

Artículo Original

Modelo de gestión pedagógica para fortalecer el liderazgo docente en una institución educativa: Propuesta de cambio

Pedagogical management model to strengthen teacher leadership in an educational institution: A proposal for change

***Gisela Dorila Cueva-Pérez¹** , **Mónica Ysabel Ortega-Cabrejos¹** 

¹Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Programa Académico de Doctorado en Educación. Filial Chiclayo, Perú

RESUMEN

Para mejorar la calidad del servicio educativo, se requiere implementar cambios en la dirección pedagógica. Esto implica la presencia de maestros líderes comprometidos que puedan orientar al resto del equipo hacia la mejora de las experiencias educativas. El objetivo de la investigación fue proponer un modelo de gestión pedagógica para el liderazgo docente en una institución educativa del estado. El estudio, de naturaleza cuantitativa y con un diseño no experimental, descriptivo propositivo, involucró la participación de 47 docentes; a quienes se les aplicó un cuestionario con la finalidad de evaluar su nivel de liderazgo docente, de acuerdo a las dimensiones: desarrollo profesional, mejora escolar inclusiva y cultura colaborativa. Los resultados indicaron que el 87,2% de los profesores encuestados señalaron que el liderazgo docente se sitúa en un nivel medio y en un menor porcentaje, que representa el 12,8%, afirmaron estar en un nivel alto. Las dimensiones evaluadas también se encuentran en un nivel medio: desarrollo profesional 87,2%, mejora escolar inclusiva 78,7% y cultura colaborativa 85,1%. Posteriormente, se expusieron los fundamentos teóricos que respaldan la propuesta y se diseñó el modelo de gestión pedagógica, el cual fue validado por un grupo de expertos. La conclusión del estudio resalta la necesidad de implementar un modelo de gestión pedagógica que fomente una mayor participación de los docentes en diversas actividades educativas mediante un mejor liderazgo.


Palabras clave: gestión pedagógica, liderazgo docente, educación, gestión educativa, desempeño docente.

ABSTRACT

To improve the quality of the educational service, changes in pedagogical direction are required. This implies the presence of committed teacher leaders who can guide the rest of the team towards the improvement of educational experiences. The objective of the research was to propose a pedagogical management model for teacher leadership in an educational institution in the state. The study, of a quantitative nature and with a non-experimental, descriptive and propositional design, involved the participation of 47 teachers, to

***Autor correspondiente: Gisela Dorila Cueva Pérez.** Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado, Programa Académico de Doctorado en Educación. Chiclayo-Perú. Email: cperezqd@ucvvirtual.edu.pe

Fecha de recepción: diciembre de 2023. Fecha de aceptación: mayo 2024

Editora responsable: Graciela María Patricia Velázquez de Saldivar . Universidad del Cono Sur de las Américas, UCSA.



whom a questionnaire was applied in order to evaluate their level of teacher leadership, according to the dimensions: professional development, inclusive school improvement and collaborative culture. The results indicated that 87.2% of the teachers surveyed indicated that their teaching leadership was at a medium level and a lower percentage, representing 12.8%, stated that it was at a high level. The dimensions evaluated are also at a medium level: professional development 87.2%, inclusive school improvement 78.7% and collaborative culture 85.1%. Subsequently, the theoretical foundations supporting the proposal were presented and the pedagogical management model was designed and validated by a group of experts. The conclusion of the study highlights the need to implement a pedagogical management model that encourages greater participation of teachers in various educational activities through better leadership.

Keywords: pedagogical management, teacher leadership, education, educational management, teaching performance.

INTRODUCCIÓN

Después de la vivencia de la pandemia, se observó en el ámbito educativo, la importancia de tener maestros con liderazgo, capaces de abordar y resolver las necesidades de la sociedad. Los líderes docentes desempeñan un papel crucial en las funciones de gestión escolar, ya que son individuos de confianza para los directivos, participan en las actividades, y ejercen influencia en la práctica pedagógica y en la toma de decisiones para garantizar la efectividad educativa ([Galdames, 2021](#); [Delgado, 2022](#)).

El maestro desempeña el papel de guía en la conducción de una comunidad hacia el logro de objetivos establecidos ([Santisteban, 2020](#)). Su habilidad para asumir responsabilidades compartidas se fortalece mediante la colaboración profesional y una sólida comunicación entre los miembros del grupo. La exigencia actual consiste en que los docentes adquieran de manera crítica competencias profesionales para la sostenibilidad y la incorporación de valores, a través de acciones reflexivas, colaborativas y basadas en la experiencia ([Mundaca & Carro, 2021](#)).

Los profesionales educativos han sostenido que fomentar el liderazgo docente puede elevar la calidad de las prácticas de enseñanza. Sin embargo, en este ámbito relativamente novedoso, existe una notable carencia de conocimientos relacionados con aspectos fundamentales, tales como el significado preciso del liderazgo docente, los diversos tipos de liderazgo que abarca y las prácticas educativas en las que se manifiesta ([Xie et al., 2021](#)).

Para comprender la gestión pedagógica, es esencial conocer la gestión educativa; la cual se concibe como un sistema de prácticas, conocimientos y habilidades, considerando aspectos fundamentales de su entorno y las características organizativas necesarias para implementar cambios y mejoras en respuesta a las necesidades que se presentan ([Vitoria & Chinchilla, 2022](#)). Teniendo por responsabilidad, establecer los mecanismos necesarios para asegurar una orientación, coordinación y supervisión adecuada de las acciones de forma participativa en busca de la eficiencia y efectividad ([Olivera & Lemes, 2022](#)).

La gestión pedagógica abarca un conjunto de principios, métodos, formas organizativas y técnicas del proceso educativo, cuyo propósito es potenciar su eficacia y calidad. Este enfoque busca mejorar las prácticas educativas, incidiendo en aspectos como el currículo, las modalidades de enseñanza y los estilos de aprendizaje que tienen los estudiantes teniendo en cuenta un contexto de identidad ([Nataliya et al., 2021](#); [Gavilanes et al., 2021](#); [Cuéllar et al., 2021](#)).

Los maestros con liderazgo poseen un conjunto de habilidades que les capacita para influir no solo dentro, sino también fuera del aula; buscan constantemente nuevos desafíos y oportunidades que les permita crecer y mejorar sus métodos educativos, transformar la escuela y fomentar el aprendizaje profesional ([Siddiqui et al., 2021](#), [Asha et al., 2022](#)). Su compromiso con las comunidades educativas es fundamental, ya que son capaces de lograr un equilibrio duradero y sostenible entre la escuela, la comunidad y sus responsabilidades personales ([Webber & Nickel, 2021](#)).

Dentro del contexto nacional y ante las marcadas desigualdades en nuestra sociedad, es imperativo que los profesionales educativos adquieran sólidas competencias que les capaciten para afrontar nuevos desafíos y desempeñar de manera más efectiva roles de liderazgo ([Rodríguez, 2022](#)). Dada las dificultades de que los directores lideren solos las escuelas, existe un interés en explorar las formas de liderazgo distribuido. Esta modalidad se presenta como un medio para construir sistemas organizativos y relaciones inteligentes, reconociendo que tanto los líderes como los demás individuos aprenden a motivar, pensar y organizar durante el desarrollo de la institución, influyendo en las habilidades del grupo para mantener el camino hacia el éxito de manera sostenible ([Unesco, 2023](#); [Ruiz et al., 2022](#)).

Al revisar los estudios que forman parte de los antecedentes, notamos que, la gestión educativa debe fomentar la reflexión pedagógica ([Ríos, 2021](#)); establecer al liderazgo distribuido como una estrategia que permita motivar al equipo hacia la generación de nuevos conocimientos, fortalecer la confianza y fomentar la colaboración a través de múltiples liderazgos afiliados ([Domínguez, 2021](#)), debe promover el trabajo colaborativo entre los integrantes de la institución, teniendo como foco central el aspecto pedagógico ([Sales, 2020](#)); y así poder mejorar el servicio educativo que se brinda.

En la región Cajamarca, se observó entre los docentes de una institución educativa pública, que muestran una reticencia significativa para asumir roles de liderazgo. Es decir, tienen aprehensiones en aceptar nuevas responsabilidades que vayan más allá del ámbito del aula, ya que implica un compromiso más amplio con otros actores educativos. Esta actitud se debe en parte a la falta de identificación de sus competencias profesionales, su participación limitada en los procesos de gestión, la ausencia de una cultura innovadora que facilite mejoras en los procesos educativos, y la escasa disposición para llevar a cabo un trabajo colaborativo. Como resultado, se genera un compromiso insuficiente para abordar las necesidades de la institución educativa y de una sociedad que demanda una educación de mayor calidad. Por lo que, se redactó la siguiente pregunta de estudio: ¿Cómo un modelo de gestión pedagógica permite fortalecer las habilidades de liderazgo docente en una institución educativa pública de la región Cajamarca?

METODOLOGÍA

Diseño

Es un estudio de tipo básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental descriptivo propositivo; el cual tuvo como producto final, la elaboración de un modelo de gestión pedagógica que permita incentivar las prácticas de liderazgo docente.

Objetivos

Los objetivos fueron: identificar cuál es el nivel de liderazgo docente en una institución educativa pública; describir los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el modelo de gestión pedagógica para el liderazgo docente;

elaborar el modelo de gestión pedagógica, y validar el modelo de gestión pedagógica.

Población

La población comprende todos los elementos que comparten características específicas que deben definirse con total claridad; en este sentido, la muestra es un subgrupo que representa a dicha población, sobre la cual se recopiló la información esencial para realizar el estudio ([Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018](#)). Participaron 47 docentes entre nombrados y contratados, que estuvieron trabajando en la institución educativa durante el periodo de estudio, de acuerdo a la Tabla 1:

Tabla 1. Población de estudio.

| Condición de trabajo | Número de docentes |
|-------------------------------|---------------------------|
| Nombrados | 23 |
| Contratados | 24 |
| Total de participantes | 47 |

VARIABLES DE ESTUDIO

La variable Gestión pedagógica, se define como las acciones realizadas por diversos participantes en el ámbito educativo, dirigidas a mejorar la práctica educativa y asegurar la calidad de los aprendizajes ([Cuéllar et al., 2021](#)). Este modelo está conformado por las siguientes dimensiones: manejo curricular, metodológica, de participación institucional comunitaria y de investigación e innovación.

La variable liderazgo docente, se refiere al proceso en el cual los profesores toman responsabilidades y ejercen influencia sobre sus colegas, directivos y comunidades escolares; el objetivo es mejorar la currícula, las prácticas educativas y los resultados de los estudiantes, además se resalta la función de los maestros como innovadores, investigadores de acción, colaboradores en equipo y mentores ([Caena, 2021](#)). Siendo las dimensiones de estudio: el desarrollo profesional, la mejora escolar inclusiva y la cultura colaborativa.

Técnicas e instrumentos

Inicialmente, se empleó la investigación bibliográfica, para realizar un análisis detallado de las diversas fuentes de información, explorando las principales bases de datos especializadas en áreas de investigación de forma virtual ([Morveli, 2020](#)).

Luego, a través de la encuesta, se procedió a recoger información respecto a la variable liderazgo docente. La encuesta se define como un conjunto conciso de preguntas elaboradas por el investigador con el propósito de obtener la información necesaria sobre la realidad que está siendo objeto de estudio ([Mías, 2018](#)). En esta metodología, se utiliza un cuestionario como herramienta para recopilar datos, el cual está formado por una serie de preguntas completamente estructuradas diseñadas para obtener las respuestas de los sujetos bajo investigación ([Yuni, 2020](#)).

De esta manera, se diseñó un cuestionario conformado por 20 ítems, para poder conocer el nivel del liderazgo docente, de acuerdo a las siguientes dimensiones: desarrollo profesional, mejora escolar inclusiva y cultura colaborativa. Este instrumento fue sometido a una evaluación por juicio de

expertos, a cargo de tres especialistas, Doctores en Educación y acreditados por SUNEDU.

La validez se realizó a través de la V de Aiken, la cual establece la veracidad de contenido en relación a las tres categorías definidas para cada dimensión de la variable Liderazgo Docente, obteniendo un índice de 0,99; según la Tabla 2:

Tabla 2. Validez del instrumento a través de la V de Aiken

| Dimensiones | Categorías | | | V de Aiken Total |
|---------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| | V de Aiken de Claridad | V de Aiken de Coherencia | V de Aiken de Relevancia | |
| Desarrollo Profesional | 0,98 | 1,00 | 1,00 | 0,99 |
| Mejora escolar inclusiva | 0,96 | 0,99 | 0,99 | 0,98 |
| Cultura colaborativa | 0,98 | 1,00 | 1,00 | 0,99 |
| Total | 0,97 | 1,00 | 1,00 | 0,99 |

Con respecto a la confiabilidad del instrumento, el cuestionario fue sometido a una prueba piloto, el cual estuvo conformado por un grupo de docentes que presentaban similares características a la población de estudio. Los resultados encontrados nos permitieron conocer el indicador del Alfa de Cronbach. Se puede observar en la tabla 3, que el resultado de confiabilidad es de 0.874; de esta manera, se confirma que el instrumento si es confiable para su aplicación.

Tabla 3. Confiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach.

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
| 0,874 | 15 |

Método de análisis de datos

Una vez que se conocieron las respuestas de la encuesta, se procesó la información haciendo uso de la estadística descriptiva; los datos fueron registrados en una tabla de frecuencias en el programa Excel, el cual nos permitió analizar y organizar la información, considerando los niveles de medición de la variable liderazgo docente. En este aspecto, fue necesario verificar el registro de los datos, de manera que no haya errores en el análisis respectivo y presentar los resultados.

Procedimiento

Los procedimientos utilizados en el estudio, iniciaron del análisis de la práctica docente, formulando el problema, objetivos y justificación. Luego, se dio sustento al marco teórico, para operacionalizar las variables, definiendo sus respectivas dimensiones. Para conocer el nivel de liderazgo docente, se aplicó el cuestionario a los docentes participantes, y sus resultados fueron analizados en función a tres categorías: alto, medio y bajo.

Consentimiento informado

Adicionalmente, se consideró la fiabilidad de las distintas fuentes analizadas para garantizar que la información proporcionada sea lo más precisa y objetiva posible. También se dio importancia a la confidencialidad de los maestros involucrados, quienes admitieron su participación mediante el consentimiento informado.

RESULTADOS

Después de realizar la encuesta, se procedió a resumir y examinar los resultados obtenidos del diagnóstico mediante tablas estadísticas. El objetivo era conocer el nivel de liderazgo docente que se tiene en la institución educativa.

Tabla 4. Resultados del nivel de Liderazgo Docente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nivel | Bajo | 0 | 0,0% | 0% | 0% |
| | Medio | 41 | 87,2% | 87,2% | 87,2% |
| | Alto | 6 | 12,8% | 12,8% | 100% |
| Total | | 47 | 100% | 100% | |

Según los resultados que muestra la tabla 4, se observó en un gran porcentaje, que el liderazgo docente se encuentra en un nivel medio con un 87,2% y solo un 12,8% se encuentran en un nivel alto. Es decir, la gran mayoría de los docentes no llegan a ejercer un óptimo liderazgo dentro de su institución, notándose la ausencia del cumplimiento de las tareas descritas en cada dimensión definida para la variable.

Tabla 5. Resultados de la Dimensión Desarrollo Profesional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nive l | Bajo | 0 | 0,0% | 0% | 0% |
| | Medio | 41 | 87,2% | 87,2% | 87,2% |
| | Alto | 6 | 12,8% | 12,8% | 100% |
| | Total | 47 | 100% | 100% | |

La dimensión Desarrollo Profesional engloba un conjunto de aspectos relacionados con la participación de los docentes en la gestión, prácticas relacionadas con el análisis reflexivo docente y el desarrollo de la creatividad. Esta dimensión está constituida por 6 ítems que buscan determinar en qué nivel se encuentran los docentes respecto a esta dimensión. La tabla 5 muestra en un gran porcentaje que los docentes están ubicados en un nivel medio (87,2%) y el 12,8% de ellos están ubicados en un nivel alto.

Tabla 6. Resultados de la Dimensión Mejora Escolar Inclusiva.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nivel | Bajo | 0 | 0,0% | 0% | 0% |
| | Medio | 37 | 78,7% | 78,7% | 78,7% |
| | Alto | 10 | 21,3% | 21,3% | 100% |
| Total | | 47 | 100% | 100% | |

Revisando la Tabla 6, se puede notar los resultados que se tienen en la dimensión Mejora Escolar Inclusiva, la cual está conformada por 8 ítems que describen un grupo de acciones referidas al desarrollo de la práctica interdisciplinaria, de atención a la diversidad, respecto a la toma de decisiones y la gestión del clima escolar; las cuales, son muy importantes en el análisis del servicio educativo que se brinda en la institución. Los valores encontrados mostraron que, el desempeño de los docentes se encuentra en un nivel medio (78,7%) y solo el 21,3% se encuentra en un nivel alto.

Tabla 7. Resultados de la Dimensión Cultura Colaborativa

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nivel | Bajo | 0 | 0,0% | 0% | 0% |
| | Medio | 40 | 85,1% | 85,1% | 85,1% |
| | Alto | 7 | 14,9% | 14,9% | 100% |
| Total | | 47 | 100% | 100% | |

En la Tabla 7, se observa los resultados de la dimensión Cultura Colaborativa, la cual está conformada por 6 ítems y que mencionan un grupo de acciones relacionadas con la interacción dialógica, el sentido de cooperación y la colaboración docente; aspectos que los docentes deben realizar con la finalidad de mejorar las prácticas de equipo en su institución. Los resultados muestran que la gran mayoría de ellos asumen la responsabilidad de estas acciones en un nivel medio (85,1 %) y un grupo pequeño las asume en un nivel alto (14,9 %).

Luego de conocer estos resultados, se procedió a formular una nueva propuesta de gestión; en base a sólidas teorías que permitan entender los cambios que se dan en la actualidad, como es la Teoría de la complejidad de Edgar Morín, que permite mirar a los sistemas educativos como sistemas dinámicos, donde existe una interacción entre los actores, quienes transforman su entorno constantemente para cumplir con los acuerdos previstos. La teoría de la gobernanza evolutiva de Beunen y Van Asshe, que promueve en las organizaciones, una toma de decisiones participativa, ya que esta teoría permite que todos los individuos se apoyen mutuamente para brindar las mejores respuestas a los problemas que se presentan en la institución. La teoría organizacional de Karl Weick, que describe cada una de las tareas previstas dentro de la organización, así como las funciones que asumen cada integrante para alcanzar las metas propuestas.

Revisada las teorías descritas, se diseñó el modelo de gestión pedagógica que permite fortalecer las prácticas de liderazgo docente, promueve su participación en diversas actividades fuera del aula, busca su motivación para asumir sólidos compromisos y responsabilidades, fomenta su desarrollo profesional, el logro de mejores resultados y de la comunidad educativa.

Esta propuesta está estructurada de la siguiente manera: en la primera parte se realiza un breve análisis de los resultados encontrados que motivan a diseñar la propuesta, luego se brinda una pequeña definición respecto al modelo de gestión, el cual describe un conjunto de acciones que orienta el rumbo que deben dar las prácticas educativas para alcanzar los ideales propuestos por la institución.

Los objetivos de la propuesta son: fortalecer las competencias de los docentes en el manejo curricular, orientar su práctica en el manejo de herramientas metodológicas, propiciar una cultura colaborativa con la comunidad educativa e incentivar el campo de la investigación e innovación educativa.

Se describieron los fundamentos teóricos y los principios que dan solidez a cada una de las acciones planteadas; además de señalar las principales características del modelo, que se centran en promover el compromiso y responsabilidad de la labor docente.

Para cada uno de los objetivos propuestos, se describe una serie de actividades que deben ser planificadas, ejecutadas y evaluadas, de modo que se pueda lograr que los objetivos se cumplan. De esta manera, se tendrá una ruta de trabajo para que los docentes orienten su praxis en función a las tareas descritas y el personal directivo promueva una gestión pedagógica más horizontal y participativa.

En la Figura 1, se presenta el esquema del modelo propuesto, en donde se visualiza cada elemento fundamentado en la tesis:

Nota. Propuesta diseñada en función a los resultados obtenidos del diagnóstico que buscan fortalecer el liderazgo docente desde una propuesta pedagógica más integradora.



Figura 1. Modelo de gestión pedagógica

Finalmente, se procedió a validar la propuesta, solicitando a 5 doctores en educación (acreditados por SUNEDU), a revisar el modelo planteado de acuerdo a los criterios definidos para su evaluación a través de la V de Aiken, de acuerdo a la Tabla 8.

Tabla 8. Resultado de la validez de la propuesta a través de la V de Aiken

| Categorías | Pertinencia | | Coherencia | |
|---|--|---------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| Criterios | Estructuración de representación gráfica | Contenido de la propuesta | Generalidades | Percepción integral de la propuesta |
| Resultado de los jueces V de Aiken por categoría | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,99 |
| V de Aiken | 1,00 | | 1,00 | |
| Total | 1,00 | | | |

El valor obtenido (V de Aiken= 1,00), nos permite afirmar que los revisores de la propuesta están totalmente de acuerdo con el planteamiento de la misma.

DISCUSIÓN

Después de presentar los resultados del estudio, se comprueba que el nivel de liderazgo docente se encuentra en un nivel medio en la institución educativa, con un 87,2% y solo un 12,8% de los docentes manifiestan estar en un nivel alto. Estos resultados coinciden con los resultados de los antecedentes internacionales, como es la tesis de [Delgado \(2022\)](#), en donde se mostró que la mayoría de los docentes ejercen un liderazgo bajo-medio, la tesis de [Ríos \(2021\)](#), donde se mostraron una serie de debilidades en el manejo de la gestión y en las prácticas pedagógicas; en la tesis de [Domínguez \(2021\)](#), los docentes tienen una gran dificultad para participar de la toma de decisiones; no se cuentan con espacios de reflexión conjunta que reúnan a directivos y docentes, además de la falta de un trabajo reflexivo y colaborativo. El artículo de [Berestova et al. \(2020\)](#), destacaron la importancia de un desarrollo profesional continuo en los docentes, que aumente su competencia y mejore la calidad de la educación. La tesis de [López \(2020\)](#), mostró que los docentes no aplican con mucha frecuencia metodologías innovadoras.

Respecto a los estudios nacionales, el estudio de [Castillo \(2022\)](#), manifestó que un gran porcentaje de docentes tienen un desempeño regular en su institución. La tesis de [Morales \(2021\)](#), señaló que los roles de la gestión educativa se encuentran en un nivel medio; al igual que la práctica pedagógica.

En la tesis de [Sales \(2020\)](#), la gestión escolar fue calificada como regular señalando una serie de debilidades en los procesos de planificación, en la toma de decisiones y entre otras actividades. En cambio, en las tesis de [Morveli \(2020\)](#) y [Santisteban \(2020\)](#), los resultados mostraron que los docentes están cumpliendo con sus roles de formación mostrando un mejor desempeño y una mayor participación en la institución.

Entre las limitaciones presentadas, se tiene: la falta de estudios que reflejen como se encuentra el liderazgo docente en el país, de manera que se pueda realizar un análisis comparativo con los resultados obtenidos; la necesidad de sensibilizar a los docentes para que los resultados reflejen la realidad de la institución y construir una propuesta que responda a sus necesidades. Se sabe que una óptima gestión va a permitir alcanzar las metas que se proponga la

institución, pero para ello es necesario tomar las decisiones más pertinentes en cuanto al trabajo docente y el modelo de organización de la institución.

CONCLUSIONES

De manera general, se concluye que es necesario implementar un modelo de gestión pedagógica acorde con los nuevos enfoques teóricos de la sociedad actual, la cual promueva una mayor participación del docente en la organización y desarrollo de las diferentes actividades pedagógicas, de crecimiento profesional y de atención a la comunidad que se desarrollan para alcanzar una educación de calidad, ejerciendo para ello, un mejor liderazgo. Se comprobó que el nivel de liderazgo docente se encuentra en un nivel medio con un 87,2% y el 12,8% manifestaron estar en un nivel alto; observándose el mismo panorama en cada una de sus dimensiones definidas.

Se elaboró la propuesta de gestión pedagógica, la cual fue revisada por un grupo de expertos, quienes sugirieron mejorar algunos aspectos de manera que atienda a los cambios del sistema educativo y promueva la participación del docente en diferentes campos de la gestión educativa.

Contribución de las autoras: Gisela Dorila Cueva Pérez participó del diseño del trabajo, recolección de datos, análisis e interpretación, redacción y elaboración del artículo. Mónica Ysabel Ortega Cabrejos participó de la revisión crítica del artículo y aprobación de su versión final.

Financiamiento: Autofinanciamiento.

Conflictos de interés: No se manifiesta ningún tipo de conflictos de interés por parte de las autoras. Los aportes brindados han sido coordinados en todo momento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asha, L., Hamengkubuwono, Morganna, R., Warsah, I., & Alfarabi. (2022). Teacher Collaborative Metacognitive Feedback as the Application of Teacher Leadership Concept to Scaffold Educational Management Students' Metacognition. *European Journal of Educational Research*, 11(2), 981-993. Scopus. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.2.981>
- Berestova, A., Gayfullina, N., & Tikhomirov, S. (2020). Leadership and functional competence development in teachers: World experience. *International Journal of Instruction*, 13(1), 607-622. Scopus. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13139a>
- Caena, F. (2021). Bridge over troubled water: Induction pointers for teacher leadership. *Profesorado*, 25(2), 5-26. Scopus. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i2.18534>
- Castillo Fernández, A. M. (2022). Gestión pedagógica y su impacto en el desempeño docente de una institución educativa del distrito de La Esperanza, 2021 [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84662>
- Cuéllar, D. C., Guzmán, D. M. A., Lizama, C., & Faúndez, M. P. (2021). Educational continuity during the pandemic: Challenges to pedagogical management in segregated Chilean schools. *Perspectives in Education*, 39(1), 44-60. Scopus. <https://doi.org/10.18820/2519593X/pie.v39.i1.4>
- Delgado Bonilla, B. M. (2022). Liderazgo docente una propuesta para mejorar la calidad educativa en unidades fiscales, Samborondón – Ecuador 2022 [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93062>
- Domínguez Mansilla, C. P. (2021). Prácticas de distribución del liderazgo y condiciones micropolíticas escolares: Interacciones entre sus actores: Estudio de casos en Liceos de Educación media Técnico Profesional de alta vulnerabilidad en la región Metropolitana de Chile. [Universidad ORT Uruguay, Instituto de Educación.]. <https://dspace.ort.edu.uy/handle/20.500.11968/4558>

- Galdames Calderón, M. (2021). Prácticas directivas de liderazgo distribuido: Creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile [Ph.D. Thesis, Universidad de Barcelona]. En TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). <https://www.tdx.cat/handle/10803/671984>
- Gavilanes, J. E. Á., Armijo, F. G. N., Álvarez, N. D. S., & Gudíño, C. W. M. (2021). Relationship between pedagogical management and students' motivation for entrepreneurial activity: Entrepreneurship course for students in the systems engineering program at Uniandes, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(4), 207-217. Scopus. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2158>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-hill education.
- López Rubio, A. B. (2020). Liderazgo educativo en los procesos de innovación e inclusión educativa [Universidad de Almería]. <http://repositorio.ual.es/handle/10835/10819>
- Mías, C. D. (2018). Metodología de Investigación, Estadística Aplicada EInstrumentos en Neuropsicología. Editorial Brujas & Encuentro Grupo Editor. <https://www.proquest.com/docview/2598349933/F845C26C0AC74562PO/17?accounid=37408>
- Morales Balladares, P. E. (2021). Modelo de liderazgo para mejorar la gestión educativa del Colegio Manuel Antonio Rivas, Chiclayo [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74378>
- Morveli Mariño, L. F. (2020). Gestión pedagógica y labor docente en la Escuela de Artillería del Ejército – 2018 [Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5015>
- Mundaca Gómez, R. A., & Carro Sancristobal, L. (2021). Initial teachers' education in Chile and its alignment with the educational themes of the Sustainable Development Goals (SDG). *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 96(35.3), 265-284. Scopus. <https://doi.org/10.47553/rifop.v96i35.3.90162>
- Nataliya, I., Vlada, N., & Nikolay, G. (2021). Pedagogical Management Problem in the Pre-University Education System. *Propositos y Representaciones*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE3.1412>
- Olivera, R., & Lemes, S. de S. (2022). Educational Management and Cognitive and Normative References in Public Policy. *Revista on Line De Política E Gestao Educacional*, 26(1), e022002. <https://doi.org/10.22633/rpge.v26i00.16741>
- Ríos Carrascal, O. (2021). Gestión académica como vía para la reflexión de la práctica pedagógica sustentada en un diseño curricular integral para el mejoramiento de las Instituciones Educativas oficiales de Montería. [Trabajo de grado - Doctorado, Panamá: Universidad UMECIT, 2021.]. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/3415>
- Rodríguez Machuca, G. O. (2022). Inteligencia emocional y liderazgo docente: Revisión sistemática [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87948>
- Ruiz Salazar, J. M., Huaita Acha, D. M., Vásquez Tomás, M. R., & Holguin-Alvarez, J. (2022). Perception of distributed leadership in Peruvian education. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 248-265. Scopus. <https://doi.org/10.52080/rvqluz.27.7.17>
- Sales Laulate, J. E. (2020). Modelo de gestión escolar para mejorar el liderazgo pedagógico en las redes rurales de Balsapuerto, UGEL Alto Amazonas – Loreto, 2019 [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50173>
- Santisteban Llonto, C. J. (2020). Liderazgo docente en el marco de la emergencia sanitaria en las Instituciones Educativas de Nuevo Chimbote, 2020 [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72705>
- Siddiqui, K. A., Chachar, Z. A., Zafar, Z., Dool, M. A., & Kumar, A. (2021). Perceptions of Teachers About Teacher Leader- Ship: A Systematic Literature Review. *Mier-Journal of Educational Studies Trends and Practices*, 11(2), 236-251. <https://doi.org/10.52634/mier/2021/v11/i2/1766>
- Unesco (2023). A think-piece on leadership and education—UNESCO Biblioteca Digital. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384529?posInSet=5&queryId=bcdbcc61-5c23-4ecc-8a4f-72fe6901f4a3>
- Vitoria, S. R., & Chinchilla, F. B. (2022). Educational Management. A Perspective from the Complexity Paradigm. *Revista Gestion De La Educacion*, 8(1). <https://doi.org/10.15517/rqe.v8i1.51764>

- Webber, C. F., & Nickel, J. (2021). Sustainable teacher leadership. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(1), 277-311. Scopus. <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.9>
- Xie, C., Song, P., & Hu, H. (2021). Measuring Teacher Leadership in Different Domains of Practice: Development and Validation of the Teacher Leadership Scale. *Asia-Pacific Education Researcher*, 30(5), 409-419. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s40299-020-00527-9>
- Yuni, J. A. (2020). *Metodología y Técnicas para Investigar*. Editorial Brujas & Encuentro Grupo Editor. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=30193633>