

LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE

UN ANÁLISIS EN EL CONTEXTO EDUCATIVO ANDINO

DIRECTIVE LEADERSHIP AND TEACHING PERFORMANCE

An analysis in the Andean educational context

LIDERANÇA DIRETIVA E DESEMPENHO DOCENTE

Uma análise no contexto educacional andino

Lucio Rojas Tello

(Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Perú)

lucio.rojas@unsch.edu.pe

Máximo Orejón Cabezas

(Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Perú)

maximo.orejon@unsch.edu.pe

Nicolás Cuya Arango

(Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Perú)

nicolas.cuya@unsch.edu.pe

Wilmer Rivera Fuentes

(Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Perú)

wilmer.rivera@unsch.edu.pe

Recibido: 07/01/2024

Aprobado: 03/04/2024

RESUMEN

Este artículo analiza los desafíos de la educación en el contexto rural andino de Perú, destacando el papel crucial del liderazgo de los directores y docentes. Para lograr esto, se empleó un enfoque de investigación documental cualitativa inductiva, basado en indagaciones respaldadas por un análisis hermenéutico. A pesar de las limitaciones en la formación en gestión y acción educativa, los líderes escolares exitosos se distinguen por su preocupación por la satisfacción laboral de los profesores, la generación de altas expectativas de rendimiento, y la promoción de los logros de la escuela ante la comunidad. El desempeño docente es esencial en este contexto, no solo por impartir conocimientos, sino también por actuar como un eje entre la institución educativa y la comunidad. Los procesos pedagógicos, enmarcados en el liderazgo directivo, son fundamentales para el desarrollo profesional docente y la mejora del aprendizaje. Además, se destaca la importancia de la participación activa y efectiva de los docentes en la creación de un ambiente de confianza y aprendizaje colaborativo.

Palabras clave: liderazgo directivo. escuelas andinas. importancia del liderazgo. desempeño docente.

ABSTRACT

This article analyzes the challenges of education in the rural Andean context of Peru, highlighting the crucial role of the leadership of principals and teachers. To achieve this, an inductive qualitative documentary research approach was used, based on inquiries supported by hermeneutical analysis. Despite limitations in training in educational management and action, successful school leaders are distinguished by their concern for teachers' job satisfaction, generating high performance expectations, and promoting school achievements to the public community. Teaching performance is essential in this context, not only for imparting knowledge, but also for acting as a bridge between the educational institution and the community. Pedagogical processes, framed in directive leadership, are fundamental for teacher professional development and the improvement of learning. In addition, the importance of the active and effective participation of teachers in creating an environment of trust and collaborative learning is highlighted.

Keywords: managerial leadership. Andean schools. importance of leadership. teaching performance.

RESUMO

Este artigo analisa os desafios da educação no contexto rural andino do Peru, destacando o papel crucial da liderança de diretores e professores. Para tanto, utilizou-se uma abordagem de pesquisa documental qualitativa indutiva, baseada em indagações apoiadas em análise hermenêutica. Apesar das limitações na formação em gestão e acção educativa, os líderes escolares bem-sucedidos distinguem-se pela sua preocupação com a satisfação profissional dos professores, gerando expectativas de elevado desempenho e promovendo os resultados escolares junto da comunidade. A atuação docente é essencial nesse contexto, não apenas por transmitir conhecimentos, mas também por atuar como eixo entre a instituição de ensino e a comunidade. Os processos pedagógicos, enquadrados na liderança diretiva, são fundamentais para o desenvolvimento profissional dos professores e a melhoria da aprendizagem. Além disso, é destacada a importância da participação ativa e eficaz dos professores na criação de um ambiente de confiança e de aprendizagem colaborativa.

Palavras-chave: liderança gerencial. escolas andinas. importância da liderança. desempenho docente.

Introducción

La educación en un contexto andino se enfrenta a desafíos significativos, entre los que destaca el liderazgo tanto del director como de los docentes. Para mejorar la calidad de la educación, es esencial contar con directores líderes que puedan equilibrar eficazmente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje. Estos líderes deben ser promotores del cambio pedagógico. Las actitudes conservadoras pueden ser un obstáculo para alcanzar los objetivos de gestión y acción educativa, por lo que es crucial fomentar un enfoque más progresista (Fernández et al., 2022). Desde el entorno democrático en el que se desarrolla el liderazgo y la gestión educativa para Brčić y Gutović (2018) el liderazgo en educación puede y debe adherirse a los procesos y procedimientos democráticos, mientras mantiene un cierto grado de jerarquía y autoridad administrativa.

Para la Unesco (2001) la mayoría de los directores carecen de la formación necesaria para ejercer un liderazgo efectivo y motivar a los docentes. Por lo tanto, es imprescindible mejorar las habilidades de liderazgo de los directores para cambiar verdaderamente la cultura de la educación en un contexto andino como el caso de Perú. Para dirigir una institución, el líder busca un ambiente favorable, estratégico, participativa, democrática, flexible, abierta y centrada en el logro del aprendizaje.

El liderazgo no puede ser entendido ni evaluado de manera aislada, sino que debe ser considerado dentro del entorno en el que se manifiesta. Este enfoque contextual permite una comprensión más profunda de las dinámicas de liderazgo, ya que toma en cuenta las circunstancias específicas, los desafíos únicos y las oportunidades presentes en cada situación. La necesidad de contextualizar el liderazgo también pone de relieve las deficiencias en los métodos de investigación modal, que a menudo se centran en el líder como individuo, sin tener en cuenta el entorno en el que opera. Estos métodos pueden pasar por alto factores críticos que influyen en la efectividad del liderazgo, como la cultura organizacional, las normas sociales y las condiciones económicas (Hallinger, 2018). Por lo tanto, es esencial que los métodos de investigación en liderazgo se adapten para incorporar un enfoque más contextual, lo que permitirá una evaluación más precisa y significativa del liderazgo.

En este marco en el contexto rural andino de Perú, la educación se enfrenta a desafíos significativos, siendo el liderazgo de los directores y docentes uno de los más destacados como consecuencia del déficit en la formación en gestión y acción educativa. Por ello desde un enfoque progresista se busca explicar las causas que conlleva a las limitaciones del progreso educativo en las instituciones escolares rurales andinas.

Liderazgo: Reto para el director de escuelas andinas del siglo XXI

El liderazgo del siglo XXI aspira a transformar las escuelas en espacios donde todos los miembros participen activamente en la toma de decisiones. En la escuela contemporánea, se promueve una comunidad de aprendizaje, se fomenta la colaboración y se comparte la toma de decisiones en todas las áreas educativas. Asimismo, se fomenta el empoderamiento tanto de maestros como de estudiantes para el trabajo en equipo, autonomía y, sobre todo, de una nueva forma de gestionar administrativamente las escuelas. Esta gestión se distingue por su singularidad, ya que asume la intrincada responsabilidad de transformar el sistema educativo en una organización ágil y dinámica. Su objetivo es alcanzar los resultados esperados, acorde con los estándares de calidad que la propia institución ha establecido (Castillo, 2005).

La relación entre el liderazgo del director y el desempeño del trabajador de servicios en las instituciones públicas es un aspecto crucial. Este vínculo es fundamental, ya que el liderazgo del director puede influir significativamente en el desempeño del trabajador de servicios. En las instituciones públicas, este tipo de liderazgo puede ser la clave para mejorar la eficiencia y la efectividad de los servicios proporcionados (Bueno, 2018). Además, es necesario desde el liderazgo del director la comunicación efectiva que es un elemento esencial para establecer y fortalecer los vínculos de colaboración, los cuales son indispensables para garantizar un desarrollo continuo en las escuelas (Riveras, 2020).

Para Reeves (2010) las prácticas de liderazgo que distinguen a los directores de escuelas exitosas incluyen la preocupación por la satisfacción laboral de los profesores, la generación de altas expectativas de rendimiento, el fomento de objetivos grupales, el reconocimiento y apoyo al trabajo docente, y la promoción de los logros y virtudes de la escuela ante la comunidad. Estas prácticas en las escuelas de alto rendimiento no solo diferencian a los buenos líderes, sino que también contribuyen a posicionar a la escuela dentro de su comuna. Asimismo, los líderes dependen de sus equipos directivos para llevar a cabo sus responsabilidades, y se dedican a formar y fortalecer al personal desde el momento en que asumen la dirección del establecimiento.

El liderazgo transformacional del director juega un papel crucial en la eficacia de las instituciones educativas. Este tipo de liderazgo, que se caracteriza por inspirar y motivar a los miembros del equipo a superar sus propios intereses personales por el bien del grupo, tiene un impacto positivo en varios aspectos de la educación (Ruiz, 2011). El fomento de un ambiente de colaboración y respeto, lo que a su vez mejora el compromiso y la satisfacción laboral de los profesores promoviendo la innovación y la mejora continua. Es así como para Medina (2019) la insatisfacción laboral en los docentes y administrativos de la institución educativa es debido a un nivel de liderazgo deficiente de los directivos, esto puede conllevar negativamente en la eficacia de la institución.

En el siglo XXI en la educación andina es necesario abordar los desafíos mediante una mayor inversión en recursos, la provisión de oportunidades integrales de desarrollo profesional, la implementación de intervenciones específicas para contribuir en disminuir las brechas de rendimiento, el fomento de asociaciones sólidas con los padres y la comunidad y la gestión eficaz de los procesos de cambio para garantizar la implementación exitosa de las iniciativas de mejora. Todo este proceso surge desde el liderazgo de la plana directiva de la institución (Murphy, 2002). En tanto, fomentar el liderazgo a todos los niveles es crucial para el triunfo de los sistemas educativos (Schleicher, 2015).

El liderazgo como un fenómeno social se manifiesta únicamente en el contexto de grupos sociales y organizaciones. Asimismo, es una influencia interpersonal, que se ejerce en un escenario específico y se canaliza a través del proceso de comunicación con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos determinados. Los cuatro pilares que caracterizan al liderazgo son: la influencia, el contexto situacional, el proceso de comunicación y los objetivos a lograr. Estos elementos trabajan en conjunto para definir la esencia del liderazgo (Chiavenato, 2002). A través del liderazgo se busca las buenas relaciones entre la autoridad y el personal educativo conformado por docentes, estudiantes y administrativos mediante la comprensión, diálogo y trabajo cooperativo.

Ochavano (2020) señala que el liderazgo en el siglo XXI es como una relación funcional que surge cuando un líder y su grupo interactúan, llevando a cabo acciones y comportamientos para abordar una necesidad palpable. En este contexto, el líder es la figura clave que debe satisfacer las necesidades del grupo. Para hacerlo, el líder despliega sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo. El objetivo final es la adaptación constante por parte del líder para responder a las necesidades cambiantes del grupo y del entorno.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo, propuesto por el Ministerio de Educación en 2015, se presenta como una herramienta estratégica esencial para la reforma de las instituciones educativas en Perú. Este marco, que se alinea con las políticas de desarrollo docente, busca mejorar los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Sin embargo, se reconoce que los directores a menudo operan dentro de una estructura improvisada que no proporciona el apoyo necesario. Por lo tanto, el proceso de construcción del marco implica una definición clara de los roles y responsabilidades de los líderes escolares, la creación de descriptores de desempeño aplicables y la búsqueda de consenso y legitimidad en torno a este marco.

El liderazgo, un fenómeno social que se manifiesta en grupos sociales y organizaciones, es un desafío crucial para los directores de las escuelas andinas del siglo XXI. Este liderazgo busca transformar las escuelas en espacios de participación, promoviendo una comunidad de aprendizaje, colaboración y toma de decisiones compartida. Se caracteriza por su singularidad y la responsabilidad de transformar el sistema educativo en una organización ágil y dinámica, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados acorde con los estándares de calidad establecidos por la institución. La relación entre el liderazgo del director y el desempeño del trabajador de servicios en las instituciones públicas es crucial, ya que influye significativamente en la eficiencia y efectividad de los servicios proporcionados. Además, la comunicación efectiva desde el liderazgo del director es esencial para establecer y fortalecer los vínculos de colaboración, garantizando un desarrollo continuo en las escuelas.

Las prácticas de liderazgo que distinguen a los directores de escuelas exitosas incluyen la preocupación por la satisfacción laboral de los profesores, la generación de altas expectativas de rendimiento, el fomento de objetivos grupales, el reconocimiento y apoyo al trabajo docente, y la promoción de los logros y virtudes de la escuela ante la comunidad. Estas prácticas no solo diferencian a los buenos líderes, sino que también contribuyen a posicionar a la escuela dentro de su comuna. En el siglo XXI, la educación andina necesita abordar los desafíos mediante una mayor inversión en recursos, la provisión de oportunidades integrales de desarrollo profesional, la implementación de intervenciones específicas para disminuir las brechas de rendimiento, el fomento de asociaciones sólidas con los padres y la comunidad, y la gestión eficaz de los procesos de cambio.

Importancia del liderazgo: una mirada desde la educación andina

En la actualidad, la relevancia del liderazgo en la educación andina es indiscutible. Según Sierra (2016), existen cuatro aspectos fundamentales para el progreso de las instituciones educativas. En primer lugar, la facilitación y la innovación, que buscan mantener un entorno competitivo que satisfaga las expectativas de docentes y estudiantes. En segundo lugar, la motivación, que fomenta la superación personal y promueve un ambiente de paz dentro de la institución. En tercer lugar, la armonización de intereses, cuyo objetivo es atender las necesidades de docentes y estudiantes. Por último, la organización, que implica la formación de equipos de trabajo, despertando así el interés del personal educativo.

El liderazgo es un elemento esencial para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización. Una autoridad educativa líder no solo dirige a su equipo hacia objetivos claros, sino que también fomenta un ambiente de trabajo armonioso y ordenado, lo que resulta en un rendimiento de alta calidad. La salud mental del líder y de los miembros del equipo es crucial para lograr estos resultados y más aún en la educación andina. Además, un líder proporciona una visión clara a la organización, energizando al equipo a través de sus convicciones personales y habilidades motivacionales. Por lo tanto, el liderazgo es un factor determinante en el éxito de una organización, ya que armoniza los intereses individuales con los objetivos institucionales (Soto, 2017).

La importancia del liderazgo en la educación andina tanto interno y externo son aspectos fundamentales. El primero se enfoca en los valores de la institución educativa, el compromiso con las personas, la calidad y la planificación estratégica. El segundo se centra en la responsabilidad pública de los líderes para contribuir al desarrollo de la comunidad a nivel local, nacional e internacional. Un líder de calidad pone a las personas en primer lugar, inspira confianza, promueve la creatividad, apoya el cambio y valora la competencia. Este tipo de liderazgo crea un ambiente laboral favorable que es esencial para aumentar la productividad (Cifuentes et al., 2020).

Un liderazgo efectivo que fomente la productividad y el crecimiento personal es muy beneficioso. Un líder no es simplemente un jefe, sino alguien que inspira y motiva a su equipo para alcanzar sus objetivos. El liderazgo es un aspecto crucial de la administración y está íntimamente conectado con la motivación. Un buen líder no solo responde a los motivadores de su equipo, sino que también influye en ellos a través del clima organizacional que establece. El liderazgo va más allá del simple ejercicio del poder; está ligado a las necesidades y objetivos de aquellos que siguen al líder (Maya et al., 2019). Un líder efectivo eleva el nivel de comportamiento y aspiración ética de todos en la institución, tiene un efecto transformador y despierta la confianza en sus seguidores, haciéndolos sentir más capaces de alcanzar los objetivos compartidos.

En la educación andina se hace necesario el liderazgo eficaz basado en cuatro pilares fundamentales: objetivo, poder, estilo y seguidores. Un líder debe tener claros los propósitos institucionales e individuales, ejercer su poder de manera que inspire la adhesión voluntaria de los agentes educativos, y manifestar un estilo de liderazgo que integre intereses y logre objetivos. La esencia del liderazgo radica en la cohesión y subordinación de los seguidores, quienes emulan y siguen al líder cuando ven coherencia en sus palabras y acciones. Estos elementos, cuando se manejan eficazmente, pueden conducir a un liderazgo exitoso y transformador (Contreras, 2016).

Los pilares del liderazgo - la visión, la misión y los valores - son fundamentales para el éxito de cualquier organización educativa. La visión proporciona una imagen clara y compartida del futuro deseado, la misión define los objetivos y servicios de la organización, y los valores reflejan las creencias y principios que guían las acciones de la organización. Estos elementos no solo proporcionan una dirección estratégica, sino que también ayudan a fomentar una cultura organizacional unificada. Los líderes efectivos son aquellos que pueden comunicar y modelar estos pilares de manera efectiva, ganando así la confianza y el apoyo de su equipo (Martos, 2009).

Aunque los directores y el profesorado en algunas instituciones educativas andinas rechazan a asumir el rol de liderazgo en la educación, los enfoques e investigaciones actuales sobre la calidad educativa

otorgan gran importancia al ejercicio de un liderazgo institucional. Esto implica que el rol del director como líder se convierte en un factor determinante para la calidad educativa (Padilla y Vargas, 2023). Las instituciones educativas andinas necesitan un líder que guíe hacia la realización de la visión institucional (Camizán, 2020).

El impulso de dinámicas institucionales educativas en los andes para mejorar la calidad a menudo crea tensiones entre los participantes, ya que están habituados a una cultura específica. Cuando las reglas cambian, los intereses personales e institucionales entran en conflicto, lo que desestabiliza a la institución educativa y pone en riesgo la calidad educativa que la sociedad exige. Por lo tanto, es evidente la necesidad de un líder que pueda equilibrar los objetivos institucionales con los intereses de la institución (Barajaz y Orduz, 2019).

Para Cárdenas et al. (2022) la calidad de la gestión en las instituciones educativas, hay dos factores clave que contribuyen a su eficacia. El primero es la satisfacción del estudiante y el segundo son las relaciones humanas dentro de la institución educativa. Para alcanzar la excelencia en la educación, es esencial tener un director que pueda inspirar y motivar a todo el personal para brindar una mejor atención y satisfacción a los estudiantes y sus familias. Además, es importante fomentar buenas relaciones humanas dentro de la organización. Un líder efectivo es aquel que puede proporcionar una visión de futuro que motive el arduo trabajo diario, y que entusiasme a todos para alcanzar objetivos de calidad de manera eficiente, es decir, con los mismos o menos recursos y con más trabajo.

El liderazgo es un componente esencial en la educación andina, desempeñando un papel crucial en el progreso y desarrollo de las instituciones educativas. Un líder eficaz no solo establece objetivos claros y fomenta un ambiente de trabajo armonioso, sino que también inspira y motiva a su equipo para alcanzar estos objetivos. Este tipo de liderazgo, que valora la competencia, promueve la creatividad y apoya el cambio, resulta en un rendimiento de alta calidad y un ambiente laboral favorable. Además, un líder efectivo es capaz de armonizar los intereses individuales con los objetivos institucionales, lo que es fundamental para el éxito de cualquier organización. En la educación andina, se hace necesario un liderazgo basado en los pilares fundamentales de objetivo, poder, estilo y seguidores. Cuando estos elementos se manejan eficazmente conducen a un liderazgo exitoso y transformador. Por lo tanto, el liderazgo es indiscutiblemente relevante y es un factor determinante en la eficacia institucional en el contexto de la educación andina.

El desempeño docente desde la escuela en el marco del liderazgo

El desempeño docente se define como la realización efectiva de sus responsabilidades, y está influenciado por factores relacionados con el docente, el estudiante y el entorno. Además, el desempeño se manifiesta en varios niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y a nivel del propio docente, a través de una acción reflexiva. La evaluación del desempeño es esencial para mejorar la calidad de la educación y profesionalizar la docencia (Escribano, 2018).

El papel del docente en la comunidad educativa es fundamental y multifacético. En la comunidad educativa, el docente no solo imparte conocimientos, sino que también se convierte en un puente entre la institución educativa y la comunidad. Esta alianza se da por varias formas, como la participación en eventos comunitarios, la colaboración con los padres para apoyar el aprendizaje o la coordinación con otras instituciones (Gómez, et al. 2019). También el desempeño docente tiene la responsabilidad de implementar estrategias pedagógicas efectivas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Incluyendo el uso de tecnología, la adaptación de las lecciones a las necesidades individuales de los estudiantes, o la incorporación de métodos de enseñanza innovadores (Escribano, 2018).

Otro aspecto del desempeño docente es la promoción del desarrollo institucional que implica la participación en la planificación estratégica, la contribución a la mejora de las políticas y prácticas de la escuela, o la colaboración con otros miembros del personal. Asimismo, el docente en el marco del liderazgo fomenta un ambiente de aprendizaje colaborativo en el aula, donde los estudiantes trabajen

juntos y aprendan unos de otros, estableciendo acuerdos en un ambiente de respeto y cooperación en el aula (Busch, 2016).

En el contexto educativo andino, el modelo de gestión educativa estratégica como un conjunto de representaciones de la realidad, diseñado para simplificar su comprensión y analizar su comportamiento se basa en el conocimiento y la experiencia previa. Aunque la experiencia es subjetiva, el conocimiento es tangible ya que se refiere a una situación que se puede deducir a partir de premisas y supuestos (Farfán y Reyes, 2017) Un modelo educativo andino emerge de las interacciones y prácticas continuas que se llevan en las aulas cada día. La escuela es la unidad clave de la organización de los sistemas educativos y enfocándose en la generación de aprendizajes. Requiere la reconfiguración de roles, el desarrollo de nuevas competencias y la profesionalización de los actores educativos para comprender y responder a diversos procesos y situaciones. Promueve el trabajo en equipo y una visión compartida, facilitando la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta. Proporciona asesoramiento y orientación para la profesionalización, creando espacios de reflexión para la formación continua y el intercambio de experiencias (Grajales, 2003).

Para el Ministerio de Educación (2020) el docente a través de herramientas busca mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en Perú. El propósito principal es establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, revalorizando la importancia del rol docente en la escuela. Es decir, implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

Los desempeños del docente se centran en el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. También promueven la participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. Se busca generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. Asimismo, maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación (Vela et al., 2020).

El papel del desempeño docente desde el liderazgo en la comunidad educativa es esencial. No solo por impartir conocimientos, sino por su actuación como un puente entre la institución educativa y la comunidad, participando en eventos comunitarios, colaborando con los padres para apoyar el aprendizaje y coordinando con otras instituciones. Además, el docente tiene la responsabilidad de implementar estrategias pedagógicas efectivas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, adaptando las lecciones a las necesidades individuales de los estudiantes e incorporando métodos de enseñanza innovadores.

Procesos pedagógicos y el liderazgo directivo y docente

Los procesos pedagógicos en el marco del liderazgo directivo son fundamentales para el desarrollo de la profesionalidad docente y la mejora de los aprendizajes. El liderazgo efectivo promueve una comunidad de aprendizaje basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua. Este enfoque no solo mejora la práctica pedagógica, sino que también asegura logros de aprendizaje significativos. Además, la gestión de oportunidades de formación continua y la creación de espacios para el trabajo colaborativo y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. Asimismo, estimula la iniciativa de los docentes en relación con las innovaciones e investigaciones pedagógicas, se impulsa la implementación y sistematización de las mismas, lo que a su vez fomenta un entorno de aprendizaje dinámico y enriquecedor (Contreras, 2016).

El docente es un experto en su campo, ya sea en ciencias, humanidades o artes, y se especializa en la enseñanza y el aprendizaje de un conocimiento específico. Su experiencia desde el liderazgo le permite

diseñar contenidos educativos de manera efectiva, utilizando diversas estrategias y herramientas para facilitar el aprendizaje del estudiante. Este proceso se conoce como enseñanza-aprendizaje. El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular para adaptar los temas a enseñar, plantear estrategias, medios y materiales, y evaluar con el objetivo de promover la comprensión y adquisición de nuevos conocimientos, logrando así un aprendizaje eficaz en el estudiante (Gómez et al., 2023).

Los procesos pedagógicos en el marco del liderazgo docente incluyen: establecer un lenguaje común entre los docentes y los ciudadanos para referirse a los procesos de enseñanza; fomentar la reflexión de los docentes sobre su práctica, promoviendo la apropiación de los desempeños que caracterizan la profesión y la construcción de una visión compartida de la enseñanza en comunidades de práctica; impulsar la revalorización social y profesional de los docentes, fortaleciendo su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza; y proporcionar orientación y coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente (Ramírez, 2019).

Asimismo, el proceso pedagógico se enmarca en la planificación de la enseñanza, que implica la creación de un programa curricular, unidades de estudio y sesiones de aprendizaje, todo ello enfocado en una perspectiva intercultural e inclusiva. Destaca la importancia de conocer a fondo las características sociales, culturales (tanto materiales como inmateriales) y cognitivas de los estudiantes. Además, subraya la necesidad de dominar los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la elección adecuada de materiales educativos, estrategias de enseñanza y métodos de evaluación del aprendizaje. Estos procesos contribuyen al docente en el liderazgo (Ruiz, 2019).

Para el logro de las competencias en el proceso pedagógico en la educación andina es necesario la capacidad del educador para conocer y comprender a sus estudiantes, sus contextos y los contenidos disciplinares que enseña, con el objetivo de promover un alto nivel de habilidades y una formación integral. Los desempeños incluyen la demostración de conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de los estudiantes, así como de sus necesidades especiales. También implica demostrar conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas del currículo que enseña, y de las teorías y prácticas pedagógicas y didácticas de las áreas que enseña (Sarmiento, 2007).

Para Abellán (2014) el proceso pedagógico se centra en la coherencia entre los aprendizajes deseados, el proceso pedagógico, el uso de recursos y la evaluación. Esto implica la elaboración de un plan curricular pertinente, la selección de contenidos basados en los aprendizajes fundamentales, el diseño creativo de procesos pedagógicos para fomentar la curiosidad y el compromiso de los estudiantes, y la contextualización de la enseñanza basada en el reconocimiento de los intereses y la identidad cultural de los estudiantes. Además, incluye la creación y organización de recursos para apoyar el aprendizaje, el diseño de una evaluación sistemática y formativa, y la estructuración de las sesiones de aprendizaje para lograr los resultados esperados.

El papel del docente en el proceso pedagógico es como mediador en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, la gestión de contenidos, la motivación constante de los estudiantes, y el desarrollo de una variedad de estrategias metodológicas y de evaluación (Parra y Keila, 2014). También Vargas (2017) enfatiza la importancia de utilizar recursos didácticos apropiados y significativos. Además, menciona el uso de varios criterios e instrumentos que ayudan a identificar los logros y desafíos en el proceso de aprendizaje, así como los aspectos de la enseñanza que necesitan ser mejorados que contribuyan la educación en un contexto andino.

Los procesos pedagógicos, enmarcados en el liderazgo directivo, son esenciales para el desarrollo profesional docente y la mejora del aprendizaje. Un liderazgo efectivo fomenta una comunidad de aprendizaje colaborativa, autoevaluación profesional y formación continua, mejorando la práctica pedagógica y asegurando logros de aprendizaje significativos. Además, la gestión de oportunidades de formación continua y la creación de espacios para el trabajo colaborativo y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas mejoran la enseñanza y el clima escolar. El docente, como experto en su campo,

utiliza su liderazgo para diseñar contenidos educativos efectivos y facilitar el aprendizaje del estudiante. Los procesos pedagógicos también incluyen la planificación de la enseñanza, que destaca la importancia de conocer a fondo las características de los estudiantes y dominar los contenidos pedagógicos y disciplinares. Para lograr competencias en el proceso pedagógico en la educación andina, es necesario que el educador conozca y comprenda a sus estudiantes, sus contextos y los contenidos disciplinares que enseña, promoviendo así un alto nivel de habilidades y una formación integral.

Participación del docente en el liderazgo en un contexto educativo andino

En el contexto educativo andino del Perú la participación docente en el liderazgo se refiere a la importancia de la comunicación efectiva y la participación activa en la comunidad educativa. Destaca el papel de los educadores en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, y su contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Resalta la necesidad de valorar y respetar la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes. Además, la participación activa, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, la interacción con los pares para intercambiar experiencias y mejorar la enseñanza, y el desarrollo de proyectos de investigación e innovación pedagógica para mejorar la calidad del servicio educativo (Malca, 2020).

El desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en un contexto andino para Vanegas y Fuentealba (2019) implica una reflexión sistemática sobre la práctica pedagógica propia y la de los colegas, el trabajo en grupo, la colaboración con pares y la participación en actividades de desarrollo profesional. Esto incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y la gestión de información sobre el diseño e implementación de políticas educativas. Se enfatiza la reflexión sobre la práctica y experiencia institucional y el desarrollo de procesos de aprendizaje continuo para construir y afirmar la identidad y responsabilidad profesional. Los docentes reflexionan en comunidades de profesionales, participan en experiencias significativas de desarrollo profesional y contribuyen a la generación de políticas educativas a nivel local.

El liderazgo desde el contexto andino en los docentes se centra en influir en las personas para que se esfuerzen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo. Se promueve un ambiente inclusivo y colaborativo en la escuela, basado en la aceptación mutua, la cooperación y el respeto por las diferencias culturales y lingüísticas. El liderazgo implica un grado de eficacia con el que una entidad trabaja hacia un objetivo esperado (Valdés, 2018).

El liderazgo del docente es crucial en la gestión de una escuela, ya que influye en la calidad de los resultados y en la satisfacción de los profesores y de la comunidad escolar. Una escuela de calidad asume colectivamente la responsabilidad de los resultados de aprendizaje de todos los alumnos y se compromete con la mejora continua de la institución. El docente ejerce su labor en la gestión de procesos pedagógicos, que incluyen el desarrollo curricular, el acompañamiento y monitoreo pedagógico, la gestión del cambio escolar, el clima y la convivencia (Freire, 2014).

Los docentes en un contexto andino crean un ambiente de confianza que favorece el aprendizaje y utilizan diversas estrategias pedagógicas para fomentar el aprendizaje individual y colaborativo. Construyen conocimientos de manera assertiva y empática, basándose en el afecto, la justicia, el respeto mutuo y la colaboración. Logran las competencias y habilidades previstas en la sesión de aprendizaje, utilizan diversos recursos y tecnologías accesibles, aplican los instrumentos de evaluación diseñados para la sesión de aprendizaje y sistematizan los resultados obtenidos en las evaluaciones para tomar decisiones y proporcionar retroalimentación oportuna (Gómez, 2019).

Es así para Montoro (2018) la participación del docente en el liderazgo se entiende como el cumplimiento de sus funciones. Este cumplimiento se manifiesta en diferentes niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y en el propio docente a través de una acción reflexiva. La evaluación del desempeño es crucial para mejorar la calidad educativa y profesionalizar la

docencia, de ahí la importancia de definir estándares claros que contribuye el liderazgo en instituciones de contexto andino.

En el contexto educativo andino del Perú, la participación activa y efectiva de los docentes en la comunidad educativa es esencial. Su contribución al Proyecto Educativo Institucional y al establecimiento de un clima institucional favorable es crucial. Los docentes valoran y respetan la comunidad y sus características, y reconocen la corresponsabilidad de las familias en los resultados de aprendizaje. El liderazgo docente, que se centra en influir en las personas para alcanzar los objetivos del grupo, promueve un ambiente inclusivo y colaborativo en la escuela. Los docentes en un contexto andino crean un ambiente de confianza, fomentan el aprendizaje individual y colaborativo, y utilizan diversas estrategias pedagógicas.

Conclusión

En el contexto rural andino de Perú, la educación enfrenta desafíos significativos, destacando el liderazgo de los directores y docentes como un factor crucial. A pesar de las limitaciones en la formación en gestión y acción educativa, se observa un esfuerzo progresista para superar estos obstáculos. Los directores de escuelas exitosas se distinguen por su preocupación por la satisfacción laboral de los profesores, la generación de altas expectativas de rendimiento y la promoción de los logros de la escuela ante la comunidad. El desempeño docente es esencial, no solo por impartir conocimientos, sino también por actuar como un nexo entre la institución educativa y la comunidad. Los procesos pedagógicos, enmarcados en el liderazgo directivo, son fundamentales para el desarrollo profesional docente y la mejora del aprendizaje.

Referencias

- Abellán, J. (2014). La reflexión sobre las finalidades de la enseñanza de la historia. Un estudio de caso de la formación inicial del profesorado en el sistema educativo mexicano. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/290842/jaf1de1.pdf?sequence=1>
- Barajaz, C. y Orduz, A. (2019). Gestión del cambio: el nuevo desafío para mejorar la calidad de la educación superior. *Revista de Investigación*, 43(98). <https://www.redalyc.org/journal/3761/376168604012/html/>
- Brčić, M. y Gutović, T. (2018). Inclusive Educational Policy and the Democratic Context of Educational Leadership and Management. 81–96. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99677-6_6
- Bueno, H. (2018). Liderazgo transformacional en la dirección de la UGEL 02 según la percepción de los docentes de la red 19, 2017. Tesis de maestría. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16981/Bueno_RHB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bush, W., Robinson, V., Spillane, J., Ortiz, M., Ryan, J., Giies, D., Cuéllar, C., Sun, J., Fink, D., & Lambert Izhar Oplatka, L. (2016). *editor José*. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf>
- Camizán, E. (2020). El liderazgo en las instituciones educativas. Tesis de segunda especialidad. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2104/EDILGAR%20CAMIZ%C3%81N%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cárdenas, M.; Callinapa, A., Canaza, F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102–134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>

Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Revista de Educación de Puerto Rico (REduca), 20 (2), 5-9. <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>

Cifuentes, E., González, J. y González, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. PANORAMA, 14(26). <https://www.redalyc.org/journal/3439/343963784005/html/>

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos Y Representaciones*, 4(2). <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Escribano, H. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 1–25. <https://www.redalyc.org/journal/440/44055139021/html/>

Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45–61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>

Fernández, B., Yucra, R. y Peralta, J. (2022). Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Primaria de Zepita. *Revista EDUCA UMCH*, 20, 75–94. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202220.199>

Freire, A. (2014). *Avances de Investigación Educación y aprendizajes*. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

Gómez, L.; Muriel, L.; y Londoño, D. (2019). El papel del docente para el logro de un aprendizaje significativo apoyado en las TIC1. *Encuentros*, 17(02), 118–131. <https://www.redalyc.org/journal/4766/476661510011/html/>

Grajales, C. (2003). La escuela un escenario de formación y socialización para la construcción de identidad moral. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud*, 1(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77310205>

Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>

Malca, M. (2020). Los factores socioculturales en el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera” de Lima, 2017. *Universidad Católica Sedes Sapientiae*. https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/788/Malca%20Delgado%2C%20Marco%20Antonio%20-%20Sociocultural_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martos, R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Tesis Doctoral. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Maya, E., Aldana, J., e Isea, J. (2019). *Liderazgo Directivo y Educación de Calidad Leadership Management and Quality Education*. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. 9 3, 114-129. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7088747.pdf>

Medina Mateu, L. E. (2019). Relación entre satisfacción laboral y estilos de liderazgo en docentes en una institución educativa privada de la ciudad de Trujillo, 2015. YACHAQ- ISSN-L: 2663-4155 (Virtual), E-ISSN: 2617-5495 (Impresa), 2(1), 7. <https://doi.org/10.46363/yachaq.v2i1.84>

Montoro, G: (2019). Las habilidades sociales en los desempeños docentes. Tesis de maestría. Universidad Cayetano Heredia.

https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/3759/Habilidades_MontoroCavero_Gladys.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Murphy, J. (2002). *The educational leadership challenge: redefining leadership for the 21st century.* NSSE: Distributed by University of Chicago Press. https://search.library.uq.edu.au/primo-explore/fulldisplay?vid=61UQ&tab=61uq_all&docid=61UQ_ALMA21114392390003131&lang=en_US&context=L

Ochavano, R. (2020). Liderazgo y educación ambiental en las promotoras de los programas no escolarizados de educación INICIAL-PRNOEI - ate -lima. <https://www.eumed.net/rev/delos/36/pronoei-lima.pdf>

Padilla, O., y Vargas, J. (2023). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina de Educación*, 6(1), 006111. <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>

Parra, F., y Keila, N. (2014). El docente y el uso de la mediación en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Revista de Investigación*. 38 (83), 155-180. <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376140398009.pdf>

Ramírez, M. (2019). Análisis comparativo de la evaluación docente del nivel inicial aplicada en las unidades de gestión educativa local Arequipa norte y sur. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/97df8616-2785-40a2-ae86-7469003f7ea8/content>

Reeves, M. (2010). Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102500>

Riveras, J. (2020). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizacional orientado a la innovación de las escuelas. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz, F. (2019). Diseño de la Programación Curricular bajo el enfoque de Indagación científica en el área de Ciencia y Tecnología en 4to grado en el Nivel Primario, en la I.E.P. Ricardo Palma, 2019. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c8ffdc1f-2179-41af-b046-5e59a01d915c/content>

Ruiz, G. (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/923>

Sarmiento, M. (2007). Enseñanza y Aprendizaje. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8927/DTESIS_CAPITULO_2.pdf

Schleicher, A. (2015). Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches, International Summit on the Teaching Profession, OECD Publishing. http://istp2015.org/Documents/ISTP2015_OECD-background-report.pdf

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111–128. <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705007/html/>

Soto, J. (2017). Influencia del liderazgo educativo del director en la calidad educativa. Tesis doctoral. Universidad la Cantuta. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/1721/TD%20CE%20201687%20S1%20-%20Soto%20Flores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNESCO (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. <https://buenosaires.iipe.unesco.org/es/publicaciones/la-formacion-de-directivos-de-instituciones-educativas>

Valdés, R. (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. *IE Revista de Investigación Educativa de La REDIECH*, 9(16), 51–66. <https://www.redalyc.org/journal/5216/521654339003/html/>

Vallecillo, A., López, B., Castro. (2020). Liderazgo como elemento de la dirección administrativa. Universidad Nacional de Nicaragua. Tesis. <https://repositorio.unan.edu.ni/12824/1/23047.pdf>

Vanegas, M., y Fuentealba, R. (2019). Identidad profesional docente, reflexión y práctica pedagógica: Consideraciones claves para la formación de profesores. *Perspectiva Educacional*, 58(1). <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.58-iss.1-art.780>

Vargas, G. (2017). Recursos educativos didácticos en el proceso enseñanza aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 58(1), 68–74. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762017000100011

Vela, A., Cáceres, J., Vela, F., & Gamero, E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26, 376–400. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146025/html/>