

El Liderazgo Institucional y su influencia en las buenas Prácticas Pedagógicas

Camaño Castillo, Edilsa del Carmen ¹

edilsa.camano-c@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0001-8775-3353>

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de Veraguas
República de Panamá

Robles Herrera, Gustavo Enrique²

gustavo.robles@isaeuniversidad.ac.pa

<https://orcid.org/0009-0009-7835-7281>

Universidad ISAE
República de Panamá

Recibido: Febrero, 2026

Aceptado: Junio, 2026

RESUMEN

El liderazgo institucional es un factor esencial para la calidad educativa, ya que influye directamente en las buenas prácticas pedagógicas al instaurar visiones compartidas, fomentar el desarrollo docente y gestionar el currículo. El liderazgo eficaz del director de un centro educativo pedagógico, específicamente en el área administrativa, puede aumentar el desempeño docente dentro del aula, a través de la colaboración, la retroalimentación y la innovación permanente. El objetivo general de la investigación fue analizar el liderazgo institucional del director y su influencia en las buenas prácticas pedagógicas de los docentes dentro del aula de clases del centro educativo San Martín de Porres de Veraguas. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, descriptiva, no experimental, transversal, con diseño de campo. La muestra quedó conformada por 58 docentes de la institución, a quienes se le aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario con 10 ítems y escala de Likert. Los resultados revelaron que el 91% de los docentes respondieron que *siempre* su buena práctica pedagógica dependía del liderazgo institucional de la escuela. Por lo que se concluyó que es importante fortalecer el liderazgo institucional para promover la innovación metodológica y mejorar la calidad educativa de las prácticas pedagógicas.

Palabras Claves: Liderazgo institucional, Buenas prácticas pedagógicas, Director de centros educativos, Liderazgo pedagógico.

¹ Lcda. en Ciencias de la Educación. Con énfasis en educación primaria y psicopedagogía. Profesora en Educación. Magister en administración Educativa. Magister en Docencia Superior. Especialización en entornos virtuales. República de Panamá.

² Docente multidisciplinario con sólida formación en educación física, Derecho y Ciencias políticas. Posee una destacada trayectoria en la enseñanza superior y media, complementada con Maestrías en Docencia Superior, Derecho procesal y Dirección escolar. República de Panamá. Su perfil incluye experiencia en gestión académica, mediación de conflictos y una visión estratégica aplicada a la planificación curricular.

Institutional leadership and its influence on good pedagogical practices

Camaño Castillo, Edilsa del Carmen¹

edilsa.camano-c@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0001-8775-3353>

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de Veraguas
República de Panamá

Robles Herrera, Gustavo Enrique²

gustavo.robles@isaeuniversidad.ac.pa

<https://orcid.org/0009-0009-7835-7281>

Universidad ISAE
República de Panamá

ABSTRACT

Institutional leadership is a crucial factor in educational quality, as it directly influences effective pedagogical practices by establishing shared visions, fostering teacher development, and managing the curriculum. Effective leadership by a school principal—particularly in the administrative realm—can enhance classroom teaching performance through collaboration, feedback, and continuous innovation. The general objective of this research was to analyze the principal's institutional leadership and its influence on teachers' effective pedagogical practices within the classrooms of the San Martín de Porres educational center in Veraguas. The study employed a quantitative, applied, descriptive, non-experimental, and cross-sectional methodology using a field research design. The sample consisted of 58 teachers from the institution; data were collected via a survey using a 10-item questionnaire based on a Likert scale. Results revealed that 91% of the teachers stated that the quality of their pedagogical practices consistently depended on the school's institutional leadership. Consequently, the study concluded that strengthening institutional leadership is essential to promoting methodological innovation and improving the quality of pedagogical practices.

Keywords: Institutional leadership, Good pedagogical practices, School principal. Pedagogical leadership.

A Liderança Institucional e sua influência nas boas práticas pedagógicas

Camaño Castillo, Edilsa del Carmen

edilsa.camano-c@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0001-8775-3353>

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de Veraguas
República de Panamá

Robles Herrera, Gustavo Enrique

gustavo.robles@isaeuniversidad.ac.pa

<https://orcid.org/0009-0009-7835-7281>

Universidad ISAE
República de Panamá

RESUMO

A liderança institucional é um fator essencial para a qualidade da educação, pois influencia diretamente as boas práticas pedagógicas ao estabelecer visões compartilhadas, promover o desenvolvimento docente e gerenciar o currículo. A liderança eficaz do diretor de uma instituição de ensino, especificamente na área administrativa, pode aumentar o desempenho docente em sala de aula, por meio da colaboração, do feedback e da inovação contínua. O objetivo geral da pesquisa foi analisar a liderança institucional do diretor e sua influência nas boas práticas pedagógicas dos professores em sala de aula na instituição de ensino San Martín de Porres, em Veraguas. A metodologia utilizada foi de abordagem quantitativa, de tipo aplicada, descritiva, não experimental, transversal, com projeto de campo. A amostra foi composta por 58 professores da instituição, aos quais foi aplicada a técnica de pesquisa por meio de um questionário com 10 itens e escala de Likert. Os resultados revelaram que 91% dos professores responderam que suas boas práticas pedagógicas sempre dependiam da liderança institucional da escola. Concluiu-se, portanto, que é importante fortalecer a liderança institucional para promover a inovação metodológica e melhorar a qualidade educacional das práticas pedagógicas.

Palavras-chave: Liderança institucional, Boas práticas pedagógicas, Diretor de instituições de ensino, Liderança pedagógica.

Introducción

El liderazgo institucional se caracteriza por su cualidad de administrar, organizar, dirigir y motivar a la comunidad educativa (directores, docentes, estudiantes y familias). Su propósito central es mejorar la calidad de los aprendizajes, potenciar el desarrollo profesional de los docentes y fomentar un clima escolar positivo. Sin embargo, por lo general no se asocia directamente con la carrera docente; razón por la cual en la mayoría de las escuelas públicas de Panamá, es un hecho que para designar a sus directores utilizan como criterio el número de años de servicio, cuando este solo es uno de los requisitos, y no toman en cuante otros criterios que se necesitan para ocupar ese cargo.

En el Centro Educativo San Martin de Porres de Veraguas, institución seleccionada para realizar la investigación, a pesar de disponer de un liderazgo institucional gestionado por una directora, un subdirector técnico docente titular y un subdirector asignado amparado por el decreto 257; los docentes tienen la percepción de que este liderazgo institucional se ha visto afectado por la excesiva carga administrativa asignada, limitando y dificultando el apoyo a las buenas prácticas pedagógicas dentro del aula.

El problema que se abordó estuvo relacionado con el liderazgo institucional, el cual no solo debe cumplir funciones administrativas, sino también contribuir y colaborar con las funciones asociadas a las buenas prácticas pedagógicas, ofreciéndole apoyo a los ochenta y siete (87) docentes que laboran en la institución.

Sustentado en lo anteriormente expuesto, se planteó la pregunta problematizadora de la investigación ¿Qué influencia tiene el liderazgo institucional de la directora del centro educativo San Martin de Porres de Veraguas sobre las buenas prácticas pedagógicas de los docentes que laboran dentro de las aulas de clases?

De la pregunta problematizadora surgió el objetivo general que consistió en: Analizar la influencia del liderazgo institucional de la directora del centro educativo San Martin de

Porres de Veraguas sobre las buenas prácticas pedagógicas de los docentes que laboran dentro de las aulas de clases.

Aportes Teóricos

El liderazgo institucional es entendido como el proceso de influir, guiar y acompañar a una organización para lograr sus objetivos estratégicos, promoviendo una cultura sólida y adaptándose al cambio, su enfoque es inculcar valores, visión compartida y compromiso colectivo, diferenciándose de la gestión administrativa al marcar el carácter y rumbo de la institución. (Pino & Corrales, 2024).

Entre las carencias de liderazgo institucional por parte del director de un centro educativo, se destacan: la sobrecarga administrativa, la falta de actualización profesional, las dificultades en la evaluación efectiva, la desmotivación, el estancamiento profesional y la presión por cumplir con reformas curriculares. Todas ellas con significativas influencias negativas en la buena práctica pedagógica del docente.

Las buenas prácticas pedagógicas se caracterizan por estrategias, métodos y acciones de índole innovador que implementan los docentes dentro del aula para potenciar los diferentes tipos de aprendizajes de los estudiantes; definidos por su efectividad, mejora continua, sostenibilidad y transformación de la praxis docente en un entorno de aprendizaje activo.

Autores consultados relacionados con el tema, consideran que la voluntad de innovación y el esfuerzo de transformación son algunas de las habilidades de los directores que logran buenos resultados en sus escuelas. (Esbrí & Duran, 2023) y (Gaitan, 2025).

Estudiosos del tema, como (Bohordez et al., 2019) y (Caballero, 2022), coinciden en que el liderazgo institucional en la actualidad enfrenta múltiples desafíos que exigen una gestión justa y precisa, particularmente de los líderes directivos, quienes se sienten bajo presión por tener que administrar sus centros educativos de manera eficaz, además de

asumir la influencia que ejerce sobre una buena práctica pedagógica, cuando esta responsabilidad que se le atribuye solo al director, debe ser compartida con los docentes y el resto de la comunidad educativa.

Según la opinión de (Ugalde & Canales, 2020), los directores de las instituciones educativas no solo deben cumplir funciones administrativas, sino que también deben ser responsables de actuar como líderes pedagógicos esenciales para ayudar a los docentes dentro de las aulas, fomentando la mejora dentro del salón de clase, mediante el acompañamiento, la reflexión sobre la práctica docente y la gestión de recursos que optimizan el aprendizaje estudiantil; todo esto mediante la realimentación formativa, el desarrollo profesional constante y la generación de un clima escolar colaborativo.

Por su parte, (Caballero, 2022) y (Urbaneja, 2025), sostienen que el liderazgo institucional, sobre todo el transformacional, representa una influencia positiva en las buenas prácticas pedagógicas de los docentes, ya que mejora la motivación, el ambiente laboral y la satisfacción.

Asimismo, (Caballero, 2022), (Urbaneja, 2025) y (Pino & Corrales, 2024) enfatizan que otras influencias negativas, como la falta de planificación adecuada, dificultades para procurar la disciplina y la diversidad dentro del aula, escasa innovación didáctica y resistencia al uso de tecnologías en la práctica pedagógica del docente, son el resultado de una gestión deficiente de liderazgo institucional.

En Panamá las investigaciones sobre el liderazgo institucional y su influencia en la práctica pedagógica plantean hallazgos importantes, entre ellos, la necesidad de realizar un diagnóstico sobre la práctica docente dentro del aula, con el propósito de despertar en los educadores el interés por conocer y aplicar prácticas eficientes de liderazgo pedagógico, que contribuyan de manera positiva a mejorar los resultados académicos de las instituciones educativas panameñas. La propuesta para solucionar este problema fue

organizar un seminario que potenciara las capacidades de liderazgo institucional de los directores hacia la práctica pedagógica del docente.

Otro descubrimiento importante de estas investigaciones estaba relacionado con la inquietud de algunos directores, tanto antiguos como noveles, ubicados en diferentes centros educativos, quienes expresaron su interés de formarse para realizar con idoneidad sus funciones como líderes institucionales. La propuesta con relación a este hallazgo que presentó la Universidad de Panamá, fue organizar programas de capacitación continua con cursos de liderazgo Institucional.

En este mismo orden de ideas, es importante mencionar que el Plan Estratégico Quinquenal del MEDUCA para el periodo 2025-2029, reconoce la necesidad de una gestión de liderazgo institucional más sólida con un enfoque dirigido a la optimización de los procesos, entre ellos, la práctica pedagógica de los docentes. Entre las líneas de acción de este plan se encuentra el desarrollo de un programa de actualización y capacitación permanente para docentes y directores, que garantice su desarrollo profesional. (MEDUCA, 2025)

En su investigación titulada *La Comunidad Educativa y la Gestión Escolar de las Escuelas de Panamá Este*, (Peralta, Aparicio, & Díaz, 2022), abordaron y analizaron la relación entre el liderazgo institucional y la participación de la comunidad educativa, haciendo énfasis en el Resuelto N°331 (14 de abril de 2005), Artículo 21, en el cual se establece el perfil para el cargo de Director de Centro Educativo de Educación Básica General, donde se señalan las competencias personales y profesionales necesarias para dicho cargo, entre ellas: el conocimiento de los procesos administrativos y legales para la gestión de centros educativos; la capacidad para planificar, supervisar y evaluar la gestión del centro; el liderazgo para formular y conducir el plan estratégico, programas y proyectos

del centro que apuntan a una administración integral, eficiente y transparente entre otros. (Asamblea Nacional, 2022)

Metodología

Por las características de la investigación planteada, el paradigma es cuantitativo, de tipo aplicada, descriptiva, no experimental, transversal. Cuantitativa, porque se utilizó datos numéricos y análisis estadísticos para describir, explicar y predecir el fenómeno mediante la objetividad y la generalización de los resultados que se obtuvieron después de aplicar la encuesta a los docentes del centro educativo San Martín de Porres de Veraguas (Guba & Lincoln, 2002).

Es de tipo aplicada, porque el problema estaba establecido y era conocido por el investigador y se utilizó para dar respuesta a preguntas específicas, con el propósito de analizar el liderazgo institucional de la directora y su influencia en las buenas prácticas pedagógicas de los docentes que laboraban dentro de las aulas de clases del centro educativo San Martín de Porres de Veraguas. (Hurtado, 2011).

Es descriptiva porque proporcionó una representación precisa y detallada de los hechos observados (Balestrini, 2002). Datos que se enfocaron en las características, los comportamientos, los componentes, la estructura y el orden en que se dan los métodos y técnicas aplicadas para poder analizar el liderazgo institucional de la directora y su influencia en las buenas prácticas pedagógicas de los docentes que laboraban dentro de las aulas de clases del centro educativo San Martín de Porres de Veraguas.

Es una investigación no experimental, porque no se controlaron las variables, que para este trabajo son: *liderazgo institucional* y *buenas prácticas pedagógicas*, solo se limitó a medirlas. (Sabino, 1994). Finalmente, es de tipo transversal porque en el transcurso de un período corto, se recopiló toda la información necesaria para analizar el liderazgo institucional de la directora y su influencia en las buenas prácticas pedagógicas de los

docentes que laboraban dentro de las aulas de clases del centro educativo San Martín de Porres de Veraguas.

El diseño es de campo, porque se capturaron los datos directamente del sitio donde ocurrieron los hechos, en este caso: las aulas del centro educativo San Martín de Porres de Veraguas. Según (Santa & Martins, 2010) la investigación de campo consiste en: “...*la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables, estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural*” (p.88).

La población para esta investigación estuvo integrada por un total de ochenta y siete (87) docentes que imparten clases en el centro educativo San Martín de Porres de Santiago de Veraguas en Panamá, se considera una población finita; pues, según Arias (2006) la población es: “...*un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación*” (p.81). Cuando el tamaño de la población es muy grande, la investigación se realiza con un subconjunto o parte de ella, denominada muestra, y después se generalizan los hallazgos obtenidos a toda la población.

Como la población era finita, se tomó como muestra la totalidad de la población (Fidias, 2006). Sin embargo, al momento de aplicar la encuesta, solo respondieron cincuenta y ocho (58) docentes de los que laboran dando clases en los dos turnos, de primero a sexto grado, en el centro educativo objeto de este estudio.

Tabla 1: Población y muestra de la investigación

Población	Muestra	Contexto
87	58	<i>Docentes que imparten clases en el centro educativo San Martín de Porres en Veraguas.</i>

Fuente: Centro Educativo San Martín de Porres en Veraguas (2026)

Las técnicas de recolección de datos son las que por distintas maneras nos permiten obtenerlos y los instrumentos son los medios materiales que se utilizan para almacenarlos.

(Sanchez, 2022). Al ser una investigación de enfoque cuantitativo, las técnicas que se pueden utilizar son: la encuesta, la observación estructurada, la experimentación y el análisis documental. Para esta investigación fue seleccionada la encuesta, con formato de preguntas cerradas y escala de Likert) y como instrumento el cuestionario.

El cuestionario es un instrumento que se aplica para capturar datos con el propósito de utilizarlos en una investigación. (Balestrini, 2002). Con respecto a la elaboración del cuestionario que se utilizó, este se estructuró con (10) Ítems y escala Tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta: excelente, muy bueno, bueno, muy deficiente, deficiente / siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

El cuestionario fue validado por un juicio de expertos de cinco (5) educadores, y en función de sus observaciones, se procedió a realizar las correcciones asociados al contenido, pertinencia, redacción y otros aspectos que se consideraron necesarios para realizar las adecuaciones. Después de este proceso, se procedió al rediseño del cuestionario, para luego determinar su confiabilidad. Un instrumento es válido cuando mide realmente aquello que se pretende medir. (Martinez, 2019)

En el cálculo de la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach, cuyo coeficiente es usado para medir la fiabilidad de los 10 ítems del instrumento, en este caso, el cuestionario. Para ello, se procedió aplicar la encuesta a una muestra piloto conformada por diecisiete (17) docentes de una escuela primaria, cuyas características eran las mismas que las de la muestra objeto de estudio. La escala de respuesta estandarizadas utilizada como la de Likert, permitió asignar un número a las respuestas y facilitar su análisis. Al final se realizó el cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual fue de 0,97 de alta magnitud. Este valor considerado alto, se traduce en que los ítems son consistentes entre sí y miden lo que se quiere medir. (Quero, 2010).

Como resultado del Coeficiente de Alfa de Cronbach, el instrumento resultó ser válido y confiable y se procedió aplicarlo a la muestra objeto de estudio, en este caso a los cincuenta y ocho (58) docentes que impartían clases en los dos turnos, de primero a sexto grado, en el centro educativo San Martín de Porres en Veraguas.

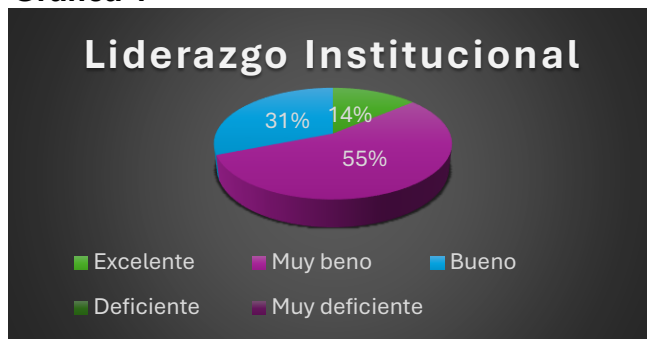
Se utilizaron dos técnicas para el análisis de los datos: el programa estadístico SPP, que es una aplicación de software libre para el análisis de datos cuantitativos y el análisis hermenéutico para los datos cualitativos producto de la observación. Ambas técnicas se combinaron con las gráficas de distribución porcentual. (Balestrini, 2002).

Resultados

Los resultados obtenidos en las encuestas y la observación se analizaron utilizando el método de graficas de distribución porcentual, agrupados según los ítems correspondientes a las variables. A continuación, se presentan los resultados:

Ítem 1: *¿Según su experiencia docente como califica el liderazgo institucional del director de la escuela?*

Gráfica 1



Autores: Camaño y Herrera, 2026

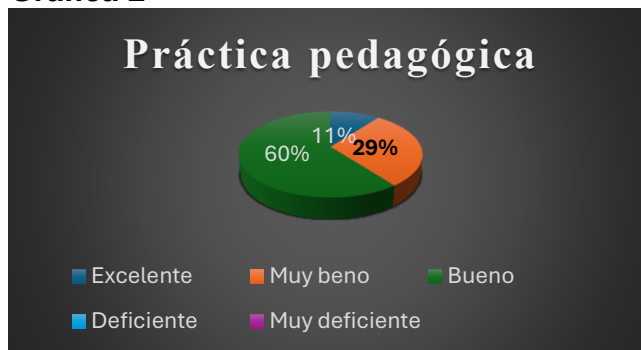
Análisis Descriptivo

Se observa en la gráfica 1 que el 55% de los docentes encuestados califican como muy beno el liderazgo institucional del director de la escuela, el 31% lo califican como bueno y el 14% como excelente. Es probable que la baja calificación en excelente se

atribuya a la alta carga administrativa que tiene el director el cual incide en su liderazgo pedagógico.

Ítem 1: *¿Cómo califica usted como docente el liderazgo institucional del director para gestionar la mejora en su práctica pedagógica dentro del aula?*

Gráfica 2



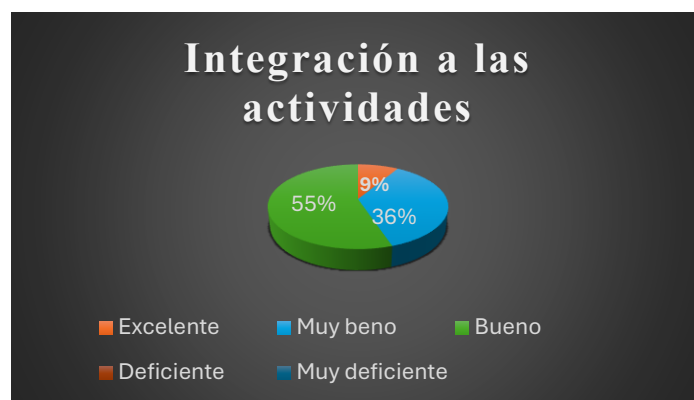
Autores: Camaño y Herrera, 2026

Análisis Descriptivo

Se aprecia en la gráfica 2 que el 60% de los encuestados califican como bueno el liderazgo institucional del director para gestionar la mejora en su práctica pedagógica dentro del aula, el 29% como muy bueno y el 11% como excelente. Este bajo resultado en lo excelente probablemente este asociado a que el director debe generar más condiciones para el logro de los aprendizajes e incrementar las orientaciones sobre los procesos pedagógicos para la mejora en la práctica pedagógica dentro del aula de clases del centro educativo.

Ítem 2: *¿Cómo considera el liderazgo institucional del director para integrarse a las actividades que realiza usted como docente en el aula?*

Gráfica 3



Autores: Camaño y Herrera, 2026

Análisis Descriptivo

Se evidencia en la gráfica 3 que el 55% de los encuestados consideran como *bueno* el liderazgo institucional del director para integrarse a las actividades que realiza como docente en el aula; el 36% como *muy bueno* y el 9% como *excelente*. Este bajo resultado en lo excelente eventualmente este asociado a que el director no se integra en las actividades de los docentes dentro del aula de clases.

Ítem 3: ¿Cómo califica usted como docente el liderazgo institucional del director sobre la retroalimentación de la práctica pedagógica que utiliza en el aula?

Gráfica 4



Autores: Camaño y Herrera, 2026

Análisis Descriptivo

Se aprecia en la gráfica 4 que el 62% califican como buena el liderazgo institucional del director sobre la retroalimentación de la práctica pedagógica que utiliza en el aula, el 29% como muy buena y el 9% como excelente. La retroalimentación de la práctica pedagógica es un proceso formativo, continuo y reflexivo donde el director analiza las evidencias del aula para mejorar el desempeño de los docentes.

Ítem 5: *¿Cómo califica usted el liderazgo institucional del director en su visita a las aulas de clases?*

Gráfica 5

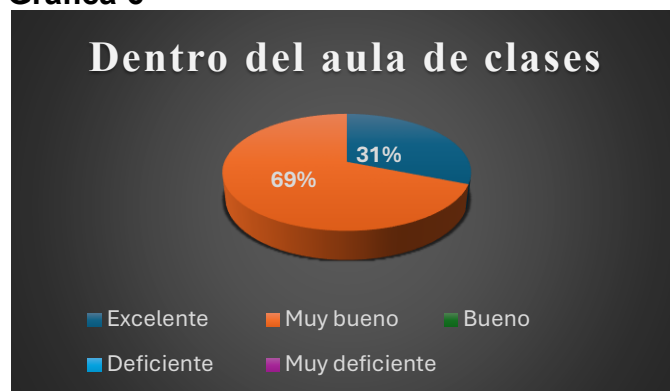


Autores: Camaño y Herrera, 2026

Análisis Descriptivo

Se aprecia en la gráfica 5 que el 55% califican como bueno el liderazgo institucional del director en su visita a las aulas de clases, el 33% muy bueno y el 12% excelente. El liderazgo institucional efectivo, especialmente el pedagógico, impacta la calidad educativa al conectar la gestión escolar con la práctica docente, siendo las visitas a las aulas una herramienta clave para el acompañamiento y la retroalimentación.

Ítem 6: *¿ Como califica usted su práctica pedagógica docente dentro del aula de clases?*

Gráfica 6

Autores: Camaño y Herrera, 2026

Análisis Descriptivo

Se aprecia en la gráfica 6 que el 69% califican como muy buena su práctica pedagógica docente dentro del aula de clases y el 31% como excelente. La práctica pedagógica dentro del aula es el conjunto de acciones, estrategias y saberes que el docente implementa para facilitar el aprendizaje, con el fin de promover múltiples aprendizajes.

Ítem 7: ¿ Cree usted que el liderazgo institucional del director influye en su buena práctica pedagógica docente al visitarlo en el aula?

Gráfica 7

Autores: Camaño y Herrera, 2026

Análisis Descriptivo

Se aprecia en la gráfica 7 que el 69% cree que casi siempre el liderazgo institucional del director influye en su buena práctica pedagógica docente al visitarlo en el aula, el 17%

algunas veces y el 14% siempre. Esto puede asociarse al liderazgo pedagógico del docente en el aula, el cual está vinculado al desarrollo intelectual, académico, social, moral, entre otros.

Ítem 8: *¿ El liderazgo institucional ha influido en su buena práctica pedagógica mediante las capacitaciones pedagógicas recibidas en los últimos 2 años?*

Gráfica 8



Autores: Camaño y Herrera, 2026

Análisis Descriptivo

Se aprecia en la gráfica 8 que el 78% creen que siempre el liderazgo institucional ha influido en su buena práctica pedagógica mediante las capacitaciones pedagógicas recibidas en los últimos 2 años. Las capacitaciones pedagógicas docentes son actividades de formación continua diseñadas para actualizar estrategias didácticas y mejorar el aprendizaje.

Ítem 9: *¿ Piensa usted que su buena práctica pedagógica se ha visto influenciada por el acompañamiento pedagógico en el aula por parte del director?*

Gráfica 9

Autores: Camaño y Herrera, 2026

Análisis Descriptivo

Se aprecia en la gráfica 9 que el 74% de los encuestados piensan que casi siempre su buena práctica pedagógica se ha visto influenciada por el acompañamiento pedagógico en el aula de parte del director, el 17% siempre y el 09% algunas veces. El acompañamiento pedagógico busca mejorar la práctica docente y el aprendizaje estudiantil mediante el diálogo reflexivo, la observación en el aula y la colaboración.

Ítem 10: ¿Cree usted que su buena práctica pedagógica depende del liderazgo institucional de la escuela?

Gráfica 10

Autores: Camaño y Herrera, 2026

Análisis Descriptivo

Se aprecia en la gráfica 10 que el 91% de los encuestados creen que siempre su buena práctica pedagógica depende del liderazgo institucional de la escuela y el 9% casi siempre. La buena práctica pedagógica depende significativamente del liderazgo institucional, ya que este fortalece la práctica docente, promueve la innovación metodológica y mejora la calidad educativa. Un liderazgo efectivo, enfocado en el acompañamiento, la gestión emocional y la creación de un clima escolar positivo, es esencial para guiar a los educadores hacia el éxito.

Interpretación Académica

Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con hallazgos previos tanto a nivel nacional como internacional, que resaltan la importancia de fortalecer el liderazgo institucional del director para mejorar la calidad en la práctica pedagógica del docente. Así se ha encontrado que el liderazgo institucional de la directora de la escuela en ninguna de las respuestas del cuestionario es calificado como excelente, esto coincide con la investigación desarrollada por (Esbrí & Duran, 2023) referente al liderazgo educativo de los directores de escuelas públicas en Panamá los cuales expresan que *“la mayoría de los directores entrevistados identifican los rasgos para ser director como propios de un gerente, no de un líder. (p.7).* Es probable que el liderazgo institucional de la directora esté siendo afectado por algunos factores como: resistencia al cambio, excesiva carga administrativa o la necesidad de capacitación continua, lo cual impacta directamente en el liderazgo pedagógico.

En este mismo orden de ideas, se evidencia que el 60% de los docentes encuestados califican como bueno al liderazgo institucional de la directora para gestionar la mejora en su práctica pedagógica dentro del aula, este resultado también coincide con (ViMafuerte & Cevallos, 2021) el cual expresa que los responsables de la política educativa

de Panamá necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable, dado que el aportar de un liderazgo efectivo permite mejorar la educación” (p.5)

El análisis de resultados también evidencia que el 69% de los docentes encuestados califican como muy buena su práctica pedagógica docente dentro del aula de clases y el 31% como excelente, este resultado concuerda con lo expresado por (UNESCO, 2025) en su Informe Mundial sobre el Personal Docente, publicado en 2024, en el cual afirman que el docente es un actor clave para la transformación de la educación, ya que los sistemas educativos que obtienen mejores resultados son aquellos que reconocen al docente como el alma pedagógica de la escuela.

Otro resultado demuestra que el 78% de los docentes encuestados creen que siempre el liderazgo institucional ha influido en su buena práctica pedagógica mediante las capacitaciones pedagógicas recibidas en los últimos dos años. Este hallazgo contrasta con las recomendaciones de organismos internacionales como la UNESCO (2015), que enfatizan la importancia de adoptar un enfoque de desarrollo profesional continuo a lo largo de la carrera docente.

Asimismo, los resultados de esta investigación guardan relación con la investigación desarrollada en Ecuador por (Mena, Villacís, & Mora, 2024), la cual enfatiza que existe una escasez de oportunidades de desarrollo profesional continuo para los docentes en servicio, lo que impide su actualización y mejora constante de competencias y habilidades pedagógicas. Esto contrasta con las recomendaciones internacionales que promueven un enfoque de aprendizaje permanente para los educadores.

Discusión argumentada de resultados

Un hallazgo importante es que el 74% de los docentes encuestados piensan que casi siempre su buena práctica pedagógica se ha visto influenciada por el acompañamiento pedagógico en el aula por parte de la directora, este resultado coincide con la investigación

titulada *El liderazgo directivo de las instituciones educativas*, desarrollada en Perú por (Cordova, Rojas, & Marín, 2021) quienes enfatizan que un buen liderazgo directivo en las aulas impulsa el trabajo colaborativo en conjunto y no desarrolla prácticas tradicionales discriminatorias y de persecución hacia los docentes y personas que se oponen a las decisiones de mando institucional, algo frecuente en las escuelas del Perú.

Cabe destacar que el acompañamiento pedagógico del director debe ser un proceso no punitivo, sino de asesoría formativa y colaborativa en el aula, enfocado en mejorar la práctica docente y el aprendizaje estudiantil mediante el diálogo reflexivo. Al respecto, (Abrigo & Pacora, 2023) enfatizan que: *“es necesario que el acompañamiento y monitoreo pedagógico por parte de los directores sea previa capacitación de estos a fin de coadyuvar a la aplicación de técnicas y estrategias de aprendizaje que mejoren la práctica docente”*, por lo que el acompañamiento pedagógico en el aula por parte del director tiene una alta influencia en la buena práctica pedagógica del docente.

Conclusiones

Para responder a la pregunta problematizadora de la investigación, los hallazgos evidencian que el liderazgo institucional de la directora influye en la buena práctica pedagógica del docente de manera positiva, pero no suficiente, por lo que es necesario incrementar la frecuencia de sus visitas a las aulas, lograr mayor integración a las actividades docentes y priorizar el desarrollo profesional del docente. La práctica frecuente de pocas visitas a las aulas transforma al director en un líder institucional educativo y administrativo, pero con poca influencia positiva en la buena práctica pedagógica del docente.

El acompañamiento pedagógico del director en las actividades del docente en el aula, demanda de un proceso de sensibilización individualizado que lo persuade sobre la importancia de su práctica pedagógica, bajo un ambiente de confianza y profesionalismo

tanto por parte del líder institucional como del docente, donde prevalezca el respeto, la empatía y el buen diálogo; pues, por lo general, los docentes asocian el acompañamiento pedagógico directivo con supervisión crítica hacia su práctica pedagógica e inclusive como un acto de fiscalización.

En conclusión, el liderazgo institucional no se debe reducirse solo a cumplir con funciones administrativas, sino que también debe gestionar los procesos pedagógicos dentro de las aulas de clases, ya que los docentes pueden llegar a tener dudas sobre si son idóneas las metodologías que están utilizando y si son correctas y adecuadas las prácticas que están empleando.

Referencias Bibliográficas

- Abrigo, D., & Pacora, A. (2023). Acompañamiento pedagógico de los directores y desempeño docente en instituciones educativas. *Revista Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 12569-12581, Consultado de: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4265.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional. (2022). Lineamientos Generales para las políticas públicas educativas dirigidas a la transformación digital. *Panamá, Gaceta Oficial Digital N°29511-B, 2022*, Consultado de: <https://cdn.corprensa.com/la-prensa/uploads/2022/04/06/Gaceta%20Oficial%20Ley%20No.%20294.pdf>.
- Balestrini, M. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial BI Consultores Asociados.
- Bohordez, J., Franco, I., Moreira, S., Arias, K., & Wong, B. (2019). El liderazgo directivo como instrumento para favorecer el empoderamiento de la Comunidad Educativa Ecuatoriana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, Consultado de: <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1179>.
- Caballero, T. (2022). Liderazgo Directivo Para Una Administración Educativa Eficiente. *Revista Científica De La Facultad De Filosofía*, 15(2), Consultado de: <https://revistascientificas.una.py/index.php/rcff/article/view/3094>.
- Cordova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado vol.17 no.80 Cienfuegos mayo.-jun. 2021 Epub 02-Jun-2021*, Consultado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300231.
- Esbrí, M., & Duran, R. (2023). Liderazgo educativo: habilidades de los buenos directores de escuelas públicas en Panamá. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, vol. 25, núm. 40, pp. 233-249, 2023, Consultado de: <https://www.redalyc.org/journal/869/86976810011/html/>.
- Fidias, G. (2006). *El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme*.
- Gaitan, D. (2025). Liderazgo directivo y gestión escolar en Panamá: un análisis desde la literatura especializada. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay. ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI*.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (2002). *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. Editorial Sonora.
- Hurtado, J. (2011). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística*. Caracas: CIEA SYPAL. Quirón Ediciones.

- Martínez, J. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. *Revista Anual de Acción y Reflexión Educativa*.
- MEDUCA. (2025). Plan Estratégico quinquenal del MEDUCA periodo 2025-2029. *Repositorio Institucional del MEDUCA*, Consultado de: Educación, www.meduca.gob.pa.
- Mena, E., Villacís, P., & Mora, C. (2024). La Importancia de la Formación Docente en la Educación Básica en Ecuador. *Revista Ciencia Latina volumen 8 nro 2*.
- Peralta, M., A. J., & Díaz, J. (2022). La Comunidad Educativa y la Gestión Escolar de las Escuelas de Panamá Este. *CENTROS Revista Científica Universitaria*, 11(1), 91-106., Consultado de: <https://revistas.up.ac.pa/index.php/centros/article/view/2535/2292>.
- Pino, H., & Corrales, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Revista Horizontes Rev. Inv. Cs. Edu. vol.8 no.34 La Paz set. 2024 Epub 25-Jul-2024*, Consultado de: https://www.scielo.org/bo/scielo.php?pid=S2616-79642024000301824&script=sci_arttext.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista Telos*, vol. 12, núm. 2, mayo-agosto, 2010, pp. 248-252, Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>.
- Sabino, C. (1994). *Como Hacer una Tesis*. Caracas: Editorial Panapo, 2da. Edición.
- Sanchez, D. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, Disponible de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/7928>.
- Santa, H., & Martins, G. (2010). *Estudios de campo. Una nueva perspectiva*. Colombia: Editorial Ruiz.
- Ugalde, M., & Canales, A. (2020). Influencia del liderazgo pedagógico y su influencia en la práctica docente. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, vol. 2, núm. 15, 2020, pp. 1-9, Consultado de: <https://www.redalyc.org/pdf/6897/689778663002.pdf>.
- UNESCO. (2025). El rol del docente en la transformación educativa. *Repositorio Institucional UNESCO*, Consultado de: <https://www.unesco.org/es/articles/el-rol-del-docente-en-la-transformacion-educativa>.
- Urbaneja, N. (2025). Guía Investigativa Andragógica Lúdica (GIAL). *Biblioteca Nacional de Panama*. ISBN 978-9962-24-764-7, Consultado de: <https://isbn.binal.ac.pa/risbn53/catalogo.php?mode=detalle&nt=29338>.
- ViMafuerte, J., & Cevallos, D. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos. *Revista historia de la educación latinoamericana* vol. 23, n.º 37 (2021), Consultado de: <https://doi.org/10.9757/Rhela>.