

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i6.1549>

Liderazgo directivo y gestión escolar. Experiencias y prácticas desde un enfoque internacional

Directive leadership and school management. Experiences and practices from an international approach.

Dyan Wilson Canton
dyanwilcan@gmail.com
México

Artículo recibido: 16 de diciembre de 2023. Aceptado para publicación: 29 de diciembre de 2023.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Esta labor investigativa tuvo como objetivo analizar las prácticas y experiencias en el liderazgo directivo y gestión escolar a nivel internacional, regional y nacional, por lo que el camino metodológico seleccionado fue el de un enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, de tipo documental, con apoyo en un estudio bibliográfico, en el que la muestra estuvo conformada por fuentes documentales seleccionadas con apego a criterios de elegibilidad establecidos por el autor de este artículo. Además, para el levantamiento de la información se utilizó una ficha bibliográfica con respaldo en el gestor bibliográfico Zotero y el procesamiento de datos se realizó con soporte en Atlas.Ti versión 7.5.14. Los principales hallazgos son los siguientes: En Indonesia, se destaca la importancia del estilo de liderazgo adaptable a las necesidades de la institución, mientras que en Suráfrica se subraya la necesidad de una formación especializada para afrontar los desafíos del cargo. En Brasil, se resalta el impacto del liderazgo transformacional y pedagógico en el compromiso docente y el rendimiento académico, mientras que en Colombia se identifica una brecha entre las expectativas de los directores y la realidad administrativa, resaltando la falta de formación específica en gestión. En México, se reconoce la importancia del liderazgo del director respaldado por consejos técnicos y de participación social, destacando su influencia en el desarrollo integral de los estudiantes y el compromiso de la comunidad educativa. Se concluye que los hallazgos enfatizan la necesidad de una mayor colaboración entre todos los actores educativos para garantizar un enfoque equilibrado que promueva el desarrollo integral de los estudiantes, además, resaltan la importancia de programas formativos especializados para directores, abordando tanto aspectos pedagógicos como administrativos para una gestión y un liderazgo efectivos.

Palabras clave: calidad, educación, experiencias, gestión escolar, liderazgo

Abstract

The objective of this research work was to analyze the practices and experiences in directive leadership and school management at the international, regional and national level, so the methodological path selected was that of a qualitative approach, at a descriptive level, of a documentary type, with support in a bibliographic study, in which the sample was made up of documentary sources selected in accordance with eligibility criteria established by the author of this article. In addition, a bibliographic record supported by the Zotero bibliographic manager was used to collect the information, and data processing was carried out with support in Atlas.Ti version 7.5.14.

The main findings are the following: In Indonesia, the importance of a leadership style adaptable to the needs of the institution is highlighted, while in South Africa the need for specialized training to face the challenges of the position is highlighted. In Brazil, the impact of transformational and pedagogical leadership on teacher commitment and academic performance is highlighted, while in Colombia a gap is identified between the expectations of directors and administrative reality, highlighting the lack of specific management training. In Mexico, the importance of the director's leadership supported by technical and social participation advice is recognized, highlighting its influence on the comprehensive development of students and the commitment of the educational community. It is concluded that the findings emphasize the need for greater collaboration between all educational actors to guarantee a balanced approach that promotes the comprehensive development of students, in addition, they highlight the importance of specialized training programs for directors, addressing both pedagogical and administrative aspects to effective management and leadership.

Keywords: quality, education, experiences, school management, leadership.

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons 

Cómo citar: Canton, D. W. (2023). Liderazgo directivo y gestión escolar. Experiencias y prácticas desde un enfoque internacional. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(6), 1572 – 1583. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i6.1549>

INTRODUCCIÓN

En el vasto escenario educativo a nivel mundial, el liderazgo directivo y la gestión escolar se destacan como elementos cruciales que moldean la calidad y eficiencia de los sistemas educativos, por lo que puede asegurarse que “la gestión asoma como elemento matriz en la articulación de las actividades educativas” (Pacco & Dávila, 2022, p. 3004), perfilándose como factor clave que garantiza la eficacia y cohesión en la ejecución de programas, estrategias pedagógicas y desarrollo institucional en el ámbito educativo.

A lo largo de la historia, estas áreas han experimentado una evolución significativa, adaptándose a las cambiantes necesidades y desafíos de la educación en distintos contextos globales, regionales y nacionales, sin embargo, “existe poca investigación sobre la relación existente entre la gestión escolar y el liderazgo de los directivos al interior de las instituciones educativas” (Barba & Delgado, 2021, p. 285).

En este sentido, puede señalarse que la escasez de investigación en la relación entre gestión escolar y liderazgo directivo dentro de las instituciones educativas representa una brecha significativa en la comprensión de cómo las prácticas administrativas influyen en el rendimiento y clima escolar, limitando así la optimización de estrategias efectivas para el desarrollo educativo. Por tal razón en este estudio, se considera pertinente efectuar un análisis exhaustivo de estas esferas esenciales, con un enfoque especial en su desarrollo y aplicación a nivel internacional.

Ahora bien, debe especificarse que con esta labor investigativa se pretende comprender la forma en la que el liderazgo directivo y la gestión escolar se han configurado, implementado y transformado a lo largo del tiempo, prestando particular atención al contexto latinoamericano y profundizando en la realidad educativa de México, considerando que “de la literatura investigativa en términos de liderazgo escolar en Latinoamérica no existen estudios comparados sobre los directores” (Aravena et al., 2020, p. 72).

Por otra parte, debe señalarse que el tema abordado es de suma importancia en la actualidad, ya que la efectividad del liderazgo y la gestión en las instituciones educativas es fundamental para responder a los desafíos contemporáneos y para construir sistemas educativos más equitativos, inclusivos y adaptados a las necesidades de una sociedad en constante cambio, premisa respaldada por Aravena et al., (2020) quienes han puntualizado que “existe un volumen considerable de evidencia empírica y teórica que reporta al liderazgo como un factor clave en el mejoramiento escolar” (p. 72)

La metodología empleada en esta investigación, debe señalar que la misma sigue una ruta rigurosa que abarca un enfoque cualitativo apoyado en una investigación de tipo documental y de diseño bibliográfico. Se ha realizado una revisión minuciosa y exhaustiva de fuentes bibliográficas actualizadas y relevantes en el campo de estudio por medio de las cuales cumplir el objetivo de analizar las prácticas y experiencias sobre liderazgo directivo y gestión escolar a nivel internacional, regional y nacional.

Puede aseverar que la relevancia de este estudio trasciende los límites académicos, ya que se proyecta como una herramienta invaluable para el ámbito educativo en su totalidad, puesto que al destacar las experiencias exitosas, los desafíos inherentes y las estrategias innovadoras en la gestión escolar y el liderazgo directivo, se pretende ofrecer un panorama completo que sirva como base para mejorar la calidad educativa, fortalecer el desempeño institucional y propiciar transformaciones significativas en el ámbito educativo.

La estructura del presente artículo está meticulosamente planificada: comienza con esta introducción, donde se describe la investigación desarrollada y se establecen las categorías de análisis

comprendidas por liderazgo directivo y gestión escolar. Posteriormente, se detalla minuciosamente la metodología aplicada con miras a dar cumplimiento del objetivo inicialmente propuesto por el investigador.

Seguidamente, se presentarán los resultados obtenidos y se discutirán en profundidad las experiencias y prácticas identificadas a nivel internacional, regional y local. Por último, se cerrará con unas conclusiones que resumen los principales hallazgos y ofrecerán recomendaciones pertinentes para el contexto educativo actual, tanto a nivel global como en el contexto específico de México. En esta instancia, se considera relevante proporcionar fundamentos teóricos relacionados con las categorías tratadas en esta investigación:

Liderazgo directivo

A continuación, se estarán ofreciendo definiciones sobre liderazgo directivo en diversas latitudes, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1

Teorías vinculadas con las emociones – Definiciones sobre liderazgo directivo

Autor(es)	País	Definición	Análisis
Echavarría et al., (2022)	México	"Es pieza clave en la transformación de las escuelas" (p. 174)	El liderazgo directivo es fundamental para impulsar cambios significativos en las escuelas, ya que los directores influyen en la cultura escolar, orientan estrategias y motivan a la comunidad educativa hacia objetivos comunes. Su visión y enfoque determinan el rumbo y la efectividad de las transformaciones educativas.
Ferreira (2021)	Paraguay	"Conjunto de prácticas que despliegan los líderes de las instituciones escolares, que contribuyen a generar un sentido y visión compartida, que a su vez influye y moviliza el comportamiento de sus miembros hacia el alcance de los aprendizajes de los estudiantes y hacia el desempeño óptimo de los docentes en la sala de clases" (p. 7225)	Bajo este enfoque se entiende que el liderazgo directivo se perfila como un conjunto de estrategias y acciones implementadas por los líderes educativos para establecer una dirección clara y compartida. Estas prácticas buscan generar una visión colectiva que oriente y motive a los miembros de la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos académicos, influyendo positivamente en el desempeño de los estudiantes y en el desarrollo profesional de los docentes en el aula de clases.
Barba & Delgado (2021)	Ecuador	"Modelos o enfoques de gestión de las instituciones educativas, y estos se ven reflejado en las prácticas no solo de gestión docente, aquellas que están dirigidas para alcanzar los objetivos programáticos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino también en la	Sobre la base de la definición expuesta, se puede aseverar que el liderazgo directivo en las instituciones educativas adopta diversos modelos o enfoques de gestión que se reflejan tanto en la administración pedagógica para alcanzar metas educativas, como en la gestión directiva que abarca

		gestión directiva, la cual engloba todo los asuntos gerenciales de comunicación e interacción, planificación, proyección, control que van a repercutir en el proceso educativo de los estudiantes así como en toda la dinámica institucional” (p. 287)	aspectos gerenciales y de interacción. Se dice que estas prácticas no solo influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino que también impactan en la dinámica institucional, abarcando desde la planificación hasta el control, afectando así el entorno educativo de los estudiantes y el funcionamiento general de la institución.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por los autores referidos.

Gestión escolar

A continuación, se proporcionarán distintas definiciones sobre gestión escolar, presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 2

Teorías vinculadas con las emociones – Definiciones sobre gestión escolar

Autor(es)	País	Definición	Análisis
Barba & Delgado (2021)	Ecuador	“Se entiende como todas aquellas acciones desarrolladas por los gestores dirigen espacios amplios organizacionales” (p. 294).	La gestión escolar abarca las acciones llevadas a cabo por los gestores para dirigir y organizar amplios espacios dentro de la institución educativa. Queda claro que esta función implica la implementación de estrategias que van desde la administración académica hasta la coordinación de recursos, buscando optimizar el funcionamiento de la escuela en su totalidad.
Crispín et al., (2022)	Perú	Herramienta gubernamental para la incorporación de políticas públicas que buscan lograr la articulación intersectorial y asegurar la calidad de la educación	Partiendo de la definición señalada, se puede sostener que la gestión escolar se posiciona como una herramienta clave para el gobierno (aunque lo correcto es referirse al Estado) al implementar políticas públicas que buscan la articulación entre diferentes sectores, garantizando así la calidad educativa. Esta gestión puede actuar como un medio efectivo para incorporar y ejecutar estrategias que permitan la colaboración entre entidades estatales y aseguren un sistema educativo integral, promoviendo la coherencia en la implementación de políticas para mejorar el nivel educativo y su alcance en la sociedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por los autores referidos.

METODOLOGÍA

La labor investigativa desarrollada ha sido con un enfoque cualitativo, por lo que debe anotarse que en el área de la educación, el enfoque cualitativo se encarga de analizar “el contexto de descubrimiento, describe e interpreta los fenómenos de aprendizaje desde la perspectiva de los actores involucrados y la relación investigador-participante, buscando los significados y la comprensión de la realidad, atendiendo al contexto y a la cultura” (Rodríguez & Caurcel, 2019, p. 3). Se ha seleccionado este enfoque debido a la naturaleza de las fuentes de información a abordar.

En cuanto al nivel de investigación, debe puntualizarse que este trabajo se ha circunscrito al descriptivo, el cual “se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad” (Guevara et al., 2020, p. 165). Se ha aplicado este nivel por cuanto es el pertinente para describir las prácticas y experiencias en relación al liderazgo directivo y gestión escolar en algunas partes del mundo.

El tipo de investigación es documental por cuanto la “la información recabada procede de documentos como libros, periódicos, revistas, documentos filmados o grabados e internet” (Gómez, 2012, p. 84). Pero además se ha apoyado en un estudio con diseño bibliográfico el cual se perfila en aquel “tipo de investigación documental, mediante el cual el investigador se apoya para comprobar con las teorías los supuestos que subyacen en sus prácticas cotidianas” (Reyes, 2022).

En cuanto a la población, debe señalarse que “Los elementos de la población no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos (hombres y mujeres o niños” (Balestrini, 2006, p. 137) y es exactamente esto lo que ha ocurrido en este estudio, en el que la población estuvo conformada por fuentes documentales. La muestra se conformó en atención a los siguientes criterios de elegibilidad:

- Fuentes documentales publicadas en Google Scholar.
- Fuentes documentales con antigüedad máxima de cinco (5) años.
- Fuentes documentales en idioma español, inglés y portugués
- Fuentes documentales con las siguientes palabras claves: liderazgo directivos y gestión escolar.

La técnica de recolección de datos fue el fichaje, mientras que el instrumento fue la ficha bibliográfica la cual “permite obtener información directamente del objeto de estudio” (Castillo & Reyes, 2015, p. 124). Además también se utilizó Zotero que es “es una herramienta digital de asistencia personal y grupal de utilidad para las actividades académicas y de investigación. Oficia principalmente como gestor de referencias bibliográficas y soporte de lectura” (Echeverry-Mejía et al., 2022, p. 2).

Por último, conviene señalar que para el procesamiento de los datos recopilados, fue utilizado Atlas.Ti. que es un “gestor para la clasificación de información, permitiendo la delimitación y creación de códigos y categorías que emergen del estudio para la facilidad comprensiva del analista de información” (Rojano et al., 2021, p. 10). Se ha empleado esta herramienta por cuanto Atlas.ti es relevante para el procesamiento de datos cualitativos debido a su capacidad para organizar, analizar y extraer información, facilitando la comprensión profunda y estructurada de datos complejos y cualitativos.

RESULTADOS

A continuación, se presentan las experiencias y prácticas que fueron evidenciadas a partir de la revisión documental:

Tabla 3

Teorías vinculadas con las emociones – Experiencias y prácticas sobre liderazgo directivo y gestión escolar

Autor(es)	País	Experiencia/Práctica	Análisis
Miroj et al., (2020)	Indonesia	El logro del aprendizaje en las escuelas se encuentra ligado directamente al desempeño del director en la planificación y ejecución de actividades educativas de manera efectiva y eficiente. El rol del director implica la elección y aplicación de un estilo de liderazgo apropiado, adaptado a las circunstancias y necesidades específicas de la institución educativa. Para alcanzar un rendimiento óptimo, los directores escolares desempeñan una diversidad de roles, incluyendo el de educador, gestor, administrador, supervisor, motivador, innovador, líder y emprendedor.	Estos autores destacan la importancia del papel del director en el éxito del aprendizaje, subrayando su multifuncionalidad en la gestión escolar. Sin embargo, la concentración en múltiples roles podría dispersar la atención del director, dificultando la priorización de acciones educativas fundamentales. Por otra parte, debe acotarse que la necesidad de adaptar el liderazgo a las circunstancias escolares es crucial, pero puede generar desafíos al encontrar el equilibrio entre diferentes enfoques. Además, la extensa gama de responsabilidades podría sobrecargar al director, afectando su capacidad para liderar de manera efectiva.
Naidoo (2019)	Suráfrica	Queda evidenciado que los directores, al ser designados en roles de liderazgo, enfrentan significativas dificultades al ajustarse a las demandas y expectativas inherentes al cargo que ocupan. Es crucial que los directores reciban una preparación especializada en liderazgo, así como un continuo desarrollo profesional, para desempeñar efectivamente las responsabilidades que les son requeridas.	De este modo se subraya la dificultad que enfrentan los directores en este contexto geográfico, al asumir roles de liderazgo debido a la brecha entre las expectativas del cargo y su preparación previa. Manifiestan la necesidad de una formación especializada y un desarrollo profesional continuo lo que resalta la importancia de invertir en programas de capacitación que aborden específicamente las habilidades y competencias requeridas para el liderazgo educativo. Sin embargo, la realidad es que muchos directores pueden carecer de estos recursos, lo que podría impactar negativamente en su capacidad para cumplir eficazmente con las exigencias del cargo.
Ramos et al., (2019)	Brasil	Se evidencia que las interacciones que el director establece en la escuela tienen un impacto significativo en el compromiso de los docentes con la mejora educativa, influyendo indirectamente en el rendimiento académico. En las escuelas de Brasil, parece que los directores han logrado implementar un liderazgo transformacional y pedagógico, lo que representa un desafío considerable, ya que este rol abarca múltiples áreas de conocimiento.	Estos autores ponen de relieve la importancia del papel del director en el compromiso y desempeño de los docentes, resaltando la influencia indirecta en el rendimiento escolar. Sin embargo, la combinación de liderazgo transformacional y pedagógico, aunque esencial, implica una carga considerable para el director, abarcando un amplio espectro de responsabilidades. Esta diversidad de roles puede generar tensiones y exigencias excesivas, dejando poco espacio para una atención equilibrada en cada área.
Sandoval-Estupiñán et al., (2020)	Colombia	Los directivos escolares inician su labor con la expectativa de centrarse en la formación integral de los estudiantes, pero se enfrentan a una realidad donde su gestión se ve más	Se refiere un contraste entre las expectativas de los directivos escolares y la realidad de su labor destaca una desconexión entre la formación esperada y las demandas administrativas reales.

		orientada hacia aspectos administrativos en lugar de enfocarse principalmente en lo educativo. Advierten la falta de una formación específica alineada con su función directiva y de experiencia previa en aspectos administrativos se identifica como una de las principales causas por las cuales los directores escolares, en este estudio, enfrentan dificultades y preocupaciones al abordar la gestión de recursos financieros, humanos y de tiempo.	Esta brecha evidencia la necesidad imperante de programas formativos más alineados con las responsabilidades directivas, lo que podría contribuir a una gestión más efectiva y equilibrada entre lo educativo y lo administrativo. En este punto, debe acotarse que, sin una preparación adecuada, los directores se encuentran desafiados al gestionar recursos cruciales, lo que podría impactar negativamente en la calidad educativa y en el clima escolar.
Rodríguez & Acosta (2020)	México	Se ha evidenciado que los directores escolares, en colaboración con sus equipos, desarrollan entornos de análisis y evaluación de las condiciones de aprendizaje y procesos escolares. Esto les permite diseñar estrategias para mejorar no solo la participación y permanencia de los estudiantes, sino también para desarrollar habilidades que les abran oportunidades académicas y laborales. Este enfoque corresponsable se refleja en expectativas elevadas tanto para el rendimiento académico de los estudiantes como para el personal y todos los integrantes de la comunidad educativa.	El enfoque descrito refleja una visión integral y comprometida de los directores escolares hacia el desarrollo educativo. Sin embargo, aunque se destaca la importancia de la colaboración y el análisis para mejorar las condiciones de aprendizaje, el análisis parece centrarse más en los resultados y objetivos académicos que en el bienestar integral de los estudiantes. En este sentido, debe indicarse que la presión hacia altas expectativas podría generar un entorno de estrés académico excesivo para algunos estudiantes, posiblemente descuidando aspectos emocionales y sociales fundamentales para un aprendizaje efectivo y una ciudadanía responsable.
López et al., (2022)	México	En el ámbito educativo mexicano, el liderazgo está principalmente a cargo del director, quien recibe respaldo de los consejos técnicos y los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS), conformados por maestros, padres de familia y miembros de la comunidad.	En correspondencia con lo antes expuesto, se comprende que en el contexto educativo mexicano, el énfasis en el liderazgo directivo suele recaer en la figura del director, quien despliega un papel fundamental en la gestión escolar. Al respecto, debe indicarse que si bien esta estructura jerárquica puede promover una dirección clara y decisiones efectivas, también puede generar un ambiente donde la toma de decisiones recaer de manera centralizada, limitando la participación y la colaboración en la comunidad educativa. Además, debe considerarse que la efectividad de la gestión escolar depende, en gran medida, de la habilidad del liderazgo directivo para involucrar a todos los actores relevantes en la toma de decisiones, fomentando así un entorno inclusivo que considere diversas perspectivas y necesidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por los autores referidos.

DISCUSIÓN

El análisis de los estudios antes expuestos en contextos educativos como Indonesia, Suráfrica, Brasil, Colombia y México resalta la influencia directa del liderazgo directivo en la gestión escolar. Se evidencia que los directores, independientemente del país, suelen desempeñar un papel crucial en el rendimiento académico y el compromiso de la comunidad escolar.

En Indonesia, se destaca la importancia del estilo de liderazgo adaptable a las necesidades de la institución, mientras que en Suráfrica se subraya la necesidad de una formación especializada para afrontar los desafíos del cargo.

En Brasil, se resalta el impacto del liderazgo transformacional y pedagógico en el compromiso docente y el rendimiento académico, mientras que en Colombia se identifica una brecha entre las expectativas de los directores y la realidad administrativa, resaltando la falta de formación específica en gestión.

En México, se reconoce la importancia del liderazgo del director respaldado por consejos técnicos y de participación social, destacando su influencia en el desarrollo integral de los estudiantes y el compromiso de la comunidad educativa. En conjunto, estos estudios resaltan la importancia crítica del liderazgo directivo en la gestión escolar, independientemente del contexto nacional, y la necesidad de una preparación especializada para abordar las complejidades de este rol.

CONCLUSIÓN

Los hallazgos de los estudios abordados permiten llegar a las siguientes conclusiones:

Se ha evidenciado que contextos educativos globales como Indonesia y Sudáfrica resaltan la importancia crítica del liderazgo directivo en el rendimiento académico y el compromiso de la comunidad escolar. Estos hallazgos subrayan la necesidad de una adaptabilidad en el liderazgo, ajustándose a las necesidades específicas de cada institución educativa, al tiempo que señalan la urgencia de una formación especializada continua para los directores, a fin de equiparlos con las habilidades necesarias para afrontar los retos complejos inherentes al liderazgo educativo.

En un contexto regional, estudios en Brasil y Colombia resaltan el impacto significativo del liderazgo transformacional del director en el compromiso de los docentes y el rendimiento académico, sin embargo, se evidencia una brecha entre las expectativas de centrarse en la formación integral y la realidad orientada hacia aspectos administrativos. Esto pone de relieve la necesidad de una formación específica en gestión para los directores, para que puedan equilibrar su enfoque entre lo administrativo y lo educativo.

En el ámbito educativo específico de México, se reconoce la importancia crucial del liderazgo escolar respaldado por consejos técnicos y de participación social y los directores juegan un papel clave en la creación de entornos propicios para el aprendizaje, con altas expectativas tanto para el rendimiento académico como para el desarrollo integral de la comunidad educativa. Estos hallazgos enfatizan la necesidad de una mayor colaboración entre todos los actores educativos para garantizar un enfoque equilibrado que promueva el desarrollo integral de los estudiantes, además, resaltan la importancia de programas formativos especializados para directores, abordando tanto aspectos pedagógicos como administrativos para una gestión efectiva y un liderazgo adaptativo.

RECOMENDACIONES

Directores Escolares

Implementar programas de formación continua adaptados a las necesidades específicas de liderazgo en cada contexto educativo. Estos programas deben abordar aspectos pedagógicos y de gestión para equipar a los directores con las habilidades necesarias para liderar efectivamente.

Instituciones Educativas y Autoridades

Fomentar y facilitar espacios de colaboración entre directores, docentes, padres de familia y la comunidad en general. Esto promoverá un entorno educativo más integral y comprometido, beneficiando así el desarrollo académico y personal de los estudiantes.

Entidades Educativas y Gubernamentales

Establecer políticas y programas de apoyo para la formación continua de directores, garantizando así un liderazgo escolar más adaptativo y efectivo. Además, enfocarse en proporcionar recursos y herramientas que permitan a los directores equilibrar sus responsabilidades educativas y administrativas de manera efectiva.

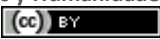
REFERENCIAS

- Aravena, F., Pineda-Báez, C., López-Gorosave, G., & García-Garduño, M. (2020). Liderazgo de directores noveles de latinoamérica a través de las metáforas Chile, Colombia y México. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 18(3), 71-91. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.3.004>
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación (para estudios formulativos o explorativos, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles). BL.
- Barba, L., & Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. Revista Educare, 25(1), 284-309.
- Castillo, C., & Reyes, B. (2015). Guía metodológica de proyectos de investigación social (Santa Elena, Ecuador). https://drive.google.com/file/d/1kriXltSbYw80v_CS1itLnmnSayMxIKu3/view
- Crispín, R., Huayta-Franco, Y., Farfán, J., Delgado, R., & Flores, E. (2022). Management performance, pedagogical leadership and school management in the learning. MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management, 10(2), 15-35.
- Echavarría, M., Cárdenas, L., & Mazatlán, S. (2022). Liderazgo directivo para favorecer el rol del docente en las prácticas inclusivas. Revista de Educación Inclusiva, 15(1), 131-151.
- Echeverry-Mejía, Parano, M., & Sánchez, A. (2022). Zotero. Tu asistente personal de investigación y estudio. Guía para estudiantes y docentes. Cuadernos de Coyuntura, 7, 1-12.
- Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(5), 7219-7238.
- Gómez, S. (2012). Metodología de la investigación (1.a ed.). Red Tercer Milenio S.C.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Recimundo, 4(3), 163-173.
- López, E., Rodríguez, M., & Álvarez, E. (2022). La inclusión social: Un proyecto de liderazgo desde las aulas. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 12(24), 1-25. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1163>
- Miroj, A., Saputra, B., & Gunawan, I. (2020). Principal Learning Leadership Tips Managing Learning in Schools. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 501, 85-88.
- Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. South African Journal of Education, 39(2), 1-14.
- Pacco, R., & Dávila, O. (2022). La gestión escolar: Una revisión de las investigaciones. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 3002-3029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Ramos, V., Moraes, D., Faria, A., & Valadão, L. (2019). Evaluating the influence of school principals' transformational leadership on student performance: Analysis of microdata from Prova Brasil. Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(102), 1-43.
- Reyes, E. (2022). Metodología de la investigación científica (1.a ed.). Page Publishing, INC.

Rodríguez, A., & Caurcel, M. (2019). Aproximación cualitativa del escudriño en Psicología educativa. *Revista Propósitos y Representaciones*, 7(1), 1-9.

Rodríguez, C., & Acosta, A. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables. Estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educacional*, 59(2), 4-26. <https://doi.org/DOI: 10.4151/07189729>

Sandoval-Estupiñán, L., Pineda-Baéz, C., Bernal-Luque, R., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: Formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 115-124.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .