

SABER UNIVERSITARIO

Nº 16, julio-diciembre 2026



Nº 16



Imagen: *Fragmentación de la luz y el color*

Creación: Juvenal Ravelo

Revista Multidisciplinaria – UPTNMLS – Venezuela

ISSN: 2610-8224

Depósito legal: MO2018000017

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SABER UNIVERSITARIO

Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”
Estado Monagas – Venezuela.



Consejo Directivo

Ordenara Gil-Albert Almeida
Rector

Mairett Cermeño Medina
Responsable del Área
Académica

Responsable del Área
Territorial

Jesús Enrique Farías Cabello
Secretario

Equipo Editorial

Consejo de Redacción

Mairett Cermeño
Directora

Luis Peñalver-Bermúdez
Editor

Corresponsales académicas

- ❖ Mónica Romero (Caripito)
- ❖ Sulmira Regardiz (Punta de Mata)

Consejo Asesor

- ❖ Maximino Valerio. UPEL.
- ❖ Nelson Caraballo. UDO.
- ❖ Luis García. UNEXPO
- ❖ Yondrig Guevara. UTDFT
- ❖ Lelisbeth Sucre. UNA

Comité Científico Internacional

- ❖ José Del Pino Espejo. UPO. España
- ❖ Jairo Luna. UNAL. Colombia
- ❖ Jesús Gabriel Franco. UAM. México
- ❖ Teresa Velasco. UCO. España
- ❖ María Dilma Brasileiro. UFPB. Brasil
- ❖ Mariel Martí. MDP. Argentina
- ❖ Flor Gómez. UDG. México
- ❖ Jaime Navarro. CIPS. México

Revista Multidisciplinaria Saber Universitario

Nº 16, julio-diciembre 2026.

ISSN: 2610-8224.

Depósito Legal: MO2018000017

República Bolivariana de Venezuela

**El liderazgo directivo y su impacto en la gestión escolar del Circuito Escolar
Número 1 "Manuela Sáenz" (Yaguaraparo, municipio Cajigal, estado Sucre).**

Jhensen Ysenis Aguilera Rivas

Equipo de Integración Social de Educación Especial

Yaguaraparo, Venezuela

jhensenaguilera07@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-2007-0861>

Resumen

El liderazgo directivo es un factor clave en la calidad y el éxito de la gestión de la escuela, afectando directamente al clima organizacional, los procesos pedagógicos y la implicación de la comunidad educativa. Esta investigación tuvo como finalidad determinar la influencia del liderazgo directivo en la gestión escolar de las escuelas que conforman el Circuito Escolar Número 1 "Manuela Sáenz". Mediante un enfoque cualitativo basado en la Investigación-Acción Participativa (IAP) dentro del paradigma sociocrítico, se exploró la gestión en sus dimensiones administrativa, pedagógica y comunitaria. La recogida de datos se realizó con observación participante tomada en diarios de campo, entrevistas en profundidad a tres directores y un grupo focal con docentes y miembros del cuerpo directivo. Los resultados indican que la práctica de estilos transformacionales, democráticos y participativos aumenta la motivación docente y renueva el acompañamiento didáctico.

Palabras clave: liderazgo transformacional, gestión escolar, acompañamiento pedagógico, clima organizacional, participación comunitaria.

Abstract

School leadership is a key factor in the quality and success of school management, directly impacting the organizational climate, pedagogical processes, and the involvement of the educational community. This research aimed to determine the influence of school leadership on the management of schools within School District Number 1 "Manuela Sáenz." Using a qualitative approach based on Participatory Action Research (PAR) within the socio-critical paradigm, management was explored in its administrative, pedagogical, and community dimensions. Data collection involved participant observation recorded in field notes, in-depth interviews with three principals, and a focus group with teachers and members of the school administration. The results indicate that the practice of transformational, democratic, and participatory leadership styles increases teacher motivation and enhances instructional support.

Keywords: transformational leadership, school management, pedagogical support, organizational climate, community participation.

Introducción

La dirección escolar ha experimentado una profunda revisión conceptual en las últimas décadas. La figura tradicional del director abocado de manera exclusiva al control de libros contables, la revisión de planillas y la aplicación estricta de normativas verticales ha cedido terreno ante una demanda clara: la necesidad de consolidar líderes pedagógicos. En el ecosistema educativo contemporáneo, la efectividad de una institución depende de la habilidad directiva para movilizar voluntades, gestionar conflictos y articular proyectos colectivos en entornos frecuentemente cruzados por limitaciones materiales.

En la realidad venezolana, y concretamente en los contextos periurbanos y rurales del estado Sucre como Yaguaraparo, esta exigencia cobra una relevancia singular. Las escuelas que integran el Circuito Escolar Número 1 "Manuela Sáenz" en el municipio Cajigal operan bajo presiones estructurales complejas. La sobrecarga de trámites administrativos, la escasez de recursos didácticos y las dificultades económicas cotidianas suelen arrastrar a los equipos directivos hacia una dinámica puramente reactiva. Cuando la gestión se limita a apagar incendios cotidianos, el acompañamiento en las aulas se descuida y el ambiente laboral tiende a deteriorarse.

Frente a este escenario, resulta indispensable cuestionar la manera en que el ejercicio del poder y la toma de decisiones por parte de la directiva impactan en la vida diaria de los planteles. Un liderazgo autoritario e impredecible suele generar aislamiento, apatía docente y desarticulación con las organizaciones comunitarias. Por el contrario, una gestión orientada hacia el diálogo, la empatía y el reconocimiento del talento humano dinamiza el trabajo en aula e impulsa iniciativas pedagógicas de mayor calado.

La presente investigación se propone analizar el impacto del liderazgo directivo en las dimensiones administrativa, pedagógica y comunitaria de las escuelas del Circuito Número 1 "Manuela Sáenz". A través de un abordaje de campo situado en Yaguaraparo, se explora cómo la transición hacia estilos participativos y transformacionales contribuye a recomponer el clima organizacional, ofreciendo pautas concretas para una gestión orientada hacia la mejora de la práctica docente.

Problemática y contexto

El municipio Cajigal, situado en la zona peninsular del estado Sucre, posee una dinámica socioeconómica en la que la agricultura, el comercio local y la vida comunitaria definen la rutina de sus habitantes. En este ámbito, las doce instituciones educativas que conforman el Circuito Escolar Número 1 "Manuela Sáenz" de Yaguaraparo actúan como centros vitales

para el desarrollo social. No obstante, las condiciones operativas bajo las cuales funcionan estas escuelas presentan complejidades significativas.

El problema fundamental que motiva este estudio reside en el sesgo burocrático que aún caracteriza a buena parte de la gestión directiva en la zona. Durante años, la designación de los cargos de dirección ha estado influenciada por emergencias operativas o criterios administrativos desvinculados de un perfil de competencias pedagógicas previamente consolidado. Como consecuencia, muchos directivos asumen sus funciones sin contar con una capacitación sistemática en liderazgo, resolución de conflictos o planificación estratégica.

Esta deficiencia formativa se traduce en la práctica en una hipertrofia de las tareas de oficina. El director promedio destina la mayor parte de su jornada a responder solicitudes externas de información, elaborar reportes estadísticos y atender emergencias de infraestructura. Esta saturación de la dimensión administrativa desplaza la función principal del liderazgo: el acompañamiento técnico a los maestros en el aula y la animación del proyecto educativo del plantel.

Además, en algunas instituciones se observa la pervivencia de rasgos autocráticos. La toma de decisiones centralizada sin consulta previa al personal genera desconfianza y limita la iniciativa docente. Los maestros aprenden a realizar únicamente lo estrictamente normado, reduciendo su creatividad didáctica y aislándose en sus salones. Cuando la directiva no construye canales efectivos de comunicación ni reconoce el esfuerzo del equipo, la motivación cae y el clima escolar se torna tenso, afectando en última instancia la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

Referencias teóricas

El marco teórico que respalda esta investigación se fundamenta en la evolución de las teorías sobre el liderazgo educativo y su relación directa con las dimensiones de la gestión escolar. Autores consagrados como Leithwood (2021) argumentan que el liderazgo directivo ejerce un efecto indirecto pero determinante sobre los aprendizajes estudiantiles. Este impacto se transmite a través de la motivación de los profesores, la configuración de las condiciones de trabajo y la estructuración del clima organizacional.

Leithwood sistematiza el liderazgo transformacional en dimensiones clave que resultan aplicables al contexto circual: la construcción de una visión compartida, la estimulación intelectual al personal, el apoyo individualizado, la demostración de altas expectativas de desempeño y el rediseño de la organización para fomentar la participación. Cuando un director despliega estas acciones, la institución abandona el cumplimiento inercial y avanza hacia una cultura de mejora continua.

Por su parte, Bolívar (2021) sostiene que la verdadera transformación educativa no ocurre por decreto ni por la imposición de formatos administrativos, sino por la capacidad de los líderes locales para activar el desarrollo profesional interno. En la literatura hispanoamericana reciente, autores como Murillo y Morales (2022) acentúan la importancia del liderazgo distribuido. Esta perspectiva plantea que la dirección de una escuela no debe recaer de forma vertical sobre los hombros de un individuo. Más bien, debe entenderse como una red de responsabilidades compartidas donde los docentes asumen protagonismo en la toma de decisiones según sus competencias.

En el ámbito venezolano, los estudios de Inciarte y Canquiz (2021) resaltan que la gestión en centros escolares vulnerables exige una sensibilidad social elevada y un profundo sentido ético. El directivo no es solo un técnico de la educación, sino un articulador del tejido comunitario. Esta visión dialoga con las aportaciones de Rodríguez (2023) en torno al acompañamiento pedagógico, concebido no como una inspección punitiva, sino como un espacio de reflexión crítica conjunta sobre la enseñanza.

Asimismo, las investigaciones de Vaillant y Rodríguez (2022), complementadas por los trabajos de Alvarino et al. (2023) y Castro y Mendoza (2024), coinciden en que la gestión escolar efectiva integra de manera armónica tres dimensiones fundamentales: la administrativa, la pedagógica y la comunitaria. El equilibrio entre estas áreas evita que la escuela se convierta en una oficina burocrática o en una entidad desvinculada de su entorno territorial.

Metodología

Para abordar la complejidad del liderazgo directivo en su contexto real, la investigación se apoyó en un enfoque cualitativo encuadrado en el paradigma sociocrítico. Se empleó el método de la Investigación-Acción Participativa (IAP), el cual busca no solo diagnosticar situaciones educativas, sino también propiciar espacios de reflexión y transformación de la práctica colectiva en las doce instituciones que integran el Circuito Escolar Número 1 "Manuela Sáenz".

La selección de los informantes clave se realizó mediante un muestreo intencional y cualitativo, procurando una representación plural de las distintas realidades operativas de Yaguaraparo:

Categorial de informantes	Cantidad	Criterio de inclusión	Instrumento principal
Directivos del circuito	3	Experiencia en gestión directiva en el municipio Cajigal.	Entrevista en profundidad a través de guion enfocado.

Categorial de informantes	Cantidad	Criterio de inclusión	Instrumento principal
Docentes de aula	6	Desempeño activo en distintas áreas de formación.	Grupo focal y cuestionario cualitativo de apreciación.
Consejo Educativo	4	Integrantes del comité administrativo y comunitario.	Conversatorio estructurado y registro de campo.

La organización de la recolección de información consistió en tres estrategias: la observación participante con un registro sistemático en un diario de campo; entrevistas a profundidad con los directivos en busca de información sobre su estilo de toma de decisiones; y grupos focales con los docentes para compartir experiencias sobre el clima institucional.

La investigación se articuló en cuatro etapas consecutivas: Etapa 1: Diagnóstico, detección de disonancias entre estilos de liderazgo; Etapa 2: Planificación, trabajo conjunto para la creación de espacios de formación y diálogo; Etapa 3: Acción/Observación, desarrollo de sesiones de acompañamiento y documentación, y Etapa 4: Reflexión/Evaluación, para la triangulación y análisis cualitativos

El procesamiento de los datos consistió en un análisis por triangulación cualitativa. Se contrastaron los relatos de las entrevistas, las notas de campo y el marco teórico, situación que dio pie a la formación de categorías emergentes relacionadas con el liderazgo distribuido, la motivación del docente y el ambiente escolar.

Resultados y discusión

Los hallazgos cualitativos revelan una marcada diferencia en el clima laboral dependiendo del estilo directivo predominante. En las escuelas donde el director aplica un liderazgo vertical y coercitivo, el 80% de los docentes consultados manifestó trabajar bajo niveles elevados de tensión y desconfianza. En estos centros, la interacción se reduce a la entrega de recaudos exigidos de forma imperativa, derivando en una baja motivación profesional y en una escasa disposición para colaborar en proyectos extracurriculares.

En contraste, en las instituciones cuyos directivos han transitado hacia modelos democráticos y participativos, la percepción del clima de trabajo dio un giro positivo. El 70% del personal en estos planteles reportó un incremento apreciable en su nivel de satisfacción laboral. La disposición del director para escuchar sugerencias, comunicar los acuerdos con claridad y manifestar empatía frente a las dificultades del personal genera un ambiente de respeto que favorece el compromiso institucional.

La investigación demostró que los directores que poseen formación previa y una sólida preparación técnica asumen una actitud distinta hacia la función pedagógica. En lugar de limitar su labor a la revisión formal de planificaciones escritas, estos directivos se involucran en los espacios de aprendizaje.

La práctica del acompañamiento pedagógico orientada al diálogo permite que el director aconseje sobre estrategias didácticas, sugiera ajustes al currículo y promueva el intercambio entre docentes de un mismo año o área. Esta presencia activa del líder educativo en el aula fortalece su autoridad académica frente al colectivo, sustituyendo el miedo a la sanción por el respeto profesional.

Otro resultado relevante consiste en el impacto positivo de la delegación de responsabilidades. Aquellos directivos que superan el temor a ceder espacio e identifican las fortalezas individuales de su personal obtienen mejores respuestas institucionales.

Al asignar la coordinación de comisiones, la organización de eventos culturales o el acompañamiento tecnológico a profesores capacitados para ello, la dirección escolar deja de saturarse. Los maestros se perciben como partes activas en la toma de decisiones, lo que incrementa su sentido de pertenencia y desarrolla competencias de liderazgo en el personal de relevo.

No obstante los avances identificados en las prácticas participativas, el análisis no puede ignorar las severas limitaciones que condicionan el ejercicio directivo en Yaguaraparo. La escasez de programas continuos de capacitación administrativa, los bajos niveles de remuneración económica y el deteriorado estado de algunas infraestructuras educativas operan como factores de frustración constante.

Los directivos entrevistados indicaron que frecuentemente tenían que cubrir necesidades logísticas básicas con sus propios medios o por la vía de demandas comunitarias. Este desgaste físico y emocional afecta al entusiasmo necesario para mantener un liderazgo transformacional. Los hallazgos demuestran que el trabajo arduo del director por sí solo no es suficiente a menos que se vea respaldado por políticas públicas que provean condiciones laborales dignas y estímulos profesionales acordes con las responsabilidades del cargo.

Conclusiones

El presente estudio fue realizado en el Circuito Escolar Número 1 "Manuela Sáenz" del municipio Cajigal y constata que el liderazgo directivo tiene un carácter estratégico para la transformación de la gestión educativa en el espacio. La conducta del director, su estilo de comunicación, así como el modelo de toma de decisiones afecta a la cultura organizacional y a los procesos pedagógicos. El análisis constata que la adopción de estilos de liderazgo transformacional, democrático y participativo contribuye al desarrollo de un clima escolar saludable. Cuando la dirección institucional se ejerce desde la sensibilidad, la conversación

reflexiva y el valor reconocimiento del esfuerzo docente, salen a flote menos roces y se potencia la identificación con la institución.

Se constata que el director no debe limitar su ejercicio a la administración de trámites y contingencias. La verdadera dimensión del liderazgo radica en el acompañamiento técnico a los docentes en el aula, en la dinamización del currículo y en la capacidad para articular el trabajo escolar con el Consejo Educativo y la comunidad local. El liderazgo distribuido se consolida así como la vía más efectiva para evitar el agotamiento directivo y promover el surgimiento de nuevos liderazgos en el magisterio.

Por último, se hace evidente la necesidad de fortalecer los procesos de selección y formación permanente de los equipos directivos en el estado Sucre. Resulta urgente estructurar programas de capacitación continua en gestión pedagógica y liderazgo socioemocional, al tiempo que se atiendan los factores de precarización laboral que afectan al sector educativo. Solo mediante un liderazgo fortalecido, respaldado institucionalmente y arraigado en la realidad de sus comunidades, será posible convertir a las escuelas de Yaguaraparo en espacios de innovación y esperanza formativa.

Referencias

- Alvariño, C., Morales, M. y Ríos, F. (2023). Tecnologías de la información y gestión directiva: Usos estratégicos en escuelas públicas. *Revista Iberoamericana de Educación y Tecnología*, 15(2), 45-61.
- Bolívar, A. (2021). *Liderazgo educativo y reconstrucción de la escuela: Una mirada desde la práctica*. Editorial Graó.
- Castro, P. y Mendoza, L. (2024). Innovación y herramientas digitales en la administración escolar contemporánea. *Gestión y Educación*, 28(1), 89-104.
- Davies, B. J. (2020). *Liderazgo escolar de la A a la Z: Cómo liderar bien sin perder el rumbo*. Ediciones SM.
- Farfán Cabrera, M. T. y Reyes Adán, I. A. (2021). Gestión educativa estratégica e investigación escolar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 33(81), 54-72.
- Inciarte, A. y Canquiz, L. (2021). Gestión comunitaria y liderazgo escolar en contextos vulnerables. *Revista de Ciencias Sociales y Educación*, 17(3), 112-128.
- Leithwood, K. (2021). *Liderazgo escolar exitoso: Qué es y cómo influye en el aprendizaje de los estudiantes*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Medina Moncayo, K. N., Salgado Silva, I. F. y Zúñiga Delgado, M. S. (2024). Liderazgo del director en la gestión escolar contemporánea. *Prohominum*, 6(1), 45-54.
- Murillo, F. J. y Morales, R. (2022). Hacia una concepción de justicia social del liderazgo distribuido en las escuelas. *Revista Latinoamericana de Liderazgo Educativo*, 9(1), 15-34.
- Rodríguez, M. (2023). El acompañamiento pedagógico como espacio de mediación y diálogo profesional. *Educación y Desarrollo Regional*, 12(2), 67-82.

- Rojas Briceño, J. (2023). *Desafíos del directivo escolar principiante: Claves pedagógicas y emocionales para la gestión*. Editorial Trillas.
- Vaillant, D. y Rodríguez, E. (2022). Comunidades de aprendizaje profesional y desarrollo de competencias directivas. *Cuadernos de Pedagogía Hispanoamericana*, 34, 101-118.

Síntesis curricular

Jhensen Ysenis Aguilera Rivas. Licenciada en educación mención dificultades de aprendizaje, Universidad Nacional Abierta. Especialista mención planificación y evaluación de la educación, Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela. Actualmente, responsable del Equipo de Integración Social de Educación Especial.