



El liderazgo directivo en el proceso educativo

Leadership in the educational process


Liderança no processo educacional

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Lidia Alonzo Yaranga 
alonzoyaranga@gmail.com

Korintia León Quispe 
misojos16@hotmail.com

Cirilo Edgar Avendaño Cruz 
ciriloedgaravendano@gmail.com.pe
Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>

Artículo recibido el 23 de noviembre 2022 | Aceptado el 22 de diciembre 2022 | Publicado el 9 de febrero 2023

RESUMEN

El liderazgo directivo cumple funciones vitales dentro del desarrollo educativo, por lo que su capacidad, visión positiva, proactiva y transformadora, repercutirá en los resultados educativos. De esta forma, el objetivo del artículo fue analizar el liderazgo directivo en el proceso educativo mediante una revisión sistemática de estudios de los últimos 5 años considerando una base de datos Scopus, Scielo, Dialnet y Ebsco. Se encontró que entre mayor conocimiento y experiencia tengan los directivos, mayor será su capacidad de liderazgo y el manejo de sus gestiones. Se concluye que el liderazgo directivo es fundamental en el arte de gestionar organizaciones y docentes, busca promover el desarrollo profesional, el seguimiento, la retroalimentación y la evaluación.

Palabras clave: Liderazgo directivo; Gestión educativa; Proceso educativo; Dirección

ABSTRACT

Managerial leadership plays a vital role in educational development, so that its capacity, positive, proactive and transforming vision, will have an impact on educational outcomes. Thus, the objective of the article was to analyze managerial leadership in the educational process through a systematic review of studies of the last 5 years considering a database Scopus, Scielo, Dialnet and Ebsco. It was found that the more knowledge and experience the managers have, the greater their leadership capacity and management skills. It is concluded that managerial leadership is fundamental in the art of managing organizations and teachers, it seeks to promote professional development, follow-up, feedback and evaluation.

Key words: Managerial leadership; Educational management; Educational process; Management

RESUMO

A liderança gerencial desempenha um papel vital no desenvolvimento educacional, de modo que sua capacidade, visão positiva, proativa e transformadora, terá impacto nos resultados educacionais. Assim, o objetivo do artigo foi analisar a liderança gerencial no processo educacional por meio de uma revisão sistemática de estudos dos últimos 5 anos, utilizando as bases de dados Scopus, Scielo, Dialnet e Ebsco. Constatou-se que quanto mais conhecimento e experiência os gerentes têm, maior é sua capacidade de liderança e suas habilidades gerenciais. Conclui-se que a liderança gerencial é fundamental na arte de gerenciar organizações e professores, pois busca promover o desenvolvimento profissional, o monitoramento, o feedback e a avaliação.

Palavras-chave: Liderança gerencial; Gestão educacional; Processo educacional; Gestão

INTRODUCCIÓN

La educación forma parte de la formación y fortalecimiento del conocimiento de cada persona, de esta manera puede experimentar transformaciones progresivas, donde se necesita de una buena dirección y liderazgo para que se completen los objetivos educativos. En tanto, las instituciones educativas hoy en día necesitan de la atención de los directivos, pues es necesario para gestionar con eficacia y eficiencia, garantizar el compromiso del personal con el logro de las metas para adoptar nuevos estilos de liderazgo para mejorar la calidad de la gestión hacia los miembros en la educación.

Debido a la globalización, los líderes tienen que crear y apoyar las instituciones que dirigen a lo largo del tiempo; para lograrlo necesitan una variedad de estrategias (López et al., 2020). Un buen líder directivo ejecuta sus funciones mediante una visión positiva, proactiva y transformadora, convirtiéndose uno de los elementos claves para mejorar la gestión educativa. Es por ello, que para dirigir el liderazgo directivo se requiere de la capacidad de gestionar y liderar procesos de mejora pedagógica liderados por los docentes, lo que significa una mejora continua y práctica de la enseñanza, el aprendizaje, la formación y el desarrollo de los estudiantes (Lugo y Villasmil, 2019).

A nivel internacional, existen países que tienen poca transparencia en el proceso de selección, lo que implica tener a cargos directivos con poca eficacia en su dirección y puede afectar negativamente el entorno

educativo; el liderazgo escolar conlleva a fortalecer a las escuelas para brindar una educación de calidad (UNESCO, 2021). La baja capacidad del liderazgo de los directivos es un problema que se presenta continuamente en las instituciones públicas y sectores alejados (Kochen, 2020). Sin embargo, con el tiempo ha habido cierta ambigüedad en la forma de manejar tanto la gestión educativa y asociarlo con el liderazgo por parte de los profesionales educativos (Galdames, 2022). Debido a ello, la calidad de la gestión institucional necesita de un liderazgo directivo capacitado, como también profesionales involucrados en su desarrollo.

En América Latina existen deficiencias en el sistema educativo donde se han producido cambios que han influido en las gestiones, toma de decisiones y proyección de los directivos (Romero, 2021). Debido a estos acontecimientos, los distintos sistemas educativos han empleado iniciativas para fortalecer a los directores para involucrar en conjunto del docente (Orellana, 2019). La mayoría de los directivos carecen de la capacitación para asumir roles de liderazgo y motivar a los docentes; además no tienen las habilidades organizativas requeridas para sus trabajos (Recalde, 2020). Por lo tanto, las organizaciones educativas deben fortalecer a los profesionales de la educación y construir capacidad de liderazgo.

En Perú, según MINEDU (2020) el directivo debe contar con experiencia liderada con un acompañamiento, orientación pedagógica y escolar para generar una gestión educativa

adecuada. Ante ello, Chero (2022) en el país, muchos directivos no cuentan con objetividad y capacidad de enfrentarse a los problemas institucionales, donde el liderazgo es un gran desafío para cumplir estándares de calidad. Además, Alarcón y Campana (2020) menciona que mediante la fuente de la MINEDU del 2017 sólo el 4,5% de los estudiantes resultados positivos en lectura y el 1,3% alcanzaron en Matemática, el cual generó una alerta en el desarrollo del aprendizaje y hacia su gestión educativa. Dentro de la realidad, el sistema educativo peruano ha tenido dificultades para brindar recursos a las diferentes instituciones, el cual ha limitado ciertas gestiones de los directores para el desarrollo educativo; además existen directivos que no cuentan con las habilidades necesarias para encaminar la dirección en su personal docente.

El objetivo del presente estudio es analizar el liderazgo directivo en el proceso educativo mediante una revisión sistemática. La justificación teórica realiza sobre los diferentes estudios que sistematiza, para conocer la realidad y concepciones sobre el liderazgo directivo en sus gestiones educativas. La justificación práctica se basa sobre el desarrollo de los directivos y la importancia que tiene las gestiones ante los integrantes educativos para fortalecer una calidad educativa. En tanto, la justificación social es a favor hacia los directivos como instituciones y estudiantes para que sirvan como referencia en futuras investigaciones.

METODOLOGÍA

La metodología del artículo se realizó mediante revisión sistemática, en la cual se generó una síntesis y selección de los diferentes estudios sobre el liderazgo directivo en el proceso educativo. Los buscadores utilizados fueron Scielo, Scopus, Ebsco, Researchgate, y ScieDirect; asimismo se utilizaron las palabras claves "liderazgo directivo" "Liderazgo del director en el proceso educativo" "Líder directivo" "El director en la gestión educativa"; "Directive leadership" "Leadership of the director in the educational process" "Directive leader" "The director in educational management", utilizando los operadores lógicos and, or, not.

El proceso de selección inició con 327 artículos, luego se aplicaron criterios de inclusión tales como 5 últimos años, relevancia del tema, artículos académicos; como parte de los criterios de exclusión se consideraron duplicados, tipos diferente documento dan resultando 113 y seleccionaron finalmente 50 artículos con mayor relevancia (Figura 1). El La Figura 2 muestra la agrupación de los artículos, de acuerdo a las características establecidas en los resúmenes, resultados y conclusiones. Los resultados de la agrupación es la concepción del líder directivo (13), gestión y desempeño del directivo (20), búsqueda de la calidad educativa (17).



Figura 1. Proceso de selección de artículos.

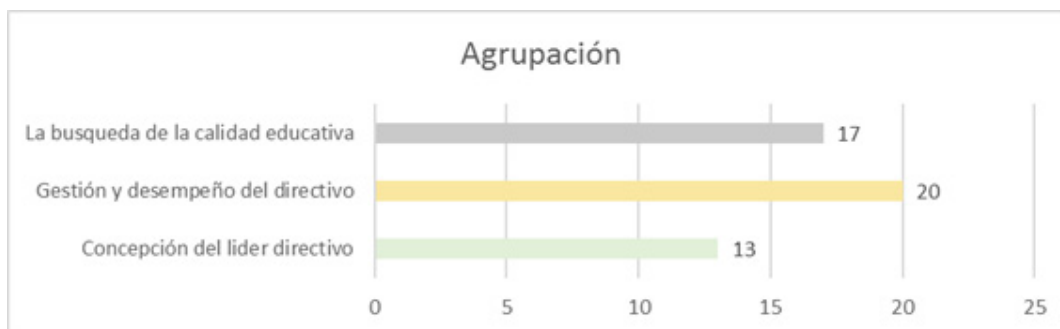


Figura 1. Agrupación de artículos

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Concepción del líder directivo

Los directivos tienen la autoridad para crear, implementar y evaluar procesos educativos que lleven a la institución a lograr los resultados de los estudiantes y las metas organizacionales a través del trabajo colaborativo de toda la comunidad (Tafur et al., 2020). Los directivos deben crear una visión para el futuro, utilizando diferentes estrategias que ayuden a realizar los cambios necesarios en el aprendizaje (Colovic, 2022; Yangali y Torres, 2020). Por tanto, el líder directivo influye al colaborador para diagnosticar el aprendizaje, el estado, las opciones, condiciones, falencias y la asistencia de los estudiantes en el proceso educativo (Rodríguez et al., 2020) (Tabla 1).

Por ello, un buen director es aquel que logra la armonización institucional, quién es el responsable de ello, que para lograrlo requiere una inteligencia emocional completa

(Ritacco y Amores, 2017; Vargas, 2017). El liderazgo se desarrolla mediante un proceso de influencia, incentivando la participación voluntaria (Manrique y Reyes, 2022; Acevedo, 2020). Asimismo, el líder directivo es un líder influyente que inspira e impulsa generar acciones adecuadas dentro de la institución educativa (Meza y Ramos, 2021; Espinoza et al., 2021). Además, se desarrolla en un eje de compromiso organizacional (Salvador y Sánchez, 2018) (Tabla 1).

En otras palabras, los líderes ayudan a sus subordinados a lograr sus objetivos y les brindan las direcciones para conseguirlas; siendo consciente de las metas personales y mediante diferentes acciones hace lo posible para alcanzarlas (Mutune et al., 2018). Realizan procesos y equipos aplazando en una dirección particular para lograr la excelencia y la regulación, especialmente por medios no coercitivos (Romero y Cázares, 2017) (Tabla 1).

Tabla 1. Resumen de agrupación sobre la concepción del líder directivo.

Autor	Idioma	Año	Metodología
Colovic (2022)	Ingles	2022	Descriptiva
Meza y Ramos (2021)	Ingles	2021	Descriptiva
Espinoza et al. (2021)	Español	2021	Cuantitativo
Manrique y Reyes (2022)	Ingles	2022	Revisión sistemática
Acevedo (2020)	Español	2020	Revisión sistemática
Yangali y Torres (2020)	Español	2020	Cuantitativo
Rodríguez et al. (2020)	Español	2020	Indagación empírica
Salvador y Sánchez (2018)	Español	2018	Cuantitativo
Romero y Cázares (2017)	Español	2017	Descriptiva
Ritacco y Amores (2017)	Español	2017	Cualitativo
Vargas (2017)	Ingles	2017	Mixto
Tafur et al. (2020)	Español	2020	Cualitativo
Mutune et al. (2018)	Ingles	2018	Mixto

Gestión y desempeño del directivo

Se debe demostrar la importancia y eminencia del liderazgo administrativo de la dirección de la institución (Reyes et al., 2017). La profesionalización y formación de los directivos, ocupan una agenda internacional debido a su impacto fundamental en el éxito educativo, comenzando por el liderazgo educativo y la descentralización (Iranzo et al., 2018). Los directores tienen la función de brindar resultados de calidad en la educación, donde para alcanzar su máximo potencial depende sobre del estilo de liderazgo (Vidal y Barriga, 2018; Ferreira, 2021; Banjarnahor et al., 2018) (Tabla 2).

Se ha enfatizado la necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo debido a la brecha que existe en la práctica del liderazgo y la educación (Sepúlveda y Aparicio, 2019). El liderazgo en la educación se caracteriza por comportamientos desarrollados en cooperación con la institución,

además ayudan a lograr la conducción y movilizar a los miembros de la comunidad escolar (Rivera, 2018; Barba y Delgado, 2021). Por ello, el líder directivo planifica programas de capacitación y apoyo para fortalecer la gestión de todos los miembros de equipos directivos (López y López, 2019) (Tabla 2).

Los líderes directivos en la actualidad a nivel regular y en materia de educación al logro han identificado la necesidad de potenciar el desarrollo profesional como identidad educativa (Chumacero y Carrión, 2021; Maita et al., 2022). Los procesos de gestión evolucionan en un nuevo modo educativo, en el que la acción del líder educativo cobra mayor importancia como eje para sistematizar el accionar de primera línea a través de estrategias de gestión adecuadas que permitan a estudiantes y docentes brindar un servicio educativo óptimo (Jáuregui et al., 2022; Aguilar, 2020). Por lo tanto, el liderazgo de los directores es uno de los factores que contribuyen

la calidad educativa, debido al cumplimiento del rol que genera la eficacia del sistema educativo y el desempeño de los docentes integrantes, así como indirectamente en el aprendizaje de los educandos (Ordoñez et al., 2020; Hidalgo y Orbegoso, 2019) (Tabla 2).

En este caso, el liderazgo es una variable que necesita atención ante las autoridades institucionales (Valverde y Ortiz, 2020); donde la su importancia promueve el intercambio de aprendizajes y una forma de consenso, esforzándose por desarrollar una relación

jerárquica, lógica y lineal (Toledo, 2020; Limongi et al., 2020). Cuanto mayor sea la responsabilidad del directivo, mejor líder escolar se convertirá, y la independencia de su trabajo como director se ve reforzada cuando desempeña su función como director general y como líder (Jiménez et al., 2020). Por tanto, el liderazgo es necesario para funcionar de manera proactiva, lograr metas y, en consecuencia, optimizar el proceso de aprendizaje y la pedagogía directa (Franco, 2019) (Tabla 2).

Tabla 2. Resumen de agrupación sobre la gestión y desempeño del directivo.

Autor	Idioma	Año	Metodología
Iranzo et al. (2018)	Ingles	2018	Cuantitativo
Banjarnahor et al. (2018)	Ingles	2018	Cuantitativo
Ferreira (2021)	Español	2021	Descriptiva
Reyes et al. (2017)	Español	2017	Cuantitativo
López y López (2019)	Ingles	2019	Cualitativo
Barba y Delgado (2021)	Español	2021	Descriptiva
Sepúlveda y Aparicio (2019)	Español	2019	Cuantitativo
Valverde y Ortiz (2020)	Español	2020	Cuantitativo
Rivera (2018)	Ingles	2018	Descriptiva
Maita et al. (2022)	Español	2022	Cuantitativo
Aguilar (2020)	Ingles	2020	Revisión sistemática
Jáuregui et al. (2022)	Ingles	2022	Cuantitativo
Franco (2019)	Español	2019	Descriptiva
Chumacero y Carrión (2021)	Español	2021	Descriptiva
Limongi et al. (2020)	Español	2020	Revisión sistemática
Hidalgo y Orbegoso (2019)	Español	2019	Cuantitativo
Ordoñez et al. (2020)	Español	2020	Cualitativo
Vidal y Barriga (2018)	Español	2018	Cuantitativo
Toledo (2020)	Español	2020	Cuantitativo
Jiménez et al. (2020)	Español	2020	Cuantitativo

Búsqueda de la calidad educativa

En los últimos años, la gestión del liderazgo y la educación se ha transformado de acuerdo a las políticas públicas que se establecen muchos países; haciendo un énfasis también en el liderazgo educativo e identificando tendencias para identificar los factores clave para el mejoramiento del desarrollo (Cancino y Monrroy, 2017). La realidad en constante cambio depende del apoyo externo de líderes y tomadores de decisiones políticas; las relaciones que los órganos gubernamentales establecen con las instituciones presentan diferentes retos (Akaba et al., 2022; Vito, 2020) (Tabla 3).

El liderazgo directivo es un área que puede mejorar fundamentalmente las condiciones de trabajo y aprendizaje, proceso que incide en el aprendizaje de los estudiantes y los docentes. Además de lo anterior, la normativa nacional tiende a dejar la responsabilidad de dirigir las prácticas docentes y promover las habilidades y conocimientos básicos del profesorado y miembros de los órganos de gobierno a los directores y equipos de gestión (Aparicio et al., 2020) (Tabla 3).

Por tanto, los directivos de las instituciones deben cumplir con los reglamentos, lineamientos, instructivos y demás documentos que se desarrollan centralmente, y que respondan a las realidades del contexto de la comunidad educativa (Rodríguez, 2017). Ante ello, los estilos principales de liderazgo directivo pueden ser adaptados a transformacional, transaccional y *laissez faire*; cada uno de ellos tiene un número fijo de aspectos que caracterizan las actividades

diarias que se desarrollan en los centros educativos, asociados a una dirección específica (Aldana et al., 2019; García y Cerdas, 2019) (Tabla 3).

Las falencias del liderazgo pueden manifestarse en cualquier institución y afecta en gran medida la eficacia de la enseñanza (Arana y Coronado, 2017). Sin embargo, para lograr una buena gestión en la organización, es necesario que el horizonte y tenga una visión común que permita el alcance real del trabajo de la organización. Además, la implementación de la gestión de los directivos se basa en el desempeño y el compromiso, teniendo en cuenta las habilidades y competencias sustentadas en la gestión del aprendizaje, el pensamiento estratégico, habilidades sociales, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico (Córdova et al., 2021) (Tabla 3).

Las normativas y los lineamientos del gobierno, deben adaptarse a las realidad y circunstancias de sus instituciones (Smith y de Klerk, 2022). De la misma forma, la adaptación estratégica de los líderes a estas presiones externas, así como a las realidades e implicaciones futuras (Vito, 2017). Ante ello, el liderazgo director juega un papel importante en la conformación de la organización educativa, facilitando el vínculo entre el liderazgo y la calidad de los procesos construidos en la institución, así como la satisfacción de los integrantes educativos (Barrientos y Alania, 2021; Silva et al., 2021; Maya et al., 2019). Entonces, la falta de motivación por parte del directivo provoca que los docentes dejen

de realizar actividades con el mismo interés que las originales y para el desarrollo integral (Ramos, 2018). Entonces, el liderazgo directivo

es un factor de éxito decisivo para aumentar la innovación o el cambio dentro de la organización (Gutiérrez, 2020; Espinosa et al., 2017) (Tabla 3).

Tabla 3. Resumen de agrupación de búsqueda de calidad educativa.

Autor	Idioma	Año	Metodología
Cancino y Monrroy (2017)	Ingles	2017	Descriptiva
Smith y de Klerk (2022)	Ingles	2022	Cualitativo
Akaba et al. (2022)	Ingles	2022	Revisión sistematica
Vito (2017)	Ingles	2017	Revisión sistematica
Vito (2020)	Ingles	2020	Revisión sistematica
Rodríguez (2017)	Ingles	2017	Cualitativo
Aparicio et al. (2020)	Español	2020	Mixto
Maya et al. (2019)	Español	2019	Experimental
Córdova et al. (2021)	Español	2021	Revisión bibliográfica
Arana y Coronado (2017)	Español	2017	Cuantitativo
Silva et al. (2021)	Español	2021	Revisión sistematica
Espinosa et al. (2017)	Español	2017	Documental
Ramos (2018)	Español	2018	Cuantitativo
García y Cerdas (2019)	Español	2019	Cuantitativo
Barrientos y Alania (2021)	Español	2021	Cuantitativo
Gutiérrez (2020)	Español	2020	Cuantitativo
Aldana et al. (2019)	Español	2019	Descriptiva

Discusión

Cada director educativo debe tener un manejo de habilidades blandas y habilidades técnicas, el tema de manejo de emociones puede potenciar el trabajo y la gestión del directivo; además, debe poseer un conocimiento profundo y la capacidad de resolver rápidamente una variedad de problemas. En otras palabras, una buena comprensión de las funciones de sus habilidades resolverá problemas para el mejoramiento de la institución educativa y, a su vez, el mejoramiento de la sociedad. Esto significa que los líderes directivos tienen una influencia directa en los logros de la educación de calidad, este es uno de los factores que constituyen

la calidad de la capacitación y formación que han desarrollado. La eficiencia y desempeño no solo incluye la implementación de acciones relacionadas de los líderes organizacionales, sino también en la mejora y la calidad de la educación.

Los directivos en el desarrollo de sus gestiones deben contar con el apoyo del personal a cargo y asegurarse de que la institución sea constantemente reconocida por la calidad educativa en beneficio de la sociedad; además de no estar limitado por la burocracia ante las demás instituciones. Se tiene que monitorear el éxito educativo, supervisión en los procesos para maximizar la

calidad educativa; en conjunto de los docentes y el desarrollo de los estudiantes. Además, un director como líder ejerce su trabajo con una visión positiva, proactivo como transformadora generando la capacidad de participación; también puede emplear el análisis ante las mejores decisiones reflejen la máxima eficacia pedagógica de educadores entregados, dispuestos a actuar y sacar todo su potencial.

En la concepción, el líder directivo ejerce funciones de acuerdo a los estándares es parte esencial del desarrollo de la institución educativa, ya que los directivos deben orientarlos en cada una de las tareas que implica la institución. El líder en la relación laboral, solo es percibido cuando genera el cumplimiento y desarrollo de sus funciones y satisface las necesidades, el cual le brinda mejor soporte a su liderazgo. Según Ritacco y Amores (2017); Vargas (2017); Mutune et al. (2018) el líder directivo logra la armonización dentro de la institución, siendo consciente y responsable de las metas personales y mediante diferentes acciones hace lo posible para lograrlas.

En tanto, la gestión y desempeño del directivo, los líderes educativos establecen un código por el cual las instituciones educativas estatales como privadas se apegan a los fines para los que son establecidas, y no deben confundirse con aquellas que tienen por finalidad la formación integral de la persona. Para Iranzo et al. (2018); Ferreira (2021); Banjarnahor et al. (2018); Aguilar (2020) el directivo debe realizar en todos los aspectos de la gestión relacionados con la comunicación, la interacción, la planificación, la

anticipación y el control que afectarán el proceso educativo.

La búsqueda de la calidad educativa, el estado actual del órgano de gobierno no permite el adecuado desarrollo de la gestión del liderazgo, debido que el proyecto educativo es débil; por tanto, los modelos de gestiones deben contribuir en la mejorar la calidad de la educación, impactando un sistema de mejora continua. El bajo nivel de liderazgo en la organización dificulta la creación de consensos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

CONCLUSIÓN

En la educación, el líder directivo debe desarrollar un estilo activo y alcance los objetivos de su propuesta pedagógica; el cual debe fortalecer características y cualidades ante las demás personas e integrantes de un equipo, ya que por lo contrario las gestiones educativas no tendrán resultados positivos, el apoyo y dirección de los docentes también se verán afectados. Además, el liderazgo directivo y la enseñanza están relacionados en función de la mejora continua y el desarrollo de habilidades interdisciplinarias, donde se resuelvan preguntas y respuestas, ya que genera directamente un beneficio a los directores como educadores en función de seguir fortaleciendo un proceso de enseñanza y aprendizaje.

En referencia de la concepción, el liderazgo directivo es fundamental en el arte de gestionar organizaciones y docentes, busca promover el desarrollo profesional, el seguimiento, la retroalimentación y la evaluación. La búsqueda

de directivos de calidad debe asumir los roles de liderazgo adecuados que contribuyan a una educación de pertinente hacia los miembros educativos. Por tanto, la gestión educativa direccionado por los directivos deben basarse en la ética profesional, estimular la mejora continua y desarrollar habilidades interdisciplinarias, fortalecer la capacidad de desarrollo, de esta manera mejorar la competencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el campo educativo, las actividades educativas necesitan estar acompañadas por un mentor responsable del liderazgo, que de hecho tenga las características y cualidades de todos los aspectos de la persona, profesión o actividad individual. Dentro de la realidad peruana, la falta de recursos, estrategias, capacitación docente, capacidad de directores, son elementos que pueden dificultar una correcta gestión educativa, en consecuencia, muchos estudiantes no cumplen con los estándares necesario para poder maximizar su potencial en el ámbito profesional.

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

REFERENCIAS

- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1105>
- Aguilar, F. (2020). Del aprendizaje en escenarios presenciales al aprendizaje virtual en tiempos de pandemia. *Estudios Pedagógicos* 46(3), 213-223. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052020000300213>
- Akaba, S.; Lacey, P.; Liang, E. y Graves, S. (2022). Pre-K teachers' professional identity development at community-based organizations during universal Pre-K expansion in New York City. *International Journal of Child Care and Education PolicyOpen AccessVolume 16, Issue 1*. doi:10.1186/s40723-022-00099-9
- Aldana, J.; Maya, E. y Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, V(9), 114-129. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6221/1/T2652-MIE-Cortez-Indicadores.pdf>
- Aparicio, C.; 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. Epub 01 de junio de 2020. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- 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>
- Alarcón, J. y Campana, A. (2020). Liderazgo transformacional y gestión educativa en instituciones educativas nivel secundaria - Ugel Maynas - Loreto, 2018. *Big Bang Faustiniiano*, 9(4). <https://doi.org/10.51431/bbf.v9i4.652>
- Banjarnahor, H.; Sibuea, A.; Hutabarat, W. y Situmorang, M. (2018). Job satisfaction as a mediator between directive and participatory leadership styles toward organizational commitment. *International Journal of InstructionOpen AccessVolume 11, Issue 4, Pages 869 - 888*. doi:10.12973/iji.2018.11455a
- Barba, L. y Delgado, K. (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. y Alania, R. (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>
- 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. EnsaioOpen Access* Volume 25, Issue 94, Pages 26 - 58. doi:10.1590/S0104-40362017000100002
- Chero, R. (2022). El director como un líder transformador. *Revista Boliviana de Educación ENSAYO* Vol. 4 Núm. 6 (2022). <https://revistarebe.org/index.php/rebe/article/view/809>
- Chumacero, C., y Carrión, G. (2021). Modelo educacional hacia un liderazgo directivo. *Conrado*, 17(79), 114-119. Epub 02 de abril de 2021. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000200114&lng=es&tlng=es
- Colovic, A. (2022). Leadership and business model innovation in late internationalizing SMEs. *Long Range Planning* Open Access Volume 55, Issue 1 February 2022. Doi: 10.1016/j.lrp.2021.102083
- 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>
- Espinosa, Y.; Figueroa, C.; Parra, K.; Perezchica, J. y Sepúlveda, J. (2017). Liderazgo directivo para impulsar iniciativas de educación a distancia. *Rev. Pag* VOL. 4 NÚM. 8 (2017): JULIO - DICIEMBRE 2017. <https://pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/704>
- Espinoza, E.; Ramírez, V.; Vildoso, J. y Berrocal, S. (2021). El liderazgo directivo y la calidad de los aprendizajes estudiantes egresados de las instituciones educativas de la red 13 - UGEL - 04, Comas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe2), 00004. Epub 21 de abril de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i1.2586>
- Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- 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://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1179>
- Galdames, S. y. (2022). Millennials y liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Gestión Total De La Calidad y Excelencia Empresarial*, 33 (1-2), 146-162.
- García, J. y Cerdas, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Revistas Innovaciones Educativas*. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/2690/3337>
- Gutiérrez, Y. (2020). Liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(4), 27-36. <http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/22/37>
- Hidalgo, B., y Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex - revista de la facultad de derecho y ciencias políticas*, 17(23), 361-376. doi:<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i23.1682>
- Iranzo, P.; Tierno, J.; Camarero, M. y Barrios, C. (2018). Becoming a school head, training for the directive function in the school: The case of tarragona (catalonia). [Formación

- para la función directiva en la escuela: El caso de tarragona (cataluña)]. Bordon, Revista de Pedagogía Open Access Volume 70, Issue 2, Pages 57 - 72. doi:10.13042/Bordon.2018.54487
- Jáuregui, J.; Chávez, P.; Ramírez, L.; Romero, E. y Menacho, I. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. Revista de investigación en ciencias de la educación, HORIZONTES, Vol. 6 Núm. 23. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365>
- Jiménez, G.; Chávez, R. y Arteta, H. (2020). Empoderamiento y liderazgo educativo en directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe: Empowerment and educational leadership in directors of the Local Educational Management Unit of Ferreñafe. Revista ConCiencia EPG, 5(1), 15 - 25. <https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.5-1.2>
- Limongi, V.; Cabrera, F. y De La Cruz, J. (2020). Liderazgo directivo para la mejora del desempeño en docentes de las unidades educativas, 2016 - 2020. Executive leadership to improve teacher performance of the educational units, 2016 - 2020. Crescendo, 2020; 11(4): 463-485.
- López, E., Vázquez, E., Corchuelo, C. y Cejudo, C. (2020). Análisis de la percepción del estudiante universitario sobre el contexto sociotecnológico a través de la innovación didáctica. Revista Lasallista de Investigación, 17(1), 84-102. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a7>
- López, I. y López, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. Revistas Espacios. ISSN 0798 1015. Vol. 40 (Nº 36) Año 2019. Pág. 3. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>
- Lugo, N. y Villasmil, J. (2019). Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa Leadership as an improvement factor in educational quality. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes Año II. Vol II. Nº4. <http://dx.doi.org/10.35381/e.k.v2i4.521>
- Maita, D.; Nolzco, F. y Menacho, J. (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>
- Manrique, K., y Reyes, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. Revista Educación, 46(1), 1-19. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>
- Maya, E., Zavala, J y Argüelles, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. CIENCIA MATRIA, 5(9), 114-129. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7088747.pdf>.
- Meza, K. y Ramos, A. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. Leadership styles of the educational director. Revista Peruana De investigación E innovación Educativa, 1(1), e20670. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>
- Minedu. (2020). Lineamientos del programa nacional de formación y capacitación de directores, sub-directores educativos. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/477206/RVM_N__013-2020-MINEDU.pdf
- Mutune, S.; Onyango, G. y Olembo, J. (2018). The Head Teachers' Directive Leadership Practices in Nakuru and Nairobi Catholic Private Primary Schools. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) |Volume II, Issue VII, July 2018|ISSN 2454-6186. <http://www.rsisinternational.org/>
- Ordoñez, G., Castillo, C., Ordoñez, L., y Orbe, M. (2020). Liderazgo directivo y docente: abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. Journal of Business and entrepreneurial studies, 4(1). <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i1.40>

- 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>
- 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>
- Ramos, N. (2018). Liderazgo en la gestión educativa. *Revista digital Iberoamérica*. México. <https://liberoamerica.com/2018/07/17/la-falta-de-liderazgo-dentro-de-la-gestion-educativa-y-los-cte-en-mexico/>
- Reyes, V., Trejo, M. y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8 (15), 81 - 115. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>
- Recalde, G. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo: diferencia y similitudes en el contexto ecuatoriano. *Educational management and educational leadership: differences and similarities in the ecuadorian context*. *Revista Ciencia y Educación* Vol. 3 No. 5. <http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/133/237>
- Ritacco, y Amores, (2017). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía. <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-es>
- Rivera, J. (2018). La administración como fuente de efectividad en la escuela. *Compendium*, 5(10), 60-76. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/307>
- Rodríguez Uribe, C., Acosta Vázquez, A., y Torres Arcadia, C. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables. Estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 4-26. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1025>
- Rodríguez, E. (2017). La dirección escolar en Ecuador: breve investigación exploratoria. *Revista Ciencia UNEMI* 10(25), 79-88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6645980>
- Romero, C. (2021). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto Principal Leadership in Schools that Overcome Contextual Barriers. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2021, 19(1), 73-90. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Romero, V., y Cázares, M. B. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medios superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>
- Salvador, E. y Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Sepúlveda, F., y Aparicio, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista De Investigación Educativa*, 37(2), 487-503. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>
- Silva, J.; Quispe, F. y Huaman, J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular: Revisión sistemática. *Tecnohumanismo*, 1(9), 68-82. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.60>

- Smith, N. y de Klerk, K. (2022). Teachers' perceptions and policy directives for transformative teacher leadership initiatives during and beyond covid-19. *School Leadership and Management* Volume 42, Issue 3, Pages 275 - 292. doi:10.1080/13632434.2022.2088490
- Tafur, R.; Espinoza, H. Tejada, N. (2020). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú. *Revista semestral de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa de Uruguay*, N°11. 2020. <https://n9.cl/l6oa7>
- Toledo, A. (2020). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. *Revista Compás Empresarial*, 11(30), 76-99. <https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>
- Unesco. (2021). Liderazgo de escuelas. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- Valverde, R. y Ortiz, R. (2020). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular. *Revista Andina De Educación*, 4(1), 11-22. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.2>
- Vargas, L. (2017). Mirada de la comunidad educativa acerca del desempeño de directivas educativas: Algunas reflexiones. *Perspective of the Educational Community about the Performance of School Directors: Some Reflections*. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)* EISSN: 1409-4258 Vol. 21(1) ENERO-ABRIL, 2017: 1-21. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.21-1.14>.
- Vidal, y Barriga, (2018). Gestión liderazgo directivo y desempeño docente en la I.E. "Los Ángeles". Universidad de San Marcos. <http://igob.edu.pe/ojs/index.php/IGOB/article/view>
- 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
- Vito, R. (2020). Social work leadership revisited: participatory versus directive approaches during service system transformation. *Rev. eDuc*. <https://doi.org/10.1080/02650533.2018.1529026>
- Yangali, J. y Torres, C. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 58-75. *Executive leadership and its impact on student learning in educational institutions*. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>