

# Liderazgo en la formación docente desde la gestión pedagógica en el nivel primario

## Leadership in teacher training from the point of view of pedagogical management at the primary level

<sup>1</sup>Ludersa del Carmen Baldera Cruz, <sup>2</sup>Haydee Sánchez

Ministerio de Educación, (MINERD), República Dominicana; ludersa.baldera@minerd.gob.do

Universidad Nacional Abierta, Venezuela; dochay88@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0767-7578>

**Recibido:** 13/8/2023; **Aprobado:** 2/10/2023

### Resumen

El objetivo del estudio se enfocó en el análisis del liderazgo en la formación del docente desde la gestión pedagógica en el nivel primario. Se asumió la investigación documental con base en la interpretación de los conocimientos a través del análisis de contenido descriptivo, como técnica cualitativa que permitió el estudio crítico detallado de las conclusiones de siete estudios de naturaleza científica provenientes de España, Latinoamérica y el Caribe, que fueron publicados en revistas indexadas reconocidas entre los años 2019-2022. Como resultados emergieron las subcategorías: formación docente, gestión pedagógica, liderazgo pedagógico, e innovación en la formación docente; las cuales constituyen y

### Abstract

The objective of the study was focused on the analysis of leadership in teacher training from the pedagogical management at the primary level. Documentary research was assumed based on the interpretation of knowledge through descriptive content analysis, as a qualitative technique that allowed the detailed critical study of the conclusions of seven studies of empirical and scientific nature from Spain, Latin America and the Caribbean that were published in recognized indexed journals between the years 2019-2022. As results, the following subcategories emerged: teacher education, pedagogical management, pedagogical leadership, and innovation in teacher education; which constitute

definen la categoría emergente formación del liderazgo docente en el nivel primario. Se concluye que, el liderazgo en la formación docente asume el constructivismo social producto de las prácticas educativas al aprender haciendo y se apropia de esas experiencias formativas para el desarrollo de competencias profesionales de los docentes; y el desarrollo organizacional de las instituciones en lo funcional.

**Palabras clave:** Liderazgo, Formación Docente, Gestión Pedagógica, Nivel primario.

and define the category leadership in teacher education. It is concluded that leadership in teacher training assumes the social constructivism product of educational practices by learning by doing and appropriates these training experiences for the development of professional competencies of teachers; and organizational development in the functional aspects of the institutions.

**Keywords:** Leadership, teacher training, pedagogical management, primary level.



Liderazgo en la formación docente desde la gestión pedagógica en el nivel primario by Ludersa del Carmen Baldera Cruz y Haydee Sánchez is licensed under [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

---

## INTRODUCCIÓN

Entre los retos de la educación actual, está la formación de docentes calificados en la dimensión humana y profesional. Es por ello que, el liderazgo en la formación docente sustentado en la gestión pedagógica en el nivel primario, puede ser considerado como un elemento fundamental en la formación de los profesores. Al respecto, Aguirre, Gamarra, Lira y Carcausto (2021) mencionan que, la formación del docente debe ser constante y permeable a los cambios e innovaciones, al adaptar las estrategias didácticas a necesidades e intereses de los aprendices. Sobre liderazgo en la formación docen-

te y las relaciones con la calidad de la educación; fueron seleccionadas investigaciones llevadas a cabo en España, Latinoamérica y el Caribe, las cuales presentaron características comunes en cuanto a la organización funcional de las instituciones escolares y a la formación continua del docente, evidenciándose patrones culturales educativos semejantes en lo referente a la estructura y dependencia de organismos gubernamentales que rigen las políticas educativas y el currículo oficial.

No obstante, existen debates, conflictos y rupturas que no han sido lineales en el contexto político, histórico y cultural la-

tinoamericano, donde “el liderazgo es un factor de asociación positiva a la mejora del ambiente laboral en más del 90% de las escuelas de América Latina” (Woitschach, 2017, p. 108). Estas acciones son favorables al desarrollo profesional del docente y el trabajo colaborativo en las instituciones educativas.

Por lo general, la educación está subordinada al impacto de políticas e ideologías de los gobiernos de turno. De acuerdo con Sepúlveda (2020), en las últimas décadas se han presentado avances significativos en reformas educativas en algunos países hispanoamericanos, generando así coherencia entre las políticas públicas con lo estipulado por organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la educación (UNESCO), de allí que emerjan propuestas de gestión de los sistemas educativos acordes a las características de cada región, donde se destaca el rol del personal directivo y docente; todo ello en un contexto efervescente de cambios políticos, sociales, económicos y culturales, con una tendencia hacia el tan anhelado desarrollo y competitividad global.

Este estudio plantea como interrogante ¿Qué investigaciones pueden aportar datos significativos sobre el liderazgo en la formación docente desde la gestión pedagógica? De allí que, el objetivo consistió en analizar el liderazgo en la formación docente desde la gestión pedagógica en el nivel primario en siete artículos provenientes de España, Latinoamérica y el Caribe, de los cuales se consideraron las

conclusiones de cada investigación para analizar el contenido.

Se aspira contribuir al conocimiento con nuevos aportes basados en algunas experiencias investigativas, para resaltar la relevancia del liderazgo desde una visión horizontal, donde la participación de los actores sociales en contextos educativos, es necesaria al llevar a cabo acciones que favorezcan la formación continua del liderazgo docente; ya que este es un tópico de interés para optimizar los procesos formativos.

## DESARROLLO

A continuación, se analizan conceptos centrales apriorísticos con base en sustentos teóricos: a) liderazgo docente, b) formación docente, c) gestión pedagógica, e) innovación en la formación docente, d) desarrollo organizacional constructivista.

### El Liderazgo Docente

El desarrollo del liderazgo es fundamental para generar la participación, inclusión y así conformar equipos de trabajo competentes y colaborativos que orienten la función pedagógica. Al respecto Crespo y Weise (2021) destacan que el liderazgo pedagógico en el personal directivo y docente debe desarrollarse para gestionar, motivar y conducir a los actores sociales involucrados en el proceso formativo, en las instituciones educativas. De acuerdo con Lora y Padilla (2018),

el liderazgo directivo debe caracterizarse por la motivación y entusiasmo, así como el valor y respeto hacia los docentes, sus posturas, decisiones y trabajo en equipo; al delegar funciones que se presentan en la institución junto al equipo que gestiona, para reflexionar en lo evaluativo. El liderazgo es visto como la capacidad de impulsar cambios positivos en las prácticas pedagógicas. Es por ello que, Robles y Arguedas (2020) resaltan el liderazgo docente como el desempeño dinámico, participativo y protagónico en la toma de decisiones.

### **Formación Docente**

La formación docente es un proceso de capacitación continuada basado en el acompañamiento y apoyo del docente en ejercicio. De allí, la importancia de la puesta en práctica de planes y programas educativos que fortalezcan las competencias pedagógicas, tecnológicas y disciplinares para desarrollar habilidades y destrezas; y así fomentar la participación de los educandos en el proceso formativo. Referente a la formación docente, es importante destacar que “la cultura de transformación que rige nuestras escuelas requiere procesos que contribuyan a modelar el aprendizaje profesional de nuestros educadores y educadoras para una actualización, experimentación y autoevaluación constante de su práctica profesional” (Amor y Torrents 2020, p. 79). La formación docente debe enfocarse al desarrollo de competencias que son clave para la calidad y transformación educativa. De acuerdo con Chen, Cer-

das y Vilorio (2020), es necesario que el docente desarrolle el liderazgo, cultura organizativa y trabajo colaborativo para la búsqueda de soluciones de manera proactiva y creativa, como parte de la capacitación docente.

### **Gestión pedagógica**

En las instituciones educativas se desarrollan acciones como el liderazgo y formación pedagógica en el marco de la gestión, donde se coordina, dirige y evalúa el accionar docente. La gestión pedagógica, puede ser definida como “las destrezas y las habilidades para poder llegar a cada educando” (Moreira y De la Peña, 2022, p.572). La gestión pedagógica es de gran relevancia en la orientación de las prácticas educativas, donde “la gestión pedagógica es un proceso que involucra todas las acciones que realizan los docentes, para el desarrollo del modelo educativo expresado en el currículo y políticas educativas” (Baldera & Sánchez, 2022, p. 58). De igual manera, se destaca que “existe una correlación significativa positiva entre la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente” (Quispe, 2020, p. 12). De allí que, el liderazgo desde la gestión pedagógica es determinante en la formación y capacitación docente para la optimización de la enseñanza y aprendizaje, donde intervienen directivos y docentes sustentados en los lineamientos curriculares.

## **Innovación en la formación docente**

La innovación es un eje determinante en el proceso constante de la formación docente, la misma “se percibe como un hecho inherente a la educación, ya que esta debe proveer la formación del docente partiendo de sus necesidades para conseguir el pleno desarrollo” (Rodríguez 2022, p. 1421). Entre los aspectos determinantes para llevar a cabo procesos educativos que respondan a las necesidades e intereses de la comunidad estudiantil, está la interacción y mediación entre docentes y estudiantes. Según Educaweb (2020) la UNESCO plantea la necesidad de potenciar el liderazgo y la innovación docente, para optimizar las prácticas educativas; ya que el liderazgo debe formar parte de las competencias que deben presentar los profesores.

## **Desarrollo Organizacional Constructivista**

Para Lora y Padilla, (2018) el contexto social, cultural, e ideológico determinan la organización de las instituciones, las relaciones de poder, autoridad, influencia y persuasión influyen en la modelación del liderazgo. En este sustento teórico, se evidencia lo importante del factor humano dentro de las organizaciones educativas; de allí que es relevante la formación constante de los docentes, el compromiso, la motivación, participación, trabajo en equipo, y el liderazgo, para potenciar el capital humano, que conducen a la innovación y calidad educativa en las instituciones escolares, acciones que se

concretan en el liderazgo educativo que desarrolla el equipo de gestión en pro de la formación docente.

Asimismo, el enfoque constructivista en la gestión pedagógica es la manera como los profesores entienden e interpretan el contexto educativo, con base en sus experiencias personales y el contexto socio-cultural donde “el constructivismo social como modelo pedagógico, considera el desarrollo humano como un proceso cultural, siendo la actividad del hombre el motor del proceso de desarrollo humano” (Pinto, Castro y Siachoque 2017, p.121). Es por ello que, la formación pedagógica puede considerarse un eje fundamental en la práctica docente, sustentada en las directrices curriculares y apoyada en la planificación de actividades y estrategias, lo que a su vez genera una gama de experiencias formativas que influye en la autonomía y toma de decisiones.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Diseño**

Se llevó a cabo un estudio cualitativo documental que consistió en recolectar la información de fuentes bibliográficas o primarias, las cuales fueron siete artículos científicos de revistas indexadas y publicadas en Dialnet, Scielo, Redalyc y Google Académico. Las fases del diseño documental son: delimitación del tema y subtemas, selección de la información, organización y análisis de la información y elaboración del informe final del estudio.

## Muestra documental

La muestra documental está conformada por los artículos sobre el liderazgo y la

gestión pedagógica en la formación docente, concebidas como fuentes primarias para ser analizadas desde el enfoque cualitativo.

Tabla 1: Artículos analizados

Autor	Título	País	Dirección
<b>Cortés (2022)</b>	Liderazgo pedagógico y gestión educativa en el marco de la <u>digitalidad</u> : una mirada crítico humanista	Venezuela	<a href="https://tinyurl.com/yrbayu2x">https://tinyurl.com/yrbayu2x</a>
<b>Baldera y Sánchez (2022)</b>	Concepciones de los docentes sobre la gestión pedagógica en el Nivel Primario	República Dominicana	<a href="https://tinyurl.com/27ss9hfr">https://tinyurl.com/27ss9hfr</a>
<b>Crespo, J. (2021)</b>	Gestión y liderazgo del docente frente al proceso enseñanza-aprendizaje en el aula de bachillerato	Ecuador	<a href="https://tinyurl.com/mj9h2uu3">https://tinyurl.com/mj9h2uu3</a>
<b>Quispe, M. (2020)</b>	La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente	Perú	<a href="https://tinyurl.com/2zfk6dtr">https://tinyurl.com/2zfk6dtr</a>
<b>Medina, I (2020)</b>	El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa	Colombia	<a href="https://tinyurl.com/4kcz4du4">https://tinyurl.com/4kcz4du4</a>
<b>González, Palomares, López y Gento (2019)</b>	Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formación	España	<a href="https://tinyurl.com/3mmhdsc2">https://tinyurl.com/3mmhdsc2</a>
<b>Leiva y Vásquez (2019)</b>	Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente	Chile	<a href="https://tinyurl.com/3wxx7h4z">https://tinyurl.com/3wxx7h4z</a>

Nota. Fuente compilación propia.

## Contexto

Entre los años 2019-2022 los artículos científicos analizados son investigaciones desarrolladas en España, América Latina y el Caribe, específicamente en Venezuela, República Dominicana, Ecuador, Perú, Colombia, España, y Chile, publicados en revistas alojadas en Dialnet, Scielo, Redalyc y Google Académico.

## Método

El método aplicado fue el análisis de contenido descriptivo para la percepción, interpretación y comprensión, y así pos-

teriormente poder emitir juicios críticos. El propósito fue hurgar conceptos relevantes relacionados con la importancia del liderazgo del equipo de gestión, características y la relación con la formación continua del docente en el nivel primario. Para la selección de los artículos científicos, se establecieron una serie de criterios: a) pertinencia del estudio el cual es el liderazgo, la formación docente y la gestión pedagógica, b) la vigencia de las fuentes a consultar, estas debieron presentar un lapso no mayor de cinco años de haber sido publicadas, c) arbitrados y divulgados en un repositorio de congresos, jornadas o portales bibliográficos reconocidos para la investigación

científica, d) publicados entre los años 2019-2022.

Herramientas tecnológicas para el análisis de datos

Los textos fueron sometidos a un análisis inductivo interpretativo, para lo cual se empleó el software ATLAS. Ti, y de esta manera poder “segmentar datos en unidades de significados en ambos planos y construir teoría al relacionar conceptos, categorías y temas” (Hernández Fernández y Baptista 2014, p. 451). En tal sentido, se organizaron los documentos primarios, y de esta manera se hizo el análisis exploratorio al ir segmentando y codificando los textos en unidades de análisis o códigos, los cuales son representativos de las subcategorías y categoría emergente.

### **Procedimiento de análisis**

A los textos (conclusiones) de las investigaciones se les aplicó el análisis inductivo y abierto con apoyo del software Atlas Ti, para la reducción de los datos (tabla 2). Seguidamente, se presentan de manera descriptiva e interpretativa las cuatro redes semánticas con los códigos o conceptualizaciones emergentes relacionados con los conceptos a priori, a saber: formación docente, gestión pedagógica, liderazgo pedagógico, e innovación en la formación docente como las subcategorías emergentes.

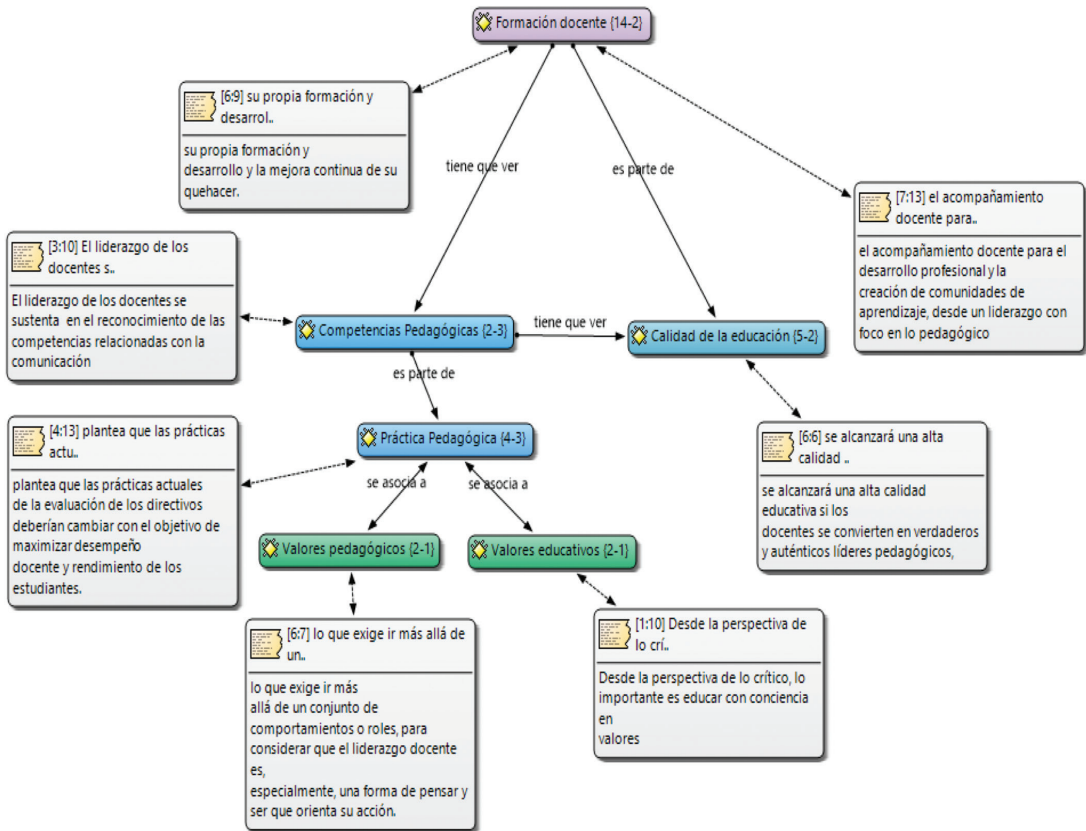
## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **Primera Subcategoría: Formación Docente**

Referente a la subcategoría formación docente en el nivel primario, está representada en los códigos: a) competencias pedagógicas, b) práctica pedagógica, c) valores pedagógicos, d) valores educativos, e) calidad de la educación. A continuación, se presenta la figura 1, se refiere a la subcategoría formación docente que se lleva a cabo, en el nivel primario.



Figura 1: Subcategoría: Formación docente



Fuente: Revisión documental

La formación docente en el nivel primario, es una subcategoría, que en el artículo seis, cita nueve al referirse a la formación docente, considera que es “su propia formación y desarrollo y la mejora continua de su quehacer”. De igual manera, en el artículo siete, cita trece la define como “el acompañamiento docente para el desarrollo profesional y la creación de comunidades de aprendizaje desde un liderazgo con foco en lo pedagógico”. Es importante destacar que, la formación

docente no es estática es continua, producto de la interacción y la socialización entre directivos, docentes y estudiantes. Referente al código “competencias pedagógicas”, este forma parte de la subcategoría formación docente, en el artículo tres, cita diez destaca que “el liderazgo de los docentes se sustenta en el reconocimiento de las competencias relacionadas con la comunicación”. En esta investigación, se asocia el liderazgo a las habilidades y capacitación pedagógica. De igual



manera, en el artículo tres, cita diez se resalta que “el liderazgo de los docentes se sustenta en el reconocimiento de las competencias relacionadas con la comunicación”. El desarrollo de las competencias es una constante, tanto en los docentes en formación, al igual que en el personal directivo de las instituciones educativas.

Asimismo, “la práctica pedagógica” es un código que forma parte de la subcategoría formación docente. Es un concepto emergente en la mayoría de las investigaciones consultadas. Según el artículo cuatro, cita trece plantea que “las prácticas actuales de la evaluación de los directivos deberían cambiar con el objetivo de maximizar el desempeño docente y el rendimiento de los estudiantes”. Es importante la capacitación del personal directivo, para desarrollar acciones formativas en el personal docente.

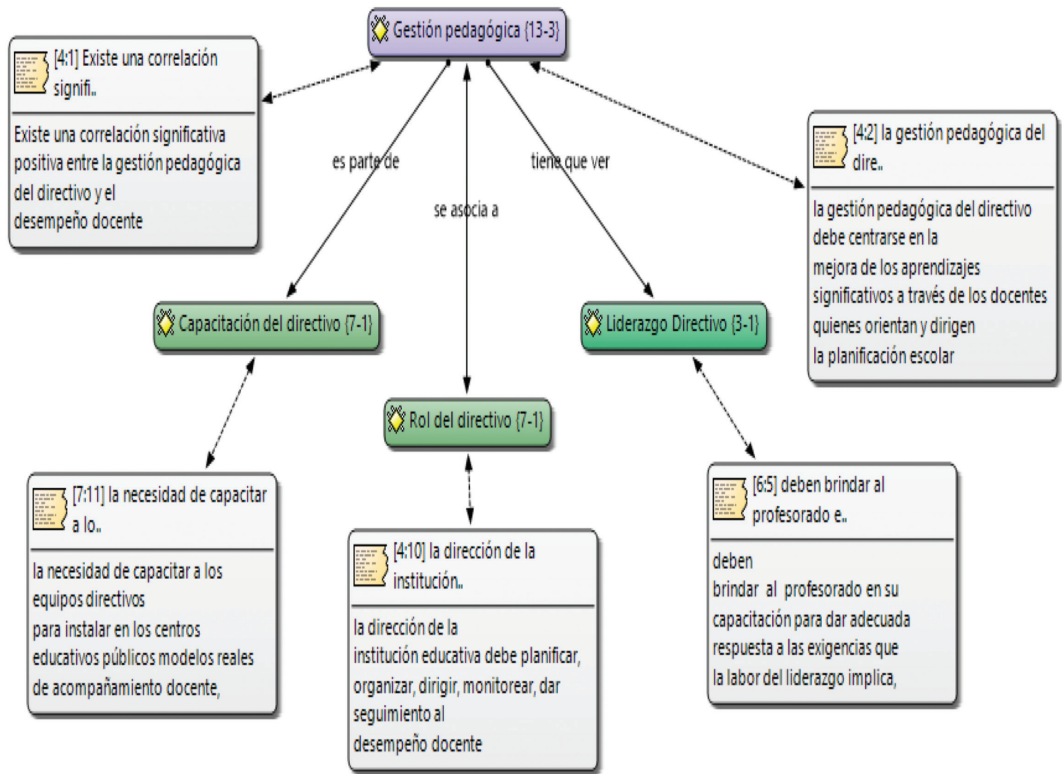
Otro código emergente perteneciente a la subcategoría formación docente son los “valores pedagógicos”. En el artículo seis, cita siete “exige ir más allá de un conjunto de comportamientos o roles, para considerar que el liderazgo docente es una forma de pensar y ser, que orienta su acción”; y en el artículo uno, cita diez indica que “desde la perspectiva de lo crítico, lo importante es educar en valores”. De igual manera, se presenta el código “Valores educativos”, sobre el cual en el artículo uno cita diez, evidencia que “desde la perspectiva de lo crítico, lo importante es educar con conciencia en valores”.

La formación docente, es un elemento determinante para lograr “la calidad de la educación”, la cual se presenta como un código emergente de la subcategoría formación docente de acuerdo a lo planteado en el artículo seis, cita seis se manifestó que “se alcanzará una alta calidad educativa si los docentes se convierten en verdaderos y auténticos líderes pedagógicos”.

### **Segunda subcategoría: Gestión Pedagógica**

La gestión pedagógica, es una subcategoría que se sustenta en los códigos: a) capacitación del directivo, b) liderazgo directivo, c) rol del directivo. A continuación, se presenta la figura 2, la cual refiere al análisis de la subcategoría gestión pedagógica.

Figura 2: Subcategoría: Gestión pedagógica



Fuente: Revisión documental.

Referente al código “capacitación del personal directivo”, el cual forma parte de la subcategoría gestión pedagógica, en el artículo siete, cita uno resalta “la necesidad de capacitar a los equipos directivos para instalar en los centros educativos públicos modelos reales para el acompañamiento docente”. Es por ello que, en el artículo cinco, cita catorce se destaca que “no basta con tener un equipo directivo altamente capacitado en la gerencia y administración de organizaciones, sino que adicional se necesita contar con indi-

viduos que procuren instituciones educativas que sirvan a la sociedad”.

Entre los aspectos determinantes en la gestión pedagógica, se destaca “el rol del directivo” correspondiente a la subcategoría gestión pedagógica”. En esta línea de ideas, en el artículo cuatro, cita diez resalta que “la dirección de la institución educativa debe planificar, organizar, dirigir, monitorear y dar seguimiento al desempeño docente”. La capacitación y accionar del personal directivo va más allá de las tareas administrativas o trá-

mites burocráticos; la misma, debe hacer énfasis en la formación pedagógica como parte fundamental en la orientación y formación del personal docente que integra el equipo de trabajo institucional.

No obstante, en el artículo cuatro, cita doce se destaca que “la labor directiva en gran parte de las instituciones de educación latina es desarrollado por profesionales de múltiples disciplinas y no tienen formación directa desde el quehacer pedagógico”, de allí la necesidad de que el personal directivo, desarrolle simultáneamente competencias administrativas y pedagógicas para la conducción de las instituciones educativas.

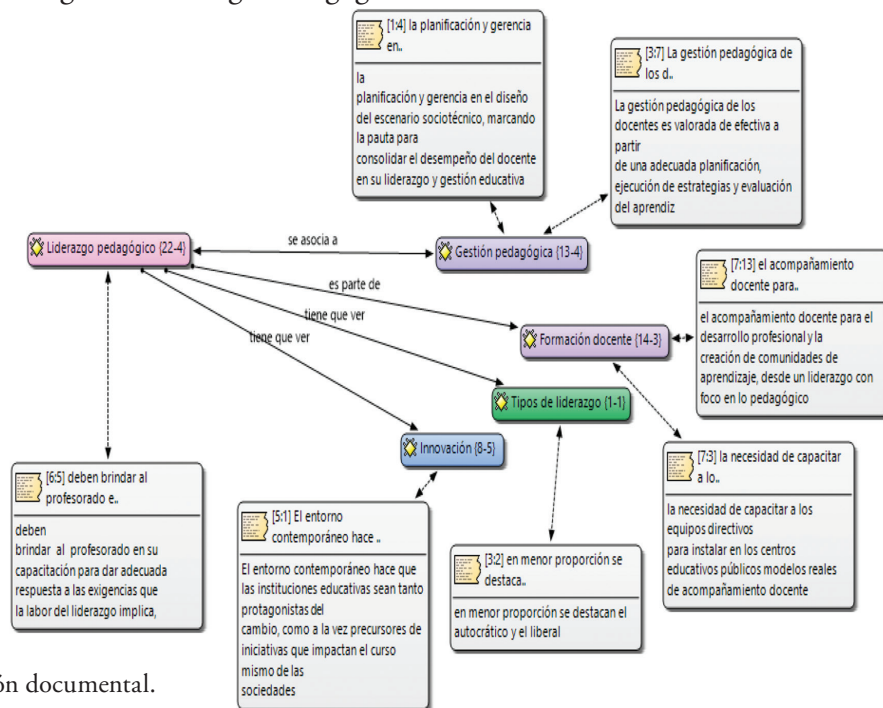
De igual manera, el código “liderazgo directivo” el cual emergió de la subcategoría

ría gestión pedagógica, es una habilidad en el directivo para la toma de decisiones en el equipo de gestión. En el artículo seis, cita cinco resalta que “se debe brindar al profesorado capacitación, para dar adecuada respuesta a las exigencias que la labor del liderazgo implica”.

### Tercera subcategoría: Liderazgo Pedagógico

La formación docente es vista como uno de los elementos fundamentales de la gestión pedagógica, busca el desarrollo del liderazgo, tanto en el personal directivo como en los docentes. En este orden de ideas, emerge el liderazgo pedagógico como una subcategoría definida en códigos. A continuación, se presenta la figura 3, subcategoría liderazgo pedagógico.

Figura 3: Subcategoría: Liderazgo Pedagógico



Fuente: Revisión documental.

El liderazgo pedagógico es una subcategoría apriorística que comprende el accionar tanto del personal directivo al igual que en los docentes, es la motivación que inspira, y moviliza las acciones, comportamientos o roles. En este orden de ideas, en el artículo seis, cita siete destaca que “es una forma de pensar y ser que orienta su acción”. Es la capacitación del docente lo que puede ayudar a desarrollar el liderazgo, según el artículo cinco, cita cuatro se afirma que “el liderazgo pedagógico debe ser cultivado al interior de las instituciones educativas”; acciones que deben propiciar el trabajo mancomunado en los equipos de gestión pedagógica.

La gestión pedagógica también se presenta como un código que sustenta la subcategoría liderazgo pedagógico, según lo señalado por el artículo uno cita cuatro es “la planificación y gerencia en el diseño del escenario socio técnico”. Este es un factor influyente en el liderazgo, la formación docente y la gestión educativa. De acuerdo, con lo expresado en el artículo siete, cita tres “existe la necesidad de capacitar a los equipos directivos (...) para el acompañamiento docente”. Es importante la actualización constante de directivos y docentes en la práctica que genera experiencias, así como la formación constante para emplear los recursos que emergen en el campo de la tecnología, la didáctica y la pedagogía.

De igual manera, la formación docente es un código que respalda la subcategoría liderazgo pedagógico, Según lo planteado en el artículo siete, cita trece la forma-

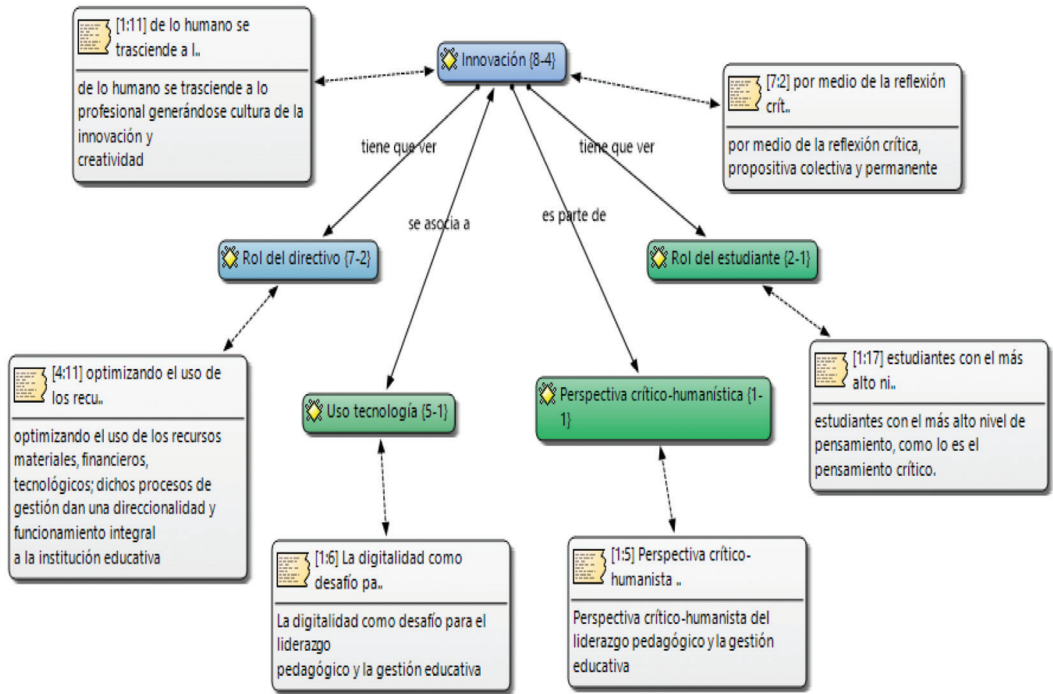
ción docente se define como “el acompañamiento al docente para el desarrollo profesional y la creación de comunidades de aprendizaje desde un liderazgo con foco en lo pedagógico”. Asimismo, se destaca los tipos de liderazgo como un código que se resalta en el artículo tres, cita dos al mencionar que “en menor proporción se destaca el autocrático y liberal”. Estas acotaciones refieren al rol y tipo de liderazgo que desarrollan el personal directivo, al interactuar con el personal docente en el proceso formativo.

Referente a la innovación es un código correspondiente a la subcategoría liderazgo pedagógico, en el artículo cinco, cita uno menciona que “el entorno contemporáneo hace que las instituciones educativas sean tanto protagonistas del cambio, como a la vez precursoras de las iniciativas que impactan el curso mismo de las sociedades”.

#### **Cuarta subcategoría: Innovación en la Formación Docente**

La dinámica, evolución y capacitación, debe ser una constante en el proceso formativo. Es por ello que, la innovación emerge como subcategoría y se sustenta en los códigos: a) rol del directivo, b) rol del estudiante, c) uso de la tecnología, d) perspectiva crítico humanística. A continuación, se presenta la figura 4, subcategoría innovación en la formación docente.

Figura 4: Subcategoría: Innovación en la formación docente



Fuente: Revisión documental

Respecto a la subcategoría innovación en la formación docente, presenta métodos y estrategias para la enseñanza, los cuales no son estáticos, por el contrario, se considera que deben ser dinámicos y actualizados según los avances del contexto tecnológico. En el artículo uno, cita cinco señala que “de lo humano se trasciende a lo profesional generándose cultura de la innovación y creatividad”.

Referente al rol del directivo, este forma parte de los códigos que sustentan la subcategoría Innovación en la formación docente, en el artículo cuatro, cita once afirma que es el encargado de “optimizar el uso de los recursos materiales, financieros

y tecnológicos; dichos procesos de gestión dan una direccionalidad y funcionamiento integral a la institución educativa”. En el artículo cinco, cita once, señala que “se adolece de formación pedagógica y liderazgo”; de igual manera en el referido artículo en la cita seis, se considera que “no basta con tener un equipo altamente capacitado en la gerencia y la administración de organizaciones, sino que se necesita contar con individuos que procuren la gestión de instituciones de educación que le sirvan a la sociedad”. De lo antes expuesto, es importante la formación y capacitación para generar experiencias educativas en el campo pedagógico en el nivel primario.

En el contexto educativo, un elemento determinante es “el rol de los estudiantes” el cual forma parte de la subcategoría innovación en la formación docente. Al respecto, en el artículo uno, cita trece deduce que “el estudiante juega un papel activo; se prepara para vivir en un medio social, vive experiencias directas, trabaja en grupo en forma cooperada y participa en el desarrollo de programas según su interés”. Es por ello que, el liderazgo, la mediación docente y la instrucción es determinante para que se concrete lo señalado en el artículo antes mencionado, en la cita diecisiete al manifestar que la educación busca “estudiantes con el más alto nivel de pensamiento, como lo es el pensamiento crítico”.

Referente al código “uso de la tecnología” como sustento de la subcategoría innovación en la formación docente. En el artículo uno, cita seis destaca que es el enfocar “la digitalidad como desafío para el liderazgo pedagógico y la gestión educativa”. Es importante tomar en cuenta la disponibilidad de una gama de herramientas tecnológicas, en la selección y diseño de recursos para la interactividad, socialización y formación tanto en los equipos de gestión como en la instrucción, apoyo y mediación a los estudiantes. Asimismo, el referido artículo en la cita dos afirma que “la gestión educativa en el marco de la digitalidad plantea el carácter socio tecnológico, que exige la tecnopedagogía para su implementación exitosa”.

Es importante reflexionar sobre el liderazgo docente, y como este puede ser promovido desde la gestión pedagógica en los diferentes niveles educativos. Es por ello que, la perspectiva “crítico-humanística” es un código sustentado en la Innovación en la formación docente. En este sentido, es significativo tener en cuenta lo señalado en el artículo uno, cita cinco donde se destaca la importancia de “la perspectiva crítico-humanista del liderazgo pedagógico y la gestión educativa”.

Finalmente, se presenta la categoría denominada formación del liderazgo docente en el nivel primario, la cual es producto del análisis descriptivo e interpretación de los códigos con base en las tres subcategorías apriorísticas, las cuales son: formación docente, gestión pedagógica, liderazgo pedagógico, y la innovación en la formación docente, como la cuarta subcategoría emergente. En estos resultados se confirma que el liderazgo docente es una habilidad que deben desarrollar los profesores, cuyas prácticas se hallan en una constante evolución y adecuación a los cambios que se generan en el contexto sociocultural, enmarcado en el avance tecnológico, social, cultural global.

### **Categoría: Formación del Liderazgo Docente**

La gestión pedagógica, el liderazgo y la innovación en la formación docente, son procesos esenciales para la formación del liderazgo docente en el nivel primario. A



modo de resumen, se presenta en la tabla 2 la codificación abierta y axial, donde se expresan los códigos, subcategorías y

la formación del liderazgo docente en el nivel primario, como la categoría emergente en el presente estudio.

*Tabla 2:* Reducción de datos

Códigos	Sub categorías	Categoría
Formación docente	Formación continua docente	<b>Formación del Liderazgo Docente en el Nivel Primario</b>
Competencias pedagógicas		
Prácticas pedagógicas		
Valores pedagógicos		
Calidad de la educación	Gestión pedagógica	
Gestión pedagógica		
Capacitación del directivo		
Rol del directivo	Liderazgo pedagógico	
Liderazgo directivo		
Liderazgo pedagógico		
Gestión pedagógica		
Formación docente	Innovación en la formación docente	
Innovación		
Tipos de liderazgo		
Innovación		
Rol del directivo		
Rol del estudiante		
Uso de la tecnología		
Perspectiva crítico-humanística		

La formación del liderazgo docente en el nivel primario, como categoría emergente, se orienta a la necesidad de tener en cuenta la formación continua de los docentes, desde el accionar de la gestión pedagógica, para la formación en el ejercicio de las prácticas educativas. Estas acciones concuerdan con lo planteado por Robles y Arguedas (2020) al destacar que la formación del liderazgo docente es una acción interactiva, que se sustenta en el diálogo y la comunicación.

Es a través de la formación continua que puede desarrollarse el liderazgo modelado por la gestión pedagógica, sustentada en la innovación para la formación docente. Asimismo, Lora y Padilla (2018) consideran la incidencia del entorno, y el trabajo en equipo como una influen-

cia directa en la formación del liderazgo docente. La gestión pedagógica formativa, al complementarse con la práctica docente, propician el contexto adecuado para el desarrollo de competencias educativas en los docentes.

## Discusión de los resultados

La formación del liderazgo docente en el nivel primario, depende de la formación continua, la gestión pedagógica, el liderazgo y la innovación. Es por ello que la capacitación y calidad humana del personal directivo es determinante para la formación paulatina del profesorado al desarrollar el liderazgo. Los directores de centros educativos, según la Universidad Internacional de La Rioja (2021), deben



ser competentes en la “agilidad para la toma de decisiones, impulsar el crecimiento del profesorado, tener capacidad de negociación y participación, visión de conjunto y fomento de un liderazgo compartido” (p. 1). Es evidente la importancia del desarrollo organizacional para consolidar el liderazgo. Para Lora y Padilla (2018) es el impulsar y promover la gestión pedagógica, al propiciar la participación y colaboración entre los actores sociales involucrados en el hecho educativo.

En la formación docente se desarrollan experiencias constructivistas manifestándose lo planteado por Trujillo (2017) al destacar que los conocimientos previos son el andamiaje para el desarrollo de nuevos aprendizajes. El proceso formativo debe ser continuo, para la adquisición de conocimientos y la consolidación de habilidades y destrezas. Es evidente que, la formación docente en el nivel primario no es estática, es continua; producto de la interacción, socialización y comunicación entre directivos, docentes y estudiantes.

La capacitación de líderes pedagógicos y la consolidación de equipos de trabajo comprometidos al interior de las instituciones educativas, debe sustentarse en el desarrollo de conocimientos producto de la experiencia al concretar las prácticas pedagógicas, la interacción con pares, el personal directivo y el equipo de gestión, para generar autorreflexión y cambio. Es el directivo quien debe monitorear y apoyar el trabajo que llevan a cabo los

docentes en el proceso formativo tanto de los estudiantes como de sí mismo. Resulta necesario generar espacios formativos en el aula para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, así como también en el docente; quien, a través de la práctica y la guiatura del equipo de gestión, mejora y optimiza las prácticas pedagógicas; de igual manera, el personal directivo, también fortalece su capacidad de mediación al apoyar y capacitar al profesorado.

El acompañamiento y monitoreo colaborativo debe tener como propósito apoyar al docente. Estas acciones se sustentan en el enfoque por competencias que impulsa y promueve la gestión pedagógica, participativa y colaborativa entre los actores sociales del hecho educativo. Según Ramírez (2020), en el contexto educativo las competencias procedimentales se desarrollan con el entrenamiento constante. No obstante, hay directivos que no tienen las competencias pedagógicas y experiencias educativas, lo que hace ver la gestión directiva en el aula de clases como un proceso intervencionista y de supervisión, centrada en la evaluación cuantitativa que aprueba o rechaza el trabajo docente.

En el escenario latinoamericano, el liderazgo pedagógico es un valor agregado; no obstante, siempre estará marcado por una serie de fricciones históricas, técnicas y sociales propias de los países de origen. Es evidente que la capacitación continua es necesaria para ejercitar el pensamiento crítico, y de esta manera estar a la vanguardia de la educación latinoamericana

y mundial, donde el liderazgo es significativo para la calidad de la educación, ya que, el líder pedagógico contribuye a la transformación social.

Es importante que en las instituciones educativas se conformen equipos de gestión pedagógica para el acompañamiento, apoyo, monitoreo y evaluación de las prácticas sustentados en la comunicación bidireccional y asertiva para fortalecer el liderazgo pedagógico. Al respecto, Casas (2019) resalta que el liderazgo pedagógico favorece la formación continua en el desempeño docente. El rol del directivo debe ir más allá de las funciones administrativas; pues se destaca la función pedagógica de formar, guiar y orientar al personal docente, apoyado en la comunicación asertiva, para que se genere la capacitación continua y la adecuación del currículum a las necesidades e intereses de la población estudiantil y la comunidad en general.

El liderazgo debe ser parte de las competencias pedagógicas de los docentes en ejercicio, ya que la práctica educativa, es el espacio idóneo para desarrollar el componente teórico y de esta manera nutrir los conocimientos. Esto reafirma lo señalado por Vázquez, Vásquez, Vásquez, Carranza y Terry (2021) al destacar que, “al optimizar el liderazgo pedagógico, mejorará el desempeño docente” (p. 179). En el contexto educativo, el liderazgo de la institución debe responder al accionar del equipo de gestión en conjunto. La importancia de identificar los obstáculos que impiden que se

desarrolle a plenitud el liderazgo en los directivos como el del personal docente, y de esta manera, plantear estrategias que ayuden a fortalecer dicho liderazgo.

La gestión pedagógica está basada en el liderazgo respaldado en los valores pedagógicos; ya que el liderazgo no puede ser autocrático, por el contrario, debe responder a la integración, participación y trabajo colaborativo en un ambiente funcional y armónico. El liderazgo es una destreza necesaria tanto para directivos como el personal docente. Tal como lo plantean Cuesta y Moreno (2021), el liderazgo se enfoca en la integración y participación de un grupo de personas bajo la coordinación de un líder, que fomenta la comunicación, motivación con apertura al cambio, para trabajar en equipo en función de los objetivos educativos con apoyo de la tecnología y la innovación.

El trabajo pedagógico de directivos y docentes debe ser mancomunado entre los actores sociales que conforman las instituciones educativas, para lo cual se requiere de un liderazgo por parte del personal directivo, al articular elementos pedagógicos, administrativos y organizativos que intervienen en la educación, como lo expresan Freire y Miranda (2014) al considerar que en las instituciones educativas la interacción y participación debe ser una constante en los directivos y docentes, para alcanzar las metas planteadas referentes al desarrollo y calidad educativa, que favorezca el contexto académico de los estudiantes.

Es la capacitación constante, para hacer uso de los recursos tecnológicos emergentes que aportan herramientas a la didáctica y la pedagogía. En este sentido, (Cardarelli y Lión, 2020) plantean que “las mediaciones tecnológicas favorecen y enriquecen las posibilidades de proyectos innovadores en las escuelas” (p. 114). Las instituciones educativas deben ser protagonistas del cambio y hacer un uso adecuado de la tecnología. Es evidente la necesidad de la capacitación constante de los docentes, para estar a la vanguardia pedagógica y tecnológica en el marco del liderazgo educativo.

Referente a la categoría emergente Formación del Liderazgo Docente en el Nivel Primario, según Díaz, García y Ileguano (2018) puede ser considerada como el producto de la interrelación de un conjunto de procesos del equipo de gestión y acompañamiento pedagógico a los docentes, para el desarrollo del liderazgo en las instituciones educativas donde interactúan supervisores en su rol de acompañantes, y los docentes en su proceso formativo en el nivel primario.

## CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación documental titulada “Liderazgo en la formación docente desde la gestión pedagógica en el nivel primario”, con base en siete experiencias investigativas provenientes de España, América Latina y el Caribe, desarrolladas en Venezuela, República Dominicana, Ecuador, Perú, Colombia, Es-

paña, y Chile, se proyectan las siguientes conclusiones:

Respecto a la formación docente, se ratifica la capacitación continua para adquirir los conocimientos a través de la práctica educativa. Es el desarrollo de habilidades y destrezas que se manifiestan en los conocimientos y actitudes como la formación y desarrollo y la mejora continua del quehacer docente. Se destaca la importancia de los valores y el desarrollo del pensamiento crítico, en tal sentido, es imperativo el acompañamiento a los docentes a través del equipo de gestión para aumentar el liderazgo.

Se resalta la interrelación que existe entre la gestión pedagógica, la práctica docente y el desarrollo del liderazgo, en la construcción de los saberes en directivos, docentes y estudiantes. Es el reconocimiento de competencias comunicativas, la planificación, trabajo en equipo, así como la toma de decisiones, al administrar recursos económicos y materiales, tanto a nivel de la dirección del plantel como en el aula de clases. Todo ello, en el marco de la participación de los miembros de la comunidad educativa.

El liderazgo en la formación docente se sustenta teóricamente en el constructivismo social, al estar apoyado en las experiencias formativas, producto de las prácticas educativas. Asimismo, se apoya en el desarrollo organizacional; ya que, directivos, docentes y estudiantes conforman el factor humano; así como la motivación, participación, trabajo en equipo

y el empleo de la tecnología, conducen a la innovación y calidad educativa.

La innovación en la formación docente se caracteriza por los cambios tecnológicos acelerados y la necesidad de adecuar la innovación como parte del liderazgo docente, según las necesidades educativas. El rol de directivos, docentes y estudiantes debe ajustarse a las características y demandas socioculturales del contexto regional, interconectado con el avance tecnológico del mundo global.

El concepto formación del liderazgo docente se concentra en el rol del personal directivo, el equipo de gestión y los docentes. Se deben emprender y consolidar acciones que contribuyan a fortalecer una cultura de formación e innovación constante de los docentes, desde el liderazgo participativo y democrático en espacios compartidos, para estar a la vanguardia pedagógica, tecnológica y responder a las políticas educativas y al currículo del nivel primario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, V., Gamarra, J., Lira, N., y Carcausto, W. (2021). La formación continua de los docentes de educación básica infantil en América Latina: Una revisión sistemática. *UNHEVAL Investigación Valdizana*, 15(2), 101-111. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586068493005/html/>

Amor, M., y Torrents, M. (2020). Orientaciones y retos en la formación docente para la transformación educativa. *Revista Padres y Maestros*(381), 77-82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7299731>

Baldera, L., y Sánchez, H. (2022). Concepciones de los docentes sobre la gestión pedagógica en el nivel primario.

*Educación en Contexto*, VIII(16), 58-77. <https://rai.uapa.edu.do/bitstream/handle/123456789/1919/184-Texto%20del%20art%C3%ADculo-354-1-10-20220724.pdf?sequence=1>

Cardarelli, R., y Lión, C. (2020). Liderazgo que innovan con TIC y transforman la escuela. *Revista de la escuela de ciencias de la educación*, 1(15), 111-119. <http://www.scielo.org.ar/pdf/rece/v1n15/v1n15a13.pdf>

Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nueva perspectiva para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062182005/html/>

Chen, E., Cerdas, V., y Vilorio, R. (2020). Modelos de gestión pedagógica: factores de participación. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-26. <https://www.redalyc.org/journal/1941/194163269016/194163269016.pdf>

Crespo, J., y Weise, C. (2021). Gestión y liderazgo del docente frente al proce-

so enseñanza-aprendizaje en el aula de bachillerato. *Recimundo*, 5(2), 358-375. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1080/1725>

Cortés, D. (2022). Liderazgo pedagógico y gestión educativa en el marco de la digitalidad: una mirada crítico-humanística. *Revencyt Revistas Venezolanas de Ciencia y Tecnología*(54), 95-105. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2022/02/Ed.5495-105-Cortes.pdf>

Cuesta , O., y Moreno , E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 1-15. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v17n1/1794-8932-sph-17-01-84.pdf>

Díaz, M., García, C., y Legaña, C. (2018). Modelo de gestión del acompañamiento pedagógico para el maestro de primaria. *Transformación Versión On-line*, 14(1), 44-57. <http://scielo.sld.cu/pdf/trf/v14n1/trf05118.pdf>

Educaweb. (2020, octubre 5). La UNESCO pide potenciar el liderazgo y la innovación docente para avanzar en la educación. <https://www.educaweb.com/noticia/2020/10/05/unesco-pide-potenciar-liderazgo-innovacion-docente-19321/>

Freire, S., y Miranda , A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. GRADE Grupo de

Análisis para el Desarrollo. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

González, R., Palomares, A., López, E., y Gento, S., (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos Educativos*(24), 9-25. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/217695/Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Leiva, M., y Vázquez, C. (2019). Liderazgo Pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*(51), 225-251. <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-225.pdf>

Lora, H., y Padilla, A. (2018). El liderazgo educativo: un acercamiento desde las teorías del concepto. *TeKnos Revista Científica*, 18(1), 159-174. <https://www.revistas-tecnologicoconfenalco.info/index.php/teknos/article/view/928/824>

Medina, I. (2020). El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/liderazgo-pedagogico.html>

Moreira, S., y De la Peña, G. (2022). Análisis de la gestión pedagógica y su incidencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Dominio de la Ciencia*, 8(3), 569-587. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635310>

Pinto, J., Castro, V., y Siachoque, O. (2017). Constructivismo social en la pedagogía. *Educación y Ciencia*(22),117-133. [https://www.researchgate.net/publication/356293203\\_Constructivismo\\_social\\_en\\_la\\_pedagogia](https://www.researchgate.net/publication/356293203_Constructivismo_social_en_la_pedagogia)

Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-15. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v24n2/1409-4258-ree-24-02-475.pdf>

Robles, A., y Arguedas, R. (2020). Liderazgo pedagógico crítico: la docencia y la interculturalidad orgánica. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 196-207. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rie/v22n33/2215-4132-rie-22-33-196.pdf>

Rodríguez, A. (2022). Formación docente en el proceso de cambio e innovación en la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 1420-1434. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890830>

Sepúlveda, Y. (2020). Impacto de las políticas educativas en Latinoamérica en un enfoque en la profesionalización docente

y su continua actualización. <https://tinyurl.com/y54ptcdk>

Trujillo, L. (2017). *Teorías pedagógicas contemporáneas*. Bogotá: Fundación Universitaria Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/825/Teor%03%0adas%20pedagog%03%0b3gicas%20contempor%03%0a1neas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNIR. (2021, mayo 4). 10 cualidades para ser director de centros educativos. <https://mexico.unir.net/educacion/noticias/cualidades-director-centros-educativos/>

Vázquez, S., Vázquez, L., Vázquez, C., Vázquez, S., Vázquez, Carranza, M., y Terry, O., (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Horizontes*, 5(17), 178-194. <http://scielo.org.bo/pdf/hrce/v5n17/2616-7964-hrce-5-17-178.pdf>

Woitschach, P. (2017). Liderazgo educativo en América Latina: Un análisis a partir de los datos de la evaluación TERCE. *RILME*, 108-111. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/679546/024\\_liderazgo\\_woitschach\\_CILME\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/679546/024_liderazgo_woitschach_CILME_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)