

NUEVAS PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO NEW PRACTICES OF MANAGERIAL LEADERSHIP

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 10/04/2024

Aceptado: 15/05/2024

Publicado: 25/05/2024

Código Único AV: e308

Páginas: 1 (336-351)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11303559>

Autores:

Alejandro Salazar Pizarro

Profesor en Educación Artística

Maestría en Ciencias de la Educación. Docencia
Universitaria

 <https://orcid.org/0000-0003-3799-4646>

E-mail: ssalazarpiz@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad César Vallejo

País: República del Perú

Casasola Lizarraga, Yazmyn Shela

Bachiller en Educación

Maestría en Administración de la Educación

 <https://orcid.org/0000-0001-5796-3308>

E-mail: ycasasola@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad César Vallejo

País: República del Perú

Resumen

El artículo de investigación bibliográfica tiene como objetivo identificar y promover reflexión sobre el rol que desempeña el director en la gestión escolar, para construir una escuela que responda a los nuevos retos institucionales. El estudio examina el liderazgo directivo a partir del análisis de la literatura científica. Método: para alcanzar el objetivo, se procedió a la revisión sistemática sustentada en el sistema de evaluación PRISMA, de las principales revistas indexadas y el análisis documental se llevó a cabo en cuatro etapas: revisión bibliográfica, estudio exploratorio, presentación de resultados y uso de un gestor bibliográfico de datos simplificados, que sistematizaron la composición y exposición de resultados. Conclusión: se determinó que el desempeño del liderazgo directivo se basa en el profesionalismo asociado a la gestión escolar, cuyo propósito es maximizar la calidad y eficiencia del desempeño docente en la enseñanza-aprendizaje, el uso adecuado de medios, materiales y la aplicación de normas con principios éticos.

Palabras Clave:

Liderazgo directivo, gestión escolar, educación, desempeño docente

Abstract

The bibliographic research article aims to identify and promote reflection on the role played by the principal in school management, to build a school that responds to new institutional challenges. The study examines managerial leadership based on the analysis of scientific literature. Method: to achieve the objective, a systematic review was carried out, supported by the PRISMA evaluation system, of the main indexed journals and the documentary analysis was carried out in four stages: bibliographic review, exploratory study, presentation of results and use of a simplified bibliographic data manager, which systematized the composition and presentation of results. Conclusion: it was determined that the performance of managerial leadership is based on the professionalism associated with school management, whose purpose is to maximize the quality and efficiency of teaching performance in teaching-learning, the appropriate use of media, materials and the application of standards. with ethical principles.

Keywords:

Managerial leadership, school management, education, teacher performance

Introducción

La educación es un tema de interés a escala global, por ello es materia de atención de diferentes organizaciones multilaterales como: Naciones Unidas (ONU), Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO), en el contexto nacional el Ministerio de Educación (MINEDU), para estas instituciones el derecho a recibir una educación de calidad, es el principal compromiso y para lograrlo desde la UNESCO se han elaborado informes que proponen un modelo de desarrollo sostenible en materia educativa, la cual propone como eje principal la mejora de la calidad educativa, garantizando parámetros elevados para la consecución de logros de aprendizaje (UNESCO, 2013).

Esta dinámica busca sostener una mejora constante de la calidad del servicio educativo como parte de políticas públicas de las naciones. En los últimos años, tal como lo expresa Ayala (2020), los reportes de avance académico muestran un bajo nivel en el rendimiento académico de los diversos niveles y modalidades educativas, se evidencia dificultades en la consolidación de los aprendizajes que no logran alcanzar los estándares previstos en las competencias. Entre los factores que se asocia a esta realidad destacan carencia de actualización en la formación docente, métodos arcaicos de abordaje pedagógico, diseño de programas alejados de la realidad, obsolescencia del material didáctico,

brecha tecnológica y un deficiente equipamiento escolar; aunado a ello, la falta de valores éticos y morales en las diversas esferas de la sociedad; estos son algunos factores esenciales para desarrollar el sistema educativo y mejorar la calidad educativa.

Por ello MINEDU (2014), sostiene que las escuelas son las instituciones que menos han cambiado en las últimas décadas, lo que ha generado una brecha abismal entre las demandas cognitivas de los estudiantes de hoy y la oferta académica que ofrece la escuela, así mismo, considera que la gestión escolar es la forma de orientar el trabajo en las Instituciones Educativas (IE) promoviendo y garantizando condiciones que aseguren el logro de los aprendizajes.

Por tanto, el liderazgo directivo propone de forma clara los caminos o medios para la obtención de los objetivos, formando para el cambio educativo que requieren las organizaciones educativas con visión de futuro (Collado, 1997, citado en Ferreira, 2021). El modelo de liderazgo educativo debe ser cohesionado, integral y holístico, donde los directivos implementen herramientas estratégicas dentro de la gestión escolar, que potencie el trabajo colaborativo con todos los colaboradores de la institución, que permitan posicionar a la comunidad escolar en el centro de atención de las políticas educativas (Maya et al., 2018, p. 120).

En ese sentido, es primordial precisar los términos de líder y liderazgo; para la Real Academia

Española (RAE), el término líder, refiere a la persona o entidad que va conduciendo o dirigiendo a un grupo de personas, partido político o una organización. Mientras que el término liderazgo, es la condición que tiene el líder en el ejercicio de sus actividades según las organizaciones, enmarcado en un contexto de superioridad que se da en una institución, organización, o en un producto, que abarca su ámbito (RAE, 2014). Por tanto, un líder es la persona que tiene la habilidad de influir en otros y dirigir un grupo hacia el logro de metas y objetivos comunes (Labourdette & Scaricabarozzi, 2010).

Es importante precisar que las características de un líder varían según la situación y el contexto, pero generalmente se consideran algunas cualidades fundamentales de comunicación, toma decisiones sólidas, inspira a otros, promueve la colaboración, el trabajo en equipo, empatía, comprensión hacia los demás, y es capaz de adaptarse a diferentes situaciones y desafíos.

Para Collado (1997) (citado en Ferreira, 2021), el líder caracteriza por ser guía o conductor de una organización donde propone de forma clara los medios o caminos para la obtención de los objetivos y en el caso de las IE es el que marca el camino al cambio educativo proponiendo una visión de futuro dentro de la organización. Además, un líder debe tener ideas claras y ser capaz de motivar a su equipo para alcanzar objetivos institucionales. Por otro lado, es consiente que la autoridad de un

líder organizacional no se mide por el poder que tiene sobre los miembros de la organización, sino por su capacidad de hacer que otros actúen para lograr lo que ellos quieren lograr.

En cambio, el liderazgo se encuentra enmarcado en las habilidades y destrezas comunicativas que facilitan la toma de decisiones, motivación y promoción de los cambios necesarios para la organización y sí mismo. Para Chiavenato (2007), el liderazgo es la influencia interpersonal que se desempeña en una situación mediante la interacción comunicativa para la consecución de los objetivos propuestos; el liderazgo es un fenómeno social que se da únicamente en grupos sociales y debe ser analizado en relación con determinadas estructuras sociales. Por ello, actualmente el liderazgo tiene un alto impacto como un elemento principal de las acciones que realizan las instituciones (Ayala Fretes, 2020).

En consecuencia, el liderazgo se considera como un aspecto fundamental en organizaciones donde se requiere una visión compartida, para el desarrollo de las estrategias y formas de comunicar ideas, metas y objetivos. Esto debido a que, el liderazgo inspira a otros a seguir un camino, teniendo en cuenta una visión de futuro y crea las condiciones para desarrollar acciones en conjunto e influir en el logro de los resultados.

Ante esta situación, la gestión escolar requiere de líderes que apunten a la implementación de

nuevos mecanismos de articulación e integración de una gestión eficiente en la administración de la educación, donde los profesionales asuman los retos directivos para atender efectivamente las demandas sociales, académicas y administrativas que presenta la escuela (Bolívar, 2021).

Para Jiménez (2022) y Rodas Hernández & Pérez Azahuanche (2021), han evidenciado en el ámbito de la cultura organizacional, que las instituciones requieren líderes con un perfil integral y un equipo docente capaz de comprender las normas propias, para que todos sean actores y factores relacionados con los objetivos estratégicos de la institución, donde los procesos y acciones se alinean a la identidad del grupo, la cual se estructura en torno al aprendizaje.

El liderazgo del director es una variable que determina los logros académicos, porque, es un líder pedagógico que influye significativamente en los resultados de los aprendizajes cuando colabora en la labor del docente en el aula. Por ello, es necesario que los directores creen un clima armónico de trabajo, establezcan una comunicación fluida y brinden retroalimentación constante, compartiendo decisiones importantes para la escuela. Teniendo en cuenta, que las instituciones educativas con mayor rendimiento académico tienen un mayor grado de influencia de liderazgo (Leithwood & Riehl, 2005, p. 59).

En consecuencia, Rodas & Pérez (2021) señalan que el término liderazgo directivo, es el conjunto de habilidades que posee el líder para influir de manera positiva en las actuaciones de las personas dentro de las organizaciones, haciendo con entusiasmo la labor de forma colaborativa para el logro de los objetivos. Puesto que, los niveles de concreción en el campo de la gestión educativa se dividen en tres categorías: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. La gestión institucional se enfoca en la forma en que cada organización transforma la política general, los subsistemas, sus particularidades y sus condiciones especiales (Rodas & Pérez, Ob. Cit.).

Para Cassasus (2000) (citado en Soto, 2019), la gestión de las instituciones escolares incluye la administración, gestión, política de personal, presupuesto, planificación, programación, monitoreo y dirección, etc. La gestión escolar crea las condiciones de aprendizaje necesarias para optimizar la organización del trabajo, aborda el tema de la democratización de la toma de decisiones mediante la introducción de factores innovadores en torno a conflictos bien gestionados relacionados con programas de educación estratégica (SEP, 2010).

Finalmente, la gestión pedagógica, está referida a la forma en que el maestro enseña, cómo conduce su plan de clase, cómo la evalúa y cómo interactúa con los estudiantes y los padres para garantizar el aprendizaje. Esta dimensión permitirá

reflexionar sobre los procesos pedagógicos del trabajo en la escuela y sus integrantes. La enseñanza y el aprendizaje están íntimamente relacionados con la planificación, la evaluación, el clima del aula, el uso del tiempo lectivo y los recursos didácticos.

Para Zubiría (2014), el liderazgo pedagógico es fundamental para evaluar el proceso y retroalimentar, promover la reflexión, influir en los modelos de aprendizaje, el clima institucional y crear un efecto Pigmalión positivo para docentes, padres y alumnos. La idea de pasar de la entrega y evaluación de conocimientos a la transferencia y evaluación de competencias es una oportunidad para cambiar los modelos de enseñanza en América Latina.

Teniendo en cuenta lo propuesto por Chiavenato (2007) y Soto (2019), los estilos de liderazgo se refieren al comportamiento que adopta un líder hacia sus subordinados para el logro de las metas planteadas en la organización, también destaca que existen tres tipos de estilos de liderazgo: El líder autocrático, donde una persona manda y exige obediencia y establece una relación de tipo dogmática y autoritaria, la cual también dirige, este tipo de líder restringe, premia o castiga usando sus poderes. Por ello, los que están en este tipo de liderazgo asumen la responsabilidad total de tomar decisiones, iniciar acciones y liderar, motivar y controlar a los subordinados.

Mientras que, el líder democrático o participativo, debe dirigir, guiar, animar y fomentar en todos los colaboradores la participación para la construcción de relaciones positivas con los involucrados dentro del proceso, esto se da porque los líderes se comunican con honestidad y sinceridad con los colaboradores de forma espontánea fomentando un clima de trabajo seguro y sin problemas, incluso en ausencia del líder, la integración de los miembros del equipo se mantienen en un ambiente agradable y satisfactorio, pero también un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal, permitiendo que los seguidores participen en el proceso de toma de decisiones.

Finalmente, el líder discrecional o “laissez-faire”, en un líder que ejerce poca autoridad, permitiendo que estos establecen sus propios objetivos y los medios para alcanzarlos, delegan todas las decisiones al grupo y no controla, da poca o ninguna dirección al equipo, lo que se traduce en libertad plena a los miembros de la institución, en la toma de decisiones es lento, por lo que algunos colaboradores no logran comprender las tareas que deben desarrollar, de allí, la situación puede volverse confusa, aunque la actividad del grupo es intensa, la producción es limitada, las tareas son al azar, con altibajos, y se pierde mucho tiempo en discusiones personales relacionado con el trabajo,

fuerte individualismo, falta de respeto por la gestión.

Al revisar lo propuesto por Soto (2019) se evidencia que existen cinco tipos de directores; el autocrático, se caracteriza por ignorar las opiniones de los subordinados y ejercer autoridad por la fuerza en lugar de la razón; el paternal, caracterizado por un enfoque en la protección y en ocasiones tiene demasiado amor por los subordinados; el despreocupado, se caracteriza por la falta de liderazgo y por una actitud de despreocupación; el demócrata, se caracteriza por fomentar en la organización a participar de la toma de decisiones y a utilizar sus opiniones; el burócrata, muestra un apego excesivo a las reglas y procedimientos establecidos y se enfoca en garantizar que se cumpla las normas y regulaciones, por lo que suele preocuparse más por la conservación de su empleo, evitando riesgos, que de alcanzar los logros.

Por tanto, para analizar la gestión y el tipo de director, se puede decir que el logro de las cualidades de liderazgo se logra a través del trabajo colaborativo cuando se crea un ambiente amistoso y delega responsabilidad, con actitud positiva de comunicación y es capaz de predecir el proceso de cambio y la implementación de decisiones gerenciales innovadoras lo que se debe traducir de forma precisa en una mejorar la calidad de la educación (Simbron & Sanabria, 2020, p. 63). Por lo que se debe considerar al momento de realizar un

análisis sobre este tema que en cada IE se pueden presentar diferentes tipos de liderazgo que influyen positivamente en la toma de decisiones. Donde, los directores tienen un rol decisivo positiva o negativamente en el logro de aquellos de quienes son responsables en el logro de las metas del grupo.

En este contexto, el trabajo de revisión sistemática se centra en valorar los aportes a la gestión escolar, dentro de un sistema educativo que requiere reinventarse después de la pandemia, lo que exige grandes cambios e innovaciones para quienes desempeñan nuevos roles directivos y de liderazgo actualmente en las escuelas, donde se tienen que seguir fortaleciendo el trabajo colaborativo, el empleo de los recursos educativos como son las plataformas y herramientas educativas usadas en la pandemia del COVID 19, que golpeó duramente el sistema educativo, mostrándonos las deficiencias que aún mantiene el sector educativo.

En relación a la problemática expuesta, Rosales Eguía et al., (2022) mencionan que la pandemia del COVID 19 y la globalización, potenciaron la transformación en la gestión educativa hacia entornos virtuales, donde los directivos son la piedra angular para poder garantizar que las escuelas estén a la par de las necesidades con una gestión estratégica en el contexto escolar. Por lo que se considera necesario poder promover un nuevo liderazgo directivo que comprenda nuevas formas de gestionar la educación

para alcanzar la calidad y equidad educacional en Latinoamérica. Además, en el campo educativo el liderazgo directivo, es la capacidad del ser humano, que motiva el trabajo colaborativo para la consecución de los objetivos propuestos, dichas acciones se desarrollan a través de prácticas orientadas para mejorar la gestión educativa.

En este mismo orden de ideas, Nieto Rivas et al., (2021), precisaron que el rol del director líder de una organización educativa es conseguir los objetivos institucionales, mejorar la calidad de la enseñanza aprendizaje, durante la pandemia surgieron dificultades emocionales y tecnológicas, para ello se promovió un trabajo de soporte socioemocional y constante capacitación del manejo de las nuevas herramientas y plataformas educativas, debido al trabajo remoto, relacionado con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). El acompañamiento y monitoreo se enfocó en generar empatía y elevar el compromiso institucional, propiciando un ambiente de colaboración entre pares, en beneficio de la dirección académica y administrativa.

Asimismo, Álvarez Arregui & Pérez Pérez (2011) destacan como el líder institucional emerge como uno de los factores determinantes para mejorar la calidad educativa; pero la tarea del equipo directivo es más encomiable si se armoniza la eficiencia, la eficacia y la equidad, construyendo una escuela que promueva una cultura

organizacional en base a participación, cooperación, colaboración, esfuerzo y un aprendizaje continuo. Existe la necesidad de reflexionar sobre el rol que cumple la escuela en la actualidad, las condiciones dadas en el marco normativo que se desprenden en la gestión escolar y el estilo de liderazgo que se establecerán en las organizaciones educativas.

En este mismo orden de ideas, Stephen (2010) señaló que el liderazgo directivo desarrolla cambios y mejoras educativas, influenciando directamente en el aprendizaje, a través del impacto en la motivación, las habilidades y las condiciones de trabajo de los profesores, los mismos que determinan el rendimiento de los estudiantes; el conocimiento acumulado de los procesos de mejora escolar, comprende las buenas prácticas de liderazgo directivo, adoptando principios generales del liderazgo a diferentes contextos. Por tanto, el líder directivo tiene un impacto indirecto en los aprendizajes de los docentes, mediante la motivación, el estímulo a las habilidades y las condiciones laborales de los educadores, que determinarán en el logro de los resultados.

Asimismo, Herrera & Cancino Cancino (2018) concluyen que el principal objetivo fue describir una experiencia para fortalecer las competencias funcionales del director y contar con un marco regulatorio que es primordial para el desarrollo de competencias de los equipos directivos, reconocer que el desempeño y las

habilidades de liderazgo en las IE es un elemento clave para mejorar el rendimiento académico. Reconocen que el desempeño y el estilo de liderazgo de una IE es uno de los factores claves para mejorar los logros de aprendizajes. Destacan que el ambiente de trabajo es propicio para la interacción de los participantes, y también encuentran que ciertas amenazas pueden limitar diferentes acciones planificadas.

Por ello, Ferreira (2021) expone que el liderazgo directivo, en el contexto escolar, está directamente relacionado al rendimiento académico, dado que el óptimo desempeño del liderazgo directivo contribuye a la calidad del proceso educativo, para ello es primordial crear condiciones óptimas de los líderes para promover la eficacia de las organizaciones escolares, crear un clima escolar positivo, vincular el trabajo para mejorar los aprendizajes, construyendo una conciencia pedagógica, estrategias de comunicación efectiva, negociación estratégica, la visión, misión, creatividad y la innovación organizacional, teniendo en consideración el desarrollo de los miembros que lo integran.

Por su parte, Romero (2020) destaca que el liderazgo educativo responde a factores claves para garantizar aprendizajes de calidad, es mediante prácticas reflexivas, que se construye en función de un proyecto compartido en comunidad, que se apoyan en estrategias para mantener altas

expectativas, de compromiso docente y que tengan igualdad de oportunidades para participar plenamente en una educación inclusiva con equidad. En tal sentido, el liderazgo directivo no solo lidera una gestión escolar que se orienta a consolidarse como una buena escuela, sino que promueve una escuela inclusiva donde todos puedan crear las condiciones que consolidan una organización escolar con un clima positivo en el progreso de los aprendizajes

En este sentido, Córdova Ramírez et al., (2021) afirman que es necesario ejecutar evaluaciones sistemáticas para identificar los niveles de liderazgo y su influencia dentro de las instituciones educativas, reconociendo prácticas y estrategias para una cultura de inclusión a la orientación de líderes directivos basado en la eficacia y el compromiso con las habilidades y competencias que se sostienen en cuatro aspectos fundamentales: la gestión de los aprendizajes, el pensamiento estratégico, trabajos colaborativos, y las relaciones interpersonales.

Según estos autores, el liderazgo directivo es un instrumento necesario para conocer el desarrollo y la eficacia de las estrategias implementadas para mejorar la praxis docente, el aprovechamiento de los materiales y recursos y el cumplimiento de las normas. Finalmente, precisan los autores que un buen líder promueve el trabajo colaborativo, no desarrolla prácticas discriminatorias tradicionales ni

persigue a quienes se oponen a la decisión (Córdova Ramírez et al., 2021).

Los conceptos anteriores están estrechamente relacionados entre sí y afectan las decisiones de la gestión. Lo que ha quedado en evidencia en la revisión de las diversas fuentes consultadas, donde se destaca que la gestión escolar está asociada a factores del liderazgo directivo que inciden directamente en los resultados de los aprendizajes en las instituciones educativas de América Latina. Asimismo, se puede precisar que de los factores más influyentes en el desarrollo de la región es la educación que obtienen los funcionarios estatales en materia de gestión y liderazgo.

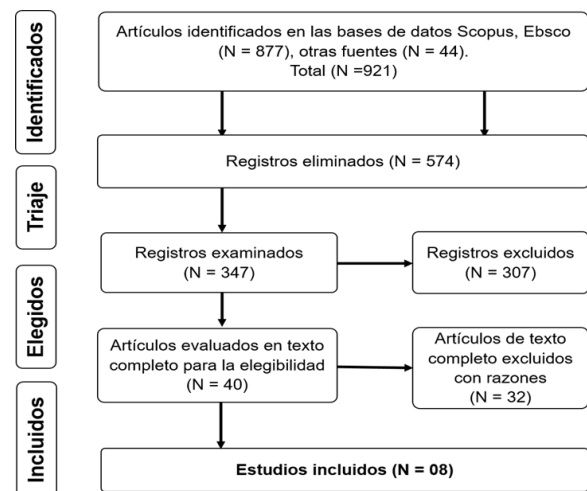
Por ello, Pliscoff (2011), Álvarez & Pérez (2011), Weinstein & Hernández (2014), Bolívar (2017), y Cancino & Vera (2017) señalan que el principal desafío de la educación pública en América Latina es garantizar la moral, la ética y la transparencia de la gestión en los servidores públicos.

Desarrollo

El presente artículo de revisión corresponde al método de la investigación bibliográfica, que analiza principalmente las bases de datos de las revistas indexadas, tales como: Scopus, Ebsco, Dialnet, Mendeley, Google Académico; por lo cual se trabajó las técnicas de análisis documental, llevado a cabo en cuatro etapas: de revisión

bibliográfica, de estudio y análisis, de estudio exploratorio, presentación de resultados y el uso de un gestor bibliográfico de datos simplificados, que ayudaron a sistematizar y redactar el artículo, como se presenta a continuación.

Figura 1. Diagrama de selección de artículos



Fuente: Adaptado de:

<https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increcendo/article/view/2313>

Para analizar los artículos seleccionados se tuvo en cuenta revistas del campo educativo, en el primer filtro se detectó ochocientos setenta y siete (877), documentos de la base de datos de Scopus, Ebsco y cuarenta y cuatro (44) de otras fuentes, se realizó el triaje quedando trescientos cuarenta y siete (347) artículos, en el segundo filtro se consideró descriptores o palabras clave empleadas en el resumen, quedando en total cuarenta (40), en el tercer filtro se eligió ocho (8) artículos de revisión sistemática de la literatura y con acceso abierto,

descentralizarse y proporcionarle mayor autonomía para una gestión eficiente de liderazgo escolar.

Tabla 1. Diseño metodológico de los artículos seleccionados

Autor	Título	Diseño de investigación	País	Breve resumen
Rosales Eguía et al.,	Liderazgo en la educación básica de la región latinoamericana	Revisión bibliográfica	Perú	Determinaron que la pandemia del COVID 19 y la globalización originaron transformaciones en el campo educativo y que el liderazgo, es el ejercicio de las actividades a cargo del líder según las organizaciones, quien motiva e influye al equipo de trabajo para el cumplimiento de lo propuesto en la visión, misión y objetivos, dichas acciones se desarrollan mediante las prácticas que están orientadas a la mejora de la gestión educativa.
Nieto Rivas et al.,	Experiencias del liderazgo directivo en tiempos de covid-19	Cualitativo	Perú	Concluyeron que el rol del director líder es integrar equipos de personas para conseguir los objetivos institucionales enmarcado en mejorar la calidad de los procesos en la enseñanza-aprendizaje, para lograr los resultados educativos que se desean, promoviendo un trabajo de soporte socioemocional y capacitación constante de las nuevas herramientas y plataformas tecnológicas.
Álvarez Arregui & Pérez Pérez,	Liderazgo directivo en los centros educativos de Asturias	Revisión bibliográfica	España	Manifiestan que el liderazgo directivo en las instituciones, es un factor determinante para mejorar los resultados en la escuela, y la tarea de los equipos directivos es armonizar la equidad, la eficiencia y la eficacia, potenciando un clima escolar que promueva una cultura organizacional con participación, colaboración, cooperación y esfuerzo.
Stephen,	El liderazgo directivo clave para una mejor escuela.	Revisión de la literatura.	Canadá	El liderazgo directivo influye e impacta de manera significativa en la mejora educativa y en los resultados académicos, por medio de las motivaciones del profesorado, las condiciones laborales, repercutiendo en el proceso pedagógico de la enseñanza-aprendizaje y en el logro de los resultados de los alumnos.
Herrera & Cancino,	Asesoramiento a equipos de gestión y liderazgo educativo	Cualitativo	Chile	Expresan que el desempeño de las instituciones educativas y el estilo de liderazgo son factores clave para mejorar los resultados del aprendizaje, hicieron hincapié en que el ambiente de trabajo favorece la interacción de los participantes y también identificaron algunas amenazas que podrían limitar el funcionamiento de las acciones planificadas y de los programas.
Ferreira,	El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos	Revisión sistemática- metodología descriptiva comparativa.	Colombia	Determina el liderazgo como un conjunto de habilidades y prácticas que desarrollan los líderes escolares, generando un sentido de visión compartida que influye y moviliza las acciones de los integrantes para alcanzar los objetivos propuestos. El trabajo propone cuatro desafíos: implementar la acción en un contexto específico, describir las acciones del trabajo cooperativo, el apoyo necesario para que los líderes de las instituciones y la distribución de la práctica.
Romero,	Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto	Cualitativo - estudio de casos múltiples.	Argentina	Concluye que el liderazgo directivo debe de mantener una visión crítica y a la vez reflexiva en torno a los problemas pre existentes de desigualdad y un compromiso pedagógico para promover estrategias equitativas e inclusivas, creando las condiciones necesarias que promuevan una organización escolar con un clima positivo y mejorando el logro de los aprendizajes.
Córdova Ramírez et al.,	El liderazgo directivo de las instituciones educativas.	Revisión bibliográfica.	Perú	Manifiestan que el liderazgo en las instituciones crea las condiciones integrando los propósitos y la identidad de grupo para favorecer los aprendizajes. Desarrollaron evaluaciones sistemáticas para evidenciar niveles de liderazgo, reconocer prácticas y estrategias para una cultura de inclusión, basada en la eficacia, las capacidades y las competencias del liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El desarrollo de la investigación permite identificar que el liderazgo directivo de la educación básica, originaron cambios en el campo educativo a causa de la globalización y la pandemia del COVID 19. Lo que hace que sea necesario que el líder sea la persona que motiva al equipo de trabajo en el cumplimiento de todos los objetivos propuestos (Rosales Eguía et al., 2022). Asimismo, el rol del

director líder es conseguir los objetivos institucionales integrando equipos de personas para mejorar el proceso de enseñanza, promoviendo soporte socioemocional y capacitación constante del manejo de nuevas herramientas tecnológicas (Nieto Rivas et al., 2021).

A su vez el liderazgo educativo es clave en la mejora de la escuela, armonizando la eficiencia, la eficacia, la equidad y potenciando un clima relacional que es causa y efecto de una cultura institucional (Álvarez Arregui & Pérez Pérez, 2011). Igualmente influye indirectamente en el aprendizaje de los educandos, a través de la incidencia de las motivaciones y condiciones de trabajo del profesor (Stephen, 2010).

En estos términos, el desempeño y el tipo de liderazgo es un factor clave que permite mejorar el logro de los aprendizajes (Herrera & Cancino, 2018). En tal sentido, se determina que es un conjunto de habilidades que en práctica despliegan los líderes educativos, generando sentido de visión compartida que moviliza e influye el comportamiento de los que integran la organización hacia el alcance de los objetivos (Ferreira, 2021).

En consecuencia, el liderazgo directivo debe de sostener la visión reflexiva y crítica de los problemas de desigualdad y un compromiso pedagógico promoviendo estrategias equitativas e inclusivas (Romero, 2020). Desarrollar evaluaciones sistemáticas para evidenciar niveles de

liderazgo, reconociendo prácticas y estrategias para una cultura de inclusión, basada en la eficacia de las capacidades y las competencias del liderazgo (Córdova Ramírez et al., 2021).

Conclusiones

La investigación evidencia que el liderazgo educativo, entiende a la escuela como una unidad de mejora educativa, la cual es determinada por un factor positivo en los resultados de los logros de aprendizaje, reconoce prácticas y estrategias que implementan los líderes para brindar apoyo y capacitación constante al equipo de trabajo, promueve el desarrollo del liderazgo pedagógico, optimizando la calidad de enseñanza aprendizaje (Ritacco Real & Amores Fernández, 2019).

Por otra parte, el liderazgo colaborativo en los equipos directivos, es un tema que adquiere cada vez mayor trascendencia, se basa en el compromiso, la eficacia, las habilidades y competencias que se sustentan en el pensamiento estratégico y las relaciones personales, entendiendo como una forma de liderazgo escolar a las prácticas distribuidas, horizontales, y compartidas (Zhu et al., 2019).

En la revisión de estos artículos de liderazgo directivo se distingue la necesidad de lograr una gestión eficaz en las instituciones educativas es uno de los mayores retos y compromisos que enfrenta la administración educativa, promoviendo e incentivando el trabajo colaborativo docente para

mejorar la calidad de los aprendizajes. Por último, los artículos incluidos en la revisión sistemática fueron desarrollados entre los años 2010 al 2022, estudios desarrollados que se localizan en países de Argentina, Canadá, Chile, Colombia, España y Perú.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente

Referencias

- Álvarez Arregui, E., & Pérez Pérez, R. (2011). Liderazgo directivo en los centros educativos de Asturias. 63(3), 23-42. Documento en línea. Disponible <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/articloe/view/29039>
- Ayala Fretes, P. E. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *En Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* (Vol. 2215, Número 2). Documento en línea. Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101
- Bolívar Botia, A. (2017). Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Una revisión internacional. January 2014, 61-103. Documento en línea. Disponible https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional
- Bolívar Botia, A. (2021). Liderazgo educativo y gestión escolar. January, 69-70. Documento en línea. Disponible <https://www.researchgate.net/publication/355166908>
- Cancino Cancino, V., & Vera Monrroy, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: Desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. Ensaio,

- 25(94), 26-58. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1590/S010440362017000100002>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Documento en línea. Disponible https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato_Idealverto_IntroducciónalateoriageneraldeelaAdministración.pdf
- Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. 231-236. Documento en línea. Disponible <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1836/1803>
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 7219-7238. Documento en línea. Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Herrera, C. I., & Cancino Cancino, V. E. (2018). Asesoramiento a equipos de gestión y liderazgo educativo desde el abordaje de las. 1220-1239. Documento en línea. Disponible <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/FLCrNXskHqD/VjRWdPkNwFfK/?format=pdf>
- Jiménez Riofrío, M. S. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las TIC en la mejora de la competitividad. 19. Documento en línea. Disponible <https://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/articloe/view/184>
- Labourdette, S., & Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. 10 (677), 17-40. Documento en línea. Disponible https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación de Kenneth Leithwood. En Fundación Chile. Documento en línea. Disponible <https://directivos.minedu.gob.pe/wpcontent/uploads/2021/01/Cómo-liderar-nuestras-escuelas.pdf>
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J., & Isea, J. (2018). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. 3(1), 10-27. Documento en línea. Disponible <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- MINEDU. (2014). Marco de buen desempeño del directivo. 56. Documento en línea. Disponible http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Nieto Rivas, E. A., Fermín Pérez, F. A., Arieta Miranda, Y. M., Mondragón Silva, D. G., Atanacio Cuaresmayo, L., & Meneses Jiménez, J. Á. (2021). Experiencias del liderazgo directivo en tiempos de covid-19. *South Florida Journal of Development*, 2(4), 6228-6245. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n4-095>
- Pliscoff, C. (2011). Desafíos de la formación pública en América Latina. Universidad de los Andes. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/4f93ec44-1c6c-4d20-b4d020e461d1e015/content>
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, (RAE), 9135. Documento en línea. Disponible <http://www.newcomlab.com/>
- Ritacco Real, M., & Amores Fernández, F. J. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(81), 375-402. Documento en línea. Disponible <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v24n81/1405-6666-rmie-24-81-375.pdf>
- Rodas Hernández, W., & Pérez Azahuanche, M. A. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 90-104. Documento en línea. Disponible

- <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684>
- Romero, C. (2020). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(1), 83-103. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Rosales Eguía, M. A., Bullón Solís, O., & Valero Palomino, F. R. (2022). Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. Puriq, 4, e325. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>
- SEP. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Documento en línea. Disponible https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelasdecalidad/Modelo de Gestión Educativa.pdf
- Simbron Espejo, S. F., & Sanabria Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. Cienciamatria, 6(1), 59-83. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Soto Ruiz, Y. (2019). El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar. En *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Documento en línea. Disponible <https://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Liderazgo Directivo.pdf>
- Stephen, A. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-127>
- UNESCO. (2013). Enseñanza y aprendizaje: Lograr la calidad para todos. Documento en línea. Disponible <https://es.unesco.org/gem-report/node/259>
- Weinstein, J., & Hernández Vejar, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL13-ISSUE3-FULLTEXT-468>
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *Leadership Quarterly*, 30(2), 215-232. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>
- Zubiría, J. (2014). Por una reforma integral de la educación en Colombia. *EGOB, Revista de Asuntos Públicos*, 9(1), 42-46. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/9a33cc01-feb7-440a-b306-fd6061483df1>