

# **EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO DE LOS ESTUDIANTES Y LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

## **PEDAGOGICAL LEADERSHIP FOR THE IMPROVEMENT OF STUDENT PERFORMANCE AND QUALITY IN HIGHER EDUCATION**

**José Manuel Palomino Fernández<sup>1</sup>, Mª Pilar Cáceres Reche<sup>2</sup>,  
Inmaculada Aznar Díaz<sup>2</sup> y Magdalena Ramos Navas-Parejo<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>UNIR, <sup>2</sup>Universidad de Granada

josemanuel.palomino@unir.net | caceres@ugr.es | iaznar@ugr.es | magdalena@ugr.es

---

**Resumen:** El liderazgo pedagógico, es aquel que está orientado a la mejora del rendimiento y desempeño de los estudiantes y se presenta como una respuesta capaz de promover y mejorar tanto el rendimiento de los estudiantes de Educación Superior como la calidad de las instituciones. Con este trabajo, se pretende analizarla incidencia del liderazgo pedagógico tanto en los resultados académicos de los estudiantes de Educación Superior como en la calidad de la institución a la que pertenecen. Para ello, se llevó a cabo un estudio descriptivo y de corte cuantitativo mediante un estudio transversal con la implementación de instrumentos de evaluación para evaluar el liderazgo educativo de los directivos de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de La Rioja, relacionándolo con los principales indicadores de rendimiento académico y de calidad de las titulaciones. Como principales aportaciones se confirma existencia de una relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño o rendimiento de los estudiantes, así como con la calidad de las titulaciones de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de La Rioja que participaron en el estudio.

**Palabras clave:** liderazgo pedagógico; rendimiento de los estudiantes; resultados académicos; calidad de las instituciones; Enseñanza Superior.

**Abstract:** Pedagogical leadership is oriented to the improvement of students' performance and performance and is presented as a response capable of promoting and improving both the performance of higher education students and the quality of institutions. The purpose of this work is to analyze the incidence of pedagogical leadership both in the academic results of higher education students and in the quality of the institution to which they belong. For this purpose, a descriptive and quantitative study was carried out through a cross-sectional study with the implementation of evaluation instruments to evaluate the educational leadership of the managers of the Faculty of Education of the International University of La Rioja, relating it to the main indicators of academic performance and quality of the degrees. The main contributions confirmed the existence of a direct relationship between pedagogical leadership and student performance or achievement, as well as with the quality of the degrees of the Faculty of Education of the International University of La Rioja that participated in the study.

**Keywords:** pedagogical leadership; students' performance; academic results; quality of institutions; Higher Education.

---

### **Introducción**

El liderazgo es un elemento esencial a la hora de gestionar las instituciones educativas., ya que permite que éstas cumplan sus metas y desarrollen su misión de manera eficiente. Efectivamente, a través del liderazgo, el directivo va a poder dinamizar, apoyar, motivar y transformar los procesos y estrategias institucionales (Cuesta & Moreno, 2021). Sin embargo, tal y como destacan estos autores, va a ser un estilo de liderazgo determinado, el que va a tener una influencia en la calidad y el éxito de las instituciones, lo que hace que nos planteamos, cuál es el estilo de liderazgo más efectivo en las instituciones educativas de Educación Superior.

En este sentido vamos a resaltar el papel del liderazgo pedagógico, ya que éste va a estar ligado a los directivos y a la influencia que van a tener en el desarrollo y mejora de las instituciones. Y es que tal y como afirma Smith (2020), las

instituciones de educación superior son organizaciones complejas en las que su gestión es un desafío para los líderes ya que no sólo se espera que creen conocimiento y respondan a las necesidades de los estudiantes, sino que lo hagan de manera más eficiente y eficaz. Efectivamente, Hong *et al.* (2021), afirman cómo “la suma de la finalidad de las instituciones educativas y las acciones de liderazgo son las que generan el logro de resultados efectivos colaborando en la creación de una reputación social” (p. 1004). En esta misma línea, también se manifiestan Alward & Phelps (2019), al señalar que la responsabilidad de los resultados del aprendizaje de los estudiantes, no recae únicamente en el claustro, sino también en los administradores. Miguel & Arias (1999) afirman cómo desde un punto de vista práctico, la tendencia más habitual es identificar rendimiento con resultados, sin embargo, no podemos olvidar que el rendimiento académico de los estudiantes universitarios constituye uno de los temas más controvertidos de la Enseñanza Superior, ya que tal y como afirman Antonopoulou *et al.* (2021), es un constructo que puede ser interpretado de distintas maneras en función del significado que cada sujeto le atribuya.

A la hora de definir el rendimiento académico, la forma de hacerlo es en términos de éxito, es decir en qué medida se superan las exigencias que se establecen para superar una asignatura, curso o titulación. Cuesta y Moreno. (2021), afirman cómo Existen dos formas de influir en los resultados académicos de los estudiantes y por ende ejercer el liderazgo pedagógico. La primera se relaciona con acciones con incidencia directa en la enseñanza y la segunda, tiene que ver con las actividades que influencian de modo indirecto las prácticas docentes Asimismo, cabe destacar que el liderazgo no es únicamente un elemento fundamental para el éxito institucional, sino también como un factor fundamental para la mejora de la calidad de las Instituciones de Educación Superior (Delener, 2013). Efectivamente, diferentes estudios concluyen que el ejercicio del liderazgo pedagógico en educación va a determinar, de manera importante, la calidad de ésta. Vu, Vu & Ngoc (2020)

Es por ello por lo que durante el curso 2021-22 se llevó a cabo una investigación que tuvo como objeto principal determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño o rendimiento de los estudiantes de las titulaciones que participaron en el estudio, así como de la calidad de éstas.

## **Metodología**

Se implementó una metodología descriptiva y de corte cuantitativo mediante un estudio transversal basado en la aplicación del cuestionario: Adaptación del VAL-ED al contexto universitario, desarrollado por Palomino *et al.* (2023) en 11 titulaciones de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de la Rioja. Igualmente, se realizó un estudio correlacional para poder relacionar el papel o influencia del e-liderazgo pedagógico tanto en los resultados o rendimiento de los estudiantes de dichas titulaciones, así como en los indicadores de calidad de las mismas.

Para poder cumplir con su misión y poder llevar a cabo los valores, en cada universidad, se define la política de calidad. En este sentido, en la UNIR, el despliegue de la política de calidad se evidencia en la implantación de un Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad (SAIC), que se aplica en cada Centro y Departamento responsables de los títulos, teniendo éstos últimos no sólo un papel importante a la hora de analizar los diferentes indicadores de calidad, sino también a la hora de plantear propuestas de mejora que reviertan en la mejora de los títulos. .

## **Liderazgo Pedagógico en las titulaciones que participaron en el estudio**

Para evaluar la evidencia de liderazgo de los tres agentes implicados (claustro, directivos y supervisores) la recogida de datos se llevó a cabo entre mayo de 2021 y febrero de 2022. El inventario de comportamiento VAL-ED proporciona información sobre una puntuación total, seis subescalas para componentes centrales y seis subescalas para procesos clave por separado para cada grupo de encuestados y un promedio general entre los grupos de encuestados.

La puntuación más importante que resulta del VAL-ED es la puntuación de efectividad total general del directivo. De los resultados obtenidos en Palomino *et al.* (2023c), se desprende que el nivel de desempeño de los directivos a nivel global es de distinguido (máxima calificación posible), puesto que se obtuvo una puntuación media total de 4,21. De modo que tras la evaluación por parte de los directivos, los supervisores y los profesores, del comportamiento de liderazgo de los directivos, en comparación con los estándares de competencia de VAL-ED, se obtuvieron unos resultados muy positivos que nos muestran cómo el liderazgo de éstos está, sin lugar a duda, orientado a los alumnos.

## **Resultados de rendimiento académico**

El análisis del desempeño académico de los estudiantes se realizó analizando, tanto la tasa de eficiencia, como los indicadores de rendimiento académico. Éstos últimos, constituyen una operación estadística formada por una colección de indicadores que permiten analizar la evolución de los estudiantes y que está configurada por las tasas de evaluación, éxito y rendimiento. Teniendo en cuenta que se evaluó el liderazgo pedagógico de los directivos de las titulaciones durante el curso 2021-22, los datos de rendimiento analizados corresponden a los de dicho curso académico, en los que se incluyeron tanto los períodos de docencia como los de evaluación.

La tasa de eficiencia es la relación porcentual entre el número de créditos superados a lo largo de la titulación por los estudiantes egresados (excluyendo créditos reconocidos y transferidos) y el número total de créditos matriculados.

A la hora de interpretar los indicadores de rendimiento académico, hemos de tener en cuenta que: la tasa de evaluación es la relación porcentual entre el número de créditos presentados a examen por los estudiantes en un curso académico y el número total de créditos matriculados en dicho curso; la tasa de rendimiento, es la relación porcentual entre el número de créditos superados por los estudiantes matriculados en un curso académico (excluyendo créditos reconocidos y transferidos) y el número total de créditos matriculados; y la tasa de éxito, es la relación porcentual entre el número de créditos superados a lo largo de la titulación por los estudiantes egresados y el número total de créditos presentados a examen.

**Tabla 1.** Resultados de las tasas Académicas.

Titulación	Análisis Cohorte		Tasas Académicas	
	Tasa Eficiencia	Tasa Evaluación	Tasa de Rendimiento	Tasa de Éxito
Titulación 1	97,10%	92,60%	89,00%	96,10%
Titulación 2	97,80%	90,50%	86,90%	95,90%
Titulación 3	99,50%	95,90%	95,40%	99,20%
Titulación 4	99,20%	91,70%	88,40%	96,50%
Titulación 5	99,20%	88,50%	83,20%	94%
Titulación 6	nd	90,20%	86,70%	96,10%
Titulación 7	99,20%	95,20%	93,70%	98,40%
Titulación 8	99,50%	94,10%	93,50%	99,30%
Titulación 9	99,20%	92,80%	91,20%	98,30%
Titulación 10	99,20%	93,10%	92,00%	98,80%
Titulación 11	nd	94,70%	92,20%	97,30%

Fuente: Adaptado de Palomino *et al.* (2023a)

De los datos que se desprenden de la tabla 1 podemos afirmar que la tasa de evaluación es satisfactoria al situarse entre los 88,5 y los 95,9 puntos porcentuales. Igualmente, el resultado de las titulaciones en la tasa de rendimiento, son también muy positivos puesto que las puntuaciones obtenidas se sitúan entre los 83,2 y 95,4 puntos porcentuales. Los resultados de las tasas éxito analizadas se sitúan entre los 94 y los 99,3 puntos, por lo que podemos afirmar que éstos son realmente positivos. Por otro lado, cuando comparamos tasa de rendimiento y tasa de éxito, observamos cómo la tasa de éxito supera a la de rendimiento, ya que primera variable (aprobados/presentados) ofrece valores entre el 94% y el 99,3%, mientras que la segunda (aprobados/matriculados) se mantiene entre el 83 y el 95%.

### Mejora de la calidad de las Instituciones

A la hora de evaluar en qué medida el e-liderazgo pedagógico en la Facultad de Educación ha tenido una influencia positiva en la calidad de las titulaciones, se han tenido en cuenta los siguientes indicadores del Sistema de Calidad que tal y como encontramos en UNIR (2021), están relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje de cada una de las titulaciones: Encuesta satisfacción Alumnado: Global, asignaturas y plan de estudios; Datos de satisfacción del profesorado: respecto a la organización general y el Plan de Estudios; Datos de satisfacción PGA respecto a la Coordinación

De los resultados de la tabla 2, se desprende que la satisfacción global de los alumnos con las titulaciones es notable, habiéndose obtenido una media de 7,30. La satisfacción general con las asignaturas es incluso superior al haber obtenido una puntuación media de 8,49. Al analizar las causas de la puntuación obtenida, encontramos como la valoración que los estudiantes hacen del equilibrio entre la carga teórica y práctica en las diferentes asignaturas y titulaciones es de 7,8; la valoración respecto a la secuencia temporal en la que están distribuidas tanto la secuenciación de contenidos como las actividades de evaluación continua es de 8,05; la puntuación de la satisfacción del alumnado con los contenidos impartidos en las diferentes asignaturas de las titulaciones, es de 8,51; la satisfacción del alumnado con los materiales didácticos es de 8,12; y la valoración respecto a las actividades de evaluación continua es de 8,52. A la hora de valorar el plan de estudios de las titulaciones la puntuación media obtenida ha sido de 7,66. De modo que podemos afirmar que el nivel de satisfacción del alumnado es de notable.

**Tabla 2.** Resultados de los indicadores encuestas de satisfacción de Alumnos, PDI y PGA.

Encuesta Satisfacción Alumnos												
Indicadores		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
Satisfacción Global	Satisfacción global.	7,36	7,41	6,62	7,19	6,93	7,49	7,54	7,14	7,36	7,82	7,41
Satisfacción Asignatura	Satisfacción asig-natura	8,17	8,21	8,06	8,69	8,18	8,42	9,11	8,53	8,77	8,96	8,3
	Carga Teórica y Práctica	7,51	7,54	7,29	8,07	6,86	7,68	8,84	7,76	8,34	8,47	7,78
Satisfacción Asignatura	Secuencia Temporal	7,75	7,79	7,54	8,27	7,69	7,93	8,95	8,02	8,35	8,62	7,74
	Contenidos	8,07	8,11	8,11	8,78	8,27	8,37	9,19	8,58	8,79	9	8,36
	Materiales Didácticos	7,83	7,81	7,77	8,25	7,6	8,05	8,88	8,25	8,45	8,51	8,02
	Actividades	8,1	8,18	8,04	8,79	8,42	8,41	9,21	8,5	8,74	9,04	8,29
Plan de Estudios	Valoración del Plan de Estudios	7,71	7,7	6,49	7,57	7,64	7,85	8,13	7,43	7,85	8,44	7,47
Encuesta Satisfacción PDI												
Indicadores		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
Organización General	Estoy globalmente satisfecho con la organización y funcionamiento de la Universidad.	7,92	8,07	8,35	7,49	7,5	8,21	8,11	8,33	7,18	8,41	7,94
	La comunicación con el Coordinador de la titulación ha sido la necesaria.	8,75	8,93	9	8,83	9,63	9,07	9,68	8,92	8,18	9,32	8,31
Plan de Estudios	El plan de estudios de la titulación está bien Estructurado.	8,1	8,03	8,2	8,09	6,63	8,7	8,56	8,33	7,64	8,86	8
	Los contenidos de las materias son adecuados y están bien organizados.	7,39	7,39	7,8	7,43	5,38	8,19	7,88	8	7,18	8,18	7,12
Encuesta Satisfacción PGA												
Indicadores		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
Coordinación	La relación con el director del título es adecuada	7,82	7,81	7,77	8,21	8,33	8,75	9,17	8,75	8,93	8,75	7,5

Fuente: Adaptado de Palomino *et al.* (2023b).

Al analizar la satisfacción global del personal docente e investigador con las titulaciones encontramos que ésta es de notable, ya en todos los aspectos evaluados se ha obtenido una puntuación superior a 7,4. La satisfacción general global con la organización y el funcionamiento de la universidad ha obtenido una calificación media de 7,9; la valoración de la comunicación con los coordinadores es de 8,97; la valoración del plan de estudios de las diferentes titulaciones es de 8,10; y la satisfacción del profesorado con los contenidos impartidos en las diferentes asignaturas de las titulaciones valorando si éstos son adecuados y están bien organizados, es de 7,44. Por ello podemos afirmar que el nivel de satisfacción del PDI es de notable.

La satisfacción global del personal de gestión y administración e investigador con las titulaciones es igualmente de notable, ya que en el único indicador de satisfacción evaluado fue la relación de éstos con los directores de las titulaciones, obteniéndose una puntuación media de 8,34. De modo que de los resultados obtenidos tanto de las tasas académicas analizadas, como de los indicadores de calidad de las titulaciones que participaron en el estudio, podemos afirmar que

cuando el liderazgo de los directivos está orientado a los estudiantes, tanto el rendimiento académico de éstos, como la calidad de las instituciones, aumenta, obteniendo unos resultados positivos.

## Referencias

- Alward, E. y Phelps, Y. (2019). Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education. *Online Learning*, 23 (3). doi:<http://dx.doi.org/10.24059/olj.v23i3.2113>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, Barlou, O. y Beligiannis, G. (2021). Digital Leader and transformational leadership in higher Education. 9616-9624. 10.21125/inted.2021.2005
- Cuesta-Moreno, O. J. y Moreno-Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17 (1), 84-99. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Delener, N. (2013). Leadership Excellence in Higher Education: Present and future. *Journal of Contemporaroy Issues in Business and Government*. 19 (1), 19 - 33.
- Hallinger, P. y Heck, R. H. (1998). Exploring the principal contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (2), 157-191
- Hong, P.C., Chennattuserry, J.C., Deng, X. y Hopkins, M.M. (2021). Purpose-driven leadership and organizational success: a case of higher educational institutions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (7), 1004-1017. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0054>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile
- Martínez-Maldonado, P., Armengol Asparó, C. y Muñoz Moreno, J.L. (2019). Interactions in the classroom from effective pedagogical practices. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 18(36), 55-74. <https://dx.doi.org/10.21703/rexe.20191836martinez13>
- Miguel, M. y Arias, J.M. (1999). La evaluación del rendimiento inmediato en la Enseñanza Universitaria. *Revista de Educación*. 320, pp. 353-377
- Palomino, J. M., Cáceres, M. P., Alonso, S. y Lara, F. (2023). Influencia del e-liderazgo Pedagógico en la mejora del rendimiento académico universitario. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado* (En prensa)
- Palomino, J. M., Cáceres, M. P., Berral, B. y Martínez, J.A. (2023b). El liderazgo pedagógico para la mejora de la calidad educativa. Principales evidencias en Educación Superior. *Educar* (En prensa)
- Palomino, J. M., Cáceres, M. P., Pérez, L. y Ramos, M. (2023c). Effectiveness of Educational Leadership through directors' performance in online Higher Education. The biggest online university in Spain (Work ID: 78104). *Leadership & Organization Development Journal*. (En prensa)
- Rosales Yepes, A., Montes Miranda, A. y Gamboa Suárez, A. A. (2023). Liderazgo eficaz para la calidad educativa y la acreditación universitaria en el caribe colombiano. *Revista Interuniversitaria De Formación Del Profesorado. Continuación De La Antigua Revista De Escuelas Normales*, 98(37.1). <https://doi.org/10.47553/rifop.v98i37.1.98213>
- Smith, M. L. (2020). Transformational Leadership in Higher Education in Panama. *Latitude*, 2 (13), 38-75. <https://doi.org/10.55946/LATITUDE.V2I13.96>
- UNIR (2021). *Manual de Calidad de la Universidad Internacional de la Rioja*. [https://static.unir.net/calidad/Manual\\_calidad.pdf](https://static.unir.net/calidad/Manual_calidad.pdf)
- Vu, T., Vu, M. y Ngoc, H. (2020). The impact of transformational leadership on promoting academic research in higher educational system in Vietnam. *Management Science Letters*, 10. 585-592. 10.5267/j.msl.2019.9.022.