

SCHOOL LEADERSHIP AS A KEY FACTOR IN EDUCATIONAL QUALITY IN MEXICAN PRIMARY EDUCATIONSergio Jovani Martínez-Vázquez¹E-mail: mavs941231@gmail.comORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8595-9039>Esmeralda Sarahi Medina-Valdez¹E-mail: esmeraldamedina.uns@gmail.comORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1586-1186>¹ Universidad Pablo Latapi Sarre. México.**Cita sugerida (APA, séptima edición)**Martínez-Vázquez, S. J., & Medina-Valdez, E. S. (2026). Liderazgo directivo como factor clave en la calidad educativa en la educación primaria mexicana. *Revista UGC*, 4(S2), 118-126.**Fecha de presentación:** 21/04/2026**Fecha de aceptación:** 26/06/2026**Fecha de publicación:** 01/08/2026**RESUMEN**

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo juega un papel clave en la forma en que se organizan los procesos escolares y se construyen los ambientes de aprendizaje. Este artículo tiene como propósito reflexionar y analizar la relación entre el liderazgo pedagógico de los directivos y la calidad educativa, tomando como referencia el contexto de la educación primaria específicamente en México. A partir de una revisión teórica y normativa, se recuperan aportaciones sobre liderazgo educativo, habilidades directivas y calidad educativa, así como lineamientos planteados por la Nueva Escuela Mexicana y por organismos nacionales e internacionales vinculados al mejoramiento educativo. El análisis permite reconocer que un liderazgo basado en la comunicación, la participación del colectivo docente, el acompañamiento pedagógico y la adecuada atención de los conflictos favorece el clima escolar, la organización institucional y el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, se pone en discusión la forma en que actualmente se seleccionan y forman los directivos escolares, señalando la necesidad de fortalecer la dimensión pedagógica y humana del liderazgo. Se concluye que avanzar hacia una educación de mayor calidad implica repensar el papel del directivo como un líder pedagógico cercano, formador y comprometido con su comunidad escolar.

Palabras clave:

Liderazgo directivo, liderazgo pedagógico, calidad educativa, educación primaria, gestión escolar.

ABSTRACT

In educational institutions, leadership plays a key role in how school processes are organized and learning environments are constructed. This article aims to reflect on and analyze the relationship between the pedagogical leadership of school leaders and educational quality, using the context of primary education in Mexico as a reference. Through a theoretical and regulatory review, contributions on educational leadership, management skills, and educational quality are examined, as well as guidelines proposed by the New Mexican School movement and by national and international organizations involved in educational improvement. The analysis reveals that leadership based on communication, the participation of the teaching staff, pedagogical support, and the appropriate handling of conflicts fosters a positive school climate, institutional organization, and the development of teaching and learning processes. Furthermore, the article discusses how school leaders are currently selected and trained, highlighting the need to strengthen the pedagogical and human dimensions of leadership. It is concluded that moving towards a higher quality education implies rethinking the role of the manager as a close, formative, and committed pedagogical leader within their school community.

Keywords:

School leadership, pedagogical leadership, educational quality, primary education, school management.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo, el liderazgo también viene a fungir una parte importante para su desarrollo. Como tal, el maestro desde el salón de clases se convierte en un líder pedagógico, ya que él es el encargado de tomar las decisiones en pro al desarrollo de los estudiantes. Así mismo, en la escuela, el director es el encargado de liderar a la comunidad educativa para buscar la mejora del servicio educativo, así como guiar a los docentes, encontrando sus áreas de oportunidad de mejora y detectando sus fortalezas para explotarlas en beneficio de la comunidad educativa. El liderazgo es algo esencial para el funcionamiento de cualquier organización, ya que ellos son la cabeza de toda la estructura y sobre ellos, pesa una gran responsabilidad, ya que tienen que solucionar las diversas barreras de aprendizaje que puedan presentarse en la institución. Por ello, es de suma importancia que se comprenda la gran importancia de desarrollar habilidades de liderazgo, entender la importancia y el impacto que puede tener un líder y porque no es algo que todas las personas puedan ejercer de manera sencilla.

Internacionalmente, la figura directiva siempre ha sido tema de discusión, por ejemplo, en España, el liderazgo directivo es un elemento clave para construir una cultura escolar inclusiva, ya que implica la capacidad de motivar a la comunidad educativa, generar compromiso y promover una visión compartida basada en la participación y la justicia social (Fernández Batanero & Hernández Fernández, 2013; Moreira-Segovia & Zambrano-Barros, 2025). Esto plantea una idea central, el directivo siempre ha sido y será una figura muy importante en el rol educativo, aunque no se encuentre dentro de las aulas o tenga un contacto directo y constante con los estudiantes, siempre sus acciones vendrán a repercutir en los resultados finales. La cultura escolar, tal como se menciona, construye las bases en las que la institución estará trabajando, así como la actitud positiva o negativa según la labor del directivo, los docentes se irán desenvolviendo en sus actividades. (no es necesario especificar países). El modelo Full Range Leadership (FRL), propuesto por Bass en la década de 1990, integra distintos estilos de liderazgo que permiten comprender la manera en que los directivos influyen en su organización.

En el ámbito educativo, los distintos tipos de liderazgo influyen de manera significativa en el funcionamiento de las instituciones escolares. Por un lado, el liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa, promoviendo el cambio, el desarrollo de valores y la construcción de una visión compartida, lo que favorece el compromiso docente, mejora el clima escolar y estimula la innovación. Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en el cumplimiento de normas, la supervisión constante y el uso de recompensas, lo que permite mantener el orden y la organización institucional; sin embargo, en algunos casos

puede limitar la creatividad y la autonomía de los docentes. Finalmente, el liderazgo laissez-faire se distingue por la falta de dirección y la escasa toma de decisiones, lo que suele generar desorganización, baja motivación y dificultades en la gestión escolar. En este sentido, se puede observar que el tipo de liderazgo que ejerce el directivo no solo impacta en la organización de la escuela, sino también en la manera en que se desarrollan los procesos educativos.

Como se deduce, el liderazgo transformacional resulta el más adecuado en el ámbito educativo, ya que promueve la participación, la motivación y la mejora continua, elementos fundamentales para alcanzar una educación de calidad. Con esto podemos decir que, el liderazgo siempre ha sido un tema importante en las distintas organizaciones a lo largo de la historia humana.

Por otra parte, Virhuez Galarza (2025), en su estudio llegó a la conclusión de que el liderazgo directivo es eficiente para que la gestión educativa se fortalezca, se mejore el desempeño docente y se logre contribuir a la formación integral de los estudiantes.

Por su parte, Mashayekhi (2024) subraya la importancia y capacidad que tiene un líder para influir en cambios para construir un aprendizaje continuo y así exista colaboración interfuncional. Describiendo las mejores prácticas para sacar provecho al liderazgo con la intención de superar la resistencia al cambio, subrayando que el liderazgo eficiente no se trata solo de dirigir, sino de fomentar una mentalidad orientada al futuro situando a las organizaciones a la vanguardia.

Por otra parte, el liderazgo transformacional exitoso implica promover prácticas de enseñanza innovadoras e integrar a la ciudadanía al currículo. Del mismo modo, se pudieron encontrar diferentes desafíos tales como la resistencia al cambio, el equilibrio entre la evaluación y el garantizar una adecuada formación profesional. Sin embargo, las escuelas que sí aplicaron las estrategias mencionadas en su artículo pudieron obtener buenos resultados como la mejora de la participación estudiantil y el rendimiento académico.

Debido a esto se puede decir que el liderazgo transformacional es esencial para enfrentar las dificultades de la educación moderna, permitiendo a las escuelas a prosperar. Para esto se recomienda en su artículo que los líderes educativos prioricen métodos de evaluación que sean flexibles, que se invierta en el desarrollo profesional continuo y que haya solidas alianzas para sostener las iniciativas.

Actualmente, el “ser un líder” es algo que no se identifica de manera correcta, en la mayoría de los casos se piensa que un líder es alguien que tiene el puesto más arriba en el organigrama. Sin embargo, el liderazgo no se distingue por solo un simple puesto, se toman en cuenta diversas características que debe de contar una persona para

poder considerarse líder. Lamentablemente, la sociedad tiende a confundir, asimilar como igual o no diferenciar entre “líder” o “jefe”, lo cual dificulta entender la importancia del liderazgo en una organización.

En relación con el liderazgo directivo en el clima escolar, es necesario replantear los modelos tradicionales y promover enfoques que favorezcan el desarrollo de ambientes colaborativos y de convivencia en la comunidad educativa (Pino & Chalco, 2024).

En México, uno de los principales problemas que se presenta es el mal liderazgo en las distintas organizaciones tanto públicas o privadas, donde en la mayoría de los casos, solo se encuentran jefes que solamente buscan el beneficio propio o no toman en cuenta al colectivo, debido a que la promoción a estos puestos de líderes no toman en cuenta las características y habilidades sociales que debe tener esta persona dentro de sus requisitos para poder ser promovido y solo tomando en cuenta su desempeño laboral en materia administrativa y/o realización de tareas específicas. Esta mala selección da entrada a problemas organizacionales serios, tales como rotación excesiva de personal, falta de personal, mal ambiente laboral, demandas legales u otras cuestiones que podrían aminorar en gran parte si se tuviera un buen liderazgo.

En el ámbito educativo, por ejemplo, se presenta la problemática de tener una selección de directores con un proceso que requiere tomar en cuenta más elementos para su promoción, ya que actualmente se centran mayormente en el desempeño de una evaluación y la antigüedad, la cual solo mide el nivel de comprensión, memorización y asociación de conocimientos, imposibilitando el poder medir la capacidad de aplicación de estos mismos.

Como se puede observar, los criterios actuales, carecen de una estructura encaminada a la formación de un liderazgo pedagógico en los docentes que aspiran a una función directiva, así mismo, otra área de oportunidad que se presenta en la selección actual de directores, es la falta de acompañamiento y/o tutoría una vez promovido, a diferencia de un docente de nuevo ingreso que tiene una tutoría de 1 o 2 años según sea el caso, lo cual dificulta el desempeño de los nuevos directores por una falta de guía de algún otro director con más experiencia que pueda orientarlo en situaciones específicas, así mismo también se encuentra una carencia en capacitación de trabajo administrativo lo cual al llegar al puesto uno como docente desconoce completamente y presenta un reto para poder entrenarse en dichos rubros.

La falta de capacidad de liderazgo en directivos afecta directamente en la calidad educativa, ya que este se ve reflejada en la organización institucional, el clima laboral, la efectividad de los planes de acciones que implementan, gestión y manejo de recursos. Es por ello, que es esencial comprender lo tan importante que es tener un verdadero “liderazgo pedagógico” y como repercute en

la calidad de una escuela, al verse reflejado en cada aspecto de la organización educativa.

Un liderazgo pedagógico positivo crea ambientes de aprendizaje y desarrollo centros educativos positivos que ayudan a que todos los integrantes crezcan de manera positiva, así como que la escuela se fortalezca en términos de valores, necesidad educativa, calidad e incluso en la demanda y preferencia de la comunidad por dicha institución. Ya que ese buen liderazgo dirige a todos los actores a esas metas en común y encamina todas las habilidades de los actores educativos a cumplirlas.

Lamentablemente como sociedad, todavía no comprendemos la importancia de la cabeza en la organización ya que tenemos un sentido de “individualismo” en la sociedad mexicana, pensando que solo debemos preocuparnos por nuestro trabajo y evitar el hacer de más o apoyar a algún compañero.

Estos problemas sociales también afectan aspectos educativos, la falta de capacidad de trabajo en equipo, empatía y otros valores que menciona el autor anterior, afectan en la formación de líderes educativos ya que son derivados de la misma sociedad mexicana.

Es necesario mencionar que, según Soto, (2019), un director debe trabajar con ahínco y de manera inteligente; adoptar permanentemente una actitud emprendedora e innovadora, a fin de promover y conducir con éxito los cambios organizacionales necesarios para garantizar el óptimo desempeño institucional indispensable para lograr una gestión escolar de calidad y obtener resultados que la normatividad y el marco indicativo señala a las escuelas de México.

El tener un buen liderazgo en las escuelas de educación primaria, impacta de manera directa en el 90% de todos los procesos que lleva a cabo la institución. Por ello es importante el buscar el generar buenos directores con liderazgo en sus colectivos docentes que puedan ser encaminados a buscar la calidad y excelencia educativa. De tal manera, hay que tomarle importancia en trabajar para tener excelentes líderes educativos frente a todas las escuelas. Entendiendo que esto no exime a que los problemas o situaciones desaparezcan en la escuela, sino más bien, entendiendo que, al trabajar este rubro, se podrá responder de una manera más apropiada ante ellas, tales como situaciones de riesgo, casos extremos de bullying, abuso, problemas organizacionales, apatía del personal, etc.

Como sociedad, siempre debemos de optar por tener a los mejores profesionistas frente a grupos, escuelas, supervisiones y jefaturas de sector. Ya que ellos son líderes que guiarán el rumbo educativo y sus decisiones repercutirán en los estudiantes, la calidad de educación que reciben y el alcance que podría tener.

Derivado de la práctica educativa de los autores de este estudio se ha podido comprobar de manera empírica la situación relacionada con el liderazgo en escuelas primarias del estado de Tamaulipas, en México.

Una de estas primarias se caracteriza por contar con un liderazgo directivo sólido y comprometido con la mejora escolar, promoviendo una organización escolar efectiva, basada en la planeación estratégica, el trabajo colaborativo y la estipulación de metas. Asimismo, se fomenta la participación de toda la comunidad escolar incluyendo alumnos y padres de familia para generar un ambiente de confianza, corresponsabilidad y una comunicación constante. Derivado a esto, se pueden observar resultados favorables en las actividades que se desarrollan durante el ciclo escolar, logrando objetivos comunes para la comunidad.

En contraste, existen escuelas que presentan debilidad en el liderazgo directivo, impactando de manera negativa en la organización escolar. Cuando se tiene la ausencia de un líder con dirección clara y sin estrategias para impulsar el trabajo colaborativo, se provoca la desarticulación entre los actores educativos, teniendo dificultades para establecer metas en común, escasa participación de la comunidad y un ambiente menos favorable para fomentar el aprendizaje. Aunado a esto, se puede observar que los resultados no siempre van a alcanzar los aprendizajes ideales, evidenciando la importancia de un líder en la gestión educativa. El objetivo de este artículo es analizar la importancia del liderazgo directivo en las escuelas a nivel primaria siendo un factor determinante en el desarrollo y en la función de la institución, destacando cómo es que la formación de directores que tienen habilidades de liderazgo con sus colectivos puede contribuir a la excelencia educativa, fortaleciendo la calidad educativa, el trabajo colaborativo y la atención a la comunidad escolar. Entiendo que, el director no solo es una figura administrativa dentro de una institución, donde su función no se resume en la organización o en el nivel de mando o toma de decisiones, así como el docente, su papel también es transformar a su comunidad educativa, encaminando a los objetivos implícitos en el modelo educativo del país, donde todo el conocimiento y el aprendizaje tiene que venir desde, por y para la comunidad.

METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, ya que tiene como finalidad el análisis e interpretación de información teórica relacionada con el liderazgo directivo en el ámbito educativo, siendo este el fenómeno central de estudio.

El tipo de investigación es documental, debido a que se centra en la recopilación, selección y revisión de diversas fuentes bibliográficas, tales como artículos científicos, documentos oficiales, convocatorias y perfiles profesionales

vinculados con el liderazgo pedagógico y la calidad educativa.

El análisis de la información permitió identificar conceptos clave, depurar ideas poco precisas, delimitar funciones y comprender la relación existente entre el liderazgo directivo y la calidad educativa.

Para la recolección de la información, se realizó una búsqueda en distintas bases de datos académicas y fuentes oficiales de carácter nacional, priorizando aquellas que presentan mayor pertinencia con el tema de estudio.

Finalmente, la información fue organizada de lo general a lo particular, con el propósito de construir una interpretación fundamentada que permita comprender la importancia del liderazgo directivo en el contexto educativo.

DESARROLLO

En la antigüedad, los líderes eran considerados de un rango superior, como los gobernantes, los guerreros y los grandes sacerdotes. Estas personas fueron veneradas como líderes por su carisma, su fuerza y su sabiduría. Los líderes antiguos también a menudo se les consideraba como dioses o diosas, y se les atribuían poderes especiales, como la capacidad de predecir el futuro. Uno de los primeros filósofos griegos, Heródoto (484-425 a.C.), fue el primero en señalar el liderazgo como una forma de influencia. Él sugería que los líderes eran aquellos que eran capaces de tomar decisiones importantes, ejercían autoridad con justicia y tenían una gran influencia sobre aquellos a su alrededor. Esta idea fue seguida por los estudios de Platón (427-347 a.C.), que enfatizó el concepto de liderazgo como una “facultad moral”. Es decir, como una forma de influencia para la dirección de un gobierno y su sociedad (Anaya, 2023).

Diferencias entre jefe y líder

Definir el concepto de jefe, engloba las tareas que debe realizar una persona que se le requiere en un puesto determinado. Esto solamente respetado por el puesto jerárquico que se le ha asignado. El jefe es aquella persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o actividades,

Características de un jefe

Los jefes buscan solamente supervisar y controlar, no buscan el inspirar o motivar al personal, todo lo basan en su poder jerárquico. Por otra parte, tienden a comunicarse de manera aislada con cada uno de los colaboradores y no buscan el formar un equipo de trabajo colaborativo, dividiendo el trabajo en secciones y asignando una tarea a cada uno del personal. Y, por último, lamentablemente principal meta es basado en cumplir objetivos que se le han estipulado sin tomar en cuenta las necesidades y características que tiene su personal a cargo. Buscando resultados inmediatos y tomando represalias cuando

los resultados no son lo que son deseados (Domínguez, 2005).

Tal como podemos observar en las características anteriores, es muy notorio cuales son las características que tiene un jefe, siendo estas solamente enfocadas en el proceso administrativo y evaluación de resultados, afectando a cualquier organización, esto debido a que cualquier proceso involucra personal humano, lo que requiere tomar en cuenta características sociales que puedan fungir como barreras en los resultados en el proceso que se lleva a cabo.

Características de un líder

- Busca influenciar, no imponer

El líder es más que tener un papel que imponga miedo o por su posición de poder, el sujeto en cuestión busca inspirar respeto y compromiso a través de su trato, la manera en cómo apoya a sus colaboradores y el ambiente laboral que crea.

- Busca formar un equipo

El líder busca que cada uno colabore con sus habilidades al proceso que se lleve a cabo, esto para enriquecer su resultado. Tomando en cuenta las destrezas de su personal a cargo, al mismo tiempo que da la libertad para que tengan la libertad de innovar con propuestas y trabajo colaborativo.

- Escucha y dialoga

El líder no solo está enfocado en resultados, sino también en el sentir y necesidades de sus empleados. Entendiendo que su estado, de ánimo, necesidades, problemas, etc., influyen de manera directa en su desempeño laboral. Los conceptos anteriores se pueden ver reforzados en el cuadro comparativo que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Comparación de características entre un jefe y un líder.

Características	Jefe	Líder
Origen de la autoridad	Basada en el cargo o jerarquía.	Basada en la influencia y el respeto ganado.
Estilo de comunicación	Vertical, de arriba hacia abajo.	Horizontal, fomenta el diálogo y la participación.
Toma de decisiones	Unilateral, impone órdenes.	Participativa, escucha y considera al equipo.
Relación con el equipo	Controla, vigila y sanciona.	Motiva, guía y apoya el crecimiento del equipo.
Objetivo principal	Cumplimiento de normas y resultados inmediatos.	Desarrollo integral del equipo y mejora continua.

Actitud frente al cambio	Resistente al cambio.	Abierto a la innovación y al aprendizaje constante.
Forma de liderar	Dirige con autoridad.	Lidera con el ejemplo y genera compromiso.

Liderazgo directivo en el contexto educativo

El liderazgo educativo constituye un componente transversal en donde participan cada uno de los que conforman la vida escolar. Es decir, el docente frente a grupo ejerce un liderazgo diario al orientar e influir en sus alumnos mediante cada estrategia aplicada buscando siempre la forma de favorecer el aprendizaje. De manera complementaria, el liderazgo directivo adquiere mayor importancia ya que en el director recae toda la responsabilidad para conducir a la comunidad escolar hacia el logro de metas compartidas promoviendo la mejora de la calidad educativa.

El liderazgo educativo, ha sido definido como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela (Leithwood, 2009). Cabe enfatizar que el liderazgo no debe entenderse como un rasgo individual o alguna característica personal del directivo, debe tomarse como una práctica orientada al mejoramiento continuo (Ministerio de Educación de Chile, 2015).

Derivado de esto, el liderazgo directivo se entenderá como un elemento principal en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que este incide tanto en la gestión pedagógica como en la organización del plantel. Ser director no es solo cumplir funciones pedagógicas y administrativas, un director debe tener en sus listas de tareas la capacidad de influir en el personal, promover una visión compartida y generar ambientes favorables para el trabajo colaborativo.

El liderazgo en la nueva escuela mexicana

Desde la perspectiva de la NEM, el liderazgo educativo adquiere un sentido ético y social, en donde el aprendizaje no debe limitarse a la adquisición de contenidos, sino que se debe favorecer que los niños sean críticos, solidarios y comprometidos de acuerdo a su contexto. Entonces, podemos denominar al liderazgo escolar como el proceso que acompaña y orienta el desarrollo humano, tanto de estudiantes como de actores que conforman la comunidad educativa.

Hay que tomar en cuenta que La Nueva Escuela Mexicana propone que el director escolar deje de ser un administrador de procesos y asuma su cargo como líder pedagógico, considerando que este tipo de líder debe tener una visión humanista centrada en el desarrollo de las capacidades, talentos y potenciales de todos.

Priego (2024) menciona que en el contexto de la NEM, en cambio, se requiere de un líder humanista centrado en el desarrollo de los talentos de sus colaboradores, que retome el encargo social que se le confiere a la escuela, como la institución donde converge la vía por excelencia de la socialización humana, es decir, la vía de su conversión en un ser social.

Tipos de liderazgo y habilidades directivas

Una de las clasificaciones de liderazgo más aceptadas en el ámbito educativo es la propuesta por Goleman (2005), citada por Ramos (2024), la cual identifica seis estilos fundamentales. En el contexto escolar, el liderazgo directivo puede manifestarse a través de distintos estilos, los cuales influyen de manera diferenciada en la dinámica institucional, el clima laboral y los procesos pedagógicos. Una de las clasificaciones más utilizadas en el ámbito educativo es la propuesta por Goleman, quien identifica diversos estilos de liderazgo que pueden adaptarse a la gestión escolar según las necesidades del contexto.

El liderazgo coercitivo se caracteriza por una toma de decisiones centralizada y autoritaria, en la que el directivo impone lineamientos sin generar espacios de diálogo. En el ámbito escolar, este estilo puede observarse cuando el director exige el cumplimiento inmediato de indicaciones sin considerar la opinión del colectivo docente. Aunque puede resultar funcional en situaciones de crisis o urgencia, su uso constante suele generar desmotivación, resistencia y un clima laboral tenso.

Por su parte, el liderazgo orientativo se distingue por la claridad en los objetivos y la capacidad del directivo para guiar a la comunidad educativa hacia metas compartidas. En la escuela, este estilo se refleja cuando el director plantea propósitos comunes, como la mejora de los aprendizajes o el fortalecimiento del trabajo colaborativo, motivando al personal a comprometerse con dichas metas. Su principal aporte radica en otorgar sentido y dirección al trabajo escolar, aunque puede resultar limitado si no se acompaña de una escucha activa del colectivo.

El liderazgo afiliativo prioriza las relaciones humanas y el bienestar emocional de los integrantes de la comunidad escolar. En este caso, el directivo centra su atención en el fortalecimiento del clima laboral, promoviendo la empatía, la colaboración y el sentido de pertenencia. Si bien este estilo favorece ambientes armónicos y relaciones positivas, puede presentar debilidades cuando se descuida el seguimiento de los resultados académicos y organizacionales.

El liderazgo democrático se basa en la participación y en la construcción colectiva de decisiones. En el contexto educativo, este estilo se expresa cuando el director escucha a los docentes, considera sus opiniones e involucra al colectivo en la toma de acuerdos relevantes para la escuela. Este enfoque fortalece el compromiso y

la corresponsabilidad, aunque puede ralentizar los procesos cuando no se establecen criterios claros para la toma de decisiones.

El liderazgo ejemplar se sustenta en la congruencia entre el discurso y la práctica del directivo. El director actúa como modelo a seguir, mostrando compromiso, responsabilidad y alto nivel de exigencia consigo mismo y con su equipo. Este estilo puede generar respeto y motivación; sin embargo, si no se equilibra con apoyo y comprensión, puede ser percibido como rígido o poco empático.

Finalmente, el liderazgo formativo se orienta al desarrollo profesional del personal docente como medio para mejorar los resultados educativos. En la escuela, este estilo se manifiesta a través del acompañamiento pedagógico, la retroalimentación constante y la promoción de la formación continua. Aunque sus efectos suelen observarse a mediano y largo plazo, contribuye de manera significativa al fortalecimiento de las capacidades del colectivo docente y a la mejora sostenida de la calidad educativa.

En conjunto, estos estilos de liderazgo no deben entenderse como excluyentes, sino como enfoques complementarios que el directivo puede combinar de manera estratégica según las características y necesidades de su comunidad escolar, ya que con ello podremos pasar de jefe a un líder pedagógico, el cual es una necesidad en cada centro educativo. Por ello, en la tabla 2 se puede observar una comparación entre cada uno:

Tabla 2. Comparación entre el jefe tradicional y el líder pedagógico en la gestión escolar.

Aspecto	Jefe	Líder pedagógico
Enfoque principal	Control y cumplimiento de tareas	Mejora del aprendizaje y desarrollo educativo
Tipo de autoridad	Impuesta por el cargo	Ganada a través del ejemplo y la influencia
Relación con el personal	Jerárquica y distante	Cercana, colaborativa y participativa
Toma de decisiones	Centralizada	Compartida y consensuada
Comunicación	Unidireccional (ordena)	Bidireccional (escucha y dialoga)
Motivación	Basada en normas y sanciones	Basada en relación, reconocimiento y acompañamiento
Visión institucional	Cumplir metas administrativas	Transformar la escuela y mejorar la calidad educativa
Gestión del cambio	Resistente o limitada	Promueve la innovación y mejora continua
Clima escolar	Puede generar tensión o desmotivación	Favorece confianza, compromiso y trabajo en equipo
Rol en la escuela	Administrador	Agente de cambio y guía pedagógica

Habilidades directivas

Cuando se habla de habilidades, podemos definir como la capacidad de poseer la manera y/o razón para poder realizar alguna tarea en específico. Por lo cual, cuando se enfoca en habilidades directivas, hace alusión a aquellas características que tiene un docente con función directiva, que le puedan facilitar los diversos procesos que conlleva su nuevo puesto, esto debido a que el cambio de funciones no es semejante a las que llevaba en anterioridad. El manejo de personal, padres de familia y problemas escolares puede llevar una gran carga si no se cuenta con la preparación apropiada y los conocimientos requeridos para poder accionar según los protocolos o guías que facilita la autoridad educativa. Dentro de las capacidades que se requieren para la función de director escolar, según el documento “Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar”, elaborado por Comisión Nacional para la Mejora de la Educación (MEJOREDU) (Gobierno de México, 2022) se pueden rescatar las siguientes:

Comunicación efectiva

Este rubro hace referencia a aquella destreza que tiene una persona para poder comunicarse con otros sujetos de manera positiva, capaz de poder transmitir las ideas y mensajes con sus semejantes, de manera que el receptor pueda recibir lo transmitir la información clara, precisa y comprensible. La cual es precisa en el papel que lleva fungir, debido a que la educación en todos sus aspectos se puede definir como un proceso social, por ello, dicho elemento es requisito indispensable en el día a día en sus tareas. Si no se tiene una comunicación efectiva puede traer problemas en la comunidad educativa. Ejemplos de ellos problemas pueden ser la mala organización, problema entre compañeros, padres de familia y aislamiento de los actores educativos presentes. Esto debido a que, en muchos de los casos, padres de familia y/o docentes, tienden a perder confianza en el directivo por no poseer una comunicación efectiva lo que posteriormente puede desencadenar otros factores. El tener esta capacidad crea un ambiente escolar positivo, facilitando la resolución de conflictos y la construcción de relaciones de confianza entre todos los colaboradores educativos.

Liderazgo transformacional

Esta cualidad hace referencia al poder inspirar al personal a cargo, tener la capacidad de motivar los colaboradores para crear vínculos fuertes con los objetivos que el directivo ha planteado para la escuela. Esto yendo más allá del simple nivel jerárquico o la capacidad de mando de un nivel superior. Un maestro inspirado y motivado trabajará mejor hacia la calidad educativa que se plantea la escuela. Muchos de los problemas en los planteles radican justo en este ámbito, la mayoría de los docentes no se siente con un liderazgo transformacional que lo lleve a motivar su práctica docente. Además de que, en la mayoría de

los casos, no recibe un acompañamiento pedagógico real de su figura directiva. Esto resulta en problemas en los procesos enseñanza-aprendizaje, rendimiento de los docentes y poca visión de transformación. Gestión participativa: Este tipo de gestión hace referencia a aquella práctica que los directivos deben de tener al momento de la toma de decisiones.

El tomar en cuenta a los docentes y el contexto de la estructura educativa, propicia una gestión más natural y armónica con los demás colaboradores, ya que genera en ellos una sensación de sentirse parte de lo que sucede dentro de la institución, aportando ideas y preocupaciones importantes en el camino y desarrollo del día a día. De hecho, los autores del documento “Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas” nos dicen que resulta imperativo que las comunidades educativas incorporen en sus rutinas organizacionales la cultura de la planeación, como parte de sus estilos de pensamiento y formas de vida, llevándolas a actuar de forma consciente y deliberada en una gestión participativa para la toma de decisiones. (Marín González et al., 2017).

Lo anterior, ratifica la idea de que la gestión participa es una parte esencial de las habilidades directivas en el proceso de mando que se lleva dentro de una institución educativa, ya que los procesos sociales siempre se ven beneficiados cuando los colaboradores se sienten parte de él y son tomados en cuenta en los cambios, modificaciones y rumbos que se plantean. Por ejemplo, en una escuela, los directivos deben de conocer las necesidades que tiene su contexto para poder elaborar un plan de acción cada ciclo escolar que pueda eliminar o en su defecto aminorarlos. Los docentes con el director son la principal fuente de información de este análisis, ya que ellos se encuentran frente al sujeto central del proceso enseñanza-aprendizaje, el alumno. Resolución de conflictos: Competencia para manejar y mediar en situaciones conflictivas de manera justa y efectiva. Las relaciones sociales, siempre han sido un reto en la convivencia humana del día a día.

Estos retos se presentan tanto en relaciones personales como la familia, amigos y pareja, así como en relaciones laborales con compañeros de trabajo o personal con un puesto más elevado. Por lo cual, las escuelas no son exentas de estas condiciones que son perfectamente comunes, ya que la educación también es un proceso sumamente social que no puede ser medido o precedido. Los directivos requieren el desarrollo de la resolución de conflictos para mantener y mediar situaciones conflictivas de manera justa y efectiva. Dichas situaciones se pueden presentar entre compañeros maestros, administrativos, personal de apoyo o inclusive con padres de familia que difieren en ideas o que el contexto propicia estos mismos conflictos.

El saber mediar ante una situación es crucial para el liderazgo de los docentes con función directiva, ya que es una de sus principales tareas a realizar, que la comunidad educativa pueda crear lazos sociales que generen el sentido de pertenencia a la institución. Cabe mencionar que es imposible pensar que, si se tiene la destreza anteriormente mencionada, nunca existirán riñas entre la comunidad, sino que es esta la que ayudará a que se resuelvan a favor de reforzar la comunicación y trabajo colaborativo entre el colectivo y no el caso contrario, por no saber la manera correcta de resolverlos, puede causar división entre los distintos colaboradores, aislamiento, mal clima organizacional, educativo y apatía.

Relación entre liderazgo y calidad educativa

La calidad educativa ha sido una de las principales preocupaciones a nivel mundial para los diferentes países del mundo. Ya que no solo el acceso era indispensable, sino que el tipo de educación que recibieran los estudiantes debe de ser acorde a las necesidades sociales que se presenten en la sociedad. Por ello, distintas organizaciones mundiales se han encargado de velar por ese concepto de "calidad" en cada uno de los países asociados a su organización, tal como menciona la Organización de las Naciones Unidas (2026) obtener una educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas, así como para el desarrollo sostenible. Un gran avance se ha logrado en cuanto al acceso a la educación en todos los niveles y del mismo modo en las tasas de inscripción en las escuelas particularmente para mujeres y niñas. La alfabetización básica ha aumentado notablemente, pero se necesitan mayores esfuerzos para alcanzar los objetivos de educación universal. Por ejemplo, el mundo ha logrado la igualdad en la educación primaria entre niños y niñas, pero pocos países lo han logrado en todos los niveles educativos.

Cuando se piensa en calidad educativa, en gran mayor parte, se piensa que todo se centra en los resultados académicos de una escuela, en la infraestructura, o en la cantidad de asignaturas que puede ofrecer una escuela. Sin embargo, para poder evaluar la calidad que presta un centro educativo, se debe de tomar en cuenta muchos más aspectos que pueden influir en nivel deseado, por ello:

Una escuela de calidad es la que favorece el desarrollo de las competencias cognitivas, afectivas, sociales, estéticas y éticas de todos sus alumnos, vela por su bienestar emocional, busca estrategias para responder a su diversidad personal y cultural, procura elaborar un proyecto colectivo en el que la comunidad educativa participe y se sienta comprometida, y establece relaciones con otras escuelas e instituciones para el logro de estos objetivos. Un sistema educativo de calidad es el que apoya el funcionamiento de este tipo de escuelas, las evalúa de acuerdo con estos principios, otorga una máxima

prioridad a la formación y al desarrollo profesional de los docentes, refuerza especialmente a aquellas escuelas que se enfrentan a mayores desafíos por la composición de su alumnado y considera que la equidad educativa es parte inseparable de su calidad (Marchesi, 1997).

Un aspecto que puede ser crucial para elevar o disminuir la calidad educativa, es el liderazgo pedagógico que puede tener la figura del director dentro de la institución. Este tiene la ardua tarea de influir en cada uno de los docentes a su cargo para coordinar, organizar, guiar, acompañar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además de lo ya mencionado, también tiene la encomienda de realizar gestiones escolares y coordinación con los padres de familia en beneficio de la institución y mejor utilización de recursos materiales, económicos y humanos.

Por ejemplo, Ramírez (2024) refiere que el liderazgo pedagógico se define como la capacidad de un individuo para liderar de manera efectiva, comprender a su equipo y aplicar un estilo de liderazgo innovador. Este enfoque busca reflejar los resultados obtenidos y anticipar los factores que influyen en el entorno en el que se ejerce.

Cabe mencionar que la función directiva no es la única influyente en el nivel de calidad de una institución, sin embargo, es esencial en todo este proceso y tiene la capacidad de influir en la mayoría de los aspectos que conllevan una escuela y las que podrían beneficiar o afectar en dicho nivel.

CONCLUSIONES

El liderazgo directivo constituye el factor determinante para alcanzar la calidad educativa en la educación primaria mexicana, ya que trasciende la simple gestión administrativa para convertirse en una práctica pedagógica y humana que organiza los procesos escolares y construye ambientes de aprendizaje efectivos. De acuerdo a lo analizado, la transformación del sistema educativo requiere superar la figura tradicional del jefe para dar paso a un líder capaz de influir, inspirar respeto y fomentar el trabajo colaborativo mediante el diálogo y la escucha. Este cambio es urgente debido a que los procesos actuales de selección de director presentan debilidades críticas al obtener esos lugares principalmente los maestros con mayor antigüedad y en evaluaciones que miden la memorización de conceptos en lugar de las habilidades sociales y la aplicación en la práctica. Así mismo, la falta de acompañamiento a directores de nuevo ingreso dificulta su desempeño.

Bajo el marco de La Nueva Escuela Mexicana, se propone un liderazgo humanista con sentido ético y social, en donde el director actúe como un orientador del desarrollo humano y de talentos en su comunidad escolar, alejándose de la visión individualista y ahora crear metas compartidas. Cabe destacar que para que un director logre cumplir con este propósito de la NEM, es importante

que domine habilidades como la comunicación efectiva, el liderazgo transformaciones y la gestión participativa.

Para visualizar mejor esta función docente, se puede argumentar que un director con liderazgo pedagógico actúa como un director de orquesta en donde su función no recae en tocar cada uno de los instrumentos, sino en asegurar que cada músico, en este caso cada docente, desarrolle al máximo su talento y que todos toquen en armonía para crear una pieza de excelente que beneficie a su público, es decir a todos los alumnos quienes siempre serán la prioridad educativa.

REFERENCIAS

- Anaya, M. (2023). *El origen del liderazgo*. Quindés. <https://quindés.mx/blog/post/1674282833-el-origen-del-liderazgo>
- Domínguez, B. (2005). *De jefe a líder*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/jefe2005-2.pdf>
- Fernández Batanero, J. M., & Hernández Fernández, A. (2013). *Liderazgo directivo e inclusión educativa*. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 7(2), 11–27. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2013.142.42573>
- Gobierno de México. (2022). *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*. https://guias.usicamm.gob.mx/documentos/PVEB/direccion_secundaria/3.pdf
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Ministerio de Educación de Chile. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/C%C3%B3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf>
- Marchesi, A. (1997). *Cambio educativo y calidad de la enseñanza*. <https://blogs.deusto.es/wp-content/uploads/sites/55/2024/06/113-1.pdf>
- Marín González, F., Riquett Escorcía, M., Pinto, M. C., Romero Caballero, S., & Paredes, A. J. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 33(82), 344–365. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6233631.pdf>
- Mashayekhi, A. (2024). The role of leadership in fostering a culture of effective technology management. *Global Journal of Entrepreneurship and Management*, 5(2), 20–31. <https://doi.org/10.57585/GJEM.024.004>
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. https://epja.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/43/2016/05/201511131613560.MBDLE_2015.pdf
- Moreira-Segovia, R. V., & Zambrano-Barros, N. A. (2025). *Cultura, conocimiento y acción: hacia una gestión educativa eficiente*. Sophia Editions.
- Organización de las Naciones Unidas. (2026). *Educación de calidad*. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/educaci%C3%B3n-de-calidad>
- Pino Pillco, H. Z., & Challco Corrales, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1824–1837. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>
- Priego Morales, R. A. (2024). El liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana y la revalorización docente desde el reconocimiento del talento humano: a scoping review. *Región Científica*, 3(1), 2024197. <https://doi.org/10.58763/rc2024197>
- Ramírez Villacorta, M. Y. (2024). Liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en docentes desde una institución educativa privada. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1806>
- Ramos López, N. L. (2024). Liderazgo directivo ante los retos que implica la Nueva Escuela Mexicana. *Formación Estratégica*, 4(2), 188–206. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/150>
- Soto, Y. (2015). *El liderazgo directivo en el Ámbito de la Gestión Escolar*. Universidad Pedagógica de Durango. <https://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/LiderazgoDirectivo.pdf>
- Virhuez Galarza, R. del P. (2025). *Liderazgo directivo y calidad educativa en la Institución Educativa Libertador de San Martín de nivel primaria – Oyón 2024* [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

Conflictos de interés:

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Contribución de los autores:

Sergio Jovani Martínez-Vázquez, Esmeralda Sarahi Medina-Valdez: Concepción y diseño del estudio, adquisición de datos, análisis e interpretación, redacción del manuscrito, revisión crítica del contenido, análisis estadístico, supervisión general del estudio.

Declaración ética:

El estudio se basó en el análisis de fuentes documentales y datos de acceso público, por lo que no implicó la participación directa de seres humanos. No se manejó información personal identificable.