



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v12i2.4849>

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

Liderazgo y gestión del aprendizaje en una unidad educativa de Chone

Leadership and learning management in an educational unit in Chone

Liderança e gestão da aprendizagem em uma unidade educacional em Chone

Stephany Alexandra Loor Zambrano ^I
e1315625952@live.ulead.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2609-6517>

Víctor Reinaldo Jama Zambrano ^{II}
victor.jama@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8053-5475>

Correspondencia: e1315625952@live.ulead.edu.ec

***Recibido:** 12 de abril de 2026 ***Aceptado:** 10 de mayo de 2026 * **Publicado:** 02 de junio de 2026

- I. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Chone, Chone, Ecuador.
- II. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Chone, Chone, Ecuador.

Resumen

El liderazgo escolar constituye un factor decisivo para articular la gestión pedagógica, la convivencia institucional y la participación de la comunidad educativa. El objetivo de este artículo fue analizar la incidencia del liderazgo en la gestión del aprendizaje en la Unidad Educativa Fiscomisional Cinco de Mayo del cantón Chone. Se desarrolló una investigación con enfoque mixto, de alcance descriptivo y diseño no experimental, sustentada en revisión documental y trabajo de campo. La muestra censal estuvo integrada por 5 docentes del área de Matemáticas y 45 padres de familia de tercero de Bachillerato. Se aplicó una entrevista estructurada a los docentes y una encuesta a los representantes, cuyos datos se procesaron mediante estadística descriptiva y análisis interpretativo. Los hallazgos evidenciaron fortalezas en la socialización de la misión y visión institucional, la valoración positiva de la gestión directiva y docente, y la ejecución de acciones orientadas a mejorar la convivencia y el rendimiento. No obstante, también se identificaron debilidades en la participación sostenida de las familias en comités institucionales y en la fluidez de la comunicación cotidiana. Se concluye que el liderazgo influye de manera favorable en la gestión del aprendizaje cuando se concreta en prácticas de acompañamiento, comunicación, clima escolar positivo y articulación con actores externos; sin embargo, requiere avanzar hacia modalidades más participativas y distribuidas para consolidar aprendizajes de mayor calidad.

Palabras clave: liderazgo educativo; gestión del aprendizaje; clima escolar; participación familiar; gestión institucional.

Abstract

School leadership is a decisive factor in shaping pedagogical management, institutional coexistence, and the participation of the educational community. The objective of this article was to analyze the impact of leadership on learning management at the Cinco de Mayo Fiscomisional Educational Unit in the Chone canton. A mixed-methods, descriptive, and non-experimental study was conducted, based on document review and fieldwork. The census sample consisted of 5 mathematics teachers and 45 parents of third-year high school students. A structured interview was administered to the teachers and a survey to the parents, and the data were processed using descriptive statistics and interpretive analysis. The findings revealed strengths in the communication of the institutional mission and vision, the positive evaluation of administrative and teaching management, and the implementation of actions aimed at improving coexistence and academic performance. However,

Liderazgo y gestión del aprendizaje en una unidad educativa de Chone

weaknesses were also identified in the sustained participation of families in institutional committees and in the fluidity of daily communication. It is concluded that leadership has a positive influence on learning management when it is implemented through practices of support, communication, a positive school climate, and collaboration with external stakeholders; however, it needs to move towards more participatory and distributed approaches to consolidate higher-quality learning.

Keywords: educational leadership; learning management; school climate; family involvement; institutional management.

Resumo

A liderança escolar é um fator decisivo na formação da gestão pedagógica, da convivência institucional e da participação da comunidade educativa. O objetivo deste artigo foi analisar o impacto da liderança na gestão da aprendizagem na Unidade Educativa Fiscomisional Cinco de Mayo, no cantão de Chone. Foi realizado um estudo descritivo, não experimental e com metodologia mista, baseado em revisão documental e trabalho de campo. A amostra censitária foi composta por 5 professores de matemática e 45 pais de alunos do terceiro ano do ensino médio. Foi aplicada uma entrevista estruturada aos professores e um questionário aos pais, e os dados foram processados utilizando estatística descritiva e análise interpretativa. Os resultados revelaram pontos fortes na comunicação da missão e visão institucional, na avaliação positiva da gestão administrativa e pedagógica e na implementação de ações voltadas para a melhoria da convivência e do desempenho acadêmico. No entanto, também foram identificadas fragilidades na participação contínua das famílias nos comitês institucionais e na fluidez da comunicação diária. Conclui-se que a liderança tem influência positiva na gestão da aprendizagem quando implementada por meio de práticas de apoio, comunicação, clima escolar positivo e colaboração com atores externos. No entanto, é necessário avançar em direção a abordagens mais participativas e distribuídas para consolidar uma aprendizagem de maior qualidade.

Palavras-chave: liderança educacional; gestão da aprendizagem; clima escolar; envolvimento familiar; gestão institucional.

Introducción

El liderazgo educativo ha dejado de concebirse como una función exclusivamente administrativa para asumirse como una práctica estratégica orientada a movilizar capacidades, consolidar culturas

Liderazgo y gestión del aprendizaje en una unidad educativa de Chone

institucionales y mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Desde esta perspectiva, dirigir una institución escolar implica establecer propósitos compartidos, generar condiciones de trabajo pedagógico y promover relaciones de confianza entre directivos, docentes, estudiantes y familias. Sergiovanni (2001) plantea que el liderazgo escolar alcanza mayor eficacia cuando trasciende el control burocrático y se fundamenta en valores, compromisos colectivos y sentido de comunidad.

En la literatura especializada se reconoce que la calidad del liderazgo influye en la enseñanza, en el clima escolar y en la sostenibilidad de los procesos de mejora. Chapman, Lindsay, Muijs, Harris, Arweck y Goodall (2010) destacan que la conducción institucional favorece la coordinación pedagógica, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta frente a contextos complejos. De modo complementario, Razeto (2017) sostiene que las relaciones interpersonales y la confianza entre profesores y director constituyen un soporte esencial para el funcionamiento escolar, mientras que Romero y Krichesky (2019) subrayan que el director es un actor clave en la configuración de oportunidades de aprendizaje, aunque muchas veces su papel pedagógico permanece invisibilizado.

En América Latina, la discusión sobre liderazgo se vincula también con la necesidad de fortalecer la gestión del aprendizaje como proceso integral. Esta gestión no se reduce al rendimiento académico, sino que involucra planificación, seguimiento, convivencia, comunicación con las familias y uso de estrategias de apoyo a la enseñanza. Pulido y Olivera (2019) advierten que la gerencia educativa debe articular la dimensión organizacional con la dimensión pedagógica para que las decisiones institucionales repercutan de forma concreta en la formación del estudiantado. A ello se suma el componente socioemocional: Gómez y Salas de González (2018) evidencian que el clima laboral y la inteligencia emocional del gerente educativo repercuten en la convivencia y en la disposición de la comunidad escolar para trabajar en torno a metas comunes.

En el contexto ecuatoriano, estas exigencias adquieren especial relevancia en instituciones que atienden a poblaciones diversas y requieren fortalecer vínculos con su entorno social. El documento base de esta investigación identificó la persistencia de prácticas de liderazgo centradas en la autoridad formal y la necesidad de transitar hacia formas más participativas que favorezcan el involucramiento de docentes y familias. A partir de ello surgió la pregunta de investigación: ¿cómo incide el liderazgo en la gestión del aprendizaje en una unidad educativa de Chone? En correspondencia, el objetivo de este artículo es analizar dicha incidencia a partir de la percepción de docentes y padres de familia, destacando fortalezas, limitaciones e implicaciones para la mejora institucional.

Fundamentos teóricos

El liderazgo escolar puede comprenderse como la capacidad de influir, orientar y movilizar a otros en función de metas pedagógicas compartidas. Esta concepción supera las miradas centradas únicamente en el control y la administración, e incorpora la generación de visión, la construcción de confianza y la organización de entornos favorables para el aprendizaje. Stoll y Temperley (2009) señalan que el liderazgo creativo contribuye a dinamizar la cultura institucional y a responder a contextos cambiantes mediante la innovación, la colaboración y el aprendizaje profesional continuo. Bajo esta lógica, la gestión del aprendizaje depende no solo del trabajo del aula, sino también de cómo la dirección articula la planificación, el acompañamiento, la convivencia, la comunicación y la participación de las familias. Las escuelas con mejores posibilidades de mejora sostenida son aquellas que logran combinar liderazgo pedagógico, organización institucional y redes de apoyo con su comunidad. En consecuencia, analizar el liderazgo desde la perspectiva de docentes y padres permite comprender de qué manera la autoridad escolar se traduce en experiencias concretas de acompañamiento y mejora educativa.

Metodología

La investigación se desarrolló desde un enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Se combinó la revisión documental con el trabajo de campo, lo que permitió integrar referentes conceptuales sobre liderazgo educativo y gestión del aprendizaje con la evidencia empírica levantada en la institución.

El escenario de estudio fue la Unidad Educativa Fiscomisional Cinco de Mayo, ubicada en el cantón Chone, provincia de Manabí. Se trabajó con una muestra censal de 50 participantes: 5 docentes del área de Matemáticas y 45 padres de familia de estudiantes de tercero de Bachillerato. La elección de estos actores respondió a su relación directa con la organización del proceso educativo, la convivencia escolar y el seguimiento del aprendizaje.

Como técnicas de recolección de datos se emplearon la entrevista estructurada y la encuesta. La entrevista se aplicó a los docentes para identificar percepciones sobre direccionamiento institucional, comunicación, alianzas, convivencia y acompañamiento pedagógico. La encuesta dirigida a padres de familia exploró la valoración de la gestión directiva, la participación familiar, la comunicación institucional y la percepción del impacto del liderazgo en los aprendizajes.

Liderazgo y gestión del aprendizaje en una unidad educativa de Chone

Los datos cuantitativos fueron organizados en tablas de frecuencia y porcentajes, mientras que la información cualitativa se sometió a un análisis interpretativo orientado a identificar regularidades y tensiones en los discursos. Para la elaboración del presente artículo se realizó, además, un proceso de síntesis académica del documento original, ajustando el manuscrito al formato de artículo de investigación y preservando la coherencia entre problema, objetivo, método y hallazgos.

Resultados y discusión

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente favorable del liderazgo institucional; sin embargo, dicha valoración no es homogénea en todos los ámbitos. La Tabla 1 resume los indicadores más relevantes obtenidos a partir de las entrevistas y encuestas aplicadas.

Indicador	Docentes (%)	Padres de familia (%)	Lectura analítica
Socialización de misión y visión	100	91	Existe claridad institucional y apropiación general de los propósitos formativos.
Acciones para mejorar el rendimiento	80	53 (42 a veces)	Se perciben esfuerzos de mejora, aunque el seguimiento académico puede fortalecerse.
Alianzas interinstitucionales beneficiosas	60	87	Las familias valoran más los convenios que los docentes; se requiere mayor apropiación interna.
Acciones para una convivencia armónica	80	93	El liderazgo favorece un clima escolar positivo y preventivo.
Comunicación institucional efectiva	80	96 canales / 51 fluida	Existen medios formales de comunicación, pero no

Liderazgo y gestión del aprendizaje en una unidad educativa de Chone

			siempre se traducen en interacción ágil.
Valoración global de rectorado y docencia	100	96	Predomina una imagen positiva de la gestión directiva y del desempeño docente.

Tabla 1. Síntesis de hallazgos sobre liderazgo y gestión del aprendizaje. Elaboración propia a partir del documento base

En primer lugar, la socialización de la misión y visión institucional aparece como una fortaleza. El 100 % de los docentes y el 91 % de los padres señalaron que la institución trabaja en función de sus objetivos declarados. Este resultado sugiere que el liderazgo directivo ha logrado instalar referentes comunes para la acción escolar. En términos teóricos, ello coincide con la idea de que el liderazgo orienta los procesos escolares cuando define metas compartidas y alinea los esfuerzos de la comunidad educativa (Sergiovanni, 2001).

En segundo término, los datos revelan una valoración favorable de la gestión para promover convivencia y desempeño institucional. El 80 % de los docentes y el 93 % de los padres reconocieron la existencia de actividades encaminadas a mejorar la convivencia, mientras que el 96 % de los representantes calificó como adecuada la gestión del rector y el trabajo docente. Estos resultados se relacionan con lo señalado por Gómez y Salas de González (2018), quienes destacan que el liderazgo escolar produce mejores condiciones cuando combina dirección académica y sensibilidad socioemocional.

No obstante, al analizar la dimensión participativa, emergen aspectos susceptibles de mejora. Aunque los padres reconocen canales de comunicación institucional, solo el 51 % considera que la comunicación cotidiana es fácil, y un porcentaje similar afirma que se promueve de forma suficiente la participación en comités y acciones institucionales. Esta tensión indica que la presencia de mecanismos formales no garantiza, por sí misma, una cultura de participación. Razeto (2017) advierte que la confianza y la cercanía relacional son condiciones indispensables para que la conducción escolar se traduzca en colaboración efectiva.

En cuanto a la gestión del aprendizaje, el liderazgo incide de manera favorable en la medida en que organiza actividades para el mejoramiento académico, estimula la comunicación con las familias y consolida un clima propicio para enseñar y aprender. Sin embargo, las respuestas parentales muestran que todavía es necesario fortalecer el seguimiento de los resultados y ampliar la corresponsabilidad

Liderazgo y gestión del aprendizaje en una unidad educativa de Chone

familia-escuela. Ello coincide con Pulido y Olivera (2019), quienes plantean que la gerencia educativa debe trascender la administración de recursos para convertirse en acompañamiento pedagógico, evaluación y mejora continua.

De manera global, los hallazgos permiten sostener que el liderazgo observado en la institución combina rasgos de dirección organizativa eficiente con prácticas de apoyo a la convivencia y al aprendizaje. Sin embargo, para maximizar su incidencia pedagógica, requiere evolucionar hacia formas de liderazgo más distribuidas, donde docentes y familias participen activamente en la toma de decisiones, el seguimiento de metas y la construcción de acuerdos institucionales. Este planteamiento es consistente con Romero y Krichesky (2019), al señalar que la función directiva adquiere mayor impacto cuando se visibiliza como liderazgo pedagógico y no solo administrativo.

Una implicación práctica derivada del estudio es la necesidad de institucionalizar espacios periódicos de diálogo con las familias y de retroalimentación con los docentes acerca de metas de aprendizaje, convivencia y acompañamiento. La mejora no depende únicamente de la buena valoración de la autoridad, sino de la posibilidad de convertir esa legitimidad en procesos estables de participación y corresponsabilidad. De este modo, el liderazgo deja de ser una cualidad individual para transformarse en un recurso organizacional compartido.

Conclusiones

El estudio permitió comprobar que el liderazgo institucional influye de manera significativa en la gestión del aprendizaje, especialmente cuando se expresa en prácticas de comunicación, orientación pedagógica, fortalecimiento de la convivencia y articulación con la comunidad educativa.

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentran la socialización de los objetivos institucionales, la valoración positiva de la gestión directiva y docente, y la implementación de acciones que favorecen la convivencia escolar y el mejoramiento académico.

Las principales limitaciones se concentran en la participación sostenida de las familias y en la fluidez de la comunicación cotidiana. Estos hallazgos muestran que el liderazgo efectivo no depende solo de la autoridad formal ni de la existencia de canales institucionales, sino de la capacidad para construir confianza, corresponsabilidad y seguimiento compartido.

Se recomienda fortalecer estrategias de liderazgo distribuido, consolidar espacios permanentes de participación familiar y establecer mecanismos de monitoreo más sistemáticos sobre el rendimiento

y la convivencia. Tales acciones contribuirían a una gestión del aprendizaje más integral, colaborativa y orientada a resultados educativos sostenibles.

Referencias

1. Ali, E. (2020). Academic service quality in education management in higher education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 455-461.
2. Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson.
3. Chapman, C., Lindsay, G., Muijs, D., Harris, A., Arweck, E., & Goodall, J. (2010). Governance, leadership, and management in federations of schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 53-74.
4. Gómez, M., & Salas de González, M. (2018). Inteligencia emocional del gerente educativo y clima laboral en escuelas bolivarianas venezolanas. *Koinonía*, 3(5), 10-26.
5. Pulido, V., & Olivera, E. (2019). Gerencia educativa: una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62.
6. Razeto, A. (2017). Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 8(1), 61-76.
7. Romero, C., & Krichesky, G. (2019). El director escolar en Argentina: un actor clave, pero (aún) invisible. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(12), 1-30.
8. Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: what's in it for schools?* RoutledgeFalmer.
9. Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: a challenge of our times. *School Leadership & Management*, 29(1), 63-76.
10. Torres, Y. (2015). Gestión educativa y práctica docente en instituciones educativas. *Ciencia y Desarrollo*, 18(1), 29-39.