



El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas: Una revisión de la producción científica

Oscar Melanio Dávila Rojas

Fecha de recepción: 02 de setiembre, 2021

Fecha de aprobación: 25 de noviembre, 2021

Derechos de reproducción: Este es un artículo en acceso abierto distribuido bajo la licencia CC



El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas: Una revisión de la producción científica

Oscar Melanio Dávila Rojas¹

Resumen

La transformación de la educación en el mundo empieza con políticas educativas que garanticen el derecho a una educación de calidad. La implementación de estas en la escuela es responsabilidad de los directores, quienes cumplen el rol de líderes pedagógicos y acompañan a los docentes en la loable misión de garantizar que la institución educativa brinde a la comunidad un servicio de calidad. El estudio tuvo como objetivo general describir las principales características de publicaciones científicas que tengan como una variable de interés el LPDir en instituciones educativas peruanas. Es un estudio cualitativo que consistió en una revisión sistemática de 12 artículos publicados entre 2016 y 2021; estos difunden resultados principalmente de investigaciones cuantitativas, de corte transversal, correlacionales o correlacionales-causales. Se comprobó que hay pocas publicaciones académicas en las que esta es una de las variables de interés. Por consiguiente, es necesario incentivar la producción académica referida al tema abordado en el artículo, dada la importancia de la gestión pedagógica en la persona del director, visto este como líder principal de una institución educativa. En ellas aparecen como variables asociadas al LPDir: clima institucional, competencia directiva, acompañamiento pedagógico, trabajo colaborativo, desempeño docente, evaluación del desempeño docente, entre otras.

Palabras clave: liderazgo pedagógico del director, docente, gestión pedagógica, acompañamiento docente.

¹ Universidad César Vallejo (Perú). correo. oscarmelanio@yahoo.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6915-8373>

The pedagogical leadership of the director in Peruvian educational institutions

Oscar Melanio Dávila Rojas¹

Abstract

The transformation of education in the world begins with educational policies that guarantee the right to quality education. The implementation of these in the school is the responsibility of the directors, who fulfill the role of pedagogical leaders and accompany the teachers in the laudable mission of guaranteeing that the educational institution provides the community with a quality service. The general objective of the study was to describe the main characteristics of scientific publications that have the LPDir as a variable of interest in Peruvian educational institutions. It is a qualitative study that consisted of a systematic review of 12 articles published between 2016 and 2021; These disseminate results mainly from quantitative, cross-sectional, correlational or correlational-causal research. It was found that there are few academic publications in which this is one of the variables of interest. Therefore, it is necessary to encourage academic production related to the topic addressed in the article, given the importance of pedagogical management in the person of the director, seen as the main leader of an educational institution. In them appear as variables associated with the LPDir: institutional climate, managerial competence, pedagogical support, collaborative work, teaching performance, evaluation of teaching performance, among others.

Keywords: pedagogical leadership of the director, teacher, pedagogical management, teacher support.

¹ Universidad César Vallejo (Perú). correo. oscarmelanio@yahoo.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6915-8373>

INTRODUCCIÓN

Las verdaderas reformas se producen cuando los gobiernos invierten en educación y forman ciudadanos con valores (Andina, 2019), ciudadanos que respetan los derechos de los demás y cumplen con sus deberes cívicos y ciudadanos. La inversión en educación es una “piedra angular de las políticas de gobierno nacional”; tiene por finalidad dar más oportunidades a los niños, niñas y adolescentes de “poblaciones indígenas, comunidades expuestas a la violencia [y] discriminación” y que, como consecuencia de ello, ven limitado su derecho de acceso a la educación (Unicef, 2019). La inversión en educación comprende también la revaloración de la profesión docente (CPPe, 2021), implementándose una política remunerativa que estimule la buena práctica pedagógica y directiva y reconozca los resultados traducidos en los aprendizajes de los estudiantes.

Para el éxito de las reformas y la sostenibilidad de un sistema educativo de calidad, las escuelas deben ser conducidas por líderes con mentalidad transformadora. Estos comparten aspiraciones con sus seguidores, descubren sus atributos y cualidades y les ayudan a fortalecerlas hasta llegar a estándares morales elevados (Kouzes & Posner, 2005). Los líderes pedagógicos con una mentalidad transformadora son personas decididas, competentes en la gestión de los procesos pedagógicos en función de estándares superiores. Estos líderes tienen un amplio dominio pedagógico; su esfuerzo profesional se encausa en beneficio de los aprendizajes previstos en el currículo escolar (Ministerio de Educación de Perú, 2017). Los docentes y los directores son titulares del liderazgo pedagógico (LP) en la escuela y garantes del servicio que esta presta a la comunidad.

El liderazgo pedagógico de los directores (LPDir) vincula “el trabajo de los docentes, un clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad” (Ministerio de Educación de Perú, 2014a, p. 14). Ni el director puede gestionar la escuela sin el concurso de los docentes, ni estos forman integralmente a los estudiantes sin el soporte de los padres de familia. Del mismo modo, la calidad de la escuela no puede mejorar sin la inversión de recursos suficientes por parte del gobierno y sin el

firme respaldo de la comunidad. Como reflejo de una escuela gestionada eficientemente, la calidad educativa es secuela del accionar profesional y ético de su director y el equipo de docentes a quienes este acompaña.

Mucho se investiga en la actualidad acerca del LPDir intentando descifrar las claves para un ejercicio pleno de este. Una revisión de los repositorios institucionales revela que las investigaciones que analizan el LPDir asocian dicha variable, por ejemplo, al trabajo remoto, el acompañamiento al docente y la evaluación de su desempeño (Mamani, 2020; Rafael et al., 2019; Casas, 2019; Ayvar, 2016; Rosas, 2016). En otros casos, se analiza el rol directivo durante el trabajo remoto, las competencias directivas, el ejercicio mismo del liderazgo y hasta la forma cómo los programas de especialización inciden en el desarrollo de competencias directivas (Cisneros et al., 2021; Vela et al., 2020; Antonio et al., 2019; Quispe, 2019). También se evalúa el LPDir en vinculación con el clima institucional, el aprendizaje de los estudiantes y el trabajo colaborativo de los docentes (Peláez, 2020; Tafur et al., 2020; Arbañil, 2019).

Como líderes pedagógicos, los directores enfrentan una serie de retos: (i) gestionar en forma eficiente la escuela avalando así la calidad del servicio que esta ofrece a la comunidad; (ii) gestionar racionalmente los recursos disponibles, priorizando su aprovechamiento en los procesos administrativos y pedagógicos; (iii) promover la formación profesional permanente en el equipo de docentes que colaboran con él en la escuela; (iv) acompañar a los docentes para ejercer con ellos su rol pedagógico como líder, compartirles su conocimiento y experiencia profesional, orientarlos, apoyarlos, estimularlos; (v) monitorear los procesos pedagógicos en las aulas, porque así constata que los estudiantes aprenden y los docentes cumplen con su responsabilidad pedagógica; (vi) realizar una gestión contextualizada de la escuela en la comunidad, afirmándola como la institución que forma integralmente a las personas que en el futuro serán responsables de los cambios y transformaciones sociales.

Por ende, hay necesidad de investigar en forma exhaustiva el comportamiento de la variable LPDir; sobre todo, de difundir los hallazgos en publicaciones académicas cuidadosamente revisadas. Así estas estarán al alcance de directores y los docentes que aspiran a un cargo directivo; ellos tendrán en cuenta las

recomendaciones que los investigadores formulan como contribución al fortalecimiento de las competencias directivas y el despliegue de estas al frente de una institución educativa. Por un lado es necesario el interés en los investigadores por publicar los resultados de sus estudios; por otro, la apertura y convocatoria de los editores de las revistas. De esta manera, los educadores dispondrán de un cúmulo de información especializada, actualizada y confiable como referencia para la toma de decisiones durante el ejercicio de su rol como líderes pedagógicos. Claro está que la transformación de la educación exige un cambio de actitud en todos los actores involucrados en ella y la comunidad académica debe contribuir a ese cambio.

Con la finalidad de aportar al conocimiento del tema, se examinó en este estudio una docena de publicaciones académicas. El objetivo general fue describir las principales características de publicaciones científicas que tengan como una variable de interés el LPDir en instituciones educativas peruanas. De este objetivo se desprendieron seis objetivos específicos: (i) sistematizar los propósitos de las investigaciones revisadas, (ii) identificar las principales dimensiones consideradas en el estudio de la variable LPDir, (iii) identificar las variables asociadas al estudio del LPDir, (iv) conocer las recomendaciones más importantes derivadas de los estudios analizados, (v) explicar la importancia del LPDir, de acuerdo con los hallazgos de los investigadores y (vi) analizar las limitaciones más frecuentes en los estudios incluidos en la revisión.

METODOLOGÍA

Es un estudio cualitativo (Hernández y Mendoza, 2018) que presenta los resultados de una revisión sistemática de publicaciones académicas realizadas por investigadores peruanos. Los artículos difunden resultados de investigaciones que tienen como una de las variables de interés el liderazgo pedagógico del director (LPDir).

La muestra está formada por 12 artículos publicados entre 2016 y 2021. Estos difunden los resultados de investigaciones sobre el LPDir en las instituciones de educación básica peruanas. Se obtuvieron de Redalyc,

Scielo, Dialnet, Google Académico y otras fuentes. En Scopus y Ebsco no se identificaron publicaciones que incluyan la variable.

La técnica utilizada es el análisis documental y el instrumento una matriz informativa (tabla 1) en la que se registra: título de la publicación, autor(es), tipo de investigación, dimensiones de la variable estudiada, variable(s) asociadas y fuente donde se la localizó.

La búsqueda se limitó exclusivamente a la variable LPDir y la selección de los hallazgos incluyó artículos que mencionan específicamente el liderazgo pedagógico del director (directivo o de los directores).

El análisis comprendió la revisión del objetivo, dimensiones de la variable, variables asociadas, conclusión, recomendaciones y limitaciones. Se tuvo en cuenta estos aspectos en la discusión de resultados y las conclusiones.

Fueron criterios de inclusión: artículos publicados entre 2016 y 2021, investigaciones realizadas en Perú, que la variable analizada sea LPDir. Y, como criterios de exclusión se consideró a estudios realizados fuera del rango temporal seleccionado y que el liderazgo pedagógico se refiera al docente.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Mucho se habla y escribe sobre el liderazgo aplicado a las diferentes áreas de la actividad humana. Los líderes son personas con un don excepcional; su ascendencia los distingue del grupo, ganan la admiración y respeto de este. Por cierto, la responsabilidad frente al grupo es enorme, porque los líderes mueren, pero los movimientos impulsados por estos no, perduran en el tiempo (Lokier, 2020). Por eso es importante que el legado de un líder trascienda su individualidad. El líder responsable y profundamente comprometido con la causa que defiende debe preparar oportunamente a otros que le sucedan en el puesto cuando él ya no pueda o no deba continuar.

La influencia del líder siempre será positiva, de empoderamiento, para la transformación de los seguidores. El impacto de su personalidad transformadora se mide en las acciones que ejecutan sus seguidores. Estos últimos persiguen también propósitos elevados, son agentes de cambio; empiezan siendo como su líder y luego desarrollan en sí mismos el poder transformador de este.

Un líder es alguien capaz de influir positivamente en los demás. Como el Jesús de la Biblia, se despoja de sí mismo, ausculta sin temor sus debilidades y entiende el desarrollo de la autoconciencia y la transformación personal, para luego pretender cambiar a los demás (Bailey, 2019). No se puede cambiar a otros sin antes cambiar uno mismo; como no se puede estimular las capacidades de los demás sin haber desarrollado enteramente las propias. El líder transformador comparte sus aspiraciones éticas con los seguidores, descubre los atributos de estos, les ayuda a cultivarlos (Kouzes & Posner, 2005). Justamente, Peter Druker (2021, p. 23) señala que “el papel del líder es estimular las capacidades humanas y tornar irrelevantes las debilidades”. El líder que toma consciencia de sus debilidades, las supera y su fortaleza e influencia se incrementan. La capacidad de influir en los demás es lo que distingue al líder. Cualquier persona con capacidad para lograr una sana ascendencia sobre los demás está en condiciones de asumir este rol. Dicho de otro modo: todas las personas tienen la capacidad para influir en las demás, por consiguiente, son líderes (Maxwell, 2018).

Un líder tiene la capacidad de convocar voluntades, de influir positivamente en ellas y guiarlas con inteligencia y desinterés hacia el logro de metas elevadas y definidos propósitos de realización personal o colectiva. Todo líder reúne en sí mismo muchas cualidades que lo diferencian de sus seguidores y que estos pretenden desarrollar en sí mismos en algún momento.

Maxwell (2013, p. 21) enumera 21 cualidades indispensables en un líder: “Carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender, visión”.

Es posible afirmar que un buen líder tiene la especial habilidad de solucionar problemas por haber madurado en sí mismo las otras veinte cualidades destacadas por Maxwell. Tiene el don de saber observar, escuchar, analizar situaciones; evaluar posibilidades, prever riesgos, estimar beneficios y anticipar consecuencias y elegir inteligentemente el camino razonable para una solución que afecta favorablemente a la mayoría de implicados en un problema. Los líderes educativos deben saber solucionar problemas, aunque su tarea parezca compleja y difícil y, a veces, la solución no implique a todos. Los líderes encargados de la gestión escolar, buscarán consensos y valorarán siempre el mayor beneficio para la escuela, los estudiantes y docentes.

El LP en la escuela lo ejercen docentes y directivos. Aquellos guían a los estudiantes durante el proceso de aprendizaje; estos últimos acompañan a los docentes en el desarrollo de acciones pedagógicas. El ejercicio del liderazgo de los docentes y directivos tiene como finalidad edificar un clima escolar adecuado para la convivencia, coordinar acciones educativas, organizar y gestionar los aprendizajes, promover la capacidad individual de aprender, construir estados de ánimo de motivación, laboriosidad y, más allá de todo esto, inspirar la profesional ambición por la calidad educativa (Rojas & Gaspar, 2006).

El liderazgo escolar ideal no involucra el ejercicio de la autoridad como tal; de manera que no está centrado en una sola persona. Cumple con la condición de ser distributivo y transformador. El líder “transformador” distribuye cuotas de su responsabilidad entre distintos agentes educativos dentro de la escuela (equipos, coordinadores, docentes, personal administrativo y de servicio) y fuera de esta (padres de familias y otros aliados). El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa de un país. Los ministerios de educación tendrán que formar líderes pedagógicos, responsabilizarlos de la gestión escolar, incentivar las gestiones exitosas y ratificar a quienes marcan la diferencia por su responsabilidad, honradez, eficiencia, desempeño intachable y ejemplar. El líder pedagógico que las escuelas requieren concentra sus esfuerzos en el impulso de acciones conducentes a la mejora de la

práctica pedagógica docente, en que los estudiantes aprendan mejor y la escuela funcione enlazada con el entorno (Pont et al., 2009).

En su reto de guiar a los seguidores hacia el logro de propósitos elevados, el líder transformador practica valores morales (Burns, 1978). El líder directivo es un líder transformador; guía y orienta a sus seguidores, los insta a materializar sus aspiraciones personales, académicas y profesionales. Como líder pedagógico, el director guía a los docentes y estos a los estudiantes. En el primer caso se trata de ayudarles a mejorar su práctica pedagógica y desarrollar sus competencias profesionales; en el segundo, de satisfacer los intereses y expectativas de aprendizaje, según el perfil de egreso definido por el sistema educativo.

Es razonable afirmar que el liderazgo en educación persigue que la persona genere en forma autónoma sus “estructuras internas cognitivas y socioemocionales” y sea capaz de llegar al límite de sus potencialidades (Ministerio de Educación de Perú, 2017, p. 5). Se trata de robustecer las competencias profesionales de los docentes y desarrollar las que definen el perfil de los estudiantes como egresados de un sistema educativo que forma personas capaces de ejercer en forma ética sus deberes y derechos, personas que se comprometen con el desarrollo social sostenible y el progreso del país. De ahí que las escuelas necesitan verdaderos líderes: unos que gestionen los procesos de aprendizaje en las aulas; otros que acompañen a quienes tienen esta delicada responsabilidad.

La docencia de este milenio busca un cambio en la educación, la instauración de nuevos escenarios educativos que refuercen los saberes culturales y pedagógicos de los docentes, afiancen su identidad con la profesión y desarrollen una práctica pedagógica eficiente para el logro de aprendizajes fundamentales (Ministerio de Educación de Perú, 2014b). Los docentes organizan y gestionan los aprendizajes en el aula; planifican las sesiones de aprendizaje; seleccionan críticamente los contenidos asociados a las competencias que deben desarrollar los estudiantes; promueven hábitos de estudio que vayan de la mano con la lectura y la reflexión para una comprensión profunda de las áreas curriculares (Rojas & Gaspar, 2006). La dimensión afectiva del LP del docente cobra singular importancia en la motivación a los

estudiantes; promueve la autonomía de estos, les inculca la valoración del esfuerzo propio, promueve el trabajo colaborativo, la gestión del conocimiento y la construcción sus aprendizajes perdurables (Gento et al., 2020). La confianza, el apoyo constante y la retroalimentación positiva estimulan el buen ánimo y la ambición de progresos en los discentes.

El liderazgo en la escuela compete a toda la comunidad educativa; sin embargo, los docentes, principales agentes de la gestión pedagógica, son los llamados a involucrarse en primera fila en el mejoramiento del servicio educativo (Contreras, 2016). Los docentes comprometidos con la educación trabajan en equipo, ejercen el liderazgo distribuido que comparten con el director. Por tanto, sus competencias deben ser fortalecidas, su vocación estimulada y su buen desempeño reconocido.

Los directores con un LP bien definido cultivan estados de ánimo positivo en sus docentes, porque así estimulan su laboriosidad, fomentan su compromiso con la calidad educativa (Rojas & Gaspar, 2006). Los docentes no pueden percibir actitudes invasivas en los directores, acciones que los hagan sentirse acosados y afecten su estado de ánimo; eso les provoca zozobra, perjudica su desempeño. La relación entre directivos y docentes será de confianza y respeto. Aquellos confían en que estos conocen sus responsabilidades y actúan profesionalmente movidos por la convicción de que la formación de los estudiantes depende de su eficiente práctica pedagógica. Así que la supervisión no puede ni debe ser una acción inquisitiva, sino más bien un acompañamiento facilitador y colaborativo (Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019). Visto de este modo, los docentes se piensan y sienten parte de un equipo; no se consideran simples empleados ni se sienten forzados a satisfacer las exigencias de un líder autoritario y sancionador. El líder pedagógico directivo centra su interés en los aprendizajes, más que en el cumplimiento estricto de las normas (Cubas, 2021); trabaja de la mano con los docentes, los involucra en el desafío de optimizar el servicio y la calidad educativa de la institución.

El mayor potencial del liderazgo pedagógico es su repercusión positiva en la calidad educativa. Tomando conciencia de ese potencial, los directores son llamados a concientizar a los actores de la comunidad educativa mediante talleres para el análisis de la situación actual de la escuela; asesorar con regularidad a los docentes en la

organización de actividades académicas y proyectos de mejora; constituir comunidades de aprendizaje docente y distribuir el liderazgo entre los docentes y equipos de trabajo en la escuela (Contreras, 2016).

Las escuelas necesitan líderes que gestionen los procesos de aprendizaje en las aulas y líderes que acompañen a quienes tienen esta responsabilidad. Según el *Marco del buen desempeño directivo - MBDDir* (Ministerio de Educación de Perú, 2014a), los directores tienen como misión la “gestión escolar en el contexto de reforma de la escuela”. Se sienta así las bases para la formación de un LPDir que realice una “gestión centrada en los aprendizajes” (p. 10). El director no solo se ocupa de la gestión institucional y administrativa de la escuela, sino también y principalmente de lo pedagógico. Como gestor y líder, acompaña permanentemente a los docentes y verifica que estos planifiquen procesos pedagógicos adecuados para aprendizajes de calidad.

El LPDir es considerado como “factor de primer orden” para el mejoramiento de la educación peruana (Ministerio de Educación de Perú, 2014a, p. 18). Su gestión se orienta siempre hacia los objetivos institucionales. Privilegia los aprendizajes de los estudiantes y, en función de ello, brinda un acompañamiento fortalecedor a los docentes, eslabón importante en el complejo engranaje del sistema educativo que avanza hacia la calidad de la educación como derecho fundamental. Como parte de ese sistema, cada escuela brinda el servicio a la comunidad donde opera; en esta, los docentes son responsables de concretar las grandes intenciones de la política educativa en las aulas y formar integralmente a los estudiantes: nuevos ciudadanos, protagonistas del futuro.

El LPDir se materializa en las prácticas que señala Bolívar (2010, pp. 84-85) y que se explican a continuación.

El director *establece metas*. Teniendo en cuenta el perfil de egreso de los estudiantes, plantea metas medibles, las socializa e invoca y el consenso para la implementación de acciones que aseguren su logro; y para ello compromete el esfuerzo y capacidad profesional de los docentes.

El director *obtiene y asigna en forma estratégica recursos*. Evalúa la situación y las necesidades de la institución educativa; implementa acciones para obtener recursos provenientes de la institución jerárquica inmediata o de los aliados con que cuenta en la comunidad educativa; una vez obtenidos los recursos, los distribuye racionalmente.

El director *planifica, coordina y evalúa la enseñanza y el currículo*. Para esto forma equipos de trabajo apoyándose en personas cuya capacidad y profesionalismo son una garantía para la consecución de las metas educativas; acompaña a los docentes y a los equipos de apoyo integrados por estos; observa el trabajo en las aulas, toma nota, corrige, retroalimenta, sugiere; evalúa la coherencia entre lo que se hace y lo que deben lograr los estudiantes.

El director *promueve y participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes*. Como líder y acompañante pedagógico de su equipo de docentes, los estimula a seguir aprendiendo y fortalecer sus competencias pedagógicas; los insta a la formación y superación profesional constante; igualmente, reconoce las prácticas exitosas y promueve su réplica con otros grupos; este rol ejerce una poderosa influencia en el desarrollo profesional de los docentes.

El director *asegura un entorno ordenado y de apoyo*. Sin descuidar las relaciones de confianza con sus colaboradores, ejerce plenamente su liderazgo pedagógico y realiza un seguimiento de las actividades académicas y administrativas de los docentes; su presencia se nota fuera del aula y dentro esta, pero es una presencia amistosa, de apoyo, para cerciorarse de que los estudiantes reciben la formación que garantiza el *Currículo Nacional de Educación Básica - CNEB* (2017).

Como líder pedagógico, el director es, ante todo, un garante de la educación inclusiva en su escuela. Su reto mayor consiste en gestionar una escuela que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes; una escuela contextualizada, que valora las necesidades de aprendizaje de los estos, como integrantes de una comunidad que necesita resolver los problemas que la afectan y alcanzar un desarrollo sostenible. El director es un líder, apto y profesionalmente capaz para el cargo; elige escrupulosamente a los docentes, de acuerdo con

el perfil de educador que reclama el modelo educativo proclamado en el currículo. Monitorea muy de cerca y constantemente los procesos pedagógicos, porque de la calidad de estos dependen los logros de aprendizaje. Orienta y acompaña a sus docentes; les comparte sus conocimientos y experiencia pedagógica; enseña y aprende, crece junto a sus docentes y equipos especializados de estos. Entiende que la escuela no depende solo de la gestión que él realiza, sino que su liderazgo distribuido entre los agentes educativos garantiza la calidad del servicio que ofrece la institución educativa.

Teniendo en cuenta lo expuesto es que muchos investigadores se ocupan del estudio del LPDir. Basta revisar los repositorios institucionales de las universidades peruanas y extranjeras, públicas y privadas, para toparse con una importante cantidad de investigaciones que analizan el comportamiento del LPDir en relación con otras variables educativas. Empero, todos estos trabajos no terminan en una publicación académica ni son difundidos en las importantes bases de datos disponibles en la red. Esta indagación permitió identificar 12 artículos producidos por investigadores peruanos, cuyas características principales se describe en los párrafos siguientes.

Cisneros & Ledesma (2021) realizaron un estudio para describir las diferencias entre factores que intervienen en el LPDir en el contexto del trabajo remoto debido a la pandemia Covid-19. El estudio correlacional se ejecutó con 104 directivos de instituciones educativas públicas de Lima Este. Recolectaron los datos utilizando un cuestionario administrado mediante Google. Incluyeron como dimensiones del LPDir: "(i) desarrollo de la dirección pedagógica, (ii) capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas, (iii) capacidad de formación en actividades pedagógicas, (iv) capacidad de la dirección para convertirse en profesión atractiva y (v) capacidad de apoyo a las labores pedagógicas de la dirección". Comprobaron que no hay diferencias significativas en los factores que intervienen en el LPDir durante el trabajo remoto. Concluyeron que todos los factores se potencian de manera equivalente; el trabajo remoto permitió a los directores desarrollar capacidades formativas y éticas, garantizándose así la calidad de la gestión. Los autores no formulan recomendaciones ni señalan limitaciones en su estudio.

Mamani (2020) se interesó en determinar la relación entre el liderazgo pedagógico [del director] y el acompañamiento pedagógico. El estudio correlacional comprendió a 40 docentes de instituciones de educación primaria del distrito de Azángaro, en Puno. Utilizó dos cuestionarios: uno de 20 ítems para evaluar la variable LPDir y otro de 22 ítems para la variable acompañamiento pedagógico. Las dimensiones de LPDir son: "espacio del poder, espacio de la autoridad y espacio de la influencia". Determinó una correlación directa y baja ($r = ,424$) entre dichas variables. Concluyó que hay una baja correlación entre el LP y el acompañamiento pedagógico a los docentes. Recomienda que los directivos asuman el nivel de su liderazgo en las acciones de acompañamiento a los docentes y mejoren como líderes pedagógicos. No evalúa limitaciones.

Peláez & Merino (2020) se propusieron determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional. Realizaron un estudio correlacional con una muestra de 229 estudiantes de 12 instituciones educativas. Consideraron como dimensiones de la variable LPDir: "(i) capacidad técnica, (ii) manejo emocional y situacional y (iii) manejo organizacional". Para medir la variable utilizaron un cuestionario de 30 ítems basado en el MBDDir y, para la variable desempeño docente, un cuestionario de 30 ítems basado en uno propuesto por Martin Bris. Los resultados mostraron un buen nivel de liderazgo pedagógico del director y se comprobó una correlación directa considerable ($r_s = ,700$) y de alta significancia ($p < ,01$) entre las variables. Concluyeron que existe relación entre el LPDir y el clima institucional. Si bien los resultados expresan la percepción de los docentes, podrían estar sesgados por influencia de la cotidianidad, las actitudes, el estilo de vida y variables no controladas en el estudio. Por ello recomiendan que en estudios de este tipo no solo se tenga en cuenta solo la percepción de los docentes, sino también de otros agentes de la comunidad educativa.

Tafur et al. (2020) analizó la vinculación entre el liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes. Es un estudio de caso realizado en un contexto real en el que utilizaron la entrevista semiestructurada. La muestra incluyó al director y 7 docentes de la institución 1 y la directora y 4 docentes de la institución 2. Consideraron dos subcategorías: "(i) conceptualización de liderazgo pedagógico (CLP)

y (ii) competencias y habilidades del líder pedagógico (CHLP)". Concluyeron que los entrevistados conciben al LPDir como la capacidad para dirigir la escuela hacia la consecución de las metas previstas, siendo necesaria una gestión que mejore los aprendizajes de los estudiantes; los directores encuestados incentivan la formación continua de sus docentes. Teniendo en cuenta que se trata de un estudio exploratorio con una muestra de 15 personas, consideran que su trabajo es solo el inicio de lo que podría ser un estudio con mayor alcance.

Vela et al. (2020) estudiaron el LP en Arequipa con el propósito de identificar las competencias directivas desde la perspectiva del liderazgo pedagógico establecido en el MBDDir. Es un estudio correlacional, con alcance descriptivo ejecutado con 60 directivos de instituciones educativas públicas. Emplearon una escala de autovaloración de 20 ítems y una rúbrica de 3 subvariables y 34 criterios, además de un cuaderno de campo. Las dimensiones tomadas en cuenta son: "(i) establecimiento de metas y expectativas (ii) obtención y asignación de recursos, (iii) planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, (iv) promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de la profesionalidad del docente y (v) asegurar un entorno ordenado y de apoyo". Concluyeron que la mayoría de directivos no poseen competencias específicas para elaborar un informe de gestión anual, viéndose afectado su liderazgo pedagógico. Recomiendan que se les acompañe en los procesos de trabajo colegiado, porque deben construir en forma participativa los instrumentos de gestión escolar. Destacan como limitación la obtención de información solo desde la percepción de los directivos y que las categorías de análisis del informe anual de gestión escolar se den en el marco del Minedu, sin contemplarse la realidad de la escuela.

Antonio & Herrera (2019) analizaron la percepción de los docentes sobre el LPDir. Se trata de un estudio descriptivo, de corte transversal, que incluyó a 59 docentes de la red 16 de la UGEL 3 de Lima Metropolitana. Administraron un cuestionario de 30 ítems, con escala tipo Likert, que fue una adaptación de indicadores establecidos en el MBDDir (Ministerio de Educación de Perú, 2014a). Tomaron en cuenta las dimensiones: "(i) gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y (ii) orientación de los

procesos pedagógicos [...]". El 67,8% de encuestados perciben que los directores realizan una muy buena práctica de su liderazgo pedagógico. Concluyeron que el desempeño de los directores como líderes pedagógicos es óptimo y va de acuerdo con las políticas establecidas en Perú. Recomiendan que se realicen otros estudios teóricos y prácticos para determinar los factores que influyen en el nivel de liderazgo pedagógico de estos agentes educativos, debiendo enfatizarse en estructuras sociales, económicas, políticas y culturales. Admiten que los datos obtenidos provienen de una muestra pequeña.

Arbañil (2019) buscó conocer la relación entre LPDir y el trabajo colaborativo. La investigación de diseño correlacional comprendió 54 personas (equipo directivo, docentes y padres de familia) del colegio Fe y Alegría de 12 de Puente Piedra. Empleó dos cuestionarios con escalamiento Likert, de 20 ítems cada uno. Para el LPDir estableció como dimensiones: "(i) carismática-emocional, (ii) anticipadora, (iii) profesional-cultural, (iv) participativa, (v) formativa y (vi) administrativa". Comprobó la correlación positiva moderada ($r = ,712$) entre el LPDir y la variable trabajo colaborativo. Concluyó que el trabajo colaborativo está relacionado con el LPDir, lo que depende de las prácticas implementadas por estos. El autor no incluye recomendaciones en el artículo ni señala limitaciones del estudio.

Casas (2019) se propuso demostrar la relación entre LP y desempeño docente. Trabajó con una muestra de 280 estudiantes, 44 docentes y 3 directivos. Emplearon tres cuestionarios: para el LPDir uno de 25 ítems y para el desempeño docente dos (uno de 25 ítems administrado a directores y otro de 23 administrado a estudiantes). Consideraron como dimensiones de la variable de interés: "(i) gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y (ii) orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes". Los resultados de las encuestas (compuestas por 25 ítems para cada variable) indicaron una relación significativa ($p = ,000$), positiva y directa alta ($r = ,897$) entre las variables. Concluyeron que, si mejora el LPDir, los docentes elevarán sus niveles de desempeño; por ende, los directores deben priorizar su rol como líderes pedagógicos, promover y liderar una comunidad de aprendizaje, gestionar la calidad de los procesos pedagógicos. Las tareas directivas tienen que priorizar

aquello que beneficia la calidad de la enseñanza que redunde en mejores aprendizajes. El artículo no señala limitaciones en la investigación.

Quispe (2019) decidió conocer la influencia del programa de segunda especialidad en el LPDir. Es un estudio relacional en el que se trabajó con una muestra de 130 docentes y se utilizó el cuestionario para medir las variables. Se tomó en cuenta como dimensiones de la variable de LPDir: "(i) establecimiento de metas y expectativas (ii) obtención y asignación de recursos, (iii) planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, (iv) promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de la profesionalidad del docente y (v) asegurar un entorno ordenado y de apoyo". Comprobó que el programa de segunda especialidad en gestión escolar influye de forma significativa ($p = ,000$) en el LPDir; el mismo efecto se verificó en las 5 dimensiones de esta variable. En atención a estos resultados, el investigador concluye que el programa de segunda especialidad en gestión escolar es pertinente, adecuado e influye en forma positiva en el desarrollo del LP. No formula recomendaciones no señalan limitaciones de su estudio.

Rafael & Orbegoso (2019) investigaron para determinar la influencia del LPDir en el desempeño docente. Es un estudio correlacional-causal, ejecutado con una muestra de 158 docente de la Ugel Coronel Portillo, en Pucallpa. Para medir las variables se administraron cuestionarios, sin mayor detalle en el artículo. Se omite la mención de las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico del director. Comprobaron una influencia del 42% de la variable independiente en la variable dependiente. Y concluyeron que el LPDir explica la variabilidad del desempeño docente. El artículo no incluye recomendación ni señala limitaciones.

Ayvar (2016) investigaron para determinar la influencia del LPDir en la evaluación del desempeño docente. Es una investigación correlacional-causal ejecutada en una muestra de 4 directivos y 132 docentes de instituciones educativas de educación secundaria de la Red N° 09 de Villa María del Triunfo. Emplearon dos cuestionarios no especificados en el artículo. Tampoco se precisa las dimensiones de la variable LPDir. Verificaron que la

variable independiente determina en un 42,4% en el desempeño docente. Concluyeron que el LPDir influye en la evaluación del desempeño docente, la planificación del trabajo docente y los procesos de enseñanza. Recomienda que se considere el nivel de liderazgo para mejorar el desempeño docente, la planificación del trabajo docente y los procesos de enseñanza. No anotan limitaciones.

Rosas (2016) analizó la relación entre el LPDir y el desempeño de los docentes, tomando en cuenta la perspectiva de los estudiantes. El estudio correlacional comprendió a 110 estudiantes de quinto y sexto grados de educación primaria de una institución educativa del distrito de Breña. Para medir las variables utilizaron dos cuestionarios: uno de 30 ítems (LPDir) y otro de 28 ítems (desempeño docente). Consideraron como dimensiones de la variable LDDir: "(i) gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y (ii) orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes". Comprobaron que el 67% de estudiantes percibían que el LPDir es muy bueno. Concluyeron que hay una estrecha relación entre el LPDir y el desempeño docente y ello se relaciona con la calidad de aprendizajes en los estudiantes. Recomiendan que los directivos estimulen la comunicación y supervisen frecuentemente a su personal. No señalan limitaciones.

La tabla 1 muestra la información descriptiva de las publicaciones académicas en las que se identificó el uso de la variable LPDir.

Tabla 1. Matriz informativa de los estudios incluidos en la revisión sistemática

Año	Título	Autor(es)	Tipo de investigación	Dimensiones	Variable asociada	Base de datos
2021	Liderazgo pedagógico directivo en un contexto de trabajo remoto por la emergencia sanitaria Covid-19	Cisneros, G.A. & Ledesma, M.J.	Correlacional	Desarrollo de la dirección pedagógica Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas Capacidad de formación en actividades pedagógicas Capacidad de la dirección para convertirse en profesión atractiva Capacidad de apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	Trabajo remoto	Google Académico
2020	El liderazgo pedagógico y su relación con el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas de nivel primaria	Mamani, P.	Correlacional	Espacio del poder Espacio de la autoridad Espacio de la influencia	Acompañamiento pedagógico	Dialnet
2020	Liderazgo pedagógico del director y clima institucional en las instituciones educativas de la UGEL N° 03 _ Trujillo	Peláez, Y.N. & Merino, T.R.	Correlacional	Capacidad técnica Manejo emocional y situacional Manejo organizacional	Clima institucional	Perfiles de las Ciencias Sociales (UCV)
2020	El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú	Tafur, R.M., Espinoza, H.V. & Tejada, N.Z.	Estudios de caso	Conceptualización de liderazgo pedagógico (CLP). Competencias y habilidades del líder pedagógico (CHLP).	Aprendizaje de los estudiantes	GestiónArte

2020	Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas	Vela, G.A., Cáceres, T.J., Vela, A.F. & Gamero, H.E.	Correlacional	Establecimiento de metas y expectativas Obtención y asignación de recursos Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de la profesionalidad del docente Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Competencias directivas	Dialnet
2019	El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes.	Antonio, M.G. & Herrera, A.M.	Descriptivo	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Orientación de los procesos pedagógicos...	Práctica de...	Dialnet
2019	Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría	Arbañil, M.	Correlacional	Carismática-Emocional Anticipadora, Profesional-Cultural Participativa Formativa Administrativa	Trabajo colaborativo	Readlyc
2019	Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente	Rafael, B.L. & Orbegoso, V.	Correlacional-causal	No precisa.	Desempeño docente	Dialnet
2019	Programa de segunda especialidad en gestión escolar y desarrollo del liderazgo pedagógico en directores de la UGEL Huamanga	Quispe, R.A.	Correlacional	Establecimiento de metas y expectativas Obtención y asignación de recursos Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de la profesionalidad del docente Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Segunda especialidad en gestión escolar	Redalyc
2019	Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente.	Casas, A.C.	Correlacional	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Orientación de los procesos pedagógicos...	Desempeño docente	Redalyc

2016	Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas de nivel secundario de a Red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima	Ayvar, Z.	Correlacional-causal	No precisa.	Evaluación del desempeño docente	Logos
2016	Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una institución educativa de Lima Metropolitana	Rosas, E.F.	Correlacional	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Orientación de los procesos pedagógicos...	Desempeño docente	Google Académico

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La exploración de las bases de datos en busca de publicaciones científicas evidenció que a la fecha no se han publicado muchos artículos en los que una de las variables de interés sea el LPDir de las instituciones educativas peruanas. Sin embargo, cabe hacer notar que se ha investigado bastante al respecto y es posible encontrar muchas tesis que abordan esta variable asociada a otra variable educativa. Es posible que los investigadores (en pregrado y posgrado) no tiene mucho interés en realizar publicaciones científicas sobre el tema, como también que las revistas no muestren mayor apertura para ello. Se olvida que el LPDir es fundamental para que estos brinden un buen acompañamiento a los docentes que colaboran con ellos en misión de educar a los niños y adolescentes. Ese acompañamiento transformará a los líderes de aula, detectará sus habilidades y fortalezas (Kouzes & Posner, 2005), les insuflará energía para desenvolverse con mayor ahínco y, compartiendo las mismas aspiraciones éticas del director, realizar su trabajo pedagógico en función de los más altos estándares educativos. Porque todas las personas tienen la capacidad de influir en los demás (Maxwell, 2018; Bailey, 2019; Druker, 2021), es posible que los directores, como líderes pedagógicos y transformadores, influyan en los docentes y los persuadan para trabajar en metas elevadas. A su vez,

estos últimos, ejercitando su LP en el aula, planificarán actividades de aprendizaje retadoras en las que los estudiantes desplieguen creativamente sus habilidades y desarrollen sus competencias en las distintas áreas curriculares. En Perú, desde que se publicó el MBDDir (2014) y el CNEB (2017) los directivos que gestiona las instituciones educativas tienen claro que el liderazgo pedagógico es en ellos una cualidad cardinal para la gestión idónea de la escuela y el acompañamiento a los docentes. Entonces, la difusión de más publicaciones con resultados del LP ayudará a tomar decisiones a directivos y docentes. Atendiendo a esto, hay necesidad de avivar el interés entre los estudiantes de pregrado y posgrado por publicar en revistas de impacto los resultados de sus investigaciones acerca del LPDir y también en los editores, pues la difusión de los hallazgos alimentará la teoría y práctica del LP como una dimensión primordial en la gestión escolar.

En la revisión de las publicaciones académicas se evidenció que los principales propósitos u objetivos de las investigaciones son: analizar la relación entre la variable LPDir con otra variable educativa (8 publicaciones), determinar su relación de causalidad con otra variable educativa (2 pub.) o simplemente describirla (1 pub.). Son pocos los estudios cualitativos; identificamos, por ejemplo, 1 estudio de caso. Si bien es importante analizar la relación entre el LPDir y otras variables de interés educativo, ya se ha investigado bastante el

tema. Es conveniente realizar estudios experimentales para desarrollar las habilidades directivas y otros de tipo cualitativo que permitan explorar y describir los atributos de los directores. Los primeros permitirán formar directores competentes: con iniciativa, que gestionen las relaciones entre la escuela y la comunidad, con discernimiento para evaluar situaciones complejas, hábiles en la solución de problemas, que tienen claras la misión y visión de su escuela. En general, los directores con un liderazgo pedagógico cumplen con muchas de las cualidades del líder descritas por Maxwell (2013, p. 21): “pasión, seguridad, autodisciplina, servicio, [disponibilidad constante al aprendizaje]”. Los estudios cualitativos servirán para conocer las acciones inapropiadas de gestores que no desarrollaron plenamente sus competencias directivas y, especialmente, los excelentes desempeños de aquellos que realizan una gestión destacada y logran el prestigio de sus instituciones. Dado que la escuela es una institución que reclama cambios en esta época, para que sea inclusiva, innovadora, competitiva y satisfaga la demanda de la comunidad debe ser gestionada por profesionales competentes (Ministerio de Educación de Perú, 2014a). Su gestión va más allá de lo administrativo, privilegia lo pedagógico, apuesta por cambios culturales y tiene como artífices al equipo de directores.

Con respecto a las dimensiones consideradas en el estudio de la LPDir, se encontraron 3 publicaciones (Antonio & Herrera, 2019; Casas, 2019; Rosas, 2016) consideran como dimensiones los dominios del buen desempeño directivo (Ministerio de Educación de Perú, 2014a): “gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos [...]”; 2 publicaciones (Vela et al., 2020; Quispe, 2019) consideran las prácticas de liderazgo señaladas por Bolívar (2010): “(i) establecimiento de metas y expectativas, (ii) obtención y asignación de recursos, (iii) planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, (iv) promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de la profesionalidad del docente y (v) asegurar un entorno ordenado y de apoyo”; en 2 publicaciones (Rafael & Orbegoso, 2019; Ayvar, 2016) no se precisa las dimensiones, lo que es una deficiencia de la publicación; 1 publicación (Cisneros & Ledesma, 2021) considera como dimensiones: “(i) desarrollo de la dirección pedagógica, (ii) capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas, (iii)

capacidad de formación en actividades pedagógicas, (iv) capacidad de la dirección para convertirse en profesión atractiva y (v) capacidad de apoyo a las labores pedagógicas de la dirección”; 1 publicación (Mamani, 2020) considera: “(i) espacio del poder, (ii) espacio de la autoridad y (iii) espacio de la influencia”, 1 publicación (Peláez & Merino, 2020) considera: “(i) Capacidad técnica, (ii) Manejo emocional y situacional y (iii) Manejo organizacional”; 1 publicación (Tafur et al., 2020) considera. “(i) conceptualización de liderazgo pedagógico (CLP), (ii) competencias y habilidades del líder pedagógico (CHLP) y 1 publicación (Arbañil, 2019) incluye como dimensiones: “carismática-emocional, (iii) anticipadora, (iv) profesional-cultural, (v) participativa, (vi) formativa y (vii) administrativa”. Se advierte que, para los investigadores, la variable LPDir no solo puede estudiarse evaluando los dominios del buen desempeño desarrollados en el MBDDir (Ministerio de Educación de Perú, 2014a) o las prácticas de liderazgo (Bolívar, 2010) explicadas en el mismo documento. El liderazgo pedagógico del director debe influir, inspirar y movilizar a toda la comunidad educativa, comprometer a todos los agentes educativos en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se vincula con el acompañamiento a los docentes, el trabajo pedagógico de estos, el clima escolar agradable y apto para la convivencia y la participación efectiva de la familia y la comunidad. El arquitecto de ese logro es el director, encargado de dinamizar los procesos de gestión administrativa y pedagógica para la construcción de una escuela nueva, que atienda las demandas de la sociedad actual. Cumple su compromiso con la calidad educativa adoptando una actitud positiva que contagie a los docentes e incentive su laboriosidad formativa (Rojas & Gaspar, 2006). Para ello acompaña colaborativamente a los docentes (Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019), gestiona con habilidad las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orienta los procesos pedagógicos respectivos.

Las variables asociadas al estudio del LPDir son: desempeño docente o evaluación de este (4 pub.), trabajo remoto y trabajo colaborativo (2 pub.), competencias directivas y práctica de estas (2 pub.), acompañamiento pedagógico a docentes (1 pub.), aprendizaje de los estudiantes (1 pub.), segunda especialidad en gestión escolar (1 pub.) y clima institucional (1 pub.). Por supuesto que, si se revisa los repositorios de las universidades, aparecerán otras variables más; pero, como ya se explicó,

solo se localizaron doce publicaciones que estudian la variable LPDir. En estas se considera importante asociarla al acompañamiento que los directores brindan a los docentes para orientar con ellos de manera colaborativa los procesos pedagógicos (Mamani, 2020; Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019). Se valora el trabajo pedagógico de los docentes y el liderazgo que ejercen en el aula, con sus estudiantes y también con los padres de familia (Rafael & Orbegoso, 2019; Casas, 2019; Ayvar, 2016; Rosas, 2016). En el caso de los docentes, su liderazgo pedagógico adquiere un matiz motivacional (Ministerio de Educación de Perú, 2014b) y afectivo; deben apasionar a los estudiantes, involucrarlos en las actividades de aprendizaje, guiarlos cordialmente en la gestión del conocimiento, en el complejo proceso de su formación personal y cultural. El aprendizaje de los estudiantes es la otra variable asociada, pues tanto el liderazgo pedagógico de los directores como el de los docentes deben influir en la calidad de los aprendizajes (Cubas, 2021; Tafur et al., 2020). Los egresados de la educación básica estarán en condiciones de "ejercer sus derechos y deberes ciudadanos con sentido ético, valorando la diversidad a partir del diálogo intercultural, de modo que puedan contribuir activamente, de manera individual y colectiva, en el desarrollo sostenible de la sociedad" (Ministerio de Educación de Perú, 2017, p. 7). El clima institucional adquiere también relevancia tratándose de los directores; la dimensión pedagógica de su liderazgo abarca el despliegue de estrategias para mejorar la comunicación y gestionar relaciones interpersonales armoniosas, indispensable para la convivencia tolerante y alturada de los miembros de la comunidad educativa. De más está decir que el clima institucional guarda una estrecha relación con la calidad educativa (Peláez & Merino, 2020; García & Pinchi, 2019).

Las principales recomendaciones que formulan los investigadores se refieren a la necesidad de que: (i) los directivos tomen conciencia del nivel de liderazgo que se necesita en el acompañamiento que brindan a los docentes (Mamani, 2020; Ayvar, 2016); (ii) que en las investigaciones no se tenga en cuenta solo la percepción de los docentes, sino también de otros miembros de la comunidad educativa (Peláez & Merino, 2020); (iii) se considere muestras más grandes para que los resultados puedan ser representativos de la población (Tafur et al., 2020); (iv) que los directivos tengan un

acompañamiento especialmente en la construcción de los instrumentos de gestión (Vela et al., 2020); (v) que se realicen estudios analizando otros factores incidentes en el nivel de liderazgo (Antonio & Herrera, 2019); (vi) que la gestión directiva priorice acciones en beneficio de la calidad de la enseñanza (Casas, 2019); (vi) que los directivos estimulen la comunicación supervisar con frecuencia al personal docente (Rosas, 2016). En cuatro artículos no se formula recomendaciones. Lo anterior se puede complementar añadiendo que los directores deben caracterizarse por su carisma y ascendencia positiva. Ascendencia, no autoritarismo. La responsabilidad del líder es superlativa (Lokier, 2020); A veces, el peso de esa responsabilidad deviene en un autoritarismo insano, que asfixia, produce desánimo y angustia y otras reacciones adversas que ocasionan un desajuste emocional en los colaboradores. El director tiene una gran responsabilidad al frente de la escuela y los otros miembros de la comunidad educativa; de su liderazgo pedagógico depende que los docentes cumplan con su labor pedagógica y los estudiantes trabajen en óptimas condiciones y sean actores de sus aprendizajes (Pont et al, 2009). Es preciso entonces que la dimensión pedagógica de directores (y docentes) fortalezca la autonomía de los estudiantes (Ministerio de Educación de Perú, 2017).

En las publicaciones revisadas se destaca la importancia del LP considerando que es necesario desarrollar en los directores capacidades formativas y conductas éticas que aseguren la calidad de la gestión que realizan (Cisneros & Ledesma, 2021). Su capacidad para dirigir la escuela hacia el logro de las metas previstas (servicio de calidad, buenos logros de aprendizaje) debe verse fortalecida con una formación permanente en el servicio. Hay necesidad de mejorar su LP, por la importancia del acompañamiento que brindan a los docentes (Mamani, 2020; Tafur et al., 2020) y que promuevan el trabajo colaborativo entre estos (Arbañil, 2019). El LPDir es importante para la promoción de comunidades de aprendizaje y la gestión eficaz de los procesos pedagógicos (Casas, 2019). Contribuye a esto los estudios de especialización en gestión educativa que sigan los directores para desarrollar sus habilidades y competencias directivas (Quispe, 2019). Estas competencias directivas incluirán también una

serie de habilidades para la elaboración participativa de los instrumentos de gestión (Vela et al., 2020). Los directores deben ejercer su LP en consonancia con las políticas educativas de la nación (Antonio & Herrera, 2019), que contemplan su responsabilidad administrativa y pedagógica. La dimensión pedagógica es compartida con los docentes, sus cercanos colaboradores. De modo que es evidente no solo la estrecha relación entre el LPDir y el desempeño docente (Casas, 2016); sino que además está comprobada la influencia de las acciones del director en el desempeño de los docentes y la evaluación de este (Rafael & Orbegoso, 2019; Ayvar, 2016).

La mayoría de publicaciones (8) no señalan limitaciones de sus estudios. El resto (4) indican como tales: los sesgos debido a influencia de la cotidianidad, actitudes, estilos de vida y variables no controladas (1 pub.); el tamaño de la muestra, muy pequeño como para que los resultados puedan generalizarse la población (2 pub.); en ocasiones a recolección de datos en las personas mismas de los directores, lo que conlleva el riesgo de unos resultados excesivamente subjetivos, parcializados y según lo que a los directores les resulta conveniente (1 pub.). El enunciado de las limitaciones en los estudios y las publicaciones de los resultados es importante (APA, 2020), porque hace visible las fallas o deficiencias y ayuda a entender la naturaleza de los resultados y sirve como referencia para la realización posterior de nuevos estudios, en lo que deben superarse esas dificultades. Tomar conciencia de las limitaciones (acceso a la muestra, tamaño de la muestra, sesos de diverso tipo, disponibilidad de tiempo, entre otras) advertidas en una investigación es una muestra de responsabilidad académica. El investigador es consciente así de sus fallas, las localiza y explica como contribución para otros investigadores que no deberían incurrir voluntaria o involuntariamente en ellas (Avello et al., 2019).

CONCLUSIONES

La revisión sistemática de las principales bases de datos con publicaciones científicas permitió comprobar que a la fecha no se ha publicado muchos artículos que tengan específicamente como una variable de interés el “liderazgo pedagógico de los directores” de las instituciones educativas peruanas.

Los principales propósitos u objetivos de las investigaciones educativas que consideran la variable LPDir consisten en analizar la relación de esta con otra variable educativa, determinar su relación de causalidad con otra variable educativa o simplemente describirla. Se identificó un solo estudio de caso en el que se exploró la vinculación entre la variable y el aprendizaje de los estudiantes.

Las dimensiones más utilizadas para analizar la variable LPDir son los dominios del desempeño directivo establecidos en el MBDDir (Ministerio de Educación de Perú, 2014a): “gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos [...]”; también las prácticas de liderazgo señaladas por Bolívar (2010): “(i) establecimiento de metas y expectativas, (ii) obtención y asignación de recursos, (iii) planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, (iv) promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de la profesionalidad del docente y (v) asegurar un entorno ordenado y de apoyo”. Y llamó la atención en algunas publicaciones académicas los autores no mencionaran las dimensiones utilizadas. Esto es una deficiencia de la publicación.

El estudio del LPDir se realiza asociado a las variables: desempeño docente o evaluación de este, trabajo remoto y trabajo colaborativo, competencias directivas y práctica de estas, acompañamiento pedagógico a docentes, aprendizaje de los estudiantes, segunda especialidad en gestión escolar y clima institucional.

Los autores de las publicaciones recomiendan que: se forme en servicio y se acompañe permanentemente a los directores; se les incluya en programas de formación continua y especialidad en gestión educativa, porque deben aprender a diseñar colaborativamente los

instrumentos de gestión. Los estudios que incluyan esta variable deben hacerse con muestras más grandes, para evitar sesgos y los resultados puedan generalizarse a la población. Es necesario estudiar otros factores que influyen en el LPDir. Los directores deben estimular la comunicación en la institución educativa, acompañar a los docentes, monitorear el trabajo de estos y motivarlos a continuar con su desarrollo profesional, en beneficio de una educación de calidad. Otros estudios de esta variable deben recoger la percepción de más agentes de la comunidad educativa; no basta la autopercepción de los directivos o solo la de estos últimos.

El director concretiza en la escuela las intenciones de las políticas educativas nacionales. Lo que haga o deje de hacer en favor de los procesos pedagógicos, el monitoreo de la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes incidirá favorable o negativamente en la calidad del servicio que brinda la escuela en la comunidad. Hay necesidad de que, desde los ministerios de educación, se defina el perfil de un director y se prepare a los aspirantes al cargo. El LPDir se ve reflejado en la calidad de los aprendizajes que logran los estudiantes; esos aprendizajes reflejan, a su vez, lo hecho por los docentes. Y el desempeño de estos últimos (como colaboradores del director) es también un reflejo del acompañamiento que reciben del líder principal de una escuela: el director.

A pesar de que en algunas de las investigaciones examinadas no se indica limitaciones del trabajo realizado, en la mayoría de trabajos se indica como limitación recurrente el tamaño de las muestras utilizadas para la recolección de los datos o información. A causa de ello, no conviene generalizar los resultados, sino que es necesario repetir los estudios superando esa limitación e incluyendo grupos más grandes y representativos que aseguren un resultado más consistente y con suficiente evidencia como respaldo.

RECOMENDACIONES

Se requiere mayor cuidado en la evaluación de la información que se incluya en los artículos. El lector académico debe tener a la vista todos los elementos indispensables para hacerse una idea de la rigurosidad

con que se realizó la investigación y qué aspectos específicos e importantes de la variable se analizaron para arribar a las conclusiones que se comparten. En algunos de los artículos examinados se detectó imperfecciones en ese aspecto. No solo no indicaban las dimensiones de alguna o ambas variables estudiadas, sino que además la información acerca de los instrumentos empleados es imprecisa.

Corresponde también señalar las limitaciones de cada investigación. Darlas a conocer ayuda a que otros investigadores interesados en realizar estudios similares corrijan los errores, vacíos o dificultades advertidos y obtengan así mejores resultados. Esto contribuye a la mejora del proceso de la investigación científica. Y quienes decidan realizar futuras investigaciones al respecto, deberán trabajar con muestras más numerosas y representativas.

Con la finalidad de obtener resultados más consistentes, completos y fiables, debe trabajarse con muestras más grandes, y con una perspectiva mixta. Recoger datos que serán analizados mediante el método hipotético deductivo muestra solo un lado del fenómeno, pues prevalecen los resultados estadísticos, que constituyen una aproximación un tanto fría y arbitraria de lo que es o debe ser el LPDir. Hace falta complementar con un abordaje cualitativo, llevando a cabo focus group y entrevistando a los directores, docentes, estudiantes y padres de familia. Muchos mejor si se observa el desempeño el desempeño de los directores en el día a día de la gestión escolar, registrando acciones y actitudes que pueden ser retroalimentadas en beneficio del fortalecimiento de su liderazgo.

LIMITACIONES

La búsqueda por las diferentes bases de datos permitió comprobar que hay pocos artículos que abordan el LPDir en instituciones educativas peruanas y que se hayan alojado en Scopus y Ebsco. En general, ocurre lo mismo con las demás bases de datos de reconocido impacto. Esto no significa que no se haya investigado al respecto. Al parecer, a la fecha de esta revisión, el tema se ha plasmado muy poco en publicaciones de este tipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina. (2019, 13 de agosto). *Invertir en educación nos permite formar ciudadanos con valores*. <https://andina.pe/agencia/noticia-invertir-educacion-nos-permite-formar-ciudadanos-valores-763245.aspx>
- Antonio, M.G. & Herrera, A.M. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Revista Gestión I+D*, 4(2), 31-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468001>
- American Psychological Association. (2020). *Publication Manual* (7a ed.). APA.
- Arbañil, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13(2), 95-106. <https://doi.org/10.33554/riv.13.2.235>
- Avello, R., Rodríguez, M.A., Rodríguez, P., Sosa, D. Companioni, B. & Rodríguez, R.L. (2019). ¿Por qué enunciar las limitaciones del estudio? *Medisur*, 22(17), 10-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v17n1/1727-897X-ms-17-01-10.pdf>
- Aybar, Z. (2016). Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas de nivel secundario de la Red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima. *Logos*, 6(1), 1-14. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/1317/1294>
- Bailey, B. (2019). *Aprende a ser un líder como Jesús: 11 principios que te ayudarán a servir, inspirar y preparar a otros*. Portavoz.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Casas, A.C. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-56. <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- Cisneros, G. & Ledesma, M. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en un contexto de trabajo remoto por la emergencia sanitaria Covid-19. *Llamakusun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 2(3), 10-27. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i3.52>
- Colegio de Profesores del Perú. (2021, 21 de julio). *El nuevo gobierno debe invertir más en educación y salud, es una oportunidad histórica para el pueblo*. CPPe. <https://cppe.org.pe/el-nuevo-gobierno-debe-invertir-mas-en-educacion...>
- Contreras, T.S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Cubas, E.Y. (2021). Práctica docente y liderazgo pedagógico. *Journal Latin American Science*, 5(2), 411-438. <https://doi.org/10.46785/lasjournal.v5i2.86>
- Druker, P. (2001). Lecciones gerenciales de mis mentores. En F. Hessebein & P.M. Cohen (comp.), *De líder a líder: los mejores artículos de la fundación Druker* (pp. 19-23). Granica.
- García M.E. & Pinchi, W. (2019). Clima institucional y calidad educativa en las instituciones educativas N° 80005 y 80077 de educación primaria de Trujillo. *Revista Ciencia y Tecnología*, 15(1), 67-74. <file:///C:/Users/O/Downloads/2295-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6886-1-10-20190328.pdf>
- Gento, S., González- Fernández, R. & Heriberto- Orangel, S.S. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), 485-495. <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- Hernández, R. & Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill
- Kouzes, J.M. & Posner B.Z. (2005). *El desafío del liderazgo*. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Granica.

- Leiva-Guerrero, M.V. & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad de la Educación*, (51), 225-251. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/download/635/583>
- Lokier, J. (2020). *Los líderes mueren (los movimientos no): Transforma tu equipo en un legado*. Yopublico.
- Mamani, P.R. (2020). El liderazgo pedagógico y su relación con el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas de nivel primaria. *Revista de Investigaciones: EPG-UNA*, 9(2), 1-9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7616787>
- Maxwell, J. (2013). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. San Pablo.
- Maxwell, J. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Nelson.
- Ministerio de Educación de Perú. (2014a). *Marco del buen desempeño directivo*. Minedu.
- Ministerio de Educación de Perú. (2014b). *Marco del buen desempeño docente*. Minedu.
- Ministerio de Educación de Perú. (2017). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Minedu.
- Peláez, Y.N. & Merino, T.R. (2020). Liderazgo pedagógico del director y clima institucional en las instituciones educativas de la UGEL N° 03 – Trujillo. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 8(15), 292-318. <https://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/3910>
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: Política y práctica. Ocde.
- Quispe, R.A. (2019). Programa de segunda especialidad en gestión escolar y desarrollo del liderazgo pedagógico en directores de la UGEL Huamanga. *Horizontes de la Ciencias*, 9(17), 1-8. <https://www.redalyc.org/journal/5709/570967709015/570967709015.pdf>
- Rafel, B.L. & Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex*, 17(23), 361-376. <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i23.1682>
- Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Orealc-Unesco.
- Rosas, E.F. (2016). Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una institución educativa de Lima Metropolitana. *ConCiencia EPG*, 1(1), 56-63. <https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.1-1.5>
- Tafur, R.M., Espinoza, H.V. & Tejada, N.Z. (2020). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú. *GestiónArte*, 11, 8-19. <https://files.pucp.education/departamento/educacion/2020/12/15020206/Rosa-Tafur>
- Unicef. (2019). *Invertir en educación*. <https://www.unicef.org/lac/invertir-en-educaci%C3%B3n>
- Vela, G.A., Cáceres, T.J., Vela, A.F. & Gamero, H.E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 26(2), 376-400. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>