



FUNCIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR ESCOLAR

PEDAGOGICAL FUNCTION OF THE SCHOOL DIRECTOR

Ilka Aparicio de Torres

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de Panamá Oeste. Panamá.

ilka.torres@up.ac.pa <https://orcid.org/0009-0006-9395-738X>

Tania Fiedler de Gordón

Universidad de Panamá. Facultad de Ciencias de la Educación. Panamá

tania.fiedler@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0003-3010-5447>

***Autor de correspondencia:** (ilka.torres@up.ac.pa)

Fecha de recepción 03/10/2023

Fecha de aceptación 8/11/2023

DOI <https://doi.org/10.48204/synergia.v2n2.4461>

Resumen

El presente artículo de revisión literaria se centra en el papel del director como el líder en la función pedagógica dentro de un entorno educativo. Examina las habilidades y atributos necesarios para un desempeño efectivo de sus funciones al liderar y dirigir los procesos pedagógicos que orientan a los docentes en la implementación de prácticas que generen un impacto positivo en la educación.

La intención del artículo es proporcionar una visión generalizada de la importancia e impacto de la función pedagógica del director escolar, desde las consideraciones de distintos autores. Para ello se recurre a la revisión de la literatura que se realizó mediante una búsqueda en bases de datos académicas. Se seleccionaron estudios que abordaran las funciones pedagógicas inherentes a un director, publicados entre 2010 y 2023. Los estudios se analizaron de forma sistemática, identificando las principales tendencias y hallazgos.



En la revisión de la literatura, se encontró una convergencia entre los autores en torno al papel del director escolar como actor clave en la transformación de la escuela. Los autores coinciden en que el director escolar, como líder pedagógico, debe contar con las competencias necesarias para liderar el cambio educativo y lograr un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes; meta esencial de todo centro educativo.

Palabras Clave: Liderazgo, funciones pedagógicas, director escolar, habilidades

Abstract

This literature review article focuses on the role of the principal as the leader in the pedagogical function within an educational setting. It examines the skills and attributes necessary for effective performance of their duties in leading and directing pedagogical processes that guide teachers in the implementation of practices that generate a positive impact on education.

The intention of the article is to provide a generalized view of the importance and impact of the pedagogical function of the school principal, from the considerations of different authors. To do this, we turn to the literature review that was carried out through a search in academic databases. Studies were selected that addressed the pedagogical functions inherent to a principal, published between 2010 and 2023. The studies were analyzed systematically, identifying the main trends and findings.

In the literature review, a convergence was found among the authors around the role of the school principal as a key factor in the transformation of the school. The authors agree that the school principal, as a pedagogical leader, must have the necessary competencies to lead educational change and achieve a significant impact on student learning, an essential goal of every educational institution.

Keywords: Leadership, pedagogical functions, school principal, skills.



Introducción

En los últimos años, se ha dado un mayor énfasis en el papel del director escolar como líder pedagógico. Este liderazgo se refiere a la capacidad del director para promover y apoyar el aprendizaje de los estudiantes, a través de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, el desarrollo profesional de los docentes y la creación de un ambiente de aprendizaje positivo.

El presente artículo analiza la función pedagógica del director escolar y se basa en una revisión literaria sobre el tema y sus hallazgos.

La metodología utilizada ha sido la revisión de estudios encontrados en las base de datos Scopus (resúmenes y citas artículos de revistas científicos) y en ERIC, (resúmenes de documentos y artículos de revista sobre educación); entre los años 2010 al 2023, que han servido de referencia para la realización de este documento que tiene como objetivo proporcionar una visión generalizada de la importancia e impacto de la función pedagógica del director escolar, en aspectos como el clima escolar, el rendimiento académico, el desarrollo profesional docente y la implementación curricular.

La investigación ha demostrado que el liderazgo pedagógico del director tiene un impacto positivo en la calidad educativa. Los directores que demuestran habilidades pedagógicas efectivas están asociados con un mejor rendimiento académico de los estudiantes, una mayor satisfacción laboral de los docentes y un clima escolar más positivo.

Los resultados resaltan la necesidad e importancia de contar con directores que actúen como agentes de cambio, que guíen y apoyen a los docentes en la implementación de buenas e innovadoras prácticas que impacten positivamente en la calidad educativa.



El liderazgo pedagógico del director escolar: un análisis de la literatura

Según la Real Academia Española (RAE), en su Diccionario de la lengua española (2023), líder es "persona que dirige o conduce una organización o comunidad y que guía, dirige y motiva a los demás hacia el logro de metas o la realización de objetivos comunes" (Espasa, p.1047).

Las distintas literaturas relacionadas a esta temática mencionan que el líder es una persona que ocupa una posición de autoridad o influencia en un grupo y que puede surgir en una variedad de contextos, incluyendo el ámbito empresarial, político, social, religioso, deportivo, entre otros. Los líderes suelen poseer una serie de características y habilidades que se desarrollan y son afianzadas a lo largo de la vida permitiendo desempeñar su papel de manera efectiva en aras de guiar, inspirar y motivar a su equipo u organización hacia el logro de las metas propuestas.

El liderazgo, por su parte es un concepto más amplio y abstracto que se refiere a la acción, proceso o conjunto de habilidades y comportamientos que un líder utiliza para influir y guiar a un grupo hacia el logro de sus objetivos.

De acuerdo con Pérez G. (2018), "El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores" (p.25.).

En consecuencia, a lo anterior el liderazgo efectivo es esencial para que la institución educativa alcance un alto desempeño académico y pedagógico que permite promover el cambio proactivo, impulsar la innovación y mantener un ambiente de trabajo motivador.

En este sentido, Polo, García & Pérez (2022), en su obra "La gestión Educativa de las instituciones educativas" señalan que "El liderazgo Pedagógico es la fuerza sinérgica, el impulso,



la energía que hace posible que la gestión pedagógica inicie y transforme las organizaciones y los sistemas educativos, que se exprese y haga posible que pase lo que debe pasar” (p.253).

Dentro de este marco, la investigación realizada por Martínez (2019), destaca la influencia del liderazgo pedagógico del director en el clima escolar, evidenciando que un liderazgo sólido y participativo contribuye a generar un ambiente favorable para el aprendizaje y la convivencia de la comunidad educativa.

En el estudio llevado a cabo por González (2020), se encontró una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el rendimiento académico de los estudiantes. Los resultados mostraron que un liderazgo centrado en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje impacta de manera positiva en los resultados académicos.

Los autores, López, M., Torres, F., & García, J., (2021) analizan las estrategias que promueven la mejora educativa a través del liderazgo pedagógico del director. Sus hallazgos resaltaron la importancia de que los directores actúen como agentes de cambio, promoviendo la colaboración y la participación de docentes y la comunidad educativa en los procesos de mejora.

En la revisión literaria encontramos la investigación de Ramírez, M., & Vargas, J. (2022) en la que se centraron en el desarrollo del liderazgo pedagógico del director en el contexto de la gestión educativa. Sus resultados mostraron que la formación y la implementación de programas de desarrollo profesional contribuyen al fortalecimiento de las competencias pedagógicas y de liderazgo de los directores.

Un último aspecto, de igual importancia a los anteriores, están relacionados a los aportes de Jiménez & Torres (2022), quienes enfocaron su estudio en el papel del director como líder pedagógico en la implementación del currículo. Sus averiguaciones destacaron que un liderazgo pedagógico efectivo se traduce en la operacionalización del currículo de manera coherente y alineada con los objetivos educativos.



La función pedagógica del director escolar

La gestión en las organizaciones y sistemas educativos se teje desde y a través de la pedagogía. El objeto de la indagación científica y su aplicación social se enfoca en la gestión integral de toda labor educativa, independientemente de su nivel o modalidad. No sólo se refiere a las interacciones de enseñanza y aprendizaje entre docentes y alumnos, sino también a las interacciones entre los diferentes actores del sistema educativo.

En los escritos de Polo, et al (2022), encontramos que la pedagogía presupone una reflexión crítica sobre todos los procesos educativos, y la práctica social conducente a la transformación de la realidad en las organizaciones. Esta concepción se fundamenta a través de hipótesis discursivas, problemáticas y generadoras. El carácter pedagógico de la gestión proporciona un sello de crítica, debate, argumentación teórica y lo convierte en una praxis regida por códigos discursivos, que se orienta a dar un nuevo sentido a todas las tareas que reflejan la gestión.

De esta manera los líderes fomentan una cultura de aprendizaje, colaboración y promueven la actualización de metodologías efectivas y dinámicas, además, deben liderar el equipo docente y motivar la innovación y la creatividad en la planificación e implementación de los planes pedagógicos.

Las funciones de un directivo son muy complejas y variadas, hasta el punto de que se puede afirmar que tienen muchas responsabilidades que él mismo desconoce. Hay momentos en su día que provocan distanciamiento, de lo que debería ser el centro de interés como es la dinámica entre las dimensiones o funciones institucionales y que hacen que inclinen la balanza en los aspectos operativos, administrativos y financieros en detrimento del verdadero interés: lo pedagógico y académico, que es la razón de ser de una institución educativa.

Frente a la dinámica institucional, se hace imprescindible un cambio en el liderazgo de los directivos en los centros educativos. Este cambio implica la promoción y consolidación de una cultura de transformación que valore innovaciones pertinentes para las instituciones educativas y su implementación efectiva. De esta manera, la interacción líder-pedagogo, pensada desde la praxis reflexiva y crítica, requiere habilidades de liderazgo, entre las que podemos mencionar liderazgo transformacional, visión compartida, empatía, comunicación efectiva,



capacidad de resolución de problemas, pensamiento crítico, entre otras que serán analizadas en este documento.

El director de una escuela tiene un papel fundamental en la formación de los estudiantes y en el desarrollo profesional del personal docente. Además de gestionar la administración de la institución, tiene una función pedagógica que es esencial para garantizar la calidad educativa. En el libro "La escuela del siglo XXI", Tedesco (2022), plantea que el director escolar tiene un papel fundamental en la transformación de la escuela ya que es el responsable de liderar el cambio educativo, de crear un ambiente de aprendizaje positivo y de garantizar la calidad de la educación. Sostiene que él debe ser un líder pedagógico, capaz de articular la visión, la misión y los valores de la escuela; un líder transformador que genera cambios en la escuela y en la comunidad.

Por lo anterior, una de las primeras funciones pedagógicas del director, es la de establecer una visión educativa clara y coherente para la escuela. Esto implica definir los objetivos y las metas de aprendizaje, así como establecer un plan de acción para lograrlos. Según el estudio de Leithwood (2014), una visión educativa clara y compartida por todo el personal docente puede mejorar significativamente el rendimiento académico de los estudiantes.

El director es el líder de la institución educativa y su papel en la función pedagógica no se limita a supervisar que se cumpla con las normativas del sistema educativo y el currículo también debe asumir su rol orientador en los procesos pedagógicos para potenciar el desarrollo de las habilidades estudiantes y mejorar los resultados académicos.

Por ello, otra función pedagógica importante es la de liderar la implementación de prácticas educativas efectivas que implican trabajar en colaboración con el personal docente para identificar las mejores prácticas educativas y asegurar que se implementen de manera adecuada en la escuela. Según el especialista Fullan (2017), el liderazgo pedagógico es esencial para mejorar la calidad de la educación y el rendimiento académico de los estudiantes.



Como líder pedagógico, el director orienta y guía al personal docente en la planificación y ejecución de las actividades educativas. Debe conocer las necesidades y los intereses de los estudiantes y así guiar al personal docente en la implementación de estrategias innovadoras acordes a las nuevas tendencias educativas que faciliten el aprendizaje del estudiantado.

Además, deben ser capaces de comunicarse de manera efectiva con los miembros de la comunidad escolar y estar abiertos a escuchar las opiniones de los demás. Esto implica comunicarse con los estudiantes, los padres, los docentes y otros miembros del personal.

Otra función importante del director es la evaluación del desempeño docente en la que establece criterios claros y objetivos para evaluar el trabajo de los docentes y brindarles retroalimentación constructiva para mejorar su práctica educativa. Por ello es importante fomentar la formación continua del personal docente para que estén actualizados en su campo de trabajo. Esto implica proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional y así asegurarse de que estén al día en las nuevas tendencias y enfoques educativos. Según el estudio de Fullan (2017), la formación continua del personal docente es esencial para mejorar la calidad de la educación y el rendimiento académico de los estudiantes.

Finalmente, pero no menos importante, es la función mediadora del directivo en las distintas situaciones de conflicto que pueden surgir en la escuela. De acuerdo con García-Valcárcel (2019), “la función mediadora debe ser atendida desde escuchar, entender las necesidades y preocupaciones de los estudiantes, padres de familia y docentes a fin de buscar soluciones que beneficien a todos los involucrados propiciando un ambiente educativo favorable para el aprendizaje” (p.295).



Habilidades del director como líder pedagógico

Una de las características más importantes para un director es poseer algunas habilidades de- esenciales para una gestión pedagogía eficiente que le permita liderar el desarrollo de planes y estrategias que fomenten la mejora en la educación y ser un promotor de la actualización continua del personal docente, pues esto se traduce en una mejora en los procesos y metodologías de enseñanza.

Consideramos que reflexionar sobre la resignificación de este perfil, acorde a las tendencias actuales es tal como señala Polo, J., et al (2022) “es un proceso de recuperación de sentido que permite transformar las prácticas de gestión institucional en contextos organizacionales educativos” (p. 45).

Dada la importancia del enfoque pedagógico de una institución educativa, se presentan algunas habilidades y funciones pedagógicas que deben privilegiar en el perfil de un director escolar, según distintos autores:

- Competencia pedagógica: El director debe tener un conocimiento profundo de las teorías y modelos pedagógicos, así como la capacidad para aplicarlos en la práctica. (Pérez, 2018)
- Liderazgo: El director debe ser un líder nato, capaz de motivar, inspirar y guiar al equipo docente y al estudiantado para que alcancen sus metas. (Polo, J., et al., 2022)
- Visión compartida: El director debe tener una visión clara y compartida con la comunidad educativa, que guíe las decisiones y acciones de todos los miembros de la institución. (Fullán, 2017).
- Comunicación efectiva: El director debe ser un comunicador eficaz, capaz de expresar sus ideas y pensamientos de manera clara y concisa. (Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., 2017).
- Resolución de problemas: El director debe ser capaz de resolver problemas de manera efectiva, identificando los problemas, generando soluciones viables y tomando decisiones informadas. **(García-Valcárcel, 2019).**



Los directores ante los nuevos desafíos de la pedagogía

En la actualidad, la pedagogía se encuentra en constante evolución, para transformar la sociedad a través de la educación, lo que representa un gran desafío para los directores de las escuelas. Estos profesionales tienen la responsabilidad de liderar y guiar al personal docente para que puedan adaptarse a los nuevos enfoques y tendencias educativas.

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan es el uso de la tecnología en el aula. La educación en línea y los recursos digitales están cada vez más presentes en la educación, lo que requiere que los directores estén al tanto de las nuevas herramientas para poder implementarlas en la escuela. Según la UNESCO (2017), en su “Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2017: Educación 2030”; el uso de la tecnología en la educación puede mejorar el acceso a la educación y la calidad de esta.

La inclusión educativa es otro de los desafíos para los directores. La inclusión educativa puede ayudar a todos los estudiantes a aprender y alcanzar su máximo potencial, proporcionando acceso equitativo a la educación para los estudiantes con discapacidades. Según el informe de la OCDE (2019), la Inclusión educativa es un factor clave para mejorar la calidad de la educación y reducir la brecha educativa.

Las nuevas tendencias en la enseñanza y el aprendizaje es otro aspecto al que debe estar al tanto los líderes educativos. Según el informe de la OCDE (2018), la educación basada en competencias puede mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, preparándolos para el éxito en la educación superior y el mercado laboral.

Aun cuando los estudios del cerebro inician desde la década de los años 80 con el Dr. Howard Gardner, las neurociencias vienen avanzando y brindan nuevos aportes que no puede ser desconocidos entre las tendencias actuales de la educación y que deben ser atendidas, como un nuevo desafío, por la persona encargada de administrar el centro educativo. En 2023, García-Valcárcel señala "Los directores de escuela deben estar familiarizados con los aportes de las neurociencias al comprender cómo funciona el cerebro, pueden tomar decisiones más informadas sobre cómo organizar y gestionar sus escuelas. Por ejemplo, los directores pueden crear entornos de aprendizaje que sean más atractivos e interesantes para los estudiantes, y



pueden proporcionar oportunidades para que los estudiantes aprendan de diferentes maneras" (p.25).

Finalmente, el liderazgo escolar es fundamental para el éxito de las instituciones educativas. Los líderes efectivos son capaces de crear un entorno en el que todos los miembros de la comunidad escolar puedan prosperar. Para ello, deben articular la visión, la misión y los valores de la escuela, estar al tanto de las nuevas tendencias en la enseñanza y el aprendizaje, crear un entorno de aprendizaje positivo para todos los estudiantes y comunicarse de manera efectiva con los miembros de la comunidad escolar.

Conclusiones

- El director es un líder en la institución educativa, su rol es vital para el desarrollo académico y pedagógico. Su función es liderar y dirigir procesos pedagógicos que permita una educación de calidad en los centros educativos. Para llevar a cabo esta tarea debe poseer habilidades específicas que contribuyan a cumplir adecuadamente con su rol y responsabilidades.
- La revisión de la literatura evidencia la relevancia del director como líder de la función pedagógica en la mejora de la calidad educativa. El liderazgo pedagógico impacta en diversos aspectos, como el clima escolar, el rendimiento académico, el desarrollo profesional docente y la implementación curricular. Es fundamental que sean agentes de cambio, fomenten la colaboración, la participación, y promuevan estrategias que favorezcan la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje.
- Establecer una visión educativa clara, implementar prácticas educativas efectivas, propiciar la formación continua del personal docente y crear una cultura de aprendizaje en el contexto escolar es parte esencial del quehacer pedagógico directivo.
- Las autoridades escolares se enfrentan a nuevos desafíos de la pedagogía como: el uso de la tecnología, la inclusión educativa, las nuevas tendencias en la enseñanza y el aprendizaje desde los aportes de la neurociencia y la formación continua del personal docente; que deben ser considerados para garantizar una educación de calidad.



- Los hallazgos encontrados en la revisión literaria corroboran que de las competencias administrativas, pedagógicas y sociales requeridas para el ejercicio de las funciones directivas; el factor pedagógico debe prevalecer como eje central del actuar profesional que induzcan a lograr un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes; meta esencial de la creación de todo centro educativo.

Referencias Bibliográficas

- Fullán, M. (2017). El nuevo significado del cambio educacional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 75(1), 1-13.
- García, J., & Pérez, M. (2023). El papel del director escolar como líder pedagógico. *Revista de Educación*, 39(1), 1-20. doi:10.6018/rie.39.1.36323
- García-Valcárcel Muñoz, M. d. L. (2019). La función mediadora del directivo en la escuela: un análisis desde la perspectiva de la gestión del conflicto. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 295-315.
- García-Valcárcel Muñoz, M. d. L. (2023). La importancia de la neurociencia para la educación. *Educación y Educadores*, 26(1), 25-37.
- González, J. (2020). El liderazgo pedagógico del director y el rendimiento académico de los estudiantes. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 24(1), 1-16. doi:10.30827/profesorado.v24i1.1234
- Jiménez, M., & Torres, J. (2022). El papel del director como líder pedagógico en la implementación del currículo. *Revista de Estudios Educativos*, 22(1), 1-16. doi:10.22201/iee.20078929e.2022.1.577
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). El desafío del liderazgo: Cómo liderar personas, organizaciones y a sí mismo. Barcelona, España: *Paidós*.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins.(2014) Siete afirmaciones sólidas sobre el liderazgo escolar exitoso. *Colegio Nacional de Liderazgo Escolar*. Artículo traducido. <https://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com>
- López, M., Torres, F., & García, L. (2021). Estrategias que promueven la mejora educativa a través del liderazgo pedagógico del director. *Revista de Investigación Educativa*, 39(1), 1-20.
- López, M., Torres, F., & García, L. (2021). Estrategias que promueven la mejora educativa a



través del liderazgo pedagógico del director. *Revista de Investigación Educativa*, 39(1), 1-20. doi:10.6018/rie.39.1.36323

Martínez, M. (2019). La influencia del liderazgo pedagógico del director en el clima escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 1033-1052. doi:10.24215/14051667e24.2019.24.82.1033

Ramírez, M., & Vargas, J. (2022). Desarrollo del liderazgo pedagógico del director en el contexto de la gestión educativa. *Revista de Educación y Desarrollo Social*, 16(2), 1-16. doi:10.15332/17947154.2022.16.2.7

Pérez García, J. L. (2018). Liderazgo y trabajo en equipo. Madrid, España: *Síntesis*, 256

Polo, J., & Sánchez, M. (2022). La gestión educativa de las instituciones educativas: un enfoque pedagógico. Caracas, Venezuela: *Sapiens*, 271

OCDE (2019). Inclusión Educativa. Recuperado de <https://www.oecd.org/education/inclusion-education/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. OCDE. (2018).

Martínez, M. (2019). La influencia del liderazgo pedagógico del director en el clima escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 1033-1052.

Real Academia Española (RAE). Diccionario de la lengua española (2023). Madrid: *Espasa*. p. 1047.]

Tedesco, J. C. (2022). La gestión educativa de las instituciones educativas: un enfoque pedagógico. *Sapiens*. Caracas, Venezuela. doi:10.22201/iee.20078929e2022.1.577

UNESCO (2017). Tecnología de la educación. Recuperado de <https://es.unesco.org/themes/tecnologia-educacion>