

Optimización de los aprendizajes a través del liderazgo directivo

Optimizing learning through managerial leadership

Ruben Rodriguez Asto

<https://orcid.org/0000-0003-3169-6509>

rubcom23@gmail.com

UGEL Leoncio Prado. Lima – Perú.

RESUMEN

Este artículo examina el impacto del liderazgo directivo en la optimización del aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. Su objetivo principal es analizar cómo el rol de los directivos en el ámbito educativo influye positivamente en las prácticas docentes y, en consecuencia, en los logros académicos de los estudiantes. La metodología empleada se basa en una revisión documental, aplicando criterios de inclusión y exclusión para la selección de 12 artículos relevantes. Los resultados evidencian que un liderazgo directivo efectivo impulsa prácticas pedagógicas de alta calidad, fomentando un entorno educativo que favorece el aprendizaje significativo. En conclusión, este estudio confirma que el liderazgo pedagógico de los directivos es un factor esencial en la mejora del rendimiento académico, mejorando la calidad educativa a través de una gestión estratégica y colaborativa en el contexto escolar.

Palabras claves: liderazgo directivo, mejora de aprendizajes, práctica docente, educación, instituciones educativas

Recibido: 05-09-24 - Aceptado: 01-11-24

ABSTRACT

This article examines the impact of school principal leadership on improving student learning in educational institutions. Its main objective is to analyze how the role of school principals positively influences teaching practices and, consequently, students' academic achievements. The methodology used is based on a documentary review, applying inclusion and exclusion criteria to select 12 relevant articles. The results show that effective school principal leadership promotes high-quality pedagogical practices, creating an educational environment that favors meaningful learning. In conclusion, this study confirms that the pedagogical leadership of school principals is an essential factor in improving academic performance, strengthening educational quality through strategic and collaborative management in the school environment.

Keywords: leadership, learning improvement, teaching practice, education, educational institutions

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo ejerce un papel fundamental en la optimización de los aprendizajes dentro de las instituciones educativas. Los líderes que desarrollan una visión clara y motivan a sus equipos docentes logran crear un ambiente adecuado para el aprendizaje efectivo, en el que cada miembro se siente comprometido y alineado con los objetivos de la institución. A través de la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y el fomento de una cultura de colaboración y mejora continua, el liderazgo directivo influye en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este enfoque promueve un ambiente de apoyo y confianza, en el que los docentes tienen la libertad de experimentar y adaptar sus métodos a las necesidades específicas de sus estudiantes, facilitando un aprendizaje profundo y significativo.

La preocupación por el logro académico y la formación continua de los profesionales ha sido un tema recurrente en el discurso del liderazgo directivo durante los últimos años. La mejora de los aprendizajes de todo el alumnado y la capacitación del profesorado constituyen dos de las líneas de actuación continuadas, aunque en varios estudios existe controversia sobre el tipo de liderazgo directivo que los sistemas educativos deberían fomentar para mejorar los aprendizajes del alumnado. Por una

parte, diferentes investigadores destacan el efecto positivo del liderazgo pedagógico directivo, mostrando datos de diferentes investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Sin embargo, Mestanza (2017) señala que existen fundamentalmente dos críticas a estos esfuerzos locales e internacionales. En primer lugar, la información sobre liderazgo educativo se considera excesivamente general, aunque la información específica sobre cómo los líderes ejercen su influencia hacia resultados académicos más elevados de manera inclusiva surge de meta-análisis y revisiones de investigaciones empíricas. La existencia de cuestiones filosóficas adscritas a teorías de la formación centra el interés en el "¿cómo y qué?" en los planteamientos e intuiciones educativas. Tales inquietudes están asociadas, principalmente, a dos de estos elementos epistemológicos: a) la teleología de la acción (¿qué busca la educación?), y b) la antropología educativa (¿qué es el hombre? o ¿qué es el ser humano?). En ambos casos, estos conceptos se circunscriben al tiempo de formación.

Para Gambarte (2019), la educación es uno de los factores centrales que hacen posible que una sociedad se desarrolle, innove y prospere. La educación, a su vez, representa un medio fundamental para dignificar al ser humano, formar ciudadanos y consolidar el tipo de sociedad deseado. La mejora de la educación debe ser responsabilidad de todos y, en particular, de los profesores y estudiantes. No obstante, en la mayoría de las ocasiones es necesaria la colaboración de otros agentes para propiciar dicha mejora. En los últimos años, puede decirse que la educación ha experimentado un cambio en el liderazgo, pasando de un liderazgo conector y colaborativo, con una distribución del liderazgo entre todo el equipo docente, a uno más centrado en la tarea de aprendizaje, con componentes individualizados.

Hoy en día, la educación se caracteriza por la innovación asociada al desarrollo científico-tecnológico, la creación de nuevos saberes en un mundo complejo y la necesidad de formación para el trabajo en un entorno en constante cambio. Gutiérrez y Roa (2022) indican que se necesita una formación escolar significativa para el futuro personal y social del alumno. En este sentido, la institución educativa debe asumir que la formación del docente en su práctica de enseñanza debe ser constante, entendiendo que la formación del profesor tiene como fin transformar sus prácticas de enseñanza desde un liderazgo que fomente el crecimiento profesional de los estudiantes. Así, el liderazgo propiciador de valores, bases de pensamiento y fuentes de ideas y sentimientos que guíen hacia actitudes deseables para la vida humana podría liderar una doctrina transfronteriza, trascendiendo la actuación simbólica institucional.

Por ello, Bolívar (2019) expresa que lo primero que se debe determinar es si a través de las prácticas de liderazgo directivo se observan efectos en el logro de los aprendizajes. Si la respuesta es positiva, ¿cuáles de esas prácticas deberían ser potenciadas para obtener mejoras sostenidas en el logro de los aprendizajes? A modo de síntesis, se puede señalar que incluso si los efectos directos de las prácticas de liderazgo directivo no son contundentes en el logro de los aprendizajes, este liderazgo aún podría desempeñar un rol en la optimización de los mismos. Por ejemplo, si se considera el amplio despliegue de estas prácticas, es posible que, cuando estas coinciden con las prácticas exitosas de las escuelas, su impacto positivo se potencie, lo que sugiere que cierta calidad en la organización es necesaria para obtener resultados relevantes. ¿Quién tiene posibilidades de obtener "buenos resultados" si no es capaz de definir, entre otras cosas, criterios claros y compartidos para medir lo que significa éxito para su organización?

En este contexto, el objetivo principal de este artículo es realizar una revisión documental de estudios previos sobre la relación entre el liderazgo de los directivos y su impacto en las prácticas pedagógicas de los docentes. A través de este análisis, se busca profundizar en cómo el liderazgo directivo contribuye a mejorar los aprendizajes de los estudiantes en diversas instituciones educativas del país, proporcionando así una comprensión más amplia y fundamentada del tema.

METODOLOGÍA

Este estudio se caracteriza por su enfoque teórico-descriptivo y su naturaleza documental. Para su desarrollo, se ha llevado a cabo una búsqueda exhaustiva en diversas fuentes de información en línea, que incluyen Google Académico, Scielo, Scopus, ProQuest, EBSCO y Redalyc. A través de estas plataformas, se ha realizado una revisión minuciosa de una amplia gama de publicaciones científicas, como artículos, libros e investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional. Estas publicaciones están centradas en el liderazgo directivo y su impacto en la formación continua de docentes y, por ende, en el rendimiento académico de los estudiantes.

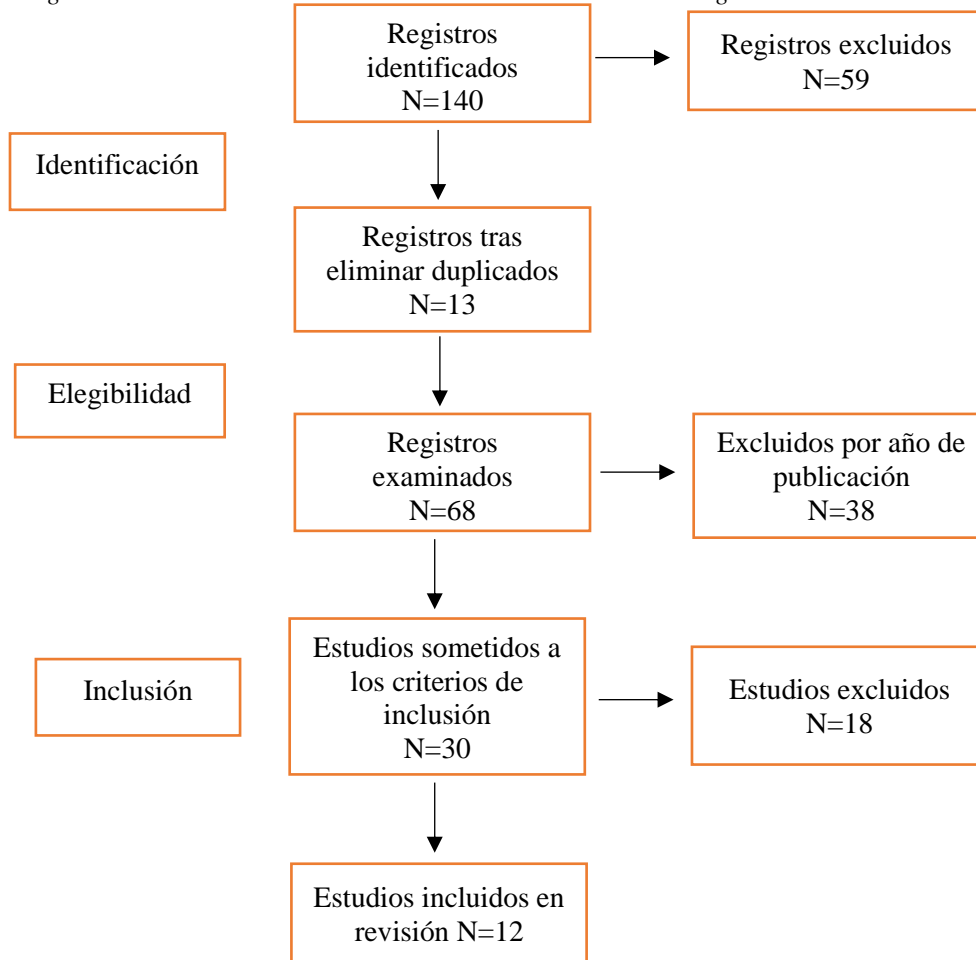
Para la identificación de la información utilizada en el presente artículo, se emplearon los siguientes descriptores: "liderazgo", "liderazgo directivo" y "liderazgo pedagógico". Estos términos desempeñaron un papel fundamental al ampliar el entendimiento en torno al propósito de la investigación, brindando una mayor claridad sobre cómo el liderazgo incide en el rendimiento académico de los estudiantes. La información reunida provino de diversas perspectivas y experiencias tanto a nivel nacional como internacional, lo que permitió establecer una triangulación de datos que servirá como base teórica para sustentar el presente artículo. Cabe destacar que la recopilación de información se limitó al período comprendido entre 2017 y 2024.

En términos generales, se efectuó la revisión de un extenso conjunto de bibliografía, abarcando un total de 140 trabajos de investigación. Esta colección engloba artículos académicos, libros y tesis tanto de origen nacional como internacional. La información recopilada fue organizada en tablas de doble entrada, en las cuales se ordenaron los datos más relevantes para los propósitos de nuestra investigación, incluyendo aspectos como el autor, el año de publicación, el título de la investigación, la metodología utilizada, los resultados obtenidos y las referencias bibliográficas.

Seguidamente, se procedió a realizar una selección de todas las fuentes recopiladas, tomando en consideración tanto los criterios de actualidad como su relación con el ámbito educativo. Este proceso permitió enfocarse en un conjunto de 30 fuentes que se consideraron de suma relevancia y pertinencia para los objetivos de nuestra investigación. Tras un análisis detenido de estas fuentes, se concluyó que 12 documentos se relacionaban de manera directa con nuestros objetivos de investigación y, por tanto, se incluyeron en el estudio.

Figura 1

Diagrama PRISMA sobre el desarrollo de la selección de las investigaciones



RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El impacto del liderazgo directivo y del profesorado en el aprendizaje ha sido ampliamente analizado. Numerosas investigaciones informan sobre el impacto significativo que tienen los estilos de liderazgo en los aprendizajes. Entre ellas, destacan los trabajos que subrayan los efectos del liderazgo directivo—foco de interés en esta investigación—en los logros académicos de los estudiantes, aplicando teorías de contingencia situacional del liderazgo.

Román-Acosta et al. (2023) subrayan el impacto del liderazgo directivo, pero se centran en mostrar el efecto directo que tienen las concepciones de enseñanza y aprendizaje de los docentes en relación con las de sus directores sobre el aprendizaje. Más recientemente, se han proporcionado pruebas rigurosas del impacto del liderazgo directivo en los logros

académicos de los estudiantes. Se muestran críticos con la tendencia a describir el modo en que los líderes influyen en las características de las escuelas y lamentan la ausencia de una teoría clara y detallada sobre cómo esas características seleccionadas impactan en los resultados de los estudiantes.

Por su parte, Guevara Ascue (2022) señala que un sistema educativo de calidad es el resultado de los problemas y preocupaciones planteadas por la sociedad ante situaciones inmediatas y futuras, sobre las cuales el sistema ha intervenido para lograr una solución o un equilibrio estable. La educación se mide en función de la información recolectada sobre el cumplimiento de ciertos indicadores de éxito, es decir, a nivel de los resultados del sistema educativo. Estos no son los únicos, pero son necesarios. Se evalúan en torno a los resultados de los procesos de enseñanza-aprendizaje, de la organización interna de la escuela y su administración, y del medio social que la circunda. No debe perderse de vista que el énfasis en el éxito de la gestión educativa radica en que las escuelas obtengan buenos resultados académicos y mejoren, de este modo, la calidad y equidad de los aprendizajes que sus estudiantes demuestran.

Para Castillo y Cuadros (2021), la evaluación del liderazgo directivo implica analizar las características particulares del contexto de un establecimiento, el diseño general de las prácticas educativas, organizacionales y curriculares que los directivos han propuesto e implementado, y finalmente las formas, orientaciones y resultados en términos de aprendizaje, de acuerdo con las particularidades e insumos del entorno. No existe un único modelo de liderazgo; en cambio, se consideran variables relacionadas con la capacidad de diferenciar y relacionar aprendizajes, utilizar información específica, y mejorar los indicadores socioemocionales y participativos que los mismos estudiantes establecen, como el cuidado mutuo. Estos indicadores son el resultado de construir y mantener un clima escolar basado en el respeto por las diversas identidades individuales y culturales. El estudiante se siente reconocido en su singularidad y establece vínculos de confianza, lo cual facilita la participación, mejora el rendimiento y promueve el desarrollo de proyectos de vida con orientaciones vocacionales claramente definidas.

En este sentido, Flores-Tapia y Ortiz-del Pino (2024) señalan que otra área a abordar se relaciona con la falta de espacios y oportunidades en la formación continua y perfeccionamiento de los docentes jefes y directivos. Esta limitación en el desarrollo de las competencias del equipo directivo diferencia al sistema educativo de otros ámbitos organizacionales, donde el modelo de gestión por competencias ha permitido fomentar dicho desarrollo a través de programas de formación continua contextualizados y significativos. Otro punto relevante reside en las diferencias que se establecen entre las competencias de los directivos y otros miembros del establecimiento.

Por tanto, no existe un desarrollo integral que reconozca que las competencias no pueden adquirirse ni desplegarse de manera aislada, sino en contextos. Los directivos pueden hacer carrera profesional y liderar grandes organizaciones; sin embargo, el liderazgo directivo implementa un estilo que ha demostrado ser más eficaz que otros.

Por ello, Semanate Quiñonez et al. (2022) indican que el gobierno escolar se ha mantenido lento, conservador, de baja calidad y poco eficaz. Las reformas educativas puestas en marcha en distintos países a principios de los años 90 coincidieron significativamente con un cambio radical en las fórmulas políticas de gestión y administración de los sistemas educativos. A partir de ese periodo, la evaluación se impuso como herramienta clave, tanto para políticas orientadas a satisfacer demandas sociales y requerimientos de eficiencia y eficacia, como para cuestionar presunciones relevantes que guían el diseño, desarrollo e implementación de diversas iniciativas políticas.

La globalización, el impacto de las tecnologías de la información y comunicación, el aumento de la competencia y la necesidad de impulsar el crecimiento económico a través de procesos eficientes y eficaces de producción y comercio generan un contexto en el que se percibe la necesidad de revisar y ajustar los actuales sistemas de gestión y administración en diversos ámbitos organizativos. Townsend Valencia y Figueroa Filián (2022) expresan que el aumento de la competencia entre las escuelas y el reconocimiento progresivo del papel de los directivos en el incremento de los rendimientos del alumnado representan un argumento a favor de reforzar el perfil y las capacidades de estos profesionales. Esta necesidad de cambio interno se asocia también a otros factores que influyen en la vida de las instituciones educativas y que, como parte del contexto, las impactan y establecen los baremos adecuados de las prestaciones que se esperan de ellas: familias, alumnado, ayuntamientos, administraciones educativas, inspección de educación, legislaciones y prescripciones administrativas y jurídicas, entre otros, que deben ser considerados.

De igual forma, Posso Pacheco et al. (2023) destacan los retos a los que la educación se enfrenta a comienzos del siglo XXI. Entre ellos, los cinco primeros se refieren al reto del cambio en las instituciones escolares. Estos cambios incluyen la aparición de nuevas tendencias en la gestión de las instituciones, en las estructuras más adecuadas, en las perspectivas pedagógicas y, por supuesto, en el papel de sus directores. En este sentido, apuntan que “La institución escolar no está exenta de la necesidad de lograr y mantener la excelencia en su funcionamiento. La programación, implementación y evaluación de acciones orientadas a establecer nuevas formas de gestionar instituciones educativas apoyan tal afirmación.” Resulta evidente que se están generando nuevos problemas en el seno de las instituciones educativas que impiden su desarrollo armónico.

Asimismo, Calanche Fernández (2024) indica que un enfoque de contingencia sostiene que el estilo de liderazgo deseable varía en función de las diferentes situaciones. La teoría de la contingencia en el liderazgo educativo busca demostrar que la interrelación entre los factores presentes en el contexto educativo, vinculados a aspectos como el clima organizacional, la madurez de los miembros o del grupo, y la cantidad y variedad de servicios prestados, posibilita establecer ciertos estilos de liderazgo. De ahí la necesidad de adecuar los estilos y motivarlos hacia modelos adaptativos a las necesidades de cada situación.

Siguiendo con la lógica de la teoría contingente del liderazgo, Carrasco Pariahuache (2024) elabora una tipología con cuatro estilos: a) Liderazgo democrático participativo: este líder valora la capacitación y la participación. Toma todas las decisiones que surgen en el momento de las actividades grupales, tiene pleno dominio de la situación y de las normas que rigen al grupo, las cuales han sido consensuadas previamente. Sabe escuchar de forma activa y busca el consenso con sus liderados. b) Liderazgo indirecto: el líder se mantiene al margen de los procesos de decisión y sólo interviene si el grupo descarrila del macro objetivo. c) Liderazgo autoritario: se encarga de la toma de las decisiones que el grupo debe llevar a cabo, y no se preocupa por coordinar la intervención de los subordinados. Generalmente es respaldado por los sectores más poderosos de la organización y impone, a través de su personalidad, un estilo rígido, formalista y con poco afecto. d) Liderazgo administrativo: es un intermediario que se encarga de interrelacionar al grupo con la totalidad del contexto interno y externo de la organización. Se encarga de las decisiones coyunturales y estimula la creatividad de los seguidores.

Por otro lado, Solano Galavis (2022) estudia las distintas dimensiones de las competencias emocionales de un director y su influencia en el rendimiento del centro. Se muestra cómo el perfil ideal de un director se compone de las siguientes dimensiones: en el ámbito afectivo, debe tener gran autoconocimiento, autoestima y autonomía emocional. En el ámbito social, su capacidad social es alta, es un líder empático, orientado hacia el servicio y solidario, con una personalidad que infunde confianza y posee capacidad persuasiva. En el ámbito intrapersonal, es responsable y orientado hacia las metas.

En cuanto a estilos de dirección, Chiquito Ruiz (2024) señala que el directivo moderno debe centrarse más en el liderazgo que en el seguimiento, delegar, coordinar, fomentar la toma de decisiones y lograr la mayor implicación posible de los profesionales del centro. Un director con un estilo directivo democrático lograba mejor rendimiento académico y satisfacción laboral en los docentes. Otros estudios corroboran estos resultados, añadiendo como ventajas de un liderazgo democrático un buen clima de relaciones interpersonales y un menor absentismo tanto del profesorado como del alumnado.

Finalmente, Rodelo et al. (2023) señalan que las habilidades de comunicación y empatía van íntimamente ligadas para que los interlocutores adviertan los sentimientos del otro y sean capaces de enunciar sus propios pensamientos, deseos y preocupaciones sin ofender al interlocutor en un clima de confianza y aceptación mutua. La comunicación clara es más importante que el contenido en sí mismo porque la gente no reflexiona sobre lo que ya comprende. El liderazgo efectivo requiere, sobre todo, una buena comunicación. Hemos de conseguir una comunicación lo suficientemente abierta entre todos los miembros del claustro o del equipo docente, al menos lo suficiente como para que todos expliquen y argumenten en voz alta su percepción de la realidad o de su grado de compromiso con el cambio que se les propone. Solo así podremos dirigir y coordinar el esfuerzo y obtener el grado de compromiso necesario. La mayor parte de los conflictos que surgen en el trabajo o en la vida cotidiana se deben a la falta de comunicación, al igual que la solución a la mayor parte de los problemas.

Por lo tanto, el directivo debe ser capaz de adaptarse a los distintos estilos de los demás, tener habilidades de empatía, tener en cuenta las necesidades de los demás y la capacidad de ver todos los aspectos al afrontar un problema, defendiendo su postura, pero también teniendo en cuenta las de los demás. Es importante demostrar que valora a los miembros y sus opiniones, escuchar, incentivar y premiar cuando corresponde, y dar sentido a su trabajo. Es muy importante no eclipsar a los demás, y ofrecer su ayuda para conseguir los objetivos. Bajo el concepto de comunicación podríamos agrupar todos los elementos de la función directiva, pero los desglosaré para que tomen cuerpo usando un esquema que me ilustre para establecer el correcto flujo de la información en un equipo de trabajo, elemento esencial para el logro de los objetivos marcados y su correcta evolución.

DISCUSIÓN

En los artículos revisados y analizados, los autores han presentado diversas conclusiones relacionadas con el liderazgo directivo. Esto concuerda con lo señalado por Méndez Escobar (2021), quien resalta la necesidad de líderes que sean capaces de autoevaluarse y examinarse sin temor a sus debilidades. Se destaca la idea de que el cambio social comienza con un cambio personal, pero lograrlo requiere esfuerzos significativos para reconocer la importancia de una transformación personal a través de la autoevaluación y, a partir de allí, orientar el cambio social. Se subraya la idea de que no se puede exigir que otros cambien si no estamos dispuestos a cambiar nosotros mismos, ni pretender cambiar a los demás si no estamos dispuestos a hacerlo con nosotros mismos.

Además, Mestanza (2017) sostiene que la falta de liderazgo pedagógico hace improbable que se produzcan cambios estructurales en las prácticas pedagógicas de los docentes y, como resultado, en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Para abordar esta cuestión, es esencial implementar estrategias creativas orientadas a fortalecer las habilidades y conocimientos de los estudiantes.

Por su parte, Miranda y Vadivieso (2021) complementan esta idea al subrayar que, para alcanzar las metas y objetivos de una organización, se necesita la influencia positiva del líder. El líder debe aspirar a establecer una visión compartida dentro de la organización, una visión que sea concebida y soñada por todos. En otras palabras, se busca fomentar una visión común en la que cada colaborador se esfuerce por alcanzar primero sus metas personales y luego las metas colectivas.

En otro enfoque, con el cual concuerdan los resultados, está el de Rossi Valverde y Rossi Ortiz (2020), quienes plantean que la tarea del liderazgo directivo radica en influir de manera positiva en la calidad de la educación de los estudiantes. Para lograrlo, es necesario tener en cuenta los factores que impactan directamente en la labor de los docentes y las particularidades de los propios estudiantes. Estos factores pueden abarcar aspectos como el tamaño del grupo en el aula, las dinámicas entre los compañeros, el entorno familiar y otros elementos relacionados.

En el contexto del liderazgo escolar, Bush (2019) destaca la importancia de que el líder pedagógico comparta su experiencia profesional y sus conocimientos pedagógicos para brindar apoyo, motivación y estímulo a los docentes en el aula. Además, el líder debe llevar a cabo una gestión contextualizada, teniendo en cuenta los elementos clave de la realidad, como los desafíos, las necesidades y los intereses sociales que conforman el escenario en el que se desarrolla el currículo.

Para ampliar esta idea, Gutiérrez y Roa (2022) agregan que el líder debe adaptarse al contexto en el que trabaja, utilizando su amplia experiencia y competencias personales para generar confianza y motivación en su equipo. Al hacerlo, el líder tiene la responsabilidad de fomentar el fortalecimiento profesional de su equipo, lo que se traduce en la creación de mejores oportunidades de aprendizaje y el acceso a conocimientos especializados y relevantes (Bolívar, 2019).

Por tanto, la investigación ha demostrado reiteradamente que la figura del directivo juega un papel crucial en la definición del rendimiento y la motivación de su equipo. Por todo ello, las habilidades de los directivos son muy importantes. La inteligencia emocional se menciona como una competencia clave en un directivo. Se identifican cinco competencias clave para el liderazgo efectivo: autoconciencia, autogestión, conciencia social, gestión de relaciones e influencia.

CONCLUSIONES

En este sentido, se deduce que existe una relación positiva entre el liderazgo y la calidad de cualquier actividad educativa, así como entre el liderazgo y la enseñanza, entre el liderazgo y el aprendizaje, y entre el liderazgo y la satisfacción personal y profesional de las personas del centro. El tipo de liderazgo y su estilo influirán en el adecuado desarrollo de actividades educativas, en la mejora de la enseñanza, en el incremento del aprendizaje de los estudiantes y en su satisfacción. Por ello, conocer la manera en la que un líder fomenta las relaciones con su equipo, cómo dirige, delega, coordina el trabajo, apoya a sus miembros, promueve, participa o toma decisiones, es fundamental para quienes quieran liderar con eficacia aprendizajes en el marco organizativo del centro educativo.

Basándose en la revisión de la literatura, esta investigación permite reafirmar la importancia nuclear del liderazgo directivo sobre los aprendizajes a lo largo de la educación obligatoria. Los hallazgos confirman algunos resultados encontrados en la revisión de la literatura, particularmente en relación con la presencia de un liderazgo pedagógico coherente sobre los componentes del aprendizaje docente relacionado con la práctica de aula. Ello permite ensayar la hipótesis de que debería existir también alguna relación entre la práctica de aula y la calidad docente y que, a través de esta última, encontrar algún efecto sobre los aprendizajes. La consecuencia de varias vías se relaciona con la mediación de estrategias que aluden a los mismos procesos sobre el aprendizaje de los estudiantes.

REFERENCIAS

- Bolívar, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *La Muralla*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662019000300897&script=sci_arttext
- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 107-122. <http://educa.fcc.org.br/pdf/ree/v13n1/1982-7199-ree-13-01-107.pdf>
- Calanche Fernandez, J. (2024). *Análisis de los factores determinantes de la sobrecualificación en la etapa laboral de los egresados en Economía de la UNSAAC, 2015-2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/9240>
- Carrasco Pariahuache, I. J. (2024). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en los docentes de una universidad de Piura 2024*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/147608>
- Castillo, G. A. C. y Cuadros, M. J. L. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en un contexto de trabajo remoto por la emergencia sanitaria, COVID-19. *Llamkasun*. <https://llamkasun.unat.edu.pe/index.php/revista/article/view/52>

- Chiquito Ruiz, J. J. (2024). *Liderazgo y satisfacción laboral de la unidad de gestión de transporte del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Jipijapa*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6952>
- Flores-Tapia, C. E., y Ortiz-del Pino, Á. R. (2024). Identificación del estilo de liderazgo mediante la aplicación del Test del Grid Gerencial. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 6(2), 130-141. https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Flores-Tapia/publication/382921380_Identificacion_del_estilo_de_liderazgo_mediante_la_aplicacion_del_Test_del_Grid_Gerencial_Caso_Curtiduria_Tungurahua/links/66b37caa2361f42f23bd244c/Identificacion-del-estilo-de-liderazgo-mediante-la-aplicacion-del-Test-del-Grid-Gerencial-Caso-Curtiduria-Tungurahua.pdf
- Gambarte, M. I. G. (2019). Liderazgo pedagógico en educación secundaria: aportaciones desde la evaluación de burnout-resiliencia en docentes. *Management*, 7, 104-134. <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/download/3519/2610/14274>
- Guevara Ascue, Y. M. (2022). *Percepción de gestión educativa y logros de aprendizaje en estudiantes de una institución educativa de Huanquite 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85568>
- Gutiérrez, K. M., y Roa, M. R. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista educación*, 46(1), 1-28. <https://www.redalyc.org/journal/440/44068165028/html/>
- Méndez Escobar, C. V. (2021). *Liderazgo directivo en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2014 al 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56439/M%c3%a9ndez_ECV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mestanza, S. M. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso De La Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1129>
- Miranda, L. C. B., y Vadivieso, K. E. D. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB- Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462/1399>
- Posso Pacheco, R. J., Cónдор Chicaiza, M. G., Mora Guerrero, L. M., y Segundo Leonidas, R. M. (2023). Aprendizaje basado en retos: una mirada desde la educación superior. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 18(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1996-24522023000200014&script=sci_arttext&tlng=pt
- Rodelo, J. C., López, N. A., y Gómez, R. Y. C. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295-1311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., y Pérez Gamboa, A. J. (2023). Estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital. *Salud. Ciencia Y Tecnología-Serie De Conferencias*, 2. <https://gresis.osc.int/records/4078w-9ej45/files/455.pdf>
- Rossi Valverde, R. M., y Rossi Ortiz, R. G. (2020). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular. *Revista Andina de Educación*, 4(1), 11-22. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-28162020000300011&script=sci_arttext
- Semanate-Quiñonez, H., Upegui-Valencia, A., y Upequi-Valencia, M. (2022). Blended learning, avances y tendencias en la educación superior: una aproximación a la literatura. *Informador Técnico*, 86(1), 46-68. http://revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/view/blended-learning-avances-y-tendencias-en-la-educacion-superior-u
- Solano Galavis, K. M. (2022). *Repercusiones del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los docentes de la Instituciones Educativas Oficiales de la Margen Izquierda de la Zona Rural del Municipio de Lorica*. [Tesis Doctoral, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/6179?locale-attribute=en>
- Townsend Valencia, J., y Figueroa Filián, J. (2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 407-429. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2022000200407&script=sci_arttext