

Liderazgo directivo en la práctica docente de las escuelas secundarias

Directive Leadership in the Teaching Practice of Secondary Schools

Ana Lilia Lugo Villaseñor

Licenciado en sistemas computacionales y maestrante en gestión y dirección escolar en el Instituto Everest, Universidad en Línea, Mazatlán, Sinaloa, México. Correo:

2103181@educacioneverest.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5073-794X>

Resumen

El propósito de esta investigación documental fue reflexionar sobre la importancia del liderazgo directivo en la práctica docente. Esto implica que el director analice y reflexione sobre el papel que desempeña en la escuela secundaria en base al estilo de liderazgo que ejerce, las competencias y las características que debe poseer todo directivo escolar. La metodología empleada para esta investigación fue a través de un análisis documental e implementando la búsqueda de información en diversas revistas indexadas, todo esto, mediante la ejecución de la cartografía conceptual para guiar el trabajo a realizar. Los resultados permitieron identificar el tipo de liderazgo directivo que se requiere para buscar una educación de excelencia en los planteles educativos. La conclusión reflejó la importancia que tiene el liderazgo directivo en la práctica docente hoy en día, por lo tal se sugiere realizar más estudios de esta naturaleza que brinden a los directivos los conocimientos necesarios para potenciar su función y ejercerlo con profesionalismo.

Palabras clave: cartografía conceptual, competencias, escuelas secundarias, estilos de liderazgo, excelencia educativa, liderazgo directivo, práctica docente.

Abstract

The purpose of this documentary research was to reflect on the importance of directive leadership in teaching practice. This implies that the principal analyzes and reflects on the role he or she plays in the secondary school based on the leadership style he or she exercises, the skills and characteristics that every school leader must possess. The methodology used for this research was through a documentary analysis and implementing the search for information in various indexed journals, all of this through the execution of conceptual mapping to guide the work to be carried out. The results allowed us to identify the type of managerial leadership that is required to seek an education of excellence in educational establishments. The conclusion reflected the importance of managerial leadership in teaching practice today, therefore it is suggested that more studies of this nature be carried out to

provide managers with the necessary knowledge to enhance their role and exercise it with professionalism.

Keywords: conceptual cartography, competencias, secondary schools, leadership styles, educational excellence, managerial leadership, teaching practice.

Introducción y estado del Arte

La escuela secundaria cumple varias funciones claves en el sistema educativo y en el desarrollo de los estudiantes. A menudo los líderes directivos se centran en tareas de índole administrativas, dejando de lado el acompañamiento a la práctica que desempeñan los docentes en el aula para el logro de las metas académicas que demanda la educación hoy en día. Ante esto, cabe destacar que el director es un líder educativo que desempeña un papel importante en la gestión de la práctica docente y el funcionamiento adecuado de la institución. Como lo menciona Porres (2018), el modo en que se ejerce la dirección influye en todo lo que sucede en la institución, teniendo altas expectativas de los estudiantes, involucrando a su comunidad, haciendo crecer a los equipos docentes y logrando un proyecto conjunto. El liderazgo directivo es un ámbito que, como lo indica el Informe Teaching and Learning International Survey (TALIS) en Organisation for Economic Cooperation and Development (2019), puede mejorar sustantivamente las condiciones laborales y de aprendizaje de los profesores, proceso que impacta en los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, Aparicio et al. (2020) definió que el liderazgo directivo constituye un ámbito que podría significativamente mejorar las circunstancias de trabajo y de enseñanza de los profesores, produciendo un efecto directo en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

De acuerdo con Avilés et al., (2021), dirigir una escuela es una tarea compleja que lleva a cabo el directivo escolar, el cual debe tener una amplia experiencia y las competencias necesarias para desempeñar dicha función buscando calidad educativa en su plantel institucional. El papel del Liderazgo Directivo es crucial para la práctica docente de las escuelas secundarias, el reto actual es conocer las características que debe poseer un líder directivo en la actualidad, el perfil, el estilo de liderazgo, las competencias, entre otras. Azevedo (2020) subraya que las cualidades de los directivos constituyen el segundo aspecto más crucial para entender los resultados académicos, lo que implica que estos elementos influyen directamente en la eficiencia, equidad y calidad del sistema educativo. Por tal, es viable en algunos casos que los directores inspeccionen las aulas donde identifican mayores desafíos y, por otro lado, es necesario que exista un sistema cultural y una entidad estructurada del trabajo en la que, mediante mejores prácticas docentes, la supervisión y la mutua retroalimentación ayuda a mejorar la enseñanza y, en última instancia, el aprendizaje (Moreno y Cortez, 2020).

En el ámbito educativo, el liderazgo se asocia a las competencias del director para impactar positivamente en el personal docente, con la finalidad de mejorar el uso de las técnicas y métodos pedagógicos. Este proceso debe estar sometido a una retroalimentación permanente que se acople a los diferentes contextos que se presentan (Rosas, 2020). Por ende, la manera en que las instituciones educativas podrían obtener mejores resultados académicos y de esta manera ofrecer un desarrollo integral docente, dependería de los directivos a cargo y de cómo

estos ejecutan su liderazgo, esperando que se motive al equipo a la mejora continua y a su desarrollo como profesionales (Rodríguez-Gallego, et al., 2020).

Jiménez (2020) explicó que el liderazgo directivo cumple un papel fundamental en impulsar cambios en las prácticas docentes, mejorar su calidad y, como resultado, afectar positivamente la calidad del aprendizaje de los estudiantes en ambientes escolares. El tema es de gran relevancia para la educación en México puesto que aún hay directores que no ejercen un buen liderazgo en las escuelas secundarias de nuestro país. Muchos de ellos son líderes autoritarios que en lugar de trabajar de forma colaborativa con todos los involucrados en la educación como lo son docentes, padres de familia, intendentes, personal administrativo, etc., hacen que su institución no avance académicamente. Por tal motivo, a través del análisis documental y la metodología de la cartografía conceptual, se pretende encontrar la influencia del liderazgo directivo en la práctica docente de las escuelas secundarias.

Vicente y Lévano (2020) afirman que los líderes directivos tienen la responsabilidad de trazar un rumbo que permita la formulación de una visión a futuro, impulsando la implementación de diversas estrategias para efectuar las transformaciones necesarias. Por tal, el servicio que brinde la institución educativa para la educación de los niños, niñas y adolescentes debe estar orientado hacia el logro de competencias, por lo tanto, las escuelas deben brindar un servicio encaminado al logro de dichas competencias. El presente estudio documental se elaboró con el propósito de que las personas con cargo de director de un plantel educativo examinen su actuar, estilo de liderazgo, perfil y competencias que requieren para desempeñar dicho cargo. Asimismo, analizar la forma en que su liderazgo directivo influye en la práctica docente y el logro de una educación de excelencia de la institución secundaria a su mando. Por ello, se desarrollan las siguientes metas. 1) identificar el concepto de liderazgo directivo y práctica docente, 2) conocer los perfiles, parámetros e indicadores que debe poseer un líder directivo, 3) conocer los estilos de liderazgo, y 4) conocer cuál sería el proceso que implica el liderazgo directivo para la mejora educativa. Para el logro de estas metas, de acuerdo con Portilla, et. al., (2023), el liderazgo directivo tiene un efecto directo en el bienestar del entorno organizacional percibido por los instructores; de manera similar, la motivación surge como el medio común a través del cual se modifica el clima escolar.

En cuanto al estado del arte, hay muchos estudios que hablan del liderazgo directivo y la relación con la práctica docente. Algunos de estos son:

Existe un gran cuerpo de estudios (CEPPE, 2009; Robinson, 2007; Uribe, 2007) relacionados con el liderazgo directivo que señala la importancia de definir con claridad las responsabilidades del director, indicando a su vez, que dicha definición requiere de evidencia respecto de las prácticas directivas que pueden, potencialmente, mejorar los resultados de los alumnos.

Asimismo, Meza (2019) realizó su trabajo de investigación referido al liderazgo directivo y desarrollo profesional docente en una institución educativa pública, en el trabajo en mención se tuvo como objetivo la conexión de Liderazgo directivo y desarrollo profesional. Carrillo (2019) relaciona el liderazgo directivo y la práctica docente en una Institución Educativa

pública. Díaz C. (2020) tuvo como finalidad de estudio liderazgo directivo y motivación de los docentes y sus respectivas dimensiones en una institución. Portugal (2018) indagó la correspondencia que tiene el liderazgo directivo para que exista una eficiente práctica docente.

Metodología

Tipo de Estudio

Para la realización del presente artículo de investigación y de acuerdo con el objeto de estudio, se hizo uso de la investigación documental. La investigación documental es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros (Reyes-Ruiz y Carmona, 2020). Este tipo de investigación también puede ser encontrada como investigación bibliográfica, que se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información. Su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos, primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y posteriormente proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas (Barraza, 2018).

Técnica de Análisis

La presente investigación se realizó mediante la técnica de la cartografía conceptual que consiste en una estrategia de investigación cualitativa propuesta en el enfoque socioformativo (Tobón, 2015), la cual busca sistematizar, analizar, construir, comunicar y aprender conceptos y teorías. Esta estrategia ayuda a gestionar la información y construir el conocimiento (Flores, Aguilar y García, 2017), mediante ocho ejes esenciales: noción, categorización, caracterización, diferenciación, división, vinculación, metodología y ejemplificación. Cabe destacar que esta estrategia es de gran relevancia para el estudio de la investigación y el Liderazgo Directivo en la Práctica Docente de las Escuelas Secundarias puesto que permite realizar un análisis más profundo y completo.

Tabla 1. Ejes de la Cartografía Conceptual para el análisis del Liderazgo directivo en la práctica docente

Eje	Pregunta central	Componentes
Noción	¿Cuál es concepto y desarrollo histórico del liderazgo directivo y práctica docente de las escuelas secundarias?	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de liderazgo directivo y práctica docente. • Desarrollo histórico del liderazgo directivo en las escuelas secundarias.
Categorización	¿En qué áreas de la ciencia se ubica el estudio del liderazgo directivo y práctica docente?	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias de la educación (administración y organización educativa)

Caracterización	¿Cuáles son las características que debe tener un buen líder directivo para influir en la práctica docente?	<ul style="list-style-type: none"> • Características del liderazgo directivo. • Rasgos del perfil del director.
Diferenciación	¿De qué otros conceptos se distingue el liderazgo directivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo pedagógico
División	¿En qué tipos o estilos de liderazgo se clasifica el liderazgo directivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo autoritario • Liderazgo democrático • Liderazgo liberal
Vinculación	¿Con qué campos se relaciona el liderazgo directivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica docente
Metodología	¿Cuál sería el proceso que implica el liderazgo directivo y la práctica docente de las escuelas secundarias?	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer direcciones. • Rediseñar la organización. • Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Ejemplificación	¿Cuál es un ejemplo clave del liderazgo directivo que requieren las escuelas secundarias?	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del Liderazgo Directivo que ocupamos

Fuente: Adaptado de Dino-Morales, L. I., y Tobón, S. (2017), *CIFE*.

Criterios de estudio

Para realizar la selección documental sobre el tema Liderazgo directivo en la práctica docente de las escuelas secundarias se hizo uso de distintos criterios de búsqueda como:

En primer lugar, se utilizó siempre el buscador Google académico como una herramienta valiosa para acceder a fuentes de información académicas como artículos de revistas científicas, libros académicos, tesis, entre otros.

Los documentos seleccionados comprendían a los años de publicación del 2020 a 2024. Sin embargo, se emplearon algunos con mayor antigüedad debido a su importancia para el estudio en cuestión.

De igual forma se seleccionaron libros publicados por editoriales reconocidas y artículos de revistas indexadas como Scielo, Redalyc, Dialnet, Biblioteca Digital CIFE, entre otros.

Por último, para la búsqueda de los documentos, se emplearon palabras claves como:

Liderazgo directivo, práctica docente, excelencia educativa, escuelas secundarias, estilos de liderazgo, competencias, cartografía conceptual.

Los documentos seleccionados fueron de gran relevancia para el desarrollo de este artículo de investigación, puesto que la información recabada contribuye a algunos de los ejes de la cartografía conceptual expuestos en la Tabla 1.

Documentos Analizados

Para efectos de dicha investigación, se utilizaron 52 documentos que cumplieron con los criterios establecidos. Se encuentra gran contribución al estudio del tema liderazgo directivo en la Práctica Docente de las Escuelas Secundarias, pero aún insuficiente para la importancia que tiene el mismo. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Documentos seleccionados para el estudio conceptual

Documentos	Sobre el tema	Latinoamericanos	De otras regiones
Artículos teóricos	12	7	5
Artículos empíricos	12	6	6
Revistas	22	16	6
Libros	6	5	1

Fuente: Adaptado de Dino-Morales, L. I., y Tobón, S. (2017, p. 75).

Resultados

1. Noción de Liderazgo Directivo en la Práctica Docente

Concepto de Liderazgo Directivo. El liderazgo es un concepto muy amplio, tanto, que existen varias concepciones de este término. En el caso de Bernasconi y Rodríguez-Ponce sostienen que el líder es quien tiene influencia en los miembros de un equipo u organización para que efectúen las tareas necesarias para conseguir los objetivos. En consecuencia, el liderazgo sería “la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de un equipo o una organización para lograr una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales” (2018, p.31).

Concepto de práctica docente. De acuerdo con Davini, cuando hablamos de «prácticas» no nos estamos refiriendo exclusivamente al desarrollo de habilidades operativas, técnicas o para el «hacer», sino a la capacidad de intervención y de enseñanza en contextos reales complejos ante situaciones que incluyen distintas dimensiones y una necesaria reflexión, a la toma de decisiones y, muchas veces, hasta al tratamiento contextualizado de desafíos o dilemas éticos en ambientes sociales e institucionales. En otros términos, en las prácticas se trata con situaciones y problemas genuinos (2015, p. 29).

Desarrollo histórico del Liderazgo. El liderazgo no siempre se ha ejercido de la forma como se ejerce hoy en día. Estrada (2007) presentó la evolución del liderazgo a través de la historia, inicia con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo, acorde con el género y la edad, entre hombres y mujeres; niños, adultos, y ancianos.

De acuerdo con Murillo (2006), los primeros estudios sobre liderazgo tienen su origen en el sector empresarial en las décadas de los cuarenta y cincuenta, cuando se desarrollaron varias investigaciones enfocadas en la teoría de los rasgos, cuyo planteamiento partía de la premisa de que los líderes no se hacen, sino que nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. De esta manera, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. Los cientos de estudios, sin embargo, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales

relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla.

La forma de hacer liderazgo ha cambiado en razón de que la conducta de las personas ha evolucionado, se requiere que los líderes se adapten a los nuevos entornos. Como refiere Drucker “en los últimos 40 ó 50 años la economía dominaba; en los próximos 20 o 30 años dominarán las cuestiones sociales. El rápido aumento de la población de edad madura y la rápida disminución de la población joven significan que habrá problemas sociales”; por ello, “es grande la tentación de administrar sólo para el corto plazo, pero es muy peligrosa. Una de las cosas que los gerentes tienen que aprender, y que pocos saben, es a equilibrar el corto y largo plazo” (2002, p.73).

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado por varios autores quienes desde diferentes enfoques han aportado múltiples conceptos. Wipulanusat et al., (2017) enfatizaron que el liderazgo efectivo implica definir la misión del líder, las responsabilidades de los subordinados, elevar los estándares de desempeño y crear canales de comunicación asertivos. En consecuencia, el liderazgo es un conjunto de habilidades que son utilizadas para dirigir y acompañar a un grupo de personas.

Actualmente, de acuerdo con Gajardo & Ulloa (2016), se habla de un liderazgo centrado en el currículo y la pedagogía y no solo está centrado en la gestión y administración, se habla del liderazgo pedagógico los cuales tienen propósitos educativos, objetivos educativos, planificar el Currículum, evaluar a los docentes, promover el desarrollo profesional del docente.

2. Categorización de Liderazgo Directivo en la Práctica Docente

a. Ciencias de la educación

El liderazgo directivo y la práctica docente se ubican en el objeto de estudio de las ciencias de la educación, específicamente en la administración y organización educativa. El liderazgo directivo, en la actualidad tiene relevancia en la labor que cumple el directivo y su labor efectiva para mejorar la producción de los colaboradores con quienes comparte este espacio educativo, cabe destacar que la labor del directivo es sumamente interactiva, además de que este debe de contar con objetivos claros para gestionar su desarrollo y alcanzar las metas establecidas, brindar orientación y direccionamiento, con una motivación constante a cada uno de los integrantes de su grupo, demostrar de esta manera el dominio de diferentes capacidades que lo caracterizan y sus conocimientos respecto al rol que desempeña. (Geraldo Campos et al., 2020).

3. Caracterización de liderazgo directivo en la práctica docente

a. Características del liderazgo directivo

En las escuelas secundarias de Sinaloa y del país entero, se requieren directores que ejerzan un liderazgo en beneficio de los adolescentes y las problemáticas a las que se enfrentan día a día. Por tal, la figura de directivo es de suma importancia y, por ende, debe contar con

serie de características que encaminan a la mejora de la práctica docente para buscar la educación de excelencia que se requiere.

Sierra (2016), menciona que un líder debe poseer un sentido formativo y ético, orientar a los estudiantes, docentes, padres de familia y demás personal de la comunidad escolar, siempre en busca de mejorar la calidad educativa, el clima y el crecimiento personal de la organización a través de la gestión. Asimismo, para Castillo (2005), las características de un líder educativo son: que tenga visión, objetivos, sentido de dirección, compartir con los miembros que conforman su equipo, los patrones culturales y significados que ahí existen; poseer conocimiento y habilidad; ser una persona capacitada, ser empático; debe tratar bien a las personas, reconocer que poseen talento que hay que potenciar y estar abierto al cambio.

b. Rasgos del perfil del director

Como podemos observar, son muchas las cualidades que un director escolar debe poseer para realizar su función de forma asertiva y buscar en su plantel educativo mejores resultados académicos siempre. De la misma manera, de acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (2022) en el marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica, muestra por medio de dominios, criterios e indicadores los que se espera fomentar en los directores a través de las siguientes características:

1. Un directivo escolar que asume su práctica y desarrollo profesional con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana.
2. Un directivo escolar que reconoce la importancia de su función para construir de manera colectiva una cultura de la escuela centrada en la inclusión, equidad y excelencia educativa.
3. Un directivo escolar que organiza el funcionamiento de la escuela como espacio para la formación integral de las niñas, niños y adolescentes.
4. Un directivo escolar que propicia la corresponsabilidad del servicio educativo que brinda la escuela con las familias, la comunidad y las autoridades educativas.

4. Diferenciación de Liderazgo Directivo en la Práctica Docente

a. Liderazgo pedagógico

El liderazgo está presente en los diferentes actores que componen el sistema educativo, mostrando gran relevancia en los términos:

Liderazgo pedagógico: Bernal e Ibarrola consideran que “el liderazgo docente es el proceso por el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, en los directores y en otros miembros de la comunidad escolar para impulsar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje con la meta de aumentar el logro y el aprendizaje de los estudiantes” (2015, p. 62).

A esta idea de liderazgo subyacen dos perspectivas complementarias, a saber: liderazgo en el aula y liderazgo en el contexto educativo. Como indica Balduzzi (2015), el liderazgo del profesorado a nivel de aula estimula el aprendizaje del alumnado, influye en su avance

moral, promueve el desarrollo de sus potencialidades personales y, finalmente, anima a los estudiantes a configurarse como comunidad de aprendizaje. Mientras que, a nivel organizativo, afianza el desarrollo y la consolidación del proyecto educativo de la propia institución.

5. División de Liderazgo Directivo en la Práctica Docente

Lussier, afirma que el estilo de liderazgo “es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores” (2002, p. 67). Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, puesto que es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Existen distintos tipos o estilos de liderazgo directivos. Estos se refieren a las diferentes formas en que los líderes ejercen su autoridad y toman decisiones. Algunos estilos de liderazgo directivos son:

a. Liderazgo autoritario

Maureira (2018) precisa que es aquel jefe, supervisor, director o cualquier trabajador que esté al mando de un grupo humano, donde el impone lo que se tiene que hacer o cómo deben de actuar los colaboradores, sin considerar las sugerencias de ellos y ni la opinión de otros más que su voluntad.

b. Liderazgo democrático

De acuerdo con Duran-Seguel, et. al., (2019), permite a todos sus colaboradores dar sus opiniones, colaboren y participen en el análisis de resolución de los problemas y trabajen de manera colaborativa y participativa para lograr los fines y propósitos institucionales.

c. Liderazgo liberal

Maureira (2018) refiere que los trabajadores tienen amplia libertad para la toma de decisiones según las normas o funciones a cumplir dentro de la organización, hay confianza por parte del líder sobre sus subordinados o colaboradores y esto conforta a muchos trabajadores, porque el objetivo es lograr resultados; esto también se puede aplicar en la educación, porque el director no lo puede ver todo ni resolver todo él solo sino con el apoyo y aporte de sus colaboradores.

La forma en que los directivos ejercen su liderazgo es un punto clave y estratégico para alcanzar los objetivos de un plantel institucional, puesto que la autoridad que tiene el líder no se medirá por el tipo de poder que ejerce, sino en base a la capacidad que tienen estos para hacer que los miembros que componen a la escuela realicen acciones convencidos del objetivo que se pretende alcanzar, se requiere un trabajo colaborativo con una visión compartida. Asimismo, el tipo de liderazgo que ejerza puede favorecer en las prácticas educativas que realizan los docentes en beneficio de los estudiantes de secundaria.

6. Vinculación de Liderazgo Directivo en la Práctica Docente

a. Práctica docente

El éxito o fracaso de una institución educativa siempre va a estar encasillada al tipo de director que se tenga o al liderazgo que éste ejerza sobre la institución.

De acuerdo con Hargreaves y Fink (2004), la función directiva tiene que desempeñar un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus docentes, e incrementar la capacidad de los centros educativos para resolver sus problemas. Los cambios educativos pueden ser prescritos y legislados, pero si no quieren quedarse en mera retórica, deberán ser reapropiados por los centros alterando los modos habituales de trabajo. Deberán generarse desde dentro y capacitar a la institución para desarrollar su propia cultura innovadora, incidiendo en la propia estructura organizativa y laboral para potenciar la toma de decisiones. El cambio por el cambio, si no se traduce en mejoras de los aprendizajes de los alumnos, no puede calificarse de verdadera innovación, de ahí nace la estrecha relación entre liderazgo pedagógico, mejora académica y éxito educativo. Por lo tanto, la clave de la mejora no reside únicamente en un buen plan, sino en cómo se implementa y logra hacerse sostenible con el tiempo sin declive.

El liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la práctica docente desarrollada en la institución, así como en la satisfacción de los alumnos y toda la comunidad escolar. De esta manera, Calero, señala que “el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones” (1998, p. 215). Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman. Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones.

Por lo tanto, se puede decir que un liderazgo directivo bien encaminado influye en gran medida en la práctica que ejercen los docentes en el aula con los alumnos y en el logro de la excelencia educativa de la escuela secundaria, notándose la gran vinculación existente entre ambas.

7. Metodología de Aplicación de Liderazgo Directivo en la Práctica Docente

Con base en la revisión documental, los ejes metodológicos mínimos a considerar para la aplicación del tema Liderazgo Directivo en la Práctica Docente de las escuelas secundarias son: establecer direcciones, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

b. Establecer direcciones

De acuerdo con Leithwood K. (2004), este aspecto de la metodología se refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas, con el objetivo de que las personas que ahí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito. En relación con Leithwood, esta dimensión se fundamenta en teorías sobre la motivación humana según las cuales quienes se encuentran motivados por metas que los interpelan en lo personal, que son desafiantes, pero a la vez alcanzables, le encuentran un mayor significado a su trabajo, identificándose con él y con su contexto. El contenido de las acciones aquí descritas apunta a la existencia de una visión clara respecto de lo que la escuela busca lograr, guiando a los docentes en el desarrollo de metas, comunicándolas al conjunto de la comunidad (Hallinger y Murphy, 1987) y manteniéndolas permanentemente como foco de atención (Waters et al., 2003).

b. Rediseñar la organización

Como lo describe Leithwood K. (2004), esta dimensión se fundamenta en la idea de que la organización de las escuelas efectivas debe apoyar el desempeño de quienes realizan el trabajo administrativo, profesores y alumnos, mediante una flexibilidad que le permita adaptarse a la naturaleza cambiante del entorno y facilitar así el trabajo de sus miembros. Por tal razón, las prácticas concretas asociadas a esta dimensión, refieren no sólo a una estructuración que facilite el trabajo, sino también a la creación de una relación productiva con la familia y la comunidad, el establecimiento de contactos con el entorno más amplio de la escuela y, adicionalmente, construir en su interior una cultura colaborativa. De acuerdo con Fullan (2008), en relación directa con la construcción de una cultura de colaboración, destaca la importancia de potenciar la interacción entre los docentes -en tanto pares- para que la organización logre resultados más efectivos.

c. Gestionar la instrucción

La última de las dimensiones, gestionar la instrucción, refiere al alineamiento de los recursos humanos y materiales al interior de las escuelas en función del trabajo de enseñanza (Day et al., 2007; Robinson, 2007). Esta categoría de prácticas apunta a la organización de la enseñanza (Heck, et. al., 1990). Estas pueden ser de carácter formal, como es la supervisión, pero también y quizás más importante, pueden ser informales, como el trabajo conjunto con los profesores para buscar nuevas maneras de mejorar la enseñanza. Las prácticas que se agrupan en esta categoría involucran la dotación de personal; el proveer de apoyo técnico a los docentes mediante la supervisión, evaluación y coordinación; el monitoreo de los aprendizajes y de las prácticas docentes; y el evitar que estos últimos se distraigan de su trabajo con actividades que se alejan de su función principal (Leithwood et al., 2006).

8. Ejemplificación de Liderazgo Directivo en la Práctica Docente

Se presenta un ejemplo de cómo el Liderazgo Directivo influye en la Práctica Docente y por ende en el logro de los objetivos y metas de una escuela secundaria. Esto ocurre en un contexto rural durante el ciclo escolar 2022-2023.

Contexto. Se trata de una escuela secundaria pública estatal perteneciente al municipio de Ahome, estado de Sinaloa, México. El colectivo está compuesto por 16 maestros frente a grupo de las diversas disciplinas, 2 intendentes, 1 oficial administrativo, 1 prefecto y un director. El nivel socioeconómico de la comunidad donde se encuentra la escuela es medio.

Problemática. Se presentaba en la escuela secundaria un gran desinterés por parte de los alumnos para involucrarse en las actividades escolares, poco trabajaban, esto a raíz de la pandemia por la que atravesamos, además de la falta de apoyo de los padres de familia, la falta de confianza que tenía el personal de la institución por el poco apoyo y al poco interés que mostró el directivo anterior para ejercer de forma efectiva un liderazgo en la institución. Ante esto, los docentes se sentían preocupados, sentían que la secundaria tenía una mala imagen, puesto que los padres así lo hacían sentir, los docentes querían hacer más pero no sentían el respaldo de su jefe inmediato, el director. En el ciclo escolar 2022-2023 llegó al plantel un nuevo director, los docentes y los padres de familia mismos le explicaron la situación que prevalecía en la escuela y de inmediato se reunió con los docentes para realizar un diagnóstico de la institución y a su vez en colectivo proponer estrategias que se trabajaron entre todos para cambiar la imagen del plantel.

Metas. En trabajo colegiado se establecieron las metas que se deberían alcanzar. Algunos de los puntos a tratar para el logro de esas metas fueron:

- Analizar los resultados arrojados en el diagnóstico para trabajar en base a ello.
- Planear entre todos los miembros de la institución educativa un Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) donde se puso como base atender a las problemáticas aprovechamiento escolar y participación de la comunidad mediante proyectos colaborativos donde todos estuvieron involucrados para mejorar la situación que se venía desarrollando años atrás de conflicto.

A continuación, se describen las acciones que el directivo en colaboración con su personal docente realiza. Se destaca el proceso que implica el liderazgo directivo y la práctica docente de las escuelas secundarias de acuerdo a los ejes metodológicos antes presentados.

Establecer direcciones. El director tiene una planificación estratégica de la escuela secundaria elaborada de forma colaborativa con todo el personal donde las acciones planificadas están encaminadas a atender las necesidades o problemáticas del plantel. El líder directivo en colaboración con todo el personal de la institución, planea el programa escolar de mejora continua donde motiva a su personal a cambiar la imagen que se tiene del plantel, planeando acciones donde se involucre a toda la comunidad educativa, docentes, personal administrativo, intendentes, prefecto, padres de familia y alumnos, establecen metas importantes, alcanzables y medibles, que tengan una visión clara de lo que se pretende lograr. El director ejerce su liderazgo al mostrar la habilidad para establecer direcciones, se planeó la realización de proyectos y eventos culturales donde toda la comunidad educativa participara, eventos como desfile del 20 de noviembre, festival navideño, festival de primavera, festival del día de las madres y día de estudiante. Tanto el director, docentes, intendentes y personal administrativo trabajaron en conjunto y compartieron una misma

misión, involucrar a los padres de familia y alumnos en proyectos de esta naturaleza para cambiar la visión que se tenía del plantel.

Rediseñar la organización. El líder del plantel siempre muestra una actitud positiva, empática y de confianza con todos los miembros de la institución educativa, promueve el trabajo entre pares con docentes y demás personal. Por tal motivo, el director pudo gestionar proyectos institucionales con la ayuda de los agentes educativos, porque gestiona una visión compartida y crea un buen clima laboral. Este proceso implica analizar cómo están configuradas actualmente las diversas partes de la organización y cómo podrían reorganizarse para lograr mejores resultados. Siempre está atento a las necesidades y otorga autonomía a su personal, el director es capaz de organizar a su colectivo para coordinar y trabajar en equipo en cada una de las actividades que requiera la escuela, por tal, su liderazgo es compartido.

Desarrollar personas. El líder directivo tuvo la habilidad para lograr lo que otros directivos no habían logrado, atendía de forma personal cada una de las demandas o necesidades de su personal sin dejar de lado el sentido de la institución, siempre velando por que el plantel generara una educación de excelencia. Genera en el personal autoconfianza para que desempeñen su trabajo de la mejor manera, siempre los motiva a seguir aprendiendo, los invita a tomar cursos de actualización y la gran mayoría de su personal se capacita. Muestra en gran medida preocupación por los aspectos personales de sus profesores.

Gestionar la instrucción. El director siempre está atento a los procesos de enseñanza aprendizaje de los alumnos, por lo tanto, da acompañamiento oportuno a los docentes en su quehacer diario, les retroalimenta planeaciones, los motiva a que se sigan preparando, muestra interés a cada una de las actividades que sus docentes planean para cambiar la imagen de la escuela y a su vez obtener mejores resultados académicos, que tanto los alumnos como demás personal, se sientan a gusto en el plantel. El director atiende y ejerce un liderazgo encaminado a lo educativo, vela por los intereses académicos de los alumnos, por ende, colabora con la práctica docente para que esto se logre. Asimismo, ofrece capacitaciones a su personal, lo ayuda a buscar estrategias para que los alumnos de secundaria logren una educación de excelencia.

Por lo tanto, de lo anterior se puede decir que las competencias, la gestión estratégica, el liderazgo pedagógico y la intervención del directivo en la práctica docente tienen gran influencia en el ejercicio del liderazgo directivo que se desea en la escuela secundaria.

Discusión

A partir del análisis documental llevado a cabo una primera conclusión es que un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitando al docente su tarea, garantizando el funcionamiento efectivo de la organización y dándole sentido dentro del entorno social para buscar la excelencia educativa en la institución escolar a su cargo.

Franco (2019), propone la generación de líderes directivos diferentes para un nuevo contexto de orden mundial. Las funciones que les corresponden a estos directivos deben

caracterizarlos por la función proactiva, cumplimiento de metas y con resultados, liderazgo que optimice los procesos de aprendizaje de la formación básica (niños y adolescentes), forjadores de una educación de calidad.

Tomar decisiones en forma acertada es un proceso muy importante, esto quiere decir que para encontrar la excelencia que se requiere, un director debe ejercer un liderazgo que busque de forma permanente la mejora en los procesos educativos de su plantel.

Una segunda conclusión es, como indica la agenda 2030 en su objetivo de desarrollo 4 (ODS4): “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (UNESCO, 2019). Como lo menciona la UNESCO, se requiere garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y por tal el papel de liderazgo directivo es de suma importancia, puesto que él se encuentra al mando del plantel educativo y puede guiar el trabajo de sus docentes y demás personal para dicho logro.

En tercer lugar, el liderazgo directivo desempeña un papel fundamental en la práctica docente. A lo largo de este análisis, hemos explorado cómo los líderes educativos pueden influir en diversos aspectos de la educación para garantizar que se ofrezca una formación de alta calidad. Los líderes educativos deben establecer una visión clara y una misión sólida para su institución educativa, deben proporcionar entre sus docentes oportunidades de capacitación y apoyo continuo que contribuya significativamente a mejorar la calidad de la enseñanza, también fomentar un ambiente escolar positivo y colaborativo, asimismo, los líderes deben utilizar la evaluación y autoevaluación de su gestión para identificar áreas de mejora y medir el progreso hacia la calidad educativa, deben mantener una comunicación constante para garantizar que todos estén alineados con los objetivos, debe fomentar el liderazgo para que todos contribuyan al proceso de toma de decisiones, por último, los líderes directivos deben ser flexibles y capaces de adaptarse a cambios en el entorno educativo, como avances tecnológicos, necesidades de los estudiantes y cambios en políticas educativas.

Finalmente, se pudo establecer que el liderazgo directivo y la práctica docente son dos complementos que hacen falta en cualquier institución educativa y que, si el director de una escuela secundaria ejerce el liderazgo con fines de lograr las metas de su plantel educativo y a favor de los estudiantes, su personal y toda la comunidad educativa, será más fácil alcanzar la tan anhelada educación de excelencia que busca hoy en día la Nueva Escuela Mexicana.

Este estudio como todos tienen algunas limitaciones, como es, que a los directivos escolares y a los docentes los rigen acuerdos y leyes políticas que están en evolución constante, que no son totalmente autónomos puesto que su autonomía es dirigida, pero sí se puede hacer mucho por la educación de los adolescentes si los directivos ejercen su liderazgo de forma efectiva, si, como lo menciona Sulbarán (2022), conoce diversas características inmersas en el liderazgo educativo como, generar bienestar personal, emociones, autoconfianza, apoyo grupal, responsabilidad respeto y autoconfianza, promueve una educación vinculada a la institución educativa, incluso del hogar, induce a que todos los miembros de la institución

se conviertan en líderes para trabajar bajo un beneficio en común, ponen en efectos diversos ejercicios, métodos, técnicas o herramientas educativas, desarrolla líderes con razonamiento crítico, moral, ética, conciencia y emisión de juicios críticos para la mejora futura, promueve enseñanza que trasciende desde una educación tradicional hacia la disrupción e innovación educativa, fomenta el trabajo cooperativo, y vela de forma eficaz y asertiva los cambios que se generan para conseguir los objetivos propuestos. Por tal motivo, existe la necesidad de más estudios en el área que aborden los beneficios que brinda el liderazgo directivo en la práctica docente de las escuelas secundarias.

Referencias

- Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Ravanal, M. (2020). Directive Leadership and Educational Change: An Analysis of a Collective School University Experience. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. Recuperado de: <https://acortar.link/H4XBHo>
- Avilés, D., Meneses, G., & Cáceres M. (2021). De estudiante a director: realidades que se viven en las escuelas multigrado. Vol.17. Núm. 83. Recuperado de: <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2054>
- Azevedo, C. (2020). Mckinsey & company and the game of networking consultocracy in the basic education. *Revista HISTEDBR On-Line*, 20, 1-22. Recuperado de: <https://goo.su/1PesW65>
- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista Española de Pedagogía*, 260, 141-155. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/224729902.pdf>
- Barraza, C. (2018). Manual para la Presentación de Referencias Bibliográficas de Documentos Impresos y Electrónicos. Recuperado de: http://www.utemvirtual.cl/manual_referencias.pdf
- Bernal, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>
- Bernasconi, A., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación universitaria*, 11(3), 29-40. Recuperado de: <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v11n3/0718-5006-formuniv-11-03-00029.pdf>
- Barrientos-Monsalve Ender José, Sotelo-Barrios Mauricio Enrique y Hoyos-Patiño Johann Fernando (2023). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Guía práctica para la formulación de proyectos de investigación con ejemplos en áreas de administración y diseño*. Primera edición. Bogotá: Ecoe Ediciones, 100 páginas. ISBN 978-958-503-827-1 (impreso) -- 978-958-503-828-8 (digital) <https://n9.cl/36lba>
- Durán Chinchilla, C. M. ., & Rosado Gómez, A. A. . (2020). Aprendizaje activo e innovación en estudiantes de ingeniería. *REVISTA COLOMBIANA DE TECNOLOGIAS DE AVANZADA (RCTA)*, 1(35), 127–135. <https://doi.org/10.24054/rcta.v1i35.52>
- Calero M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos. Recuperado de: <https://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=7065>
- Carrillo, I. (2019). Liderazgo directivo y la práctica docente en la institución educativa N° 125 “Ricardo Palma” San Juan de Lurigancho. Recuperado de:

- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40511/Carrillo_LL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de investigación en la educación. Recuperado de: <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas de Educación [CEPPE], (2009). Práctica de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7 (3). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>
- Davini, M.C. (2015). *La formación en la práctica docente*. Paidós. Recuperado de: <https://practicasdelaen2.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/05/davini-la-formacion-en-la-practica-docente-cap-i.pdf>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q.; Penlington, C., Mehta, P. y Kington, A. (2007). The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Interim Report. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/265941089_The_Impact_of_School_Leadership_on_Pupil_Outcomes_Interim_Report
- Díaz, C. (2020). El liderazgo directivo y su relación con la motivación en los docentes de la I.E.E. Miguel Graú. Recuperado de: <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/article/view/1016/966>
- Dino-Morales, Laura Irene, & Tobón, Sergio. (2017). El Portafolio de evidencias como una modalidad de titulación en las escuelas normales. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 8(14), 69-90. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502017000100069&lng=es&tlng=es
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura* (Jorge Cárdenas, trad.). New York, NY: St. Martin's Press. Recuperado de: <https://politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Drucker-Peter-La-Gerencia-en-La-Sociedad-Futura.pdf>
- Duran-Seguel, I., Gallegos, M., y Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(40), 3-16. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 1(34), 343-348. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Flores, A., Aguilar, M. y García, J. (2017). Análisis Documental de los Sistemas de Gestión de la Calidad mediante la Cartografía Conceptual. *Entramados: educación y sociedad*, (4), 161-183. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6223266>
- 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. Recuperado de: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1179>
- Fullan, M. (2008). *The Six secrets of Change. What Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. San Francisco: Jossey-Bass. Recuperado de:

- <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/2008SixSecretsofChangeKeynoteA4.pdf>
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones Nota Técnica a N°6. Nota Técnica N°6. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo Para La Mejora Escolar: 6, 13. Recuperado de: <https://n9.cl/cbspm>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. Recuperado de: <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Hallinger, J. y Murphy, P. (1987). *Assessing and Developing Principal Instructional Leadership*. Educational Leadership. EBSCO Publishing. Recuperado de: https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_198709_hallinger.pdf
- Hargreaves, A., y Fink, D. (2004). *The Seven Principles of Sustainable Leadership*. San Francisco. United States of America. Educational Leadership. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/292228904_The_Seven_Principles_of_Sustainable_Leadership
- Heck, R., Larsen, T. y Marcoulides, G. (1990). Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2). Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0013161X90026002002>
- Jiménez, S. M. (2020). La gestión educativa en el liderazgo directivo de los colegios del circuito 07d01 del cantón Pasaje. *Ciencia Y Educación*, 1(5), 6 - 16. Recuperado de: <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0105202028>
- Leithwood, K. (2004). *Educational Leadership. A Review of the Research*. Prepared for the Laboratory for Student Success. Temple University Center for Research in Human Development and Education. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED508502.pdf>
- Leithwood, K. y Beatty, B. (2007). *Leading With Teacher Emotions in Mind*. Corwin Press. Recuperado de: https://www.moodle.is.ed.ac.uk/pluginfile.php/734/mod_page/content/1/Beatty_LeadershipTeacherEmotions.pdf
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham. Recuperado de: <https://www.nysed.gov/sites/default/files/principal-project-file-55-successful-school-leadership-what-it-is-and-how-it-influences-pupil-learning.pdf>
- Lussier, R (2002). *Liderazgo*. México DF: Thomson. Madrid: Wolters Kluwer. Recuperado de: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Maureira, Ó. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-33. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44051918001>
- Meza, C. (2019). Liderazgo directivo y desarrollo profesional docente en la institución educativa N° 1190 Felipe Huamán Poma de Ayala, Lurigancho, UGEL 06. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55065>
- Moreno, J.O., & Cortez, S. N., (2020). Rendimiento académico y habilidades de estudiantes en escuelas públicas y privadas: evidencia de los determinantes de las brechas en

- aprendizaje para México. *Revista de economía*, 37(95), 73-106. Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2395-87152020000200073&script=sci_abstract&tlng=es
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 4(4e), 11-24. Recuperado de: <https://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. París, Francia: OECD Publishing. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Porres, A. (2018). El liderazgo escolar en la transformación educativa. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/opinion/liderazgo-escolar-transformacion-educativa_0_PHTocvHPg.html
- Portilla, S. Fabrizio, R. Romani, U. I. & Rivera, J. L. (2023). A systematic review about directive leadership and organizational climate in school teachers. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 20. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9132014>
- Portugal, Y. (2018). Influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Cerro Colorado, Arequipa. Recuperado de: <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/9916e62b-04a8-4ae7-bbf4-44f02bac22f3>
- Reyes-Ruiz, L. y Carmona, F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Recuperado de: <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/6630>
- Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. ACEL Monograph Series (41). Recuperado de: https://www.pall.asn.au/wp-content/uploads/2015/09/3-School-Leadership-and-Student-Outcomes_Professor-Vivianne-Robinson.pdf
- Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez-Sierra, R. y López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. Doi: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>
- Rosas, E. F. (2020). Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una Institución Educativa de Lima Metropolitana. *REVISTA CONCIENCIA EPG*, 1(1), 53-63. Recuperado de <https://doi.org/10.32654/concienciaepg.1-1.5>
- Secretaría de Educación Pública (2022). *Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica-directivo y de supervisión escolar*. Recuperado de: http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200007
- Sulbarán, I. (25 de 08 de 2022). Tiffin University. Obtenido de Liderazgo educativo. Recuperado de: <https://global.tiffin.edu/noticias/en-que-consiste-el-liderazgo-educativo>

- Tobón, S. (2015). Socioformación: hacia una gestión del talento humano acorde con la sociedad del conocimiento. México: CIFE Recuperado de: <https://shre.ink/8UHS>
- UNESCO (2019). Liderar el ODS 4 –Educación 2030. Recuperado de: <https://es.unesco.org/themes/liderar-ods-4-educacion-2030>
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de la Fundación Chile. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5). Recuperado de: <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5482>
- Vicente, J. S. Y., y Lévano, G. C. T. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. INNOVA Research Journal, 5(3), 16. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878931>
- Waters, T., Marzano, R. J. y McNulty, B. (2003). Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Working paper. Denver: McRel. Recuperado de: <https://www.mcrel.org/wp-content/uploads/2016/06/Balanced-Leadership%20AE-What-30-Years-of-Research-Tells-Us-about-the-Effect-of-Leadership-on-Student-Achievement.pdf>
- Wipulanusat, Panuwatwanich y Stewart. (2017). Exploring leadership styles for innovation: An exploratory factor Analysis. Engineering management in production and services, 9(1), 7-17. Recuperado de: <https://sciendo.com/downloadpdf/journals/emj/9/1/article-p7.pdf>
- Paz Marcano, A. ., Pinto Aragón, E., & García Guilianny, J. (2020). Universidad y sociedad aliado de la actividad extensionista para el desarrollo del emprendimiento en Venezuela. *Aglala*, 11(1), 47–63. Recuperado a partir de <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1569>
- Pérez Madrid, O. (2020). El profesional en formación de la CURN. Reflexiones frente al Covid-19. *Enfoque Disciplinario*, 5(2), 1-18. Recuperado a partir de <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/21>