



Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática

Directive leadership in basic and secondary education institutions: Systematic review

Liderança diretiva em instituições de ensino básico e secundário: Revisão sistemática

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Haydy Zamira Pino Pillco 
hpinop@ucvvirtual.edu.pe

Néstor Challo Corrales 
nchallo@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>

Artículo recibido 9 de febrero 2023 | Aceptado 6 de marzo 2023 | Publicado 25 de julio 2024

RESUMEN

En el contexto educativo, el líder directivo tiene una función importante como parte de la estructura educativa, ya que tiene la capacidad de liderar, implementar, apoyar, motivar y transformar procesos y estrategias organizacionales. De esta manera el objetivo se basó en realizar un análisis sobre el liderazgo directivo en instituciones educativas mediante investigaciones de revisión sistemática, donde las fuentes de búsqueda fueron Scopus, Redalyc, Dialnet, Scielo y Journal Academic. En el proceso de la selección tuvo una inicial de 139 artículos, simplificado con los criterios inclusión y exclusión, obtuvo un resultado de 49 artículos. Como parte de las conclusiones, la gestión educativa no solo se determina únicamente por los resultados del trabajo de cada docente en el aula, sino también porque el líder directivo apoya y no limita a la administración educativa.

Palabras clave: Liderazgo directivo; Gestión directiva; Instituciones educativas

ABSTRACT

In the educational context, the managerial leader has an important role as part of the educational structure, since he/she has the ability to lead, implement, support, motivate and transform organizational processes and strategies. Thus, the objective was based on an analysis of managerial leadership in educational institutions through systematic review research, where the search sources were Scopus, Redalyc, Dialnet, Scielo and Journal Academic. The selection process had an initial 139 articles, simplified with the inclusion and exclusion criteria, resulting in 49 articles. As part of the conclusions, educational management is not only determined solely by the results of the work of each teacher in the classroom, but also because the managerial leader supports and does not limit the educational administration.

Key words: Managerial leadership; Managerial management; Educational institutions

RESUMO

No contexto educacional, o líder gerencial tem um papel importante como parte da estrutura educacional, pois tem a capacidade de liderar, implementar, apoiar, motivar e transformar processos e estratégias organizacionais. Assim, o objetivo baseou-se em realizar uma análise da liderança gerencial em instituições educacionais por meio de uma pesquisa de revisão sistemática, cujas fontes de busca foram Scopus, Redalyc, Dialnet, Scielo e Journal Academic. No processo de seleção, foram encontrados 139 artigos iniciais, simplificados com os critérios de inclusão e exclusão, resultando em 49 artigos. Como parte das conclusões, a gestão educacional não é determinada apenas pelos resultados do trabalho de cada professor em sala de aula, mas também porque o líder gerencial apoia e não limita a administração educacional.

Palavras-chave: Liderança gerencial; Gestão gerencial; Instituições educacionais

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa enfrenta constantes desafíos que exigen una actuación justa y precisa, especialmente para los líderes directivos, quienes frecuentemente se ven bajo presión al tener que administrar instituciones educativas de manera efectiva (Bohordez et al., 2019). Los directores no solo deben cumplir funciones administrativas, sino que también son responsables del crecimiento académico de los estudiantes, la promoción de la colaboración con otras instituciones y la organización de competencias, actividades extracurriculares y eventos deportivos, contribuyendo significativamente al desarrollo integral de los estudiantes (Fuentes y Pérez, 2019).

Diversos estudios destacan la necesidad de contar con directivos que cumplan con sus responsabilidades y generen confianza en las comunidades educativas, transformando las deficiencias en oportunidades de mejora (Estrada, 2018). Estos líderes deben poseer la capacidad de intervenir creativamente para resolver los problemas que surgen en el ámbito educativo (Unicef, 2019). Sin embargo, un liderazgo deficiente en la gestión sigue siendo un problema recurrente, especialmente en instituciones gubernamentales y en sectores más vulnerables o alejados (Kochen, 2020).

En América Latina, se han identificado desigualdades en la distribución de la fuerza laboral, diferencias de género en la profesión docente y

disparidades en las oportunidades de ascenso a puestos de liderazgo (OECD, 2019). En respuesta a estos desafíos, algunos sistemas educativos han implementado acciones para fortalecer el rol de los directivos y líderes escolares, promoviendo una mayor participación de todos los docentes (Orellana, 2019). Sin embargo, persisten limitaciones, como la falta de apoyo adecuado del propio sistema educativo.

En Perú, el 72% de las 38.340 instituciones educativas de nivel básico y medio no cuenta con un equipo directivo dedicado exclusivamente a satisfacer las necesidades de gestión escolar, ya que los directores deben asumir múltiples tareas que les dificultan ejercer un liderazgo educativo efectivo. La carga administrativa es pesada debido a la insuficiencia de personal de apoyo, lo que complica la creación de un ambiente positivo y de apoyo para los estudiantes. Además, en muchos entornos educativos y laborales predomina una jerarquía vertical que restringe la expresión de habilidades sociales e inteligencia emocional entre los docentes (Barrientos et al., 2021; Vela et al., 2020).

El objetivo de estudio es analizar la influencia de la gestión del liderazgo directivo en instituciones educativas a través de una revisión sistemática de investigaciones realizadas en los últimos cinco años. Por lo tanto, la investigación resalta la importancia del liderazgo directivo en la gestión efectiva de las instituciones educativas, tanto en el contexto nacional como internacional. Además,

su justificación social radica en el bienestar de la comunidad educativa y de los propios directivos, subrayando cómo una gestión directiva adecuada puede servir de referente para mejorar las estrategias de liderazgo y el desarrollo profesional de docentes y estudiantes.

METODOLOGÍA

Se realizó un estudio apoyado en el diseño de revisión sistemática, donde las fuentes de búsqueda fueron Scopus, Redalyc, Dialnet, Scielo y JournalAcademic, empleando las palabras

de búsquedas en español “liderazgo directivo” “Líder directivo” “gestión directiva”, en inglés “directive leadership” “directive leader” “directive management”. De igual manera, se aplicaron operadores lógicos AND, OR, NOT, juntos al criterio de inclusión donde se consideraron los periodos de 2018 a 2023; el criterio de exclusión como descarte de duplicados y temas no relacionados al tema de estudio. El proceso de la selección tuvo una inicial de 139 artículos, simplificado con los criterios inclusión y exclusión, obtuvo un resultado de 49 artículos (Figura 1).

Tabla 1. Criterios de inclusión en la búsqueda sistemática de artículos.

Fuente	Descripción				
Motores de Búsqueda	Dialnet	Scielo	Redalyc	Scopus	JournalAcademic
Cadena de búsqueda	“liderazgo directivo” “Líder directivo” “gestión directiva”, en inglés “directive leadership” “directive leader” “directive management”				
Temporalidad	2018 - 2023				
Área de investigación	Educación				
Tipo de documento	Artículos de revista				
Idiomas	Español - Ingles				

Para simplificar la búsqueda los artículos se empleó el criterio de inclusión donde se consideraron los periodos de los años 2018 al 2023; el criterio de exclusión como descarte de duplicados

y temas no relacionados al tema de estudio. En el proceso inicial se tuvo 139 artículos, después de los criterios inclusión y exclusión, obtuvo un resultado de 49 artículos como lo evidencia la Figura 1.

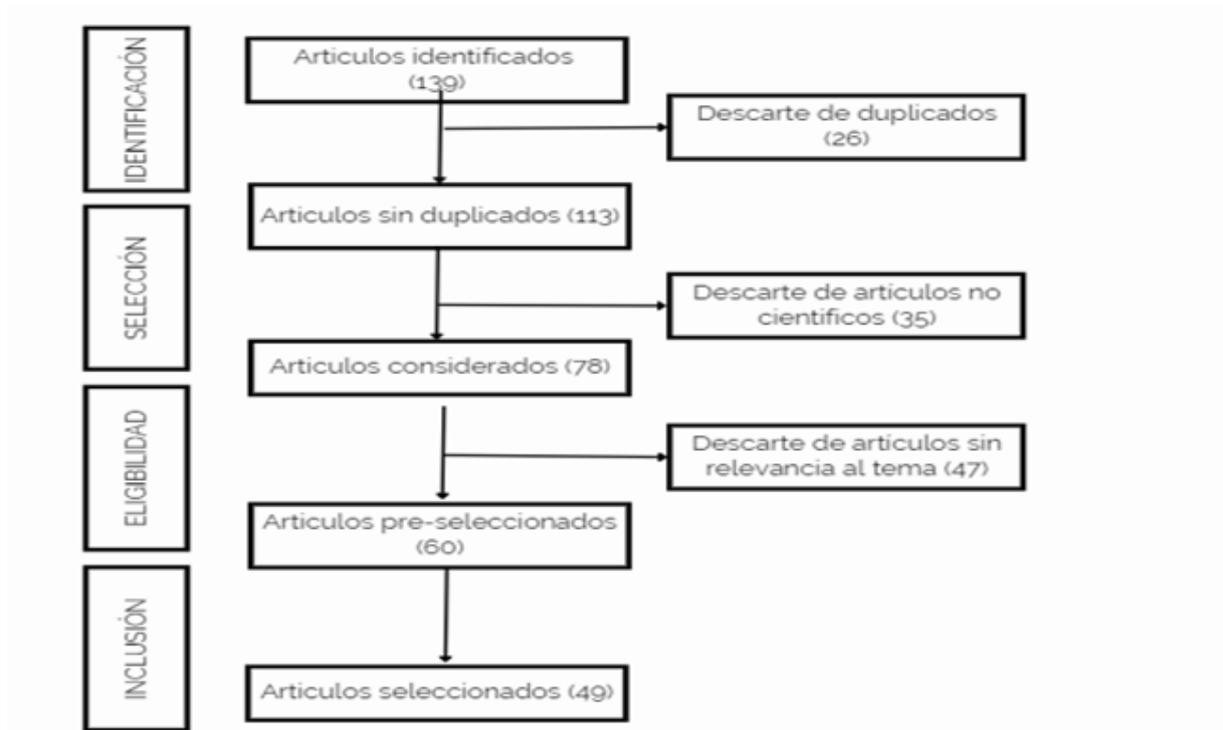


Figura 1. Diagrama de flujo.

De acuerdo a la Figura 2, se presenta la clasificación de los artículos seleccionados, donde se consideraron las características títulos, resumen y conclusiones, dando como resultados las siguientes

categorías como liderazgo directivo en el proceso educativo (17), liderazgo directivo en el clima escolar (15), dificultades en el liderazgo directivo (16).

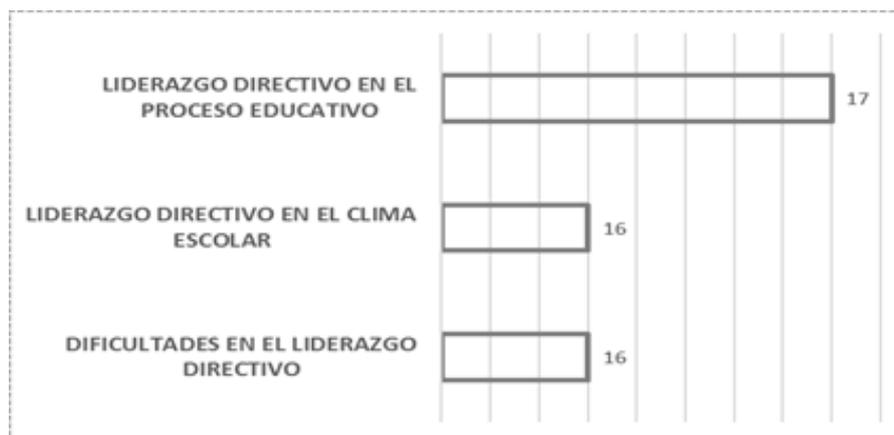


Figura 2. Clasificación de artículos.

A continuación se presenta la Tabla 2, la cual clasifica los estudios revisados sobre el "liderazgo directivo en el proceso educativo" según el autor, año de publicación y país de origen. Esta clasificación permite observar la distribución

geográfica y temporal de las investigaciones, destacando la diversidad de contextos en los que se ha abordado este tema crucial para la gestión educativa.

Tabla 2. Clasificación "liderazgo directivo en el proceso educativo".

Autor	Año	Origen
(Maya et al., 2019)	2019	Venezuela
(Oficina y Hoek, 2022)	2022	Us
(Rosita et al., 2020)	2020	Chile
(Hallinger, 2019)	2019	Us
(Yangali y Torres, 2020)	2020	Ecuador
(Peña y Semblet, 2019)	2019	Perú
(Chuquiuanca et al., 2021)	2021	Perú
(Cuesta, 2021)	2021	Colombia
(Córdova et al., 2021)	2021	Cuba
(Franco, 2019)	2019	Argentina
(Alonzo et al., 2023)	2023	Perú
(Cancino y Monrroy, 2017)	2017	Chile
(Vito, 2017)	2017	Canadá
(Cueva et al., 2021)	2021	Perú
(Álvarez y Torrens, 2018)	2018	Cataluña
(Escanio, 2023)	2023	Ecuador
(Meza y Ramos, 2021)	2021	Perú

En la categoría "liderazgo directivo en el proceso educativo" desde este punto de vista, se puede destacar que el desarrollo de la educación presencial se caracteriza por la mayor competencia de los profesionales involucrados en su desarrollo (Yangali y Torres, 2020; Peña y Semblet, 2019). Un director es un guiador que toma decisiones para incrementar la efectividad de la educación, promover el trabajo de los docentes, asegurar el funcionamiento eficiente de la organización y

respetar el medio ambiente (Hallinger, 2019; Rosita et al., 2020; Vito, 2017).

Para lograr una educación de calidad es necesaria una gestión administrativa eficaz, dinámica, participativa y democrática, donde la presencia de este liderazgo debe contribuir al progreso institucional en la mejora de la calidad de la educación (Maya et al., 2019). De hecho, el éxito de una organización está muy influenciado por su equipo directivo y la capacidad de liderar

eficazmente la organización e implementar, apoyar, motivar y transformar procesos y estrategias organizacionales (Cuesta, 2021; Álvarez y Torrens, 2018). Además, implica impulsar la dinamización de los procesos de cambio en las interacciones entre la escuela, la familia y el estudiante, con el objetivo de fortalecer los aprendizajes de las próximas generaciones (Franco, 2019).

Los profesores representan la responsabilidad, la disciplina y los valores por los que se esfuerzan los estudiantes; por lo tanto, existe la necesidad de demostrar cualidades de liderazgo para producir líderes que contribuyan al desarrollo y mejora de la comunidad (Chuquihuanca et al., 2021; Oficina y Hoek, 2022). De este modo, los directivos se convierten en mentores profesionales emocionalmente valiosos que se esfuerzan por lograr un mayor desarrollo de sus subordinados, generando la mejora de la calidad y eficiencia del aprendizaje asistido por docentes (Córdova et al., 2021; Meza y Ramos, 2021).

En tanto, la gestión y el liderazgo educativo han experimentado transformaciones de acuerdo con las políticas nacionales implementadas en varios países. Además, se destaca la importancia del liderazgo educativo y se identifican tendencias con el objetivo de identificar los impulsores clave del desarrollo (Alonzo et al., 2023; Cancino y Monrroy, 2017). En el contexto educativo, el concepto se convierte en el principal componente de la calidad relacionado con el uso adecuado de los recursos educativos (Escanio, 2023; Cueva et al., 2021).

La siguiente tabla (Tabla 3) presenta una clasificación de los estudios sobre "liderazgo directivo en el clima escolar," organizados según el autor, año de publicación y país de origen. Esta clasificación resalta la variedad de enfoques y contextos internacionales en los que se ha explorado cómo el liderazgo directivo influye en el ambiente escolar, un factor clave para el éxito educativo.

Tabla 3. Clasificación “liderazgo directivo en el proceso educativo”.

Autor	Año	Origen
(Padilla y Vargas, 2023)	2023	Perú
(Rossi y Rossi, 2021)	2021	Ecuador
(Aburizaizah et al., 2019)	2019	Arabia
(Barba y Delgado, 2021)	2021	Ecuador
(Rodríguez et al., 2019)	2019	España
(Cárdenas, 2021)	2021	Perú
(Rosales et al., 2022)	2022	Perú
(Capurro y Olivera, 2019)	2019	Paraguay
(Gomero y Sánchez, 2023)	2023	Perú
(Peniche et al., 2018)	2018	México
(Mey et al., 2020)	2020	Indonesia

Autor	Año	Origen
(Peláez y Merino, 2020).	2020	México
(Arbañil, 2019)	2019	España
(Incio y Capuñay, 2020)	2020	Perú
(García y Caballero, 2019)	2019	España
(Ibarra, 2022)	2022	España

En la categoría de “liderazgo directivo en el clima escolar”, distintos autores refieren que es necesario repensar los programas de liderazgo escolar tradicionales y crear una perspectiva educativa que permita a las personas experimentar la excelencia en su trabajo (García y Caballero, 2019; Ibarra, 2022). Por esta razón, los líderes escolares necesitan desarrollar habilidades destinadas a crear un ambiente que fomente el liderazgo efectivo y la convivencia dentro de su comunidad educativa (Rossi y Rossi, 2021; Rosales et al., 2022; Capurro y Olivera, 2019).

Las instituciones educativas públicas o privadas deben emplear unas políticas que asegure que no pierdan el rumbo y funcionen de acuerdo con el propósito para el que fueron creadas, que es producir individuos integrales y capaces de vivir de acuerdo con las reglas de la sociedad (Barba y Delgado, 2021). En relación con posibles mejoras en las escuelas, los directivos deben proponer la implementación de un proyecto de acción colectiva en cada centro educativo, con el fin de promover la educación para todos (Rodríguez et al., 2019; Cárdenas, 2021).

Como han señalado diversos autores de nuevos modelos de gestión, el enfoque del sistema educativo es alcanzar un nivel óptimo en el proceso de aprendizaje y gestión escolar (Padilla y Vargas,

2023; Aburizaizah et al., 2019). Además, las bases de confianza y respeto es la motivación necesaria para que los miembros de la escuela puedan lograr las metas a través del trabajo en equipo (Gomero y Sánchez, 2023). Por ello, el liderazgo es un elemento importante en las escuelas porque puede influir y promover el aprendizaje en muchos niveles (Peniche et al., 2018).

Si el liderazgo no tiene la capacidad de adaptarse al cambio y elaborar estrategias educativas ajustadas al entorno escolar, su efectividad se ve comprometida (Mey et al., 2020). Cabe decir que el director debe ser un líder claro de la educación que comprenda su clima institucional y mejore estas condiciones para que los participantes de la educación se desarrollen efectivamente para alcanzar sus objetivos educativos (Incio y Capuñay, 2020; Arbañil, 2019; Peláez y Merino, 2020).

Seguidamente, la Tabla 4 ofrece una clasificación de estudios que abordan las "dificultades en el liderazgo directivo," organizados por autor, año de publicación y país de origen. Esta clasificación permite identificar los desafíos más comunes que enfrentan los líderes educativos en diferentes contextos y cómo estas dificultades varían según la región y el marco temporal.

Tabla 4. Clasificación “liderazgo directivo en el proceso educativo”.

Autor	Año	Origen
(Maita et al., 2022)	2022	Ecuador
(Córdova et al., 2021)	2021	Cuba
(Segil, 2020)	2020	Venezuela
(Morales et al., 2018)	2018	Ecuador
(Vicente y Lévano, 2020)	2020	España
(Aravena y Hallinger, 2018)	2018	Chile
(Castro et al., 2019)	2019	Chile
(Quiroga y Aravena, 2018)	2018	Uruguay
(Oscoco et al., 2019)	2019	Perú
(Aparicio et al., 2020)	2020	Chile
(Atif et al., 2021)	2021	China
(Maquera et al., 2023)	2023	Perú
(Romero, 2021)	2021	Argentina
(Romero et al., 2020)	2020	Chile
(Arana y Coronado, 2017)	2017	Perú
(Caballero, 2022)	2022	Paraguay
(Meza y Ramos, 2021)	2021	Perú

En tanto, “*dificultades en el liderazgo directivo*”, la tarea del gestor directivo consiste en enfrentar los obstáculos y retos que el grupo debe superar, como resultado de los planes diseñados y llevados a cabo de acuerdo con la situación de crecimiento y los objetivos de la organización (Aparicio et al., 2020; Atif et al., 2021). Sin embargo, existen déficits de liderazgo pueden ocurrir en cualquier ambiente educativo y afectar significativamente la efectividad del aprendizaje (Arana y Coronado, 2017).

Si bien, la gestión del liderazgo en las escuelas de este siglo ha cobrado relevancia e interés como tema básico de la investigación educativa, incluyendo todos los aspectos de su funcionamiento y relación con la política educativa de cada país (Maita et al., 2022; Córdova

et al., 2021). A pesar de que la dirección de la escuela recae en un director, el objetivo principal es proporcionar una educación de calidad a los estudiantes, mediante una estrecha colaboración con los profesores (Vicente y Lévano, 2020; Aravena y Hallinger, 2018).

Por ende, la formación de los directivos requiere principalmente el desarrollo de una evaluación sistemática que muestre el nivel de gestión y el impacto de la formación institucional en la práctica (Romero et al., 2020). Debido que se encuentran que los directores de las instituciones educativas no se involucran plenamente en el trabajo de los pedagogos, comunicándose poco con el profesorado, lo que no contribuyó al desarrollo de la gestión profesional (Segil, 2020; Morales et al., 2018; Quiroga y Aravena, 2018).

Cuando esto sucede se lleva a la afirmación que la persona a cargo no tiene la competencia necesaria para ejercer el liderazgo directivo (Castro et al., 2019). Por tanto, el Perú prioriza la reforma educativa para garantizar la igualdad de oportunidades educativas y servicios educativos de alta calidad para todos, para lograr esto, debe haber directores bien capacitados, cuidadosamente seleccionados y efectivamente organizados con el liderazgo necesario para enfrentar los desafíos de esta reforma (Oscoco et al., 2019).

Por lo tanto, en el campo de la educación existe la necesidad de transformar las estructuras organizativas para adoptar un enfoque de gestión sostenible basado en modelos de acción compartidos, descentralizados, sistémicos e interculturales (Maquera et al., 2023). Los temas relacionados con la gestión de las instituciones educativas son complejos y requieren atención y comprensión del proceso de aprendizaje, el clima de la institución, mantener un ambiente de trabajo equilibrado, atención a los comentarios controvertidos actuales, gestión oportuna, apertura y participación pública (Caballero, 2022; Romero, 2021).

Discusión

Sibien, el papel de los líderes en colaboración con su equipo de trabajo, es diagnosticar el aprendizaje, las relaciones estudiantiles y los procesos educativos escolares, recomendar

estrategias de mejora e identificar oportunidades para que los estudiantes permanezcan en la escuela. En estos contextos, el surgimiento de un liderazgo consciente reducirá las barreras, las desigualdades y las asimetrías y traerá nuevas perspectivas teóricas a la sociedad, donde los roles y responsabilidades de los líderes educativos cambian y se actualizan constantemente para satisfacer diferentes necesidades y desafíos, el conocimiento práctico de los líderes y equipos educativos es un recurso importante.

Incluso si los profesores carecen de experiencia, el liderazgo directo es el comportamiento de liderazgo más eficaz y eficiente para resolver problemas complejos, por ende, los programas de formación para líderes escolares con amplia experiencia en liderazgo inclusivo pueden resultar eficaces para motivar a los docentes a largo plazo. En diferentes estudios evidencian que algunos profesores de secundaria siguen teniendo un desempeño deficiente debido a un liderazgo inadecuado, afectando el rendimiento administrativo y limitando su progreso educacional de su comandada educativa.

Para facilitar la transformación escolar debe existir un grupo de colaboradores, un grupo de estudiantes a quienes enseñar, liderazgo relacionado con la profesión docente, una comunidad de padres o representantes y un espacio de expresión física creado por la escuela. En efecto, se emplea un marco o protocolo de políticas para comprender el papel del liderazgo

en la solución de los problemas actuales de la sociedad, la cultura y la educación.

CONCLUSIÓN

En la educación, un líder tiene contar con ciertas cualidades para funcionar bien, debe ser motivador, líder y mediador en la resolución de situaciones como conflictos en el colegio y debe tratar de velar por la satisfacción y el bienestar de sus empleados. Del mismo modo, el liderazgo pedagógico es otro factor importante para lograr dicho objetivo a través de actividades de aprendizaje, por ello el directivo influye en el desarrollo y el bienestar de su equipo docente, a su vez, en los resultados de los estudiantes.

En tanto, el objetivo de la gestión educativa es empoderar a todos los participantes en la educación, utilizando el liderazgo decisivo y las habilidades interpersonales, según lo determinen las directrices gubernamentales y las necesidades de la sociedad, para garantizar que los estudiantes adquieran conocimientos adecuados al nivel. Sin embargo, esto no puede determinarse únicamente por los resultados del trabajo de cada docente en el aula, independientemente de sus resultados, es importante enfatizar que el líder directivo debe apoyar y no limitar la administración educativa.

Si bien la realidad peruana existe factores que intervienen en eficiente liderazgo debido por la falta de recursos, prácticas, formación docente y habilidades, el sistema educativo genera gestiones

y estrategias para minimizar dichos indicadores. En efecto, las actividades de la educación deben tener como parte un guía responsable que tenga cualidades y capacidades complejas para que pueda tener mayores resultados junto a su equipo humano.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Aburizaizah, S., Kim, Y. y Fuller, B. (2019). Principal leadership and student achievement: decentralising school management in Saudi Arabia. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 49(5), 795-816. <https://doi.org/10.1080/03057925.2018.1462145>"
- Alonso, L.; León, K. y Avendaño, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Leadership in the educational process*. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/913/1713>
- Álvarez, G., y Torrens, X. (2018). Reforma educativa de Cataluña: búsqueda de impacto social en el liderazgo creativo de los equipos directivos. *International Journal of Organizations / Revista internacional de Organizaciones* (21), 63-84. <https://doi.org/10.17345/rio21.63-84>
- Aparicio, C. A., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G., y Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas De Educación*, 13(1), 19-41. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v13n1/1688-7468-pe-13-01-19.pdf>

- Arana, L. y Coronado, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. *Revista EDUCA UMCH*, (09), 73-96. <https://doi.org/10.35756/educaumch.201709.33>
- Aravena, F. y Hallinger, P. (2018). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991-2017. *Educational Management Administration y Leadership*, 46(2), 207-225. <https://doi.org/10.1177/1741143217745882>
- Arbañil, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13(2), 95-106. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5860/586062187004/586062187004.pdf>
- Atif, S.; Wu, L.; Aslam, S. y Zhang, T. (2021). Spotlight on leadership path-goal theory silos in practice to improve and sustain job-oriented development: Evidence from education sector. *Sustainability (Switzerland) Open Access Volume 13, Issue 21 November-1 2021*. doi:10.3390/su132112324
- Barba, L. C. y Delgado, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Barrientos, D., Alania, R., y Barba, L. E. (2021). Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú. *Paidagogo*, 3(1), 128-149. <https://doi.org/10.52936/p.v3i1.50>
- Bohordez, J.; Franco, I.; Moreira, S.; Arias, K. y Wong, B. (2019). El liderazgo directivo como instrumento para favorecer el empoderamiento de la Comunidad Educativa Ecuatoriana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://n9.cl/kqrzb>
- Caballero, T. G. (2022). Liderazgo Directivo Para Una Administración Educativa Eficiente. *Revista Científica De La Facultad De Filosofía*, 15(2). <https://revistascientificas.una.py/index.php/rcff/article/view/3094>
- Cancino, V., y Monrroy, L. (2017). Education policies to strengthen directive leadership: Challenges for Chile in a comparative analysis with OECD countries. *Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: Desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. Ensaio Open Access Volume 25, Issue 94, Pages 26 - 58*. doi:10.1590/S0104-40362017000100002
- Capurro, V., y Olivera, E. (2019). Artículo de Revisión Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Usca*. //doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062.
- Cárdenas, J. (2021). Liderazgo directivo y clima social escolar en instituciones educativas secundarias. *Revista Científica Investigación Andina*. <https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/954>
- Castro A., Flores, F. E., Cornejo, C. A., y Castro, M. A. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2), 26. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>
- Chuquiwanca, N., Fernández, M., Gonzáles, M., Chunga, L., Girón, R., Estrada Gaibor, S., y Campoverde, G. (2021). Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú. *Revista Latinoamericana De Difusión Científica*, 4(6), 181-191. <https://doi.org/10.38186/difcie.46.11>
- Córdova, E., Rojas, I., y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-231.pdf>
- Córdova, E.; Rojas, I. y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236. *Epub 02 de junio de 2021*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300231&lng=es&tlng=es

- Cuesta, O. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. The concept of leadership in educational spaces: scope and limits of an elastic word. *Sophia vol.17 no.1 Armenia Jan./June 2021 Epub July 29, 2021*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322021000100084
- Cueva, J.; Prado, H.; Quipuzco, B. y Cabrera, L. (2021). LIDERAZGO DIRECTIVO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN LA COMPETENCIA DOCENTE. *Revencyt N° 50 julio - agosto 2021 [pág. 179-189]*. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2021/06/Ed.50179-187-Cueva-Ramos-et-al.pdf>
- Escanio, M. N. (2023). Liderazgo del directivo escolar como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente en educación secundaria. *MENTOR Revista De investigación Educativa Y Deportiva, 2(Especial), 846-871*. <https://doi.org/10.56200/mried.v2iEspecial.6464>
- Estrada, E. J. (2018). Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través del trabajo metodológico de Telesecundarias de la zona 27 sector 5 del departamento de Telesecundarias del Valle del Toluca. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 6*. Doi://doi:hh2542ss11:222
- Franco, I. (2019). El liderazgo directivo como instrumento para favorecer el empoderamiento de la Comunidad Educativa Ecuatoriana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 7*. <https://n9.cl/w2nx8>
- Fuentes, F.; y Pérez, C. (2019). Convivencia escolar: una mirada desde las familias. Telos: *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*21(1), 61-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773126>
- García, M. y Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 23(2), 83-106*. <https://n9.cl/7xxin>
- Gomero, M. y Sánchez, D. (2023). Liderazgo pedagógico del directivo y gestión escolar de los docentes. IE n°5176 María Reiche Crosse. *Puente Piedra. Lima. IGOBERNANZA, 6(23), 264-289*. <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n23.2023.296>
- Hallinger, P. (2019). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America. 1965-2018. *Educational Management Administration and Leadership, 48(2), 209-230*.
- Ibarra D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Formación Estratégica, 6(02), 50-65*. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/67>
- Incio, F. A. y Capuñay, D. L. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares. *Revista Científica Epistemia, 4(3), 119 - 128*. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/download/1422/1960/6798>
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Innovaciones Educativas, 22(33), 9-14*. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3349>
- Maita, D., Nolazco, F. A., y Menacho, J. D. (2022). Liderazgo directivo y desempeño profesional docente de la enseñanza virtual durante el estado de emergencia sanitaria en una escuela pública. *INNOVA Research Journal, 7(2), 1-15*. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.1999>
- Maquera, Y.; Bermejo, L. y Bermejo, S. (2023). Self-Perception of Educational Management Leadership Practices in Culturally Diverse Territories. *Revista Electronica de Investigacion Educativa Open Access* Volume 25. doi: 10.24320/redie.2023.25.e08.4215
- Maya, E., Aldana Zavala, J., y Isea Argüelles, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA, 5(9), 114 - 129*. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>

- Mey, C., Gunawan, I., y Sobri, A. Y. (2020). Relationship of School Visionary Leadership and Organizational Climate with Teacher Performance. 1st International Conference on Information Technology and Education (ICITE 2020), 624-629. <https://n9.cl/8tlqs8>
- Meza, K., y Ramos Martínez, A. S. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista Peruana De investigación E innovación Educativa*, 1(1), e20670. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>
- MINEDU (2021). Estrategias De Liderazgo Distribuido Para Las Ii.Ee. Públicas De Educación Básica. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Orientaciones-para-la-organizacio%CC%81n-de-equipos-de-gestio%CC%81n-escolar-VF.pdf>
- Morales, I, Torres-Ruilova, B, y Rendon-Jaluff, I. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil [The educational leadership of the University of Guayaquil]. *Conrado*, 14(63), 109-116.
- OECD (2019). TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners, TALIS, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Oficina, L. y Hoek, R. (2022). Supply chain management talent: the role of executives in engagement, recruitment, development and retention. *Supply Chain Management Volume 27, Issue 6, Pages 712 - 727* 23 November 2022. doi: 10.1108/SCM-08-2020-0418
- Orellana, K. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños [Principal's leadership and self-perceived teaching performance in a group of private Salvadoran schools]. *RIEE | Revista Internacional De Estudios En Educación*, 19(1), 47-63. <https://doi.org/10.37354/riee.2019.189>
- Oscoco, R.; Chico, H.; Gálvez, E.; Flores, W., Coveñas, J. y Gallardo, C. (2019). Critical Analysis of the Education Reforms undertaken since 1990 in Research Teachers in Metropolitan Lima. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 83-94. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.256>
- Padilla, O., y Vargas, J. (2023). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina De Educación*, 6(1), 006111. <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>
- Peláez Y. y Merino, T. (2020). Pedagogical Leadership of the Director and Institutional Climate in The Educational Institutions of the UGEL N° 03 – Trujillo – 2017. *Perfiles de las Ciencias Sociales, Volumen 8, Número 15, julio-diciembre 2020, 292-318 pp.* <http://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles>
- Peniche Cetzal, R. S., Ramón Mac, C. C., y Rosario Muñoz, V. M. (2018). El liderazgo escolar entendido desde el directivo y el profesorado en educación superior. *Revista Internacional De Organizaciones*, (21), 85-108. <https://doi.org/10.17345/rio21.85-108>
- Peña, J., y Sembler, M. (2019). Movilizaciones estudiantiles y liderazgo directivo: un estudio exploratorio en tres liceos de la región metropolitana. *Calidad en la Educación*, 51, 315-349
- Quiroga, M., y Aravena, F. (2018). ¿Qué tipos de datos recolectan los directores? Consecuencias para la elaboración de planes de mejora. *Páginas de Educación*, 11(2), 24-39. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682018000200024#:~:text=Los%20resultados%20muestran%20que%20los,de%20ense%C3%B1anza%20de%20los%20profesores
- Rodríguez, C., y Acosta, A. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de casos de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 59(2), 4-26. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1990-8644202100030023100015&lng=en
- Rodríguez, M. R., Ordóñez, R., y López, A. (2019). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>

- Romero, C. (2021). Principal leadership in schools that overcome contextual barriers. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* Open Access Volume 19, Issue 1, Pages 73 - 90 2021. doi:10.15366/REICE2021.19.1.005
- Rosales, M. A., Bullón, O., y Valero, F. R. (2022). Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. *Puriq*, 4, e325. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>
- Rosita, A.; Blanca, F.; Benigno, D.; Plaza, I. y Maria, R. (2020). Evaluating the Transfer of Directive Leadership Training: A Chilean Case Study. *Revista Electronica de Investigacion Educativa* Open Access Volume 22, Issue 1, Pages 1 - 13. doi: 10.24320/redie.2020.22.e19.2683
- Rossi, R., y Rossi, M. (2021). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular. *Revista Andina de Educación* 4(1) (2021) 11-22. <http://revistas.uasb.edu.ec/index.php/ree>
- Segil, M. (2020). Executive leadership and teaching performance at the secondary level of public educational institutions in Peru. *EPISTEME KOINONIA* vol. 4, núm. 7, 2021. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/258/2582539007/html/>
- Unicef (2019). *Liderazgo por una escuela viva*. <https://www.unicef.org/colombia/media/9531/file/Cartilla%203.%20Liderazgo%20por%20una%20escuela%20viva.pdf>
- Vela, G. A., Cáceres-Coaquira, T. J., Vela-Quico, A. F., y Gamero-Torres, H. E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista De Ciencias Sociales*, 26, 376-400. <https://doi.org/10.31876/racs.v26i0.34134>
- Vicente, J. y Lévano, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 16. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7878931.pdf>
- Vito, R. (2017). The Impact of Service System Transformation on Human Service Agencies: Competing Ministry Directives and Strategic Innovative Leadership Adaptations. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance* Volume 41, Issue 5, Pages 477 - 491. doi:10.1080/23303131.2017.1329175
- Yangali, J. S., y Torres, G. C. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 58-75. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>