiva de liderazgo pedagógico.

Es evidente que la gestión administrativa educativa desde una perspectiva del liderazgo pedagógico sea central en una tendencia que se ha ido movilizandola mayoría de los países. En el caso de Costa Rica, el séptimo estado de la Educación en el 2019 revela que existe un rezago en este ámbito y que la gestión administrativa se mantiene sin evolucionar. Además, este informe aclara que “no existe normativa clara y explícita sobre cuál debe ser el papel que cumpla esta figura como líder pedagógico en el centro educativo” (p. 220). Lo que hace no tener una orientación clara hacia donde se debe de formar a los administradores ni sobre que se le debe de evaluar, pues la evaluación de una persona directora recae sobre resultados cuantitativos del rendimiento académico.

El estudio busca promover la comprensión entorno a la integración de las competencias del liderazgo pedagógico en la gestión de la administración educativa como una forma de ampliar el panorama administrativo en los directores de centros educativo, fortaleciendo las relaciones con los demás en la parte humana, mayor especificidad en el abordaje técnico y mayor rendimiento en la gestión administrativa. Conlleva un alcance institucional en una primera visión, pues la institución es la que va a realizar cambios para sobresalir, pero con el tiempo el impacto del estudio será a nivel comunitario, pues, las acciones que se realicen en la institución con la incursión en estas competencias darán resultados en la población estudiantil que está injerta en un contexto social de varias comunidades que la integran.

El tema es novedoso y ha generado buenos resultados en los países donde se ha aplicado como lo afirma en el año 2019 el Séptimo Informe del Estado de la Educación, en el cual también se expone que en Costa Rica existe un rezago en este ámbito causado porque “no existe normativa clara y explícita sobre cuál debe ser el papel que cumpla esta figura como líder pedagógico en el centro educativo” (Séptimo Informe del Estado de la Educación, (2019). p.220). Aunque la razón que puede ser más obvia es la de la dificultad para dedicarle tiempo y buscar como colocar esas acciones en medio de los que rodean la figura administrativa. Este estudio apoyaría teóricamente en la divulgación, a otros interesados, en cómo se inserta una competencia, que pareciera no tener injerencia en la administración, en los procesos administrativos de los centros educativos. Así, como la importancia de la relación triangular entre centro educativo, población y contexto estudiantiles, los lugares de donde proceden los y las estudiantes.

El liderazgo pedagógico es una revolución educativa en la forma de dirigir el centro educativo pues demanda de la persona administradora un cambio en la mentalidad tradicional de la dirección. Para Tafur, R., Espinoza, H. y Zarela, N. (2020) el liderazgo pedagógico es “una gestión institucional centrada en el desarrollo de aprendizajes de calidad de los estudiantes dentro de una cultura de mejora continua, en la cual los docentes participan con un accionar comprometido e innovador” (p. 9). Esta definición deja claro que en la administración educativa conlleva acciones directas e indirectas que velan por fortalecer el desarrollo íntegro de los

estudiantes y profesores. Sin embargo, este proceso se debe de desarrollar en unidad con los miembros de la comunidad educativa que también incluye a los padres de familia.

Comprender el liderazgo pedagógico fuera del área del comercio es fundamental, hay que romper la fijación de metas con objetivos meramente productivos. Como lo recalca Robles, A. y Arguedas, R. (2020), el liderazgo pedagógico

esa mirada desde la pedagogía debe apreciar la importancia de lo común más allá de lo individual, la relevancia de que en una comunidad de aprendizajes y saberes se avance de la mano de un esfuerzo colectivo nutrido por la solidaridad, inclusividad y equidad. (p. 200).

Se evidencia que es importante divisar una administración desde la perspectiva del liderazgo pedagógico, el cual asienta las bases para una revolución y evolución educativa. Si bien el Estado de la Educación expone la débil situación del liderazgo en los administradores educativos, es de real ver que no se proponen soluciones para salir de esta falla encontrada. Tal parece que no es importante el resolver el problema, sino la exposición del problema ante una sociedad que cada vez más se enfrenta a un declive educativo.

En la sintonía de la diversidad de liderazgo y la variedad de definiciones que este término puede tener, es importante contemplar que los autores Gajardo, J y Ulloa, J (2016) redactan como liderazgo pedagógico aquel que “enfatisa en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente” (p. 5). Esto da un asentamiento teórico de lo que una persona directora debe de ejercer en su puesto, está especializada en el ámbito educativo para administrar aspectos pedagógicos. Sin embargo, se cuenta con un encargado académico el cual debe de ejecutar acciones que son de competencia al director, hay un equipo de evaluación que somete a su juicio lo que le corresponde a la persona

Sin embargo, para ejercer un buen liderazgo educativo hay que considerar ciertas competencias que la persona directora debe de valorar dentro de sus habilidades o dentro de su equipo de apoyo a este respecto Medina, A. y Gómez, R. (2014) mantienen que dentro de las competencias necesarias para este proceso se encuentran: gestión, humana y técnica. Para estas autoras, estas son las competencias necesarias para realizar un cambio es el paradigma de la administración educativa.

En cuanto a la competencia de gestión, Medina, A. y Gómez, R. (2014) proponen que esta “conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante los cuales adoptará las acciones más valiosas, que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora” (p. 94). Esto se genera cuando el equipo administrativo liderado por la persona directora trabaje y coordine, desde una cultura de la colaboración y el trabajo en equipo, el desarrollo de los proyectos institucionales optimizando los medios, organizando el tiempo y armonizando los recursos humanos y materiales para que se favorezca la comunidad estudiantil.

La competencia humana requiere de un liderazgo con aspectos humanos requiere descubrir a todas las personas del programa desde las características y papeles que asumen, consiguiendo que el profesorado actúe en esta dirección y que los estudiantes y familias vivan tal programa como un proyecto valioso y transformador en el que se sientan implicados. (Medina, A. y Gómez, R. (2014) p. 95).

El equilibrio entre la empatía y la inteligencia emocional es un aspecto de vital importancia para poder determinar el factor humano de la institución educativa. La parte humana es una de las más sensibles en el ser humano. Esta competencia hace que la persona directora se identifique con los valores que personifican la identidad de la institución y desarrolle canales asertivos de comunicación entre los miembros pertenecientes a la entidad educativa.

Por último, la competencia técnica la cual Medina, A. y Gómez, R. 2014 la plantean de la siguiente forma

La competencia técnica del liderazgo se ha de integrar en el saber y en el hacer, aportando los valores y actitudes pertinentes (...). La visión técnica afecta al dominio del diseño y del desarrollo del programa en las instituciones educativas, implicando a expertos que conozcan los elementos más representativos a aplicar, especialmente el significado y el impacto que para la educación de los estudiantes se espera del proyecto de mejora. (p. 95).

Cuando se pretende realizar un cambio en la forma de la administración educativa y dar un giro de lo directivo a lo pedagógico, el conocimiento de programas, métodos y planes para alcanzar los objetivos es fundamental. Por ello, se requiere de la supervisión técnica y de estudios previos que indiquen de qué forma se inserte en la comunidad educativa este cambio significativo de la dirección de la institución educativa.

El presente artículo se ubica en la una investigación de carácter documental cualitativo, la cual es definida por Morales, O. (2003) citando a Alfonso (1995) como “un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema” (p. 2). El tratamiento del tema a desarrollar es enfocado en la indagación de documentos que han investigado el tema y que posteriormente serán confrontadas al contexto particular. Los documentos indagados, de forma digital, son artículos científicos por lo que es una investigación hemerográfica pues según Ramírez Atehortúa, Fabián Hernando; Zwerg-Villegas, Anne Marie (2012), esta se basa en el análisis de “artículos o ensayos de revistas y periódicos” (p.100).

De las fuentes utilizadas en la investigación se utilizaron fuentes primarias pues Hernández-Sampieri (2018) señala que estas se refieren a “artículos científicos, libros, documentos.” (p. 99). Esto debido a que, según Morales, O. (2003)

en el proceso de investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la

base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos. (p. 2).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación está basada en la localización, extracción y fijación de datos con los cuáles se construyeron unas fichas de información que fue utilizada en la construcción del artículo. Por ello se procedió a buscar información reciente sobre el tema elegido para la investigación con una revisión exhaustiva de datos y artículos digitales sobre la temática. Una vez realizada la revisión se procedió a seleccionar la información pertinente al tema y extraer los contenidos y las citas que fortalecieran la investigación, posteriormente se le dio un orden acorde a lo planteado en el proceso investigativo.

Los principios utilizados fueron la pertinencia y la actualidad. La pertinencia porque la investigación se considera de realce, relevancia e importancia para el desempeño del liderazgo en una institución educativa, pues se acopla a los cambios contextuales y sociales presentes en el país. Y la actualidad porque, para el Estado de la Educación es importante que se retome el liderazgo educativo como forma de dirección de las instituciones educativas y de ello se carece actualmente.

Las investigaciones documentales en su metodología consideran los siguientes aspectos a seguir:

Selección y delimitación del tema, en este aspecto se procedió a escoger uno de los temas propuestos por la universidad para la realización del curso, el cual fue electo por interés y actualidad. Se hizo una limitación contextual para aplicar el abordaje teórico en una realidad concreta.

Acopio de la información, una vez seleccionado el tema se procede a búsqueda de la información acorde a la temática, que fuera lo más actualizada posible y que contribuyera a la investigación. Este acopio se realiza con el criterio establecido al inicio de la investigación, lo que ayuda a ir depurando las fuentes y la información que se encuentran.

Organización de datos y elaboración de un esquema conceptual del tema, para la mejor organización de los datos se sugiere la elaboración de un esquema sobre los datos o aportes de las fuentes que se necesitan para formular la investigación y así tener un orden lógico.

Análisis de los datos, una vez organizada la información se procede a realizar el análisis de los datos en donde se confronta la teoría encontrada con la realidad en un proceso lógico y ordenado.

Redacción del informe final, en este caso del artículo científico que es buscar la respuesta al problema que generó la investigación.

## RESULTADOS

En el desarrollo de la administración educativa se debe de tener en cuenta la evolución en el tiempo, la cultura de la comunidad educativa y la pertinencia para poder integrar los conocimientos administrativos con el área pedagógica. Se debe de ser consiente que se necesita la realización de más estudios sobre el liderazgo pedagógico y su efecto en la gestión de la dirección de los centros educativos, pues, aunque el concepto no es nuevo, la aplicación de este sí y la formación en esa área de parte de las universidades es necesaria.

El primer resultado consiste en que la dirección de los centros educativos está ligada a una dirección autoritaria en donde la persona directora no se enfoca en el desarrollo de los aprendizajes en la comunidad educativa tal como lo afirma Tafur, R., Espinoza, H. y Zarela, N. (2020) que establece que se debe de dar “una gestión institucional centrada en el desarrollo de aprendizajes de calidad de los estudiantes dentro de una cultura de mejora continua, en la cual los docentes participan con un accionar comprometido e innovador” (p.9). La gestión administrativa que se establece en la mayoría de las instituciones educativas conlleva aspectos en los cuales se cierra a la opción comunitaria en una única dirección de mando, la persona directora, ofrece a los miembros de la comunidad un auténtico liderazgo basado en la autoridad y en la obediencia a lo establecido. Se requiere de una mayor apertura de la jefatura administrativa para que surja un liderazgo enfocado en la dirección de los aprendizajes sin que se pierda la autoridad ejercida las personas directoras de los centros educativos.

En segundo lugar, no es evidente en la comunidad educativa una ruta de liderazgo pedagógico que busque un conocimiento comunitario ante la adquisición intelectual individual tradicional instaurada en los centros educativos. La calidad de la educación es medida por un rendimiento académico individual que sólo pasa a un ámbito grupal para indicar el ponderado del nivel en la institución educativa y basado a esto juzgar la función realizada de las personas involucradas en el proceso de enseñanza. Esto es contrario a lo manifestado por Robles, A. y Arguedas, R. (2020) sobre el liderazgo pedagógico el cual debe de ser

esa mirada desde la pedagogía debe apreciar la importancia de lo común más allá de lo individual, la relevancia de que en una comunidad de aprendizajes y saberes se avance de la mano de un esfuerzo colectivo nutrido por la solidaridad, inclusividad y equidad. (p. 200).

El Informe Séptimo del Estado de la Educación en el año 2020, advertía que el liderazgo pedagógico no está siendo aplicado en Costa Rica. La realidad en los centros educativos evidencia que falta mucho para que sea aplicado, pues el papel de quien dirige la institución está enmarcado por las disposiciones del Ministerio de Educación Pública costarricense y su funcionamiento está ligado al rendimiento académico dejando de lado las diversas áreas en que las instituciones se han superado. Además, Robles, A. y Arguedas, R. (2020) insisten en los esfuerzos colectivos en los

aprendizajes acciones que se dan en las aulas pero que no son valoradas en las jefaturas educativas.

Como tercer punto, existe un debilitamiento en la valoración del talento humano en las instituciones educativas, la persona docente no es valorada como humana y enfrenta diversas situaciones que se anteponen al desarrollo de las verdaderas acciones pedagógicas. En el modelo del liderazgo pedagógico la parte humana y su fortalecimiento es de suma importancia para el bienestar de la comunidad educativa tal como lo menciona Medina, A y Gómez, R (2014)

un liderazgo con aspectos humanos requiere descubrir a todas las personas del programa desde las características y papeles que asumen, consiguiendo que el profesorado actúe en esta dirección y que los estudiantes y familias vivan tal programa como un proyecto valioso y transformador en el que se sientan implicados. (p. 95)

Para las autoras citadas, el liderazgo pedagógico se basa en un trípode: gestión, recurso humano y técnica. En la gestión de la distribución del recurso humano, es evidente una carencia en el conocimiento de éste, dado que existe un recargo sobre los mismos profesores quienes integran diferentes comités debido al desconocimiento del talento de los demás. Además, la reducción de espacios por las jefaturas superiores a las personas que dirigen las instituciones educativas impide que se gesten momentos de valoración humana, llevando a los docentes a un mínimo esfuerzo y cumplimiento de las labores correspondientes. La motivación se ve intercambiada por desmotivación cada vez que en una reunión se destacan los errores y no se enfatizan en los logros y en las posibilidades para mejorar en el desenvolvimiento de las labores educativas.

Por último, es evidente la carencia en el dominio de la perspectiva pedagógica en la administración de los centros educativos, pero también la falta de capacidad para solicitar los asesoramientos respectivos que permitan el desarrollo integral de un liderazgo que fomente la vinculación de lo administrativo y de la pedagogía. Tal y como lo proponen Medina, A y Gómez, R (2014) como la competencia técnica del liderazgo pedagógico

La visión técnica afecta al dominio del diseño y del desarrollo del programa en las instituciones educativas, implicando a expertos que conozcan los elementos más representativos a aplicar, especialmente el significado y el impacto que para la educación de los estudiantes se espera del proyecto de mejora. (p. 95).

La no preparación en este tipo de liderazgo puede generar temor en las personas directoras de los centros educativos, sin embargo, el dominio del factor técnico en el asesoramiento para el ejercicio de este y el paciente proceso para ver resultados, son los pilares de una conversión del proceso directivo. La capacitación en los enfoques que se deben de realizar y las acciones que se deben de tener son talentos ara que a un mediano tiempo los resultados se vayan dando a favor de un cambio significativo en la forma de liderar un centro educativo.

## DISCUSIÓN

La gestión administrativa en la educación es una de las acciones con mayor responsabilidad en el quehacer educativo. Quienes dirigen las instituciones educativas reciben en sus manos una responsabilidad de grandes desafíos entre aciertos y desaciertos de la Política Educativa Nacional. Es inherente a este cargo una postura de liderazgo ante una población que se divide en cuatro partes a saber: personas docentes, personas estudiantes, padres de familia o encargados legales y miembros de la comunidad. El liderazgo que se ejerza la persona directora es la tarjeta de presentación de la institución educativa ante estos grupos de personas con los que debe de interactuar. Como se ha establecido en este artículo el liderazgo pedagógico genera una revolución en la forma de ser ejecutado, pues ejerce mayor identidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje como medios del liderazgo en la comunidad educativa y en la comunidad geográfica de la institución. Este aspecto, genera que la forma de administrar tenga otros enfoques en donde potenciar el ejercicio de la dirección, en ningún momento, el liderazgo pedagógico quite la autoridad de la persona directora, sin embargo, busca que se transforme y tenga otras formas de equilibrar disciplina y rendimiento.

Las competencias del liderazgo pedagógico generan una influencia marcada en el proceso de la administración educativa. Iniciando con la propuesta hacia la valoración de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sobre el liderazgo tradicional autoritario, que deben de ser guiados hacia una forma más comunitaria y solidaria, fomentando el trabajo en equipo para generar resultados en equipo, de manera tal que los beneficios sean otorgados al trabajo de toda la comunidad educativa. Este aspecto genera que los espacios y rubros evaluativos sean considerados dentro del quehacer educativo, pues, aunque se posee una Política Educativa que pone a la persona estudiante como el centro del proceso educativo, es la realidad no es visible este aspecto, porque pesa el desempeño académico ante el desarrollo las habilidades.

Los estudios respecto a este tema revelan que este tipo de gestionar los centros educativos generan una mayor cercanía entre las partes y se acaba con la lejanía y el terror que se le tienen a las personas directoras. Esto surge debido a la proximidad que debe de tener quien dirige la institución con los miembros que la integran, la demanda de conocer a las personas docentes, a las personas estudiantes, de estar al pendiente de los aspectos pedagógicos, las visitas al aula para corroborar el proceso y brindar soluciones a los problemas detectados, la sensibilidad hacia aquellos que le rodean; van generando otra perspectiva de una persona directora que busca integrar la realidad con la propia experiencia de la ficción del escritorio.

Conforme las investigaciones van avanzando se evidencia un fortalecimiento en las competencias que se deben de ejercer para poder dar el paso al cambio del liderazgo, no hay que dejar de lado el trípode propuesto a la persona directora para que conlleve un cambio sano hacia el liderazgo pedagógico los cuales son gestión, recurso humano y técnica. La evolución del

concepto de líder en la parte educativa va generando un proceso de cambio a paso lento y urgente, en donde se debe de priorizar la competencia de la atención en la parte humana de los miembros de la comunidad educativa, pero sin dejar de lado la exigencia académica demandante por la sociedad que apuesta a una educación en las habilidades conjugadas con los aspectos académicos.

En la evolución educativa las resistencias al cambio son notables, una de las limitaciones fundamentales para ejercer el liderazgo pedagógico y permitir que las competencias de este que influyen en la gestión de la persona directora recaen en el mismo panorama educativo que va desde una perspectiva macro hacia el micro. La parte macro, correspondiente a las disposiciones nacionales, que recae en el Ministerio de Educación Pública continúan manteniendo líneas de liderazgo en las direcciones de los centros educativos con una perspectiva tradicional, pero solicitando resultados actualizados. La disposición del cambio del liderazgo en las personas directoras y las condiciones para este deben de ser forjadas desde la jefatura principal. Mientras este paso no se logre, mientras no sea una disposición nacional y se dé la formación adecuada en este aspecto, solo se mantendrá en una teoría deseable más no aplicable. En un aspecto meso, es decir, desde las Direcciones de Educación Regionales, se repite el mismo patrón emanado de la jefatura central. Aunque, se pueda dar un vestigio en el campo micro, es una perspectiva de la persona directora que se arriesgue a ir fomentando un cambio del liderazgo al pasar de una forma tradicional autoritaria a una forma pedagógica, lo que implica una transformación en la forma de ver a la persona directora por parte de la comunidad educativa. Aunque es una pequeña ventana, la independencia del ejercicio del liderazgo puede hacer que se genere el cambio.

Surgen muchas inquietudes sobre el liderazgo pedagógico en la gestión de la administración educativa tales como: ¿cuáles son los obstáculos dominantes para el ejercicio de este liderazgo? ¿qué formación se recibe sobre la administración educativa desde una perspectiva pedagógica? ¿cómo contribuyen las Direcciones de Educación Regionales en el fomento del liderazgo pedagógico? ¿qué oportunidades brinda el Ministerio de Educación Pública a las personas directoras que quieran realizar un cambio en la forma de liderar los centros educativos?

### **CONCLUSIONES**

Los resultados derivados de esta investigación brindan respuestas reveladoras a la interrogante planteada: ¿Cómo influyen las competencias del liderazgo pedagógico en la gestión de la administración educativa? Los hallazgos brindan detalles de cómo influyen las competencias en la gestión administrativas de las personas directoras.

Se indica que la influencia de las competencias del liderazgo pedagógico en la gestión de la administración educativa genera un cambio en la perspectiva de la dirección de los centros educativos en tanto se consolidan los aspectos pedagógicos en el proceso de dirección que fomenta la superación académica en los miembros de la comunidad educativa. Al poner el énfasis de la gestión en los procesos de enseñanza y aprendizaje, sin dejar de lado las gestiones

administrativas. También proporciona la importancia de mantener un recurso humano dispuesto a la colaboración del proceso para que no recargue todas las situaciones en la persona directora. Recalca la importancia de poder generar procesos en donde se involucre la comunidad educativa generando un trípode de colaboración entre la persona directora, las personas docentes y las personas estudiantes junto a sus padres o encargados legales. Genera la importancia de capacitar al personal docente y administrativo en el desarrollo de este liderazgo para su puesta en marcha.

En lo que respecta a la generación de los resultados, aunque estos hallazgos dan relevancia e importancia a la influencia de las competencias del liderazgo pedagógico en la gestión de la administración educativa es necesario que se realicen más investigaciones sobre la aplicabilidad de este en los centros educativos, así como las condiciones que se brindan para que este se pueda ejercer.

En cuanto a la contribución al campo académico esta investigación destaca la necesidad de realizar un cambio en la forma de dirigir un centro educativo desde la persona directora para que los resultados académicos exigidos por el Ministerio de Educación Pública conlleven una forma integral de evaluar el desempeño académico del centro educativo y el desempeño laboral de los funcionarios de la institución.

Los resultados de la investigación generan implicaciones prácticas y políticas. En cuanto a las prácticas ponen sobre la mesa la necesidad de un cambio de pensamiento meramente analítico y controlador a un pensamiento más participativo con los miembros de la comunidad educativa. Además, se evidencia la urgencia de dotar en aspectos prácticos a las personas docentes en la aplicación de los procesos comunitarios en los procesos de enseñanza. A nivel político, las jefaturas inmediatas a la persona directora de la institución deben de generar reglamentos y espacios en donde se fomente la formación en el liderazgo pedagógico. A su vez es prioritario que a este nivel político se formule dentro de las políticas educativas los espacios para brindarle a las personas directoras las herramientas para que puedan cumplir con el cambio que se propone.

## REFERENCIAS

- Consejo Nacional de Rectores (Costa Rica). Programa Estado de la Nación. (2019). *Estado de la Educación Costarricense*. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/7773>.
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones*. Líderes Educativos.
- Gómez, R. y Medina, A. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un Centro de Educación Secundaria*. Perspectiva Educacional. Doi: 10.4151/07189729-Vol.53-Iss.1-Art.127.
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. Red Tercer Milenio.
- Morales, O. (2003) *Fundamentos de la investigación documental y la monografía*. Educere.
- Ramírez Atehortúa, Fabián Hernando; Zwerg-Villegas, Anne Marie (2012). *Metodología de la Investigación: más que una receta*. Ad-minister.
- Robles, A. y Arguedas, R. (2020) *Liderazgo pedagógico crítico: la docencia y la intelectualidad orgánica*. Innovaciones Educativas [online]. vol.22, n.33, pp.196-207. ISSN 2215-4132.
- Tafur, R., Espinoza, H. y Zarela, N. (2020). *El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú*. Revista semestral de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa de Uruguay (11). [Rosa-Tafur-El-liderazgo-pedagogico-del-director-y-el-aprendizaje-de-los-estudiantes.-Percepciones-de-directores-y-docentes-de-dos-instituciones-educativas-de-Lima-Peru.pdf \(pucp.education\)](#).