

## ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO A DIRECTORES EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN 4.0: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

## ACCOMPANIMENT AND MONITORING FOR PRINCIPALS IN THE CONTEXT OF EDUCATION 4.0: A SYSTEMATIC REVIEW

**Tipo de Publicación:** Artículo Científico

**Recibido:** 02/10/2024

**Aceptado:** 03/11/2024

**Publicado:** 30/12/2024

**Código Único AV:** e398

**Páginas:** 1 (1556-1577)

**DOI:** <https://zenodo.org/10.5281/zenodo.14678980>

**Autores:**

**Luis Enrique Félix Tipián**

Profesor de Educación Secundaria: Matemática

Magíster en Administración de la Educación

Doctorando en Educación

 <https://orcid.org/0009-0000-4230-9418>

**E-mail:** [lfelixt21@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lfelixt21@ucvvirtual.edu.pe)

**Afilación:** Universidad César Vallejo

**País:** Lima – Perú

**Alan Pier Muñoz Felix**

Licenciado en Educación: Computación e Informática

Magíster en Educación: Docencia en el Nivel Superior

Doctorando en Educación

 <https://orcid.org/0009-0004-0871-9957>

**E-mail:** [amunozfelix@ucvvirtual.edu.pe](mailto:amunozfelix@ucvvirtual.edu.pe)

**Afilación:** Universidad César Vallejo

**País:** Lima – Perú

**Adriana Lorena Flores Arriola**

Profesora Computación e Informática

Magíster en Educación Superior

Doctorando en Educación

 <https://orcid.org/0009-0007-1176-8962>

**E-mail:** [afloresf1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:afloresf1@ucvvirtual.edu.pe)

**Afilación:** Universidad César Vallejo

**País:** Lima – Perú

**Juan Carlos Cárdenas Valverde**

Licenciado en Educación: Informática y Matemática

Magíster en Educación: Enseñanza Estratégica

Doctor en Ciencias de la Educación

 <https://orcid.org/0000-0003-1744-5746>

**E-mail:** [jcardenasava@ucv.edu.pe](mailto:jcardenasava@ucv.edu.pe)

**Afilación:** Universidad César Vallejo

Lima – Perú

**País:** Lima – Perú

### Resumen

El estudio examina los modelos de acompañamiento y las estrategias de monitoreo utilizados por directores de escuelas públicas para mejorar la gestión escolar, en la educación 4.0 y los desafíos contemporáneos. El problema central abordado es la necesidad de identificar prácticas eficaces de liderazgo y gestión educativa que impulsen la calidad del aprendizaje-enseñanza. El objetivo fue conocer los modelos y estrategias de seguimiento a directores de escuelas públicas como parte del proceso de acompañamiento y monitoreo al gestor educativo. La metodología siguió el protocolo PRISMA, analizando artículos indexados en seis bases de datos entre 2020 y 2024. Los resultados más importantes revelan que el liderazgo pedagógico efectivo, con un enfoque en el monitoreo y la orientación, es elemental para perfeccionar la calidad educativa, aunque enfrenta desafíos como la carencia de autonomía y el exceso administrativo. El acompañamiento y apoyo docente son esenciales, pero a menudo carecen de implementación efectiva. Los modelos de gestión y evaluación pedagógica son de suma importancia, pero requieren una aplicación coherente y adaptada al contexto. La innovación y mejora continua son imperativas, aunque enfrentan resistencias y falta de formación. El estudio concluye que un liderazgo transformacional, estrategias de apoyo robustas, modelos de gestión adaptados y un enfoque en la innovación son clave para una gestión educativa exitosa.

**Palabras Clave:** Acompañamiento, monitoreo, gestión, director, calidad educativa.

### Abstract

The study examines the accompaniment models and monitoring strategies used by public school principals to improve school management, in education 4.0 and contemporary challenges. The central problem addressed is the need to identify effective educational leadership and management practices that boost the quality of learning-teaching. The objective was to learn about models and strategies for monitoring public school principals as part of the process of accompanying and monitoring the educational manager. The methodology followed the PRISMA protocol, analyzing articles indexed in six databases between 2020 and 2024. The most important results reveal that effective pedagogical leadership, with a focus on monitoring and guidance, is essential to improve educational quality, although it faces challenges such as lack of autonomy and administrative excess. Teacher accompaniment and support are essential, but often lack effective implementation. Pedagogical management and evaluation models are of utmost importance, but require consistent and context-specific implementation. Innovation and continuous improvement are imperative, but face resistance and lack of training. The study concludes that transformational leadership, robust support strategies, adapted management models and a focus on innovation are key to successful educational management.

**Keywords:** Accompaniment, monitoring, management, principal, educational quality.



## Introducción

En los últimos años, los gobiernos han implementado políticas para perfeccionar la calidad educativa y aumentar la adhesión a una educación de alto nivel, aunque el resultado ha sido limitado. Con el creciente enfoque en toma de decisiones y en un mayor rendimiento de cuentas, se vuelve imperativo que los directores escolares posean amplias competencias y dominio de herramientas que les permita gestionar con autonomía.

El liderazgo es una definición relativamente reciente en el contexto educativo del siglo XXI, donde las buenas prácticas impactan positivamente en el desempeño de aprendizajes de los discentes como en la gestión escolar (Lambrecht et al., 2022; Fullan, 2015).

Los directores escolares tienen su propia cualificación, estatus profesional y tiene cierta influencia política donde se enfrentan a demandas y expectativas relacionadas a la gestión pedagógica y los procesos administrativos los cuales se consideran elementos centrales de la gestión educativa (Lee et al., 2022).

Sendos investigadores consideran que la gestión educativa requiere de un buen liderazgo (Aas, 2017; Gonzalo et al., 2019). De los cuales, la dimensión social del liderazgo escolar es fundamental para la práctica del liderazgo, abordando cuestiones de igualdad, equidad e inclusión social (Normand et al., 2021).

Los líderes escolares deben promover el civismo, la cooperación social, el consenso y el equilibrio entre libertad y deberes, así como la reciprocidad de las obligaciones. Estos aspectos son esenciales para mantener la educación democrática y proteger los derechos democráticos contra la mercantilización, respetando las diferencias étnicas y diversidades culturales en lugar de estandarizarlas.

Por su parte, Day et al., (2020) resalta al liderazgo pedagógico de los directores como un elemento clave para mejorar el entorno educativo. Implica establecer metas claras, planear el currículo, evaluar a los educadores y promover la enseñanza de calidad. Este tipo de liderazgo se enfoca en resultados educativos, fomentando un estilo de aprendizaje pertinente y apoyando a los educadores para mejorar el rendimiento estudiantil a través de una influencia indirecta en la cultura escolar y las prácticas pedagógicas.

Asimismo, Lee et al., (2022) consideran al uso del tiempo como una variable determinante en la gestión educativa, así como las emociones y sentimientos suman como factores influyentes para una gestión exitosa. Una gestión educativa efectiva es clave para implementar cambios exitosos en las organizaciones pedagógicas, especialmente en el contexto de la planificación y la descentralización de la gestión educativa.

En este proceso, el liderazgo directivo cumple un rol fundamental para alcanzar la efectividad de

dichas transformaciones (Lingam et al., 2020; Vally y Daud, 2015); sin embargo, se observa que la carencia de capacitación adecuada en planificación y liderazgo puede obstaculizar la puesta en funcionamiento reformas educativas por la inicial formación y el empoderamiento de los directores y miembros de los consejos escolares, pero cuando se maneja de manera descentralizada con una comprensión adecuada del contexto local, puede mejorar la equidad y calidad educativa (Bandur et al., 2022).

Estos estudios están fundamentados en la teoría del cambio educativo propuesta por Fullan (2015); que enfatiza la interacción de factores locales, características del cambio y factores externos, es fundamental para comprender las complejidades en la implementación de reformas donde la participación de la comunidad y un enfoque consultivo en la planificación también se identifican como elementos clave para mejorar la eficacia escolar y la implementación exitosa de la gestión en la organización educativa.

Por su parte, Ghamrawi (2023) menciona que, a pesar de la implementación de estándares nacionales para los líderes escolares, la falta de autonomía escolar y un enfoque excesivo en tareas administrativas limitan su capacidad para ejercer un liderazgo instruccional significativo; Este contexto contrasta con las recomendaciones teóricas de la UNESCO, que enfatizan la importancia del

liderazgo distribuido y la autonomía para mejorar los resultados educativos (Unidas, 2017). En conjunto, los estudios sugieren que para alinearse con los objetivos de la Agenda 2030, es esencial reconfigurar las estructuras de liderazgo escolar para fomentar una mayor participación y autonomía, elementos fundamentales para el perfeccionamiento de la excelencia pedagógica.

Garcia (2021) revela que, la dimensión Gestión Educativa (GE) es la más deficiente, con un 58.6%; la Gestión Administrativa muestra un desempeño bueno en un 69%. En esta misma línea, Guerra (2020) resalta la importancia del acompañamiento del proceso de gestión pedagógica. Se encontró que un 65.9% de los docentes "nunca o casi nunca" planifican actividades pedagógicas. Además, un 68.3% no participa en los horarios establecidos, lo que refleja la necesidad de mejorar la GE para perfeccionar la calidad educativa y abordar los problemas académicos de forma efectiva.

Las metodologías de gestión implementadas por los directores influyen de manera moderada en el resultado del desempeño de aprendizaje de discentes. En ese sentido, Muñoz et al., (2023) revela que la implementación de herramientas para la identificación y seguimientos de estudiantes fue clave para identificar estudiantes en riesgo académico. Las estrategias remediales incluyeron microlecciones, asesorías académicas, tutorías y

talleres de comprensión lectora. Estas acciones, integradas con un enfoque socioemocional, lograron una tasa de aprobación del 90%, evidenciando la efectividad del modelo en cerrar brechas de aprendizaje y fortalecer la retención estudiantil.

Las políticas nacionales para perfeccionar la calidad educativa permite realizar complejos procesos de seguimiento y evaluación a los directores educativos, por ello; Guanilo (2019) considera varios factores que se evalúan para determinar el buen desempeño del gestor educativo, entre ellos: participación en el aprendizaje, orientación y solución de problemas, monitoreo y acompañamiento educativo y gestión del tiempo.

Por su parte, Díaz-Rivadeneira et al., (2023), lograron unificar factores relacionados al desempeño docente como liderazgo, planificación y organización, monitoreo y supervisión, relaciones interpersonales e innovaciones pedagógicas. En cuanto al monitoreo y acompañamiento pedagógico, mencionan que se realiza mediante visitas periódicas a clases, talleres de capacitación, y retroalimentación continua.

Se enfatiza la observación directa a los discentes, centrado en perfeccionar la calidad del aprendizaje y fomentar una reflexión crítica sobre el ejercicio educativo. Este acompañamiento es visto como un proceso de apoyo continuo que permite mejorar competencias de los educadores dentro de un marco de confianza y colaboración.

Resaltando los conceptos del monitoreo, desde la perspectiva de Quispe (2020) se refiere a la necesidad de forjar en el contexto una cultura de progreso y crecimiento a través de la educación, destacando la importancia del monitoreo docente. Chen et al., (2020) plantean que el monitoreo dentro de la gestión pedagógica enfrenta la ausencia del papel del director, lo cual resalta la necesidad de una reestructuración que incluya a todos los actores educativos. En ese sentido, según Montenegro et al., (2023) el encargado de realizar el monitoreo es principalmente el director, quien cumple un papel clave en la gestión pedagógica. Los factores considerados para la evaluación del monitoreo incluyen la gestión pedagógica, el liderazgo del director, la capacidad para fomentar una cultura de perfeccionamiento continuo entre los docentes, y la habilidad para identificar y resolver problemas que afecten el proceso de e-a.

Asimismo, según San Martín et al., (2021) acompañar, es un procedimiento de apoyo y orientación a los docentes. Este proceso implica una correlación entre el acompañante y el docente, donde el tutor proporciona retroalimentación, guía y apoyo emocional para mejorar las prácticas pedagógicas y el desempeño profesional.

Ante estas circunstancias, el entorno de políticas de calidad y eficiencia ha cambiado las formas de gestión y liderazgo educativo; por tanto, es necesario responder la interrogante ¿Cuáles son

los modelos de acompañamiento y las estrategias de monitoreo que siguen los directivos de escuelas públicas para una adecuada gestión escolar? En consecuencia, el estudio tiene como propósito conocer los modelos y estrategias de seguimiento a directores de escuelas públicas como parte del proceso de acompañamiento y monitores al gestor educativo. Así, los resultados contribuirán en formular políticas educativas y proyectar el logro de los propósitos organizacionales.

Por lo mencionado, se evidencia el interés de un liderazgo autónomo y efectivo en los directores escolares para mejorar la CE y responder a las demandas recientes en la administración escolar. La gestión educativa requiere directores capacitados tanto en gestión pedagógica como administrativa, además de un enfoque en liderazgo social que priorice la equidad y la inclusión.

Un liderazgo pedagógico adecuado implica planificar, evaluar y perfeccionar las prácticas docentes, fomentando un modo de aprendizaje efectivo e inclusivo. Sin embargo, la falta de autonomía y el peso de las tareas administrativas limitan esta capacidad de liderazgo, lo que sugiere la necesidad de reestructurar el rol directivo.

La implementación de metodologías de acompañamiento y monitoreo en la gestión pedagógica es esencial, promoviendo el proceso de reflexionar de forma crítica en el crecimiento de los profesionales de la educación. Asimismo, la identificación

temprana de estudiantes en riesgo, un uso eficiente del tiempo y el apoyo socioemocional demuestra ser metodología efectiva para aumentar el desempeño estudiantil y la retención, reafirmando la preponderancia de un liderazgo que resalte tanto el bienestar estudiantil como el aprendizaje.

## Metodología

Este estudio analiza un subconjunto de artículos indexados en diversas bases de datos, siguiendo un enfoque sistemático de acuerdo con directrices PRISMA. La compilación de evidencias se ejecutó de manera rigurosa, con el fin de centrarse en los objetivos del estudio y evitar búsquedas innecesarias. A continuación, se describen los pasos seguidos en dicho proceso.

### *Etapa de búsqueda*

Las búsquedas se realizaron en: Scopus, Redalyc, ERIC, Scielo, Semantic Scholar y ProQuest. Se desglosó el tema de estudio utilizando descriptores como “acompañamiento académico”, “monitoreo de estudiantes”, “estrategias de gestión educativa”. Luego se fueron añadiendo otros descriptores como “modelos de gestión educativa”, “modelos y estrategias de gestión” y “acompañamiento y seguimiento académico”. Se utilizó algoritmos relacionados con el título, resumen, límites del año de publicación y fuentes condicionados por los operadores booleanos AND y OR.



### ***Etapa de selección***

La etapa de selección se realizó conforme a criterios de exclusión e inclusión previamente establecidos y detallada en Tabla 1. En primer lugar, se ejecutaron estos criterios para filtrar los registros. Luego, se evaluaron los estudios en base al título. Se descartaron aquellos que no respondían a las interrogantes y propósitos del estudio, carecían de relevancia o no estaban alineados con el contexto del estudio.

Criterios	Inclusión	Exclusión
Año de publicación	2020-2024	Antes del año 2020
Idioma	Español, inglés y portugués.	Otros idiomas
Contexto	Pandemia y postpandemia	Estudios antes del año 2020
Acceso	Abierto	Opuestos al criterio
Gestión educativa	Gestión publica	Gestión privada
Nivel educativo	Educación básica	Educación superior, posgrado
Metodología	Papers de revisión e investigación	Opuestos al criterio
Tipo de publicación	Scopus, Scielo, Redalyc, ERIC, Semantic Scholar y ProQuest.	Tesis y libros.

**Tabla 1.** Criterios

Como se observa, se establece criterios para la elección de fuentes en una investigación, delimitando los materiales a aquellos visibles desde 2020, en español u otro idioma, y con acceso abierto. Se privilegian estudios relacionados con el contexto de la pandemia y postpandemia, específicamente GE pública y centrados en educación básica.

Solo se incluyen artículos de revisión y de investigación originales visibles en seis repositorios como ERIC, Semantic Scholar y ProQuest, excluyendo tesis y libros, así como estudios realizados en educación superior o en gestión privada. Estos criterios aseguran un enfoque actualizado y relevante para los fines del estudio, enmarcado en un contexto educativo pedagógico.

### ***Etapa de extracción de la información***

Una vez concluido la etapa de selección, se procedió a la revisión de cada investigación con el objetivo de identificar las categorías relacionadas con el tema de estudio. Por consiguiente, se han documentado los procedimientos llevados a cabo y se ha elaborado el gráfico conforme a las directrices de PRISMA (Ver Figura 1).

## Figura 1

### Flujograma PRISMA: Búsqueda sistemática

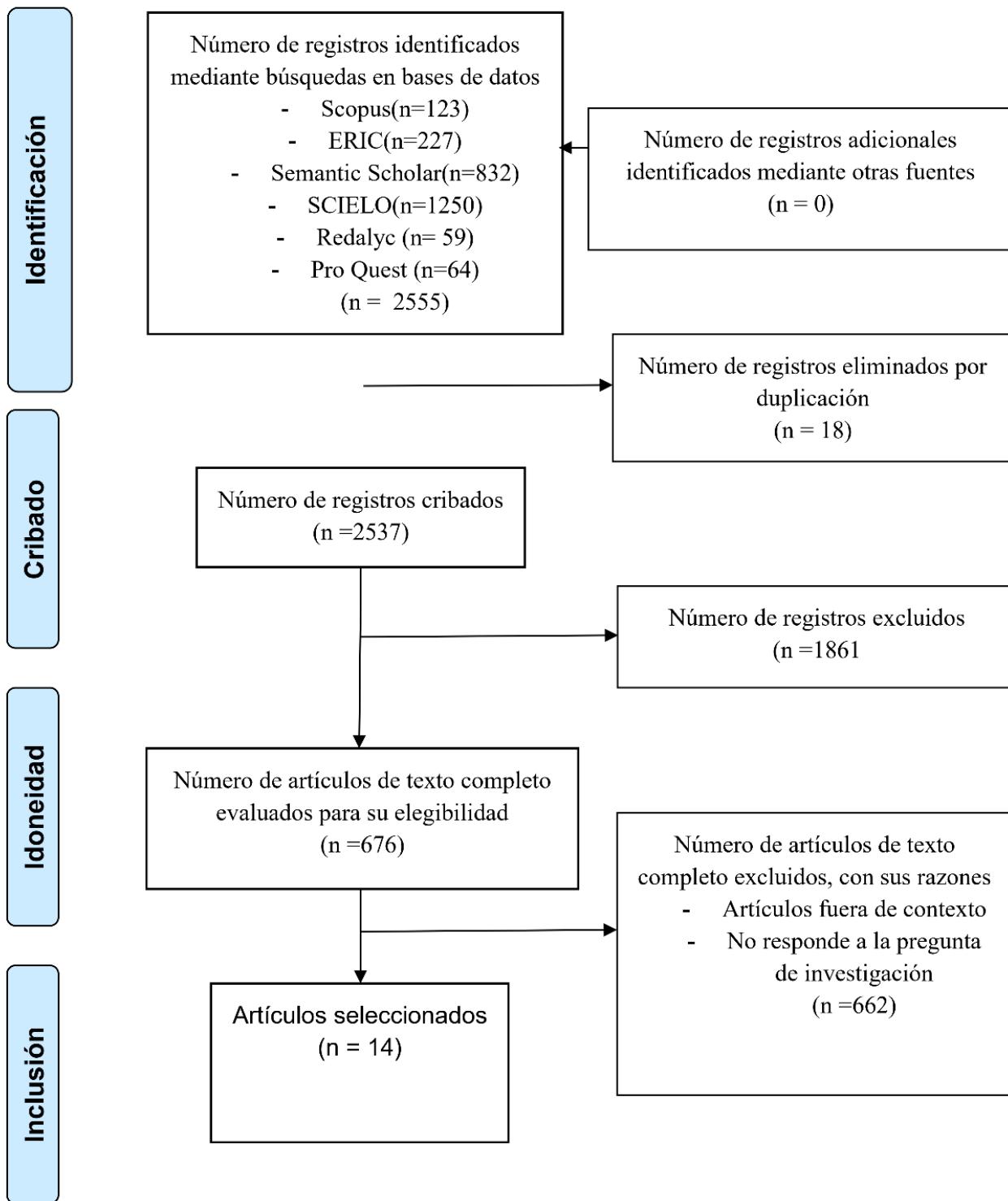


Figura 1. Flujograma PRISMA: Búsqueda sistemática.

## Resultados y Discusión

A partir de las investigaciones revisadas, se llevó a cabo una categorización inicial del tema, seguida de un análisis detallado de los resultados para una discusión más profunda en coherencia con la pregunta de investigación.

Categoría	Descripción
1: Liderazgo Pedagógico y Monitoreo.	Se enfoca en el papel del director en el liderazgo pedagógico y cómo este influye en la ge. Implica planificación, evaluación y monitoreo constante. Los directores utilizan herramientas de observación directa y retroalimentación continua.
2: Estrategias de Acompañamiento y Apoyo Docente	Abarca las estrategias utilizadas por los directores para proporcionar acompañamiento y apoyo a los docentes. Esto incluye visitas periódicas al aula, talleres de capacitación, y tutorías a fin del fortalecimiento de los educadores mediante un proceso de apoyo continuo que fomente la confianza y colaboración.
3: Modelos de Gestión y Evaluación Pedagógica	Se refiere a los modelos de gestión implementados por los directores para evaluar y mejorar el proceso pedagógico en la institución. Incluye la adecuación de herramientas para el seguimiento de discentes en riesgo, estrategias remediales como microcolecciones y talleres, y un enfoque en la gestión del tiempo y las emociones en el entorno educativo.
4: Innovación y Mejora Continua en la GE	Trata sobre la capacidad de los directores para incentivar una cultura de mejoramiento continuo e innovación en la institución. Se centra en cómo el liderazgo del director impulsa innovaciones pedagógicas y la resolución de problemas para asegurar la calidad educativa. Además, aborda cómo se promueve el crecimiento y progreso educativo a través del monitoreo efectivo.

**Tabla 2.** Categoría de la identidad docente

Según los criterios planteados, la Tabla 2 muestra las categorías y los modelos y estrategias de seguimiento a directores de escuelas públicas.

N.º	Autor	Título investigación	Año	Fuente	Base de datos	Categorías	Conclusiones
1	(Ortiz Pariona, 2023)	Educational Management, a way to achieve quality in educational services	2023	Revista investigación e innovación	Scielo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de Gestión y Evaluación Pedagógica</li> <li>• Innovación y Mejora Continua en la Gestión pedagógica</li> </ul>	La gestión educativa debe ser flexible y adaptativa, integrando modelos efectivos y fomentando la innovación. La clave está en una planificación eficaz que contemple las particularidades del entorno educativo.
2	(Trujillo, 2021)	Pedagogical support for the development of curricular management	2021	Praxis pedagógica	Scielo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de Gestión y Evaluación Pedagógica</li> <li>• Innovación y Mejora Continua en la GE</li> </ul>	El proyecto demostró que el acompañamiento y la capacitación continua de educadores, mediante la creación de comunidades de práctica, son fundamentales para transformar y mejorar las prácticas educativas
3	(De Assis Marconi, 2021)	Effect of principal selection policies on school management	2021	Revista de Administración	Scielo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Pedagógico y Monitoreo</li> <li>• Modelos de Gestión y Evaluación Pedagógica</li> </ul>	El estudio evidencia que las modalidades de selección de directores escolares basadas en criterios técnicos o participativos mejoran significativamente la percepción de liderazgo y el clima escolar, mientras que la modalidad de "nombramiento directo" muestra efectos menos favorables.
4	(Mafla-Bolaños Moran-Cabellon, 2022)	Educational management and its impact on the curricular development	2022	Digital Publisher	Redalyc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Pedagógico y Monitoreo</li> <li>• Innovación y Mejora Continua en la GE</li> </ul>	La GE, a través de un liderazgo efectivo y estrategias innovadoras como el ABP y la educación híbrida, es elemental para mejorar el desarrollo curricular.
5	(Bello, 2023)	Factors involved in educational management	2023	Mentor	Redalyc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Pedagógico y Monitores</li> <li>• Modelos de Gestión y Evaluación Pedagógica</li> </ul>	La investigación revela que la falta de liderazgo efectivo y una gestión educativa descoordinada limitan la capacidad institucional para responder a los desafíos contemporáneos, subrayando la necesidad de mejoras en el liderazgo y la evaluación pedagógica para alcanzar los objetivos educativos en un entorno globalizado.

6	(Bejarano et al., 2022)	School management factors in organizational commitment	2022	Ciencias sociales	Scopus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de Gestión y Evaluación Pedagógica</li> <li>• Innovación</li> </ul>	La dimensión organizativa es un factor protector impactando positivamente en los procesos educativos.
7	(Navas et al., 2023)	Pedagogical support in classroom management	2023	Proceedings of the LACCEI international	Scopus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Pedagógico y Monitoreo</li> <li>• Estrategias de Acompañamiento y Apoyo Docente</li> </ul>	El estudio revela una deficiente gerencia educativa, con escasa planificación, organización y acompañamiento pedagógico, lo que impacta negativamente en el desempeño docente. Se recomienda mejorar el liderazgo directivo y fortalecer las estrategias de acompañamiento y alcanzar los objetivos institucionales.
8	(Lara et al., 2022)	School management during the pandemic	2022	Revista Venezolana de Gerencia	Scopus	Estrategias de Acompañamiento y Apoyo Docente	Los estudios indican que el acompañamiento tuvo un impacto notable en el rendimiento docente, lo que evidenció manera positiva al bienestar de toda la comunidad educativa resaltando la relevancia de ofrecer un apoyo constante y ajustado a las nuevas exigencias educativas.
9	(Vela y Santa María, 2021)	Factors involved in educational management	2021	Varela	ProQuest	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Pedagógico y Monitoreo</li> <li>• Modelos de Gestión y Evaluación Pedagógica</li> </ul>	La investigación identifica que el liderazgo pedagógico y la gestión comunitaria son críticos para mejorar la gestión educativa.
10	(Valladolid, 2023)	Transformational leadership of basic education directors	2023	Revista Educación y Sociedad	ProQuest	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Pedagógico y Monitoreo</li> <li>• Estrategias de Acompañamiento y Apoyo Docente),</li> </ul>	El liderazgo de los directivos, enfocado en la motivación, acompañamiento y monitoreo, es esencial para fortalecer la calidad educativa. Su capacidad de guiar e inspirar a los educadores fomenta un ambiente de mejora continua e innovación, impactando positivamente en la efectividad pedagógica y el rendimiento estudiantil.
11	(Limongi-Vélez, 2022)	A current challenge	2022	Cátedra	Semantic Scholar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo Docente</li> <li>• Innovación</li> </ul>	La innovación y apoyo continuo fueron clave para este éxito, confirmando la eficacia de estas estrategias en el contexto educativo.



12	(Velarde et al., 2022)	Managerial competencies for monitoring and pedagogical support	2022	Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar	Semantic Scholar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Pedagógico y Monitoreo</li> <li>• Estrategias de Acompañamiento y Apoyo Docente</li> </ul> <p>La investigación resalta la necesidad de competencias directivas sólidas en el monitoreo pedagógico, destacando que un liderazgo efectivo</p>
13	(Mejía, 2024)	Classroom monitoring of teaching interventions in the High School of the State of Morelos	2024	Revista Estudio	ERIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Pedagógico y Monitoreo</li> </ul> <p>El estudio concluye que el monitoreo áulico, implementado como una estrategia de liderazgo pedagógico es un recurso efectivo para perfeccionar la práctica educativa y la calidad del aprendizaje en la EMS, aunque requiere ajustes para maximizar su impacto y aceptación entre los docentes observados.</p>
14	(Tulowitzki, 2024)	Shadowing School Principals	2024	Leadership and Policy	ERIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Pedagógico y Monitoreo</li> <li>• Innovación y Mejora Continua en la GE</li> </ul> <p>El liderazgo pedagógico y la innovación son esenciales para fortalecer la calidad educativa. El monitoreo constante y la adaptación continua permiten a los líderes implementar estrategias efectivas que aseguran un desarrollo educativo sostenible y una respuesta adecuada a los desafíos contemporáneos.</p>

**Tabla 3.** Análisis de categorías y conclusiones.

La discusión en torno a los resultados de la investigación se analizó desde las categorías identificadas, utilizando un enfoque deductivo que permita contrastar las posiciones y evidencias presentadas por los autores.

### ***Liderazgo Pedagógico y Monitoreo***

La revisión de la literatura, establece la relevancia del liderazgo pedagógico como un factor determinante para una educación de calidad, con un énfasis en la planificación, el monitoreo y la orientación pedagógica (Fullan, 2015; Lambrecht et al., 2022). Sin embargo, las evidencias demuestran que, aunque se reconoce la importancia de este liderazgo, existen carencias significativas en su implementación efectiva. Por ejemplo, Navas et al., (2023) resaltan la falta de un liderazgo adecuado afecta la motivación del docente y debilita el proceso de monitoreo, lo cual concuerda con la necesidad de reforzar el liderazgo directivo planteada por Normand et al., (2021).

La importancia del liderazgo pedagógico y el monitoreo ha sido ampliamente reconocida en la investigación, particularmente en relación con la capacidad de los directores escolares para influir en el desempeño académico y la calidad educativa. Los autores destacan que un liderazgo efectivo, caracterizado por la supervisión constante y el apoyo directo a los docentes, es vital para mejorar el producto final de aprendizaje.

La investigación sugiere que los directores que ejercen un liderazgo transformacional pueden inspirar y guiar a los docentes hacia una mejora continua, fortaleciendo la enseñanza y el entorno escolar (Valladolid, 2023; Valverde et al., 2022). Sin embargo, se han identificado desafíos significativos, como la carencia de autonomía y el exceso administrativo, que limitan la efectividad del liderazgo pedagógico (Ghamrawi, 2023). Por tanto, aunque el liderazgo pedagógico es fundamental para una gestión educativa exitosa, su efectividad depende en gran medida del contexto institucional y del apoyo recibido para ejercer dicho liderazgo. Estos hallazgos sugieren que se debe prestar atención a las condiciones bajo las cuales se ejerce el liderazgo para maximizar su impacto positivo en la educación.

En esa misma línea, la investigación de Muñoz et al., (2023) refuerzan la idea presentada en la introducción de que un liderazgo efectivo, que incluye el monitoreo y acompañamiento pedagógico, es vital para identificar y apoyar a estudiantes en riesgo académico, mejorando así los resultados educativos. Este enfoque se alinea con la teoría de que el liderazgo escolar debe centrarse en resultados y prácticas pedagógicas, como sugieren (Day et al., 2020). No obstante, Bello (2023) señala que la carencia de liderazgo y la ausencia de un enfoque coherente en la gestión educativa pueden poseer una huella negativa en la organización escolar. Esta observación contrasta con la visión optimista de la

introducción sobre el liderazgo, destacando la necesidad de fortalecer estas competencias.

### **Estrategias de Acompañamiento y Apoyo Docente**

La importancia del acompañamiento y apoyo docente también es un componente crítico para la gestión educativa efectiva (Day et al., 2020). Los resultados corroboran esta necesidad, destacando cómo la falta de acompañamiento adecuado impacta negativamente en el desempeño docente. A estas ideas se suma los estudios de Mafla-Bolaños y Morán-Cabello (2022) y Lara et al., (2022) quienes destacan la importancia del acompañamiento y apoyo docente como estrategias para perfeccionar la calidad del aprender y el desempeño docente, coincidiendo con los argumentos presentados en la introducción.

Por ejemplo, Lara et al., (2022) muestran cómo el acompañamiento durante la pandemia fue decisivo para fortalecer el rendimiento docente, lo que refuerza la necesidad de estrategias de apoyo continuas, tal como lo mencionan Gonzalo et al., (2019). Sin embargo, los resultados también indican que estas estrategias no siempre se implementan de manera efectiva; en ese sentido Mejía (2024) y Navas et al., (2023) señalan que el acompañar al educador a menudo carece de la planificación y el seguimiento necesarios, lo que limita su impacto positivo en el ejercicio educativo.

### **Modelo de Gestión**

La influencia de los paradigmas de gestión y destaca la necesidad de un liderazgo escolar efectivo y la delegación de la toma de decisiones a niveles descentralizados (Lingam et al., 2020). En consonancia con estos argumentos, los resultados revelan que los paradigmas de gestión efectivos son fundamentales para la mejora continua. Por ejemplo, Trujillo (2021) resalta cómo la implementación de modelos de gestión pedagógica eficaces fue esencial para el éxito del proyecto “Mejoramiento de la Gestión Curricular”, lo cual está alineado con las teorías de cambio educativo mencionadas por Fullan (2015).

La implementación de modelos de gestión y evaluación pedagógica se presenta como un pilar central en la educación de calidad. Por ello, estudios señalan que estos modelos permiten un enfoque estructurado para calificar el rendimiento de las instituciones y los docentes, proporcionando así un modelo para el perfeccionamiento continuo (Trujillo, 2021; De Assis y Marconi, 2021). A través de procesos de diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, las instituciones pueden identificar debilidades y aplicar intervenciones específicas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Mafla-Bolaños y Morán-Cabello, 2022).



Sin embargo, la investigación también resalta que la falta de coherencia en la adhesión de estos paradigmas puede llevar a resultados inconsistentes y, en algunos casos, a una gestión ineficaz (Bello, 2023). Esto sugiere que, aunque los modelos de gestión y evaluación pedagógica son esenciales, su éxito depende de una implementación cuidadosa y coherente, adaptada a las realidades específicas de cada institución educativa.

### ***Innovación y Mejora Continua***

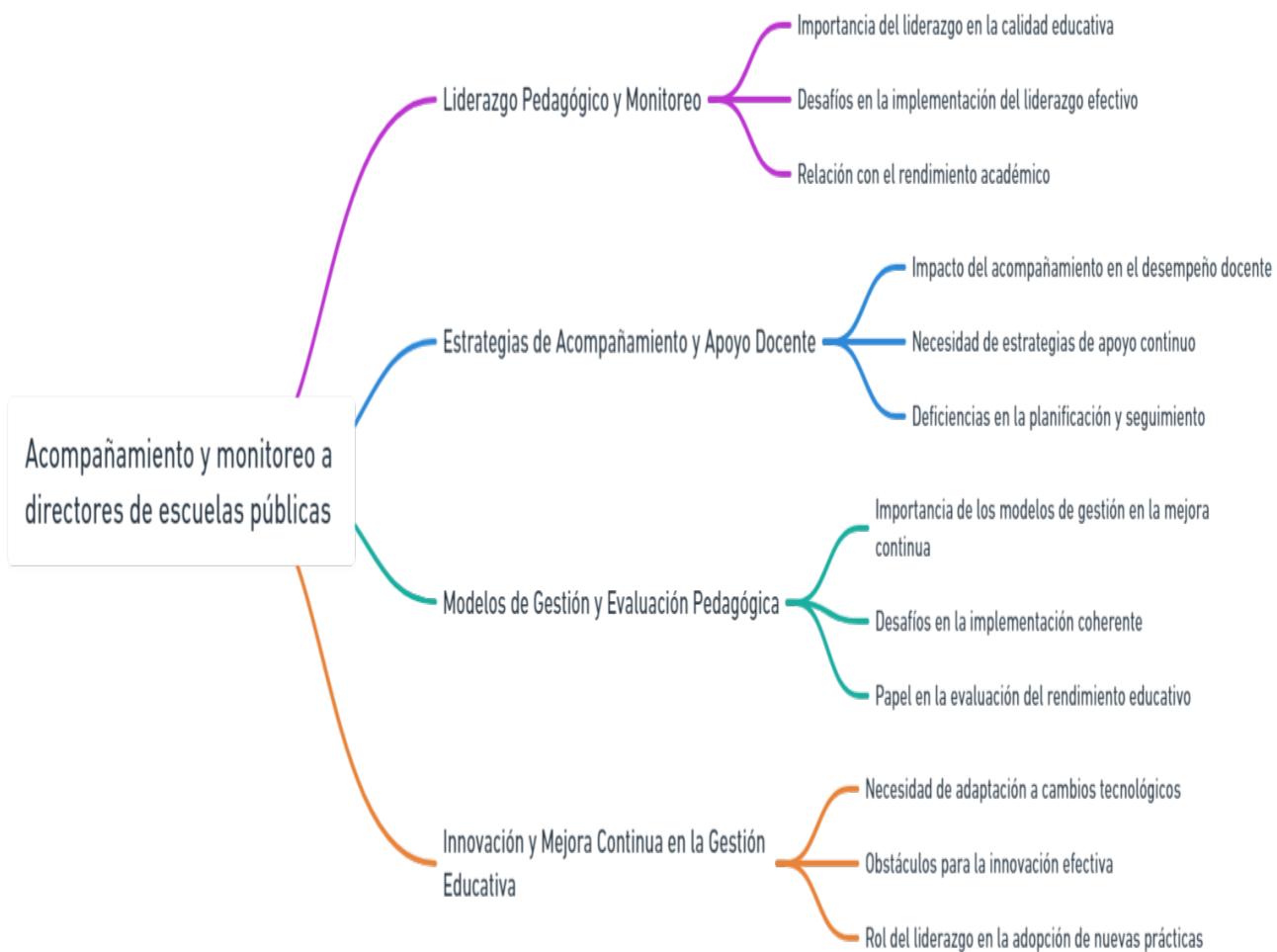
La investigación enfatiza que las instituciones educativas deben ser flexibles y adaptativas, adoptando nuevas tecnologías y prácticas pedagógicas innovadoras para mantenerse al día con las demandas sociales y tecnológicas (Lara et al., 2022; Navas et al., 2023 y Tulowitzki et al., 2024).

La implementación de estrategias como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) y la educación híbrida, por ejemplo, han demostrado ser eficaces para los discentes (Mafla-Bolaños y Morán-Cabello, 2022). No obstante, se ha observado que la falta de formación en nuevas tecnologías y resistencia al cambio, pueden ser

obstáculos significativos para la innovación efectiva (Limongi-Vélez, 2022).

Asimismo, (Vela y Santa María, 2021) observan que la innovación a menudo se ve limitada por factores institucionales y comunitarios que no están adecuadamente gestionados. Esto sugiere que, aunque la innovación es necesaria, su resultado positivo depende de un liderazgo y una gestión escolar bien coordinados, lo cual no siempre se observa en la práctica. Por lo tanto, para que la innovación sea realmente efectiva, es vital que las instituciones no solo adopten nuevas prácticas, sino que también apoyen a los educadores en el proceso de adaptación y formación de competencias necesarias para implementarlas con éxito.

Finalmente, la innovación y la mejora continua son esenciales para adecuarse a los cambios tecnológicos y sociales en la educación (Bandur et al., 2022). Esta perspectiva es apoyada por los resultados de Limongi-Vélez (2022) y Velarde et al., (2022), quienes encuentran que la adhesión de metodologías pedagógicas nuevas y el uso de herramientas innovadoras son esenciales para responder a los desafíos contemporáneos.



**Figura 2.** Resumen de los resultados en función de las categorías



## Conclusiones

El liderazgo pedagógico emerge como un pilar esencial en la gestión educativa, con una influencia directa sobre la calidad educativa y el desempeño académico. El estudio destaca que, a pesar de reconocer la importancia del liderazgo efectivo en el monitoreo y orientación pedagógica, existen desafíos significativos, como la carencia de autonomía y carga excesiva administrativa, que limitan su efectividad. Es fundamental que los directores escolares reciban el apoyo necesario para ejercer un liderazgo transformacional que inspire y guíe a los docentes hacia la mejora continua, maximizando así su impacto positivo en la educación.

El acompañamiento y apoyo docente son esenciales para mejorar el desempeño educativo. Sin embargo, la investigación revela que, a pesar de su importancia, estas estrategias no siempre se implementan de manera efectiva. Las deficiencias en la planificación y seguimiento limitan su impacto, evidenciando la necesidad de desarrollar mecanismos más robustos que aseguren un acompañamiento continuo y significativo. Para perfeccionar la calidad en el aprender, es vital que las instituciones fortalezcan sus estrategias de apoyo, garantizando que los educadores reciban la orientación necesaria para hacer frente los desafíos pedagógicos actuales.

Los modelos de gestión y evaluación pedagógica cumplen un rol vital en el perfeccionamiento de la calidad educativa, proporcionando un marco estructurado para mejorar y evaluar el rendimiento de las organizaciones y docentes. La investigación subraya que, aunque estos modelos son fundamentales, su implementación inconsistente puede llevar a una gestión ineficaz. Para maximizar su éxito, es vital que las instituciones adapten estos modelos a sus realidades específicas, asegurando una aplicación coherente y alineada con los objetivos educativos, permitiendo así una mejora continua y sostenida.

La innovación y mejora continua son imperativas para que las instituciones educativas se sustenten en un mundo en cambio permanente. El estudio resalta el interés de adoptar tecnologías nuevas y ejercicios pedagógicos innovadores, como el ABP y la educación híbrida, para mejorar los resultados educativos. Para que la innovación sea eficiente, es necesario un liderazgo escolar que coordine adecuadamente estos procesos, apoyando a los educadores en la adaptación y desarrollo de competencias tecnológicas.

## Referencias

- Aas, M. (2017). Leaders as learners: developing new leadership practices. *Professional Development in Education*, 43(3), 439–453. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/19415257.2016.1194878>
- Bandur, A., Hamsal, M., y Furinto, A. (2022). 21st Century experiences in the development of

- school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(1), 85–107. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x> <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Bello Reyes, V. (2023). Factores que intervienen en la gestión educativa, del centro María Antonia Gómez Tamayo República Dominicana. *Mentor. Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 2(e), 698–718. Documento en línea. Disponible <https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/view/6470> <https://doi.org/10.1007/s10671-023-09341-8>
- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V., y Rosabal-Vitoria, S. (2020). Pedagogical management models: Factors of participation, change, and innovation in Costa Rican educational centers. *Revista Electronica Educare*, 24(2), 1–29. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16> <https://doi.org/10.22201/IISUE.24486167E.2022.175.60971>
- Day, C., Sammons, P., y Gorgen, K. (2020). Successful school leadership Education. *Education Development Trust Highbridge*, 1–59. Documento en línea. Disponible <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf> <https://doi.org/10.1590/0034-761220190470>
- De Assis, B. y Marconi, N. (2021). The effect of policies for filling school principal positions on school management in Brazil. *Revista de Administracao Publica*, 55(4), 881–922. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1590/0034-761220190470> <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Díaz-Rivadeneira, Y., Gonzales-Soto, V. A., y Temoche-Cavero, T. (2023). Acompañamiento y Seguimiento Pedagógico en las Escuelas del Nivel Inicial. *Revista Docentes 2.0*, 16(2), 184–195. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37843/rtd.v16i2.394> <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change* (5th Edn). Teachers College Press.
- Garcia Caucha, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, 45, 0–14. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Ghamrawi, N. (2023). Toward agenda 2030 in education: policies and practices for effective school leadership. *Educational Research for Policy and Practice*, 22(2), 325–347. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1007/s10671-023-09341-8> <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Gonzalo, J., Gurr, D., Mayers, G., Hitt, D., Ronnstrom, N., Skott, P., Seashore, K., Murphy, J., Tschanne-Moran, M., Niesche, R., Day, C., Muhammead, E., Finnigan, K., Daly, A., & Felssa, J. (2019). Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: Diez miradas. In *Perfiles Educativos* (1ra. Edici, Vol. 44, Issue 175). Universidad Diego Portales. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.22201/IISUE.24486167E.2022.175.60971> <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Guanilo Rodriguez, J. (2019). Elaboración de un aplicativo virtual del monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar la gestión del tiempo del desempeño directivo en la Institución Educativa N° 80830 “Zoila Hora de Robles” de la provincia de Chepé, región La Libertad [Universidad Nacional de Trujillo]. In *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11150> <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Guerra, E. R. (2020). Modelo de Gestión Educativa en el fortalecimiento de la calidad de la tutoría del colegio Francisco Izquierdo Ríos, Morales – 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 1709–1736. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.188](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.188) <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Lambrecht, J., Lenkeit, J., Hartmann, A., Ehlert, A., Knigge, M., & Spörer, N. (2022). The effect of school leadership on implementing inclusive education: how transformational and instructional leadership practices affect individualised education planning. *International Journal of Inclusive Education*, 26(9), 943–957. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>



- <https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1752825>
- Lara Reimundo, J. J., Campaña Romo, E. J., Villamarín Maldonado, A. E., & Balarezo Tirado, C. Y. (2022). School management during the pandemic: relationship between educational support and teaching performance. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 58–70. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.5>
- Lee, M., Pollock, K., & Tulowitzki, P. (2022). How school principals use their time: Implications for school improvement, administration and leadership. In *How School Principals Use Their Time: Implications for School Improvement, Administration and Leadership*. Routledge. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.4324/9780429327902>
- Limongi-Vélez, V. (2022). Un reto actual: acompañamiento pedagógico, el camino para mejorar el accionar de los docentes A current challenge: pedagogical support, the way to improve the actions of teachers. *Revista Cátedra*, 5(2), 55–74. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://doi.org/10.29166/catedra.v5i2.3544>
- Lingam, G. I., Dayal, H. C., y Lingam, N. (2020). School Leadership Development for Managing Educational Change: The Case of School Improvement Planning. In J. Dorovolomo & G. I. Lingam (Eds.), *Leadership, Community Partnerships and Schools in the Pacific Islands: Implications for Quality Education* (pp. 27–42). Springer Singapore. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/10.1007/978-981-15-6483-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-15-6483-3_3)
- Mafla-Bolaños, M., y Morán-Cabello, A. (2022). Gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1–1), 227–243. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1000>
- Mejía Pérez, O. (2024). El monitoreo áulico de las intervenciones docentes en el Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos: una propuesta para acompañar la mejora continua del profesorado. *Estudios*, 1(48), 145–168 Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15517/re.v0i48.60657>
- Montenegro, M. Y., Mera, A., y Gonzales, V. A. (2023). El monitoreo docente en la educación básica regular. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 7(30), 2106–2114. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.651>
- Muñoz, L. A., Huamán Mesía, L., y Vilchez Gonzales, O. (2023). Sistematización de estrategias de acompañamiento y monitoreo del desempeño académico de estudiantes universitarios de primer año. *Spirat*, 1(1), 27–38. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.20453/spirat.v1i1.4322>
- Navas Gotopo, S., Flores Perozo, I. del C., Ramírez Sáenz Soto, C., Campos Rosendo, J. N., Ræz Martínez, H., Arana Meza, L., y Saldaña Narro, J. (2023). Pedagogical Support in Classroom Management: a Strategy To Strengthen the Educational Process. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.121>
- Normand, R., Moos, L., Liu, M., y Tulowitzki, P. (2021). An International Comparison of Cultural and Social Foundations of Educational Leadership BT - The Cultural and Social Foundations of Educational Leadership: An International Comparison (R. Normand, L. Moos, M. Liu, & P. Tulowitzki (eds.); pp. 3–21). Springer International Publishing. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74497-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74497-7_1)
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J.,



- Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *The BMJ* (Vol. 372). BMJ Publishing Group. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7–14. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- San Martín Cantero, D., San Martín Aedo, R., Pérez Morales, S., y Bórquez Mella, J. (2021). Prácticas de mejora para el proceso de acompañamiento pedagógico. *Actualidades Investigativas En Educación*, 21(2), 24. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15517/aie.v21i2.46783>
- Trujillo, M. F. (2021). Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la gestión curricular. *Praxis Pedagógica*, 21(30), 247–267. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.21.30.2021.247-267>
- Tulowitzki, P., Köferli, S., y Krein, U. (2024). Shadowing School Principals—What Do We Learn (Anew)? *Leadership and Policy in Schools*, 00(00), 1–21. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2330534>
- Unidas, N. (2017). *The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations Sustainable Development. Documento en línea. Disponible <Https://Www.Un.Org/Sustainabledevelopment/Es/Development-Agenda/>.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Valladolid Villalobos, C. (2023). Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: una revisión de la literatura en el Perú, Chile y México. *Revista Educacion y Sociedad*, 4(7), 16–33. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/https://doi.org/10.53940/reys.v4i7.151](https://doi.org/10.53940/reys.v4i7.151)
- Vally, G. V. S., y Daud, K. (2015). The Implementation of School Based Management Policy: An Exploration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 693–700. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.421>
- Valverde López, E., Cardoso Villacorta, F., Rodríguez Antayhua, S. karin, Miranda Córdova, E. E., & Contreras Rivera, R. J. (2022). Competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico: en los docentes de las instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4736–4751. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3777](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3777)
- Vela Romero, L. S., y Santa María Relaiza, Raúl, H. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77–85. Documento en línea. Disponible <http://revistavarela.uclv.edu.cu>

