

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA



LIDERAZGO DIRECTIVO EN ESCUELAS EXITOSAS

Trabajo académico para obtener el título de
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA

AUTORES

Dr. David Humberto Duncan Villarreal

Br. Carmen Rosa Flores Quispe

ASESOR

Ms. Rodri Demus de la Cruz Rodríguez

<http://orcid.org/0000-0002-8357-7344>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión educativa e institucional

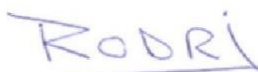
TRUJILLO – PERÚ

2024

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor(a) Decano(a) de la Facultad de Humanidades:

Yo, Ms./Dr. Rodri Demus De la Cruz Rodríguez, con DNI N° 41229417, como asesor del Trabajo Académico titulado: “LIDERAZGO DIRECTIVO EN ESCUELAS EXITOSAS”, desarrollada por el bachilleres David Humberto Duncan Villarreal con DNI 07754517 y Br. Carmen Rosa Flores Quispe con DNI 09742809, egresados del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Educativa, considero que dicho trabajo para optar el título profesional reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden con las normas establecidas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de titulación de la Facultad Humanidades. Por tanto, autorizó la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.



.....
Rodri Demus De la Cruz Rodríguez
Asesor

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Exemo Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller de la Universidad

Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

Rectora de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Vicerrectora académica

Dr. Héctor Israel Velásquez Cueva

Decano de la Facultad de Humanidades

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Vicerrector de Investigación

Dra. Teresa Sofía Reategui Marin

Secretaria General

Dedicatoria

A todos nuestros profesores que a lo largo de este tiempo de estudios dedicaron lo mejor de cada uno de ellos para que podamos culminar con éxito nuestros estudios.

A nuestras familias, por el apoyo constante para que podamos culminar nuestra segunda especialidad en gestión educativa.

Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad Católica de Trujillo, a toda la plana docente y nuestros compañeros de estudio, por todo el esfuerzo y el trabajo en equipo para poder culminar con éxitos nuestra segunda especialidad.

Declaratoria de Autenticidad

Nosotros, Dr. David Humberto Duncan Villarreal con DNI 07754517 y Br. Carmen Rosa Flores Quispe con DNI 09742809, egresados del Programa de Estudios de segunda especialidad en Gestión Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Universidad para la elaboración y sustentación del Trabajo Académico titulado: “El liderazgo directivo en escuelas exitosas”, el cual conste de un total de 58 páginas.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 13 %, estándar permitido por el Reglamento de grados y títulos de la Universidad Católica de Trujillo.

Los autores.



David Humberto Duncan Villarreal
DNI: 07754517



Carmen Rosa Flores Quispe
DNI: 09742809

Índice de contenidos

| | |
|--|------|
| Declaratoria de originalidad..... | ii |
| Autoridades universitarias..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento | v |
| Declaratoria de Autenticidad | vi |
| Índice de contenidos | vii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 11 |
| 1.1 Realidad problemática y formulación del problema | 11 |
| 1.2 Formulación de objetivos | 13 |
| 1.2.1 Objetivo general | 14 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 14 |
| 1.3 Justificación de la investigación..... | 14 |
| II. MARCO TEÓRICO | 16 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación | 16 |
| 2.2 Referencial Teórico | 24 |
| III. METODO | 42 |
| IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS | 45 |
| V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 48 |
| VI. ANEXOS..... | 59 |

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consistió en describir las características del liderazgo directivo en escuelas exitosas y así poder asegurar una eficiente conducción de la gestión educativa, siendo los beneficiarios todos los estudiantes de la comunidad educativa. El tipo de estudio de la investigación es de índole Básica, de enfoque cualitativo, ya que procura explicar las propiedades de un fenómeno. Asimismo, la investigación es descriptiva y el método empleado fue el inductivo. Finalmente, la técnica empleada estuvo enmarcada en el análisis documental y como instrumento el análisis de la matriz, la cual se centra en el análisis de fuentes primarias. Se concluyó que el liderazgo directivo en escuelas exitosas, es determinante para el desempeño de la labor docente y comunidad educativa del nivel secundario, ya que permite el adecuado cumplimiento de los objetivos enmarcados en el Proyecto Educativo Institucional, logrando que los estudiantes alcancen los aprendizajes significativos al culminar el año escolar.

Palabras clave: Liderazgo, gestión de la educación, calidad de la educación, eficacia docente.

ABSTRACT

The objective of this research was to describe the characteristics of managerial leadership in successful schools and thus be able to ensure efficient conduct of educational management, with all students in the educational community being the beneficiaries. The type of research study is of a Basic nature, with a qualitative approach, since it seeks to explain the properties of a phenomenon. Likewise, the research is descriptive and the method used was inductive. Finally, the technique used was framed in the documentary analysis and as an instrument the analysis of the matrix, which focuses on the analysis of primary sources. It was concluded that managerial leadership in successful schools is decisive for the performance of the teaching work and the educational community at the secondary level, since it allows the adequate fulfillment of the objectives framed in the Institutional Educational Project, achieving that the students achieve significant learning. atthe end of the school year.

Key words: Leadership, educational management, quality of education, teacher effectiveness.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática y formulación del problema

En la actualidad, el crecimiento económico global consolida las economías nacionales. Conforme a lo señalado por Coppelli (2018) la globalización económica fue un impulsor del desarrollo económico en todo el mundo, tanto en su manifestación gradual como en su evolución. Los recursos y las nuevas tecnologías han dado lugar a la aparición de nuevas actividades y empleos que requieren una fuerza laboral acorde a las nuevas demandas globales.

Sin embargo, la pandemia del covid-19 ha atrasado la formación integral de los ciudadanos. Así lo aseveran Grupo Banco Mundial y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2022) quienes destacaron que las pérdidas de educación planificada y existente son significativas, especialmente para los estudiantes en los primeros grados, los más jóvenes y aquellos en situación socioeconómica desfavorable. En ese marco, es urgente fortalecer la gerencia educacional mediante una dirección eficiente que logre con los objetivos en las organizaciones educativas.

En ese sentido, los investigadores Torres et al. (2022) afirmaron que, las escuelas exitosas logran desarrollar las habilidades socioemocionales de los directores, la organización escolar, la mejora continua de las prácticas docentes y directivas, así como disponer de materiales, métodos e infraestructuras educativas adecuadas. De igual manera, en su investigación Kumar y Prasad (2018) sostuvieron que, el éxito de las escuelas no se limita únicamente al rendimiento académico; diversos factores externos como el liderazgo, la gestión, la concomitancia entre el colegio y la comunidad, el entorno escolar, entre otros, deben tenerse en cuenta y pueden variar según el tiempo y el lugar.

Es importante entender que las escuelas exitosas son sistemas complejos y adaptativos, y que los líderes deben asegurarse de que sus escuelas se mantengan en relación con su entorno. El contexto sugiere que el liderazgo escolar exitoso no se puede identificar, prescribir y replicar a través de modelos predictivos y generalizados, y que los líderes deben aceptar la incertidumbre como algo inevitable (Day y Sammons, 2016).

A nivel mundial, los países que han invertido de forma constante en educación, y que ejercen un liderazgo directivo eficiente son los que llevan la hegemonía en oferta de personal calificado. En este sentido, es importante que se ejerza en el plano educativo un liderazgo eficiente que dé resultados positivos en la gestión educativa. También, Pozner (2000) señaló que, el liderazgo está conformado por un conjunto de procedimientos que guían a individuos y personal hacia una dirección específica y hacia el logro de la excelencia. y la formación de la organización, primordialmente por medios que no fuerzan la voluntad o la conducta. También, señala que algunas prácticas que logran un buen liderazgo directivo son: Inspirar la necesidad de suscitar modificaciones, generar una visualización de lo que se espera y anunciarla, impulsar el trabajo colaborativo, entre otros.

En tal sentido, en su estudio Wheeler (2021) señaló que, en las escuelas exitosas, los líderes se esfuerzan por crear un ambiente y una cultura centrados en tres aspectos: Preservar el equilibrio emocional, la tranquilidad de los alumnos y profesores, la enseñanza y el aprendizaje que generan oportunidades de colaboración entre estudiantes, personal docente y administración, y la oportunidad para que los estudiantes consideren y exploren esfuerzos posteriores a la escuela exitosa.

Asimismo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2015) señalo que, para crear una escuela efectiva en el siglo XXI se requieren tres ingredientes clave: Maestros que confíen en su habilidad para educar, aptitud para crear y guías educativos sólidos que formen los contextos en sus escuelas para que los dos elementos anteriores prosperen.

A nivel nacional, el retorno a la presencialidad después de haber sufrido los estragos de la pandemia, tuvo muchas complicaciones, debido a una carencia de conexión entre estudiantes, docentes y líderes directivos. La implementación de una educación digital y la aplicación de programas educativos como: Aprendo en casa, trato de establecer una continuidad educativa, pero también evidencio una brecha tecnológica que dificulto la formación de las enseñanzas esperados por parte de los estudiantes.

Al respecto, Marcone (2022) señalo que, como una consecuencia secundaria, podemos afirmar que la permanencia de la prestación pedagógica también permitió mostrar la gran escasez que tenemos en el Perú referente a conexión, equipos,

competencias digitales y nuevas técnicas y métodos de enseñanza. Las consecuencias pospandemia se evidenciaron cuando los estudiantes que se incorporaron a las aulas de forma presencial, mostraron problemas en el progreso de las competencias, producto de su ausencia de propensión por educarse y de su falta de valores y actitudes hacia el estudio. En ese sentido, urge la necesidad de tener directivos capacitados tanto en la gestión educativa como en el plano afectivo, y así poder realizar una labor óptima que contribuya al logro de los objetivos trazados.

En tal sentido, Rojas y Gaspar (2006) indicaron que, es imprescindible que los líderes educativos cuenten con convencimiento, aptitud, competencia y perspicacia, y que dirijan sus deseos de fomentar la enseñanza basándose en sus habilidades, la relación de su personal y sus valores. Finalmente, de no lograr una formación continua acorde a la realidad de la comunidad educativa, no se podrá realizar de manera eficaz un liderazgo directivo en la gestión educativa, propiciando una desconexión por parte de los estudiantes dificultando la realización de un aprendizaje integral.

A nivel local, tanto docentes como estudiantes afrontan problemas emocionales que afectan su labor académica. Con respecto a la labor docente Yovera y Espíritu (2021) indicaron que en el caso de los docentes de primaria el nivel de estrés es alto y que va más allá de sus condiciones de trabajo el género y el tiempo de labor académica, resaltando síntomas más severos a los docentes con menos años de servicio. En ese sentido urge el compromiso de ellos directivos educativos de buscar las alternativas necesarias para el buen desenvolvimiento de la labor educativa en las escuelas y así estas puedan desempeñarse acorde a los objetivos trazados.

Con respecto a los estudiantes se ha percibido un decrecimiento académico de los estudiantes y también ausencia de valores que no han permitido que se desempeñen en sus actividades con normalidad. Por consiguiente, es necesario que bajo este nuevo contexto se ejerza un liderazgo directivo empático y solidario que pueda encaminar a los educandos al logro del propósito establecido en las instituciones educativas.

En ese sentido, surge la interrogante: ¿Cuáles son las principales características del liderazgo directivo en escuelas exitosas?

1.2 Formulación de objetivos

1.2.1 Objetivo general

Describir las principales características del liderazgo directivo en escuelas exitosas.

1.2.2 Objetivos específicos

Describir características del liderazgo directivo en relación a la capacidad técnica.

Describir características del liderazgo directivo en relación al manejo emocional y situacional.

Describir características del liderazgo directivo en relación al manejo organizacional.

Describir características de las escuelas exitosas.

1.3 Justificación de la investigación

Los motivos que nos llevaron a investigar los aspectos referentes al liderazgo directivo en escuelas exitosas se centran en resaltar las características que debe tener un buen liderazgo directivo para conseguir que los colegios sean más efectivos y que cumplan sus objetivos en el contexto en que se desenvuelven. Asimismo, la gestión educativa debe estar centrada en un liderazgo que fomente el trabajo colaborativo y comprenda los requerimientos de los profesores, educandos y la sociedad educativa. Finalmente, el liderazgo directivo debe asimilar los avances tecnológicos para fomentar las competencias tecnológicas dentro de su entorno educativo.

La presente investigación se justifica en el plano teórico, porque se encontró información relevante sobre las características del liderazgo directivo que van a permitir que los profesores de los centros educativos reflexionen sobre su práctica pedagógica y en función de ello, generen estrategias o planes de mejora. Del mismo modo, para que las escuelas sean exitosas el líder directivo debe ser resiliente, ingenioso, decidido, enfocado a objetivos y persistente. Asimismo, debe tener capacidad técnica, manejo emocional y situacional, manejo organizacional. Además, los resultados podrán sistematizarse y servir como base para direccionar de manera eficiente los aspectos más resaltantes del liderazgo directivo para que las escuelas sean exitosas.

El vigente estudio se justifica de modo práctico, porque busca identificar las principales características del liderazgo directivo para que las escuelas sean exitosas. Asimismo, permitirá establecer las pautas para una mejor comunicación entre docentes y estudiantes, Sin descuidar a los progenitores. Finalmente, se podrá operativizar todo este constructo teórico que hemos generado en la práctica de la dirección efectiva en centros educativos exitosos comunicación asertiva, escucha activa, manejo emocional y situacional, entre otras.

Asimismo, la investigación se justifica de manera metodológica, ya que se centró en la investigación básica, la cual procura expandir el entendimiento tanto teórico como general. Además, según su enfoque, es cualitativa, ya que tiene como fin explicar las propiedades de un fenómeno. Asimismo, está enmarcada en la investigación descriptiva ya que busca describir todos los componentes primordiales materia de investigación, utilizando el método de análisis documental (contenido del texto), la Inducción (observación de situaciones específicas para alcanzar una inferencia general), y la hermenéutica (interpretación de textos), sirviendo como fundamento para futuras investigaciones.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Para esta investigación se consideró los siguientes estudios previos internacionales:

Alqahtani et al. (2020) señalaron que, su estudio cualitativo se centró en explorar los ejercicios básicos de liderazgo de los líderes de escuelas en Arabia Saudita. Utilizando una metodología de investigación cualitativa, se realizaron entrevistas con cuatro directores de escuelas secundarias, maestros y padres. Los resultados mostraron que los directores implementaron prácticas como establecer metas de logro, desarrollar a los maestros, establecer relaciones sólidas con los padres, enfocarse en la excelencia académica y mejorar el clima escolar.

Jarl et al. (2021) indicaron que, su estudio analizó cómo la organización interna de las escuelas influye en aprendizaje de los educandos en Suecia. Se estudiaron cuatro escuelas exitosas y cuatro escuelas con bajo rendimiento. Los resultados revelaron que las escuelas exitosas tenían directores y maestros con altas expectativas para los estudiantes, adaptaban la enseñanza según las necesidades individuales y mantenían una estructura de enseñanza consistente. En cambio, las escuelas con bajo rendimiento tenían directores y maestros que dudaban de la idoneidad de preparación del educando y una estructura de enseñanza fragmentada.

Adams et al. (2020) manifestaron que, su estudio buscó identificar los atributos de los líderes escolares exitosos en Nepal y Malasia. Se analizaron tres escuelas secundarias públicas y dos escuelas primarias en Malasia. Los resultados indicaron que los líderes escolares exitosos adoptaban un enfoque colaborativo y distribuido, desarrollaban a otros líderes en la escuela y tenían un profundo conocimiento del contexto escolar. También se encontró que los líderes escolares deben adaptar sus estrategias de liderazgo al contexto específico.

Prastiawan et al. (2020) señalaron que, su estudio investigó las actividades técnicas realizadas por los directores de escuelas exitosas, como la supervisión de los maestros, la evaluación de los currículos y la gestión conjunta del uso de herramientas educativas. Se concluyó que los directores de escuela deben poseer habilidades

técnicas sólidas y trabajar estrechamente con los funcionarios de educación y los maestros.

Jenssen y Paulsen (2022) indicaron que, su estudio examinó cómo los líderes escolares noruegos desarrollan su capacidad pedagógica y cómo se relaciona con las prácticas fundamentales de la dirección educativa. Los resultados mostraron que los administradores educativos noruegos se centran en metas, fomentan la colaboración y el desarrollo profesional, y buscan mejorar los programas educativos de sus escuelas.

Andriani et al. (2022) manifestaron que, su propósito fue analizar los perfiles de liderazgo pedagógico en tres categorías de escuelas primarias públicas con diferentes niveles de rendimiento. Participaron 233 maestros de aula de 10 escuelas seleccionadas en Bandung, Java Occidental, Indonesia. Los resultados mostraron similitudes en los perfiles de liderazgo educativo entre las tres categorías, especialmente en cuanto a la definición de las metas académicas del colegio, la gestión de programas de instrucción y la creación de un ambiente de aprendizaje positivo. Sin embargo, se identificaron diferencias en aspectos como la supervisión de los estudiantes, el aprendizaje y la visibilidad del director.

De manera global, no se detectaron discrepancias relevantes en el liderazgo educativo principal en las tres categorías escolares. Shaked (2023) indicó que, realizó un estudio cualitativo para explorar la contribución de la gestión organizacional al liderazgo educativo exitoso. Participaron 28 directores de escuelas primarias en Israel y se recopilaron datos a través de entrevistas semiestructuradas. El análisis reveló que ocho funciones de gestión organizacional respaldan cuatro aspectos clave del liderazgo educativo: la creación de un ambiente de aprendizaje positivo, la optimización de la calidad pedagógica, la realización de la visión educacional de la escuela y la promoción del liderazgo instructivo.

Taun et al. (2022) manifestaron que, evaluaron las destrezas organizacionales de los administradores educativos de escuelas efectivas y el impacto de su liderazgo durante la pandemia de COVID-19. La muestra fue de 151 maestros y 18 directores de escuelas beduinas gubernamentales en Israel. Se utilizaron cuestionarios estructurados para recopilar datos y se analizaron mediante técnicas estadísticas.

Los resultados mostraron que los docentes percibieron las modalidades de liderazgo de los administradores educativos como parte integral y satisfactoria de su

personalidad, y no como evasivos. Los directores informaron un alto nivel de disponibilidad, accesibilidad y comunicación con todas las partes relevantes. Además, destacaron su facultad para decidir, juicios sólidos y excelentes habilidades de planificación y desarrollo organizacional.

To y Yin (2021) señalaron que, los directores de jardines de infancia en Hong Kong utilizan estrategias de regulación emocional para cumplir con sus roles de liderazgo. Los directores enfatizaron la relevancia del control de las emociones para el bienestar de los jardines de infancia y emplearon estrategias de regulación emocional interpersonal. Estas estrategias contribuyeron al bienestar emocional de los directores y mejoraron sus interacciones con maestros y padres en beneficio de los niños.

Qian y Walker (2021) señalaron que, examinaron cómo los directores establecieron relaciones emocionales recíprocas con los maestros mediante la implementación de un liderazgo paternalista en un tamaño muestral de 101 líderes escolares primarios de seis provincias chinas. Estos directores informaron haber adoptado un enfoque paternalista de liderazgo, brindando protección y cuidado a los maestros al tiempo que mantienen altas expectativas de enseñanza de calidad. Lograron generar confianza en los docentes, lo que condujo a un fuerte vínculo personal basado en emociones positivas.

Mahfouz et al. (2021) indicaron que, analizaron el rol de los estados emocionales en el liderazgo educativo mediante una investigación de caso de un superintendente asistente que utilizó la conciencia emocional de manera efectiva para enfrentar desafíos y facilitar un cambio positivo. Los resultados revelaron un uso efectivo de las respuestas emocionales para promover un cambio organizacional positivo, lo que brinda orientación para los planes de capacitación de directivos escolares, que deben desarrollar las habilidades de regulación emocional de los futuros líderes.

Este estudio aborda una laguna significativa en la literatura al examinar el empleo efectivo de la autoconciencia, la gestión emocional y el impacto emocional por parte de un líder para dar sentido a la navegación del cambio organizacional.

Berkovich y Eyal (2021) exploraron el impacto de diferentes perfiles de retroalimentación emocional en las relaciones entre directores y maestros, así como en las percepciones de los seguidores sobre el carisma del líder y el intercambio líder-

miembro. Esto se realizó a través de una encuesta a 645 maestros de escuelas primarias públicas en Israel. Los resultados revelaron cuatro perfiles de retroalimentación emocional de los directores: el perfil 1 con énfasis en lo positivo, el perfil 2 con retroalimentación mixta, el perfil 3 sin manipulación y el perfil 4 con énfasis en lo negativo.

El estudio también demostró que, incluso si la retroalimentación incluía aspectos negativos, siempre que existiera retroalimentación positiva, las percepciones de los seguidores sobre el líder eran positivas.

Cheng et al. (2021) investigaron las emociones de los gestores educativos y su concomitancia con la profesionalidad docente y la confianza entre colegas utilizando una muestra de 477 líderes escolares de escuelas primarias y secundarias en China. Este estudio encontró que las emociones positivas, como el orgullo y el amor, tenían una consecuencia favorable y relevante en la confianza entre colegas de los líderes docentes. Además, el disfrute tenía un impacto positivo, mientras que la fatiga y la ansiedad tenían un impacto negativo en la profesionalidad docente. Es importante destacar que el orgullo tenía un efecto negativo en el profesionalismo docente a través de la confianza entre colegas.

Tomalá (2022) indicaron que, su objetivo fue establecer la conexión que se establece entre las modalidades de liderazgo directivo y la gestión educativa de un colegio de Ecuador. El estudio fue de sentido cuantitativo con diseño correlacional utilizando una muestra de 60 sujetos. Como técnica utilizó el cuestionario. Las conclusiones indicaron que existe una correlación significativa, en relación de las modalidades de administración educativa y las facetas de planeamiento, estructuración, conducción y supervisión en la gestión educativa un centro educativo de Ecuador, en el año 2022.

Valenzuela (2022) planteó como propósito establecer la conexión entre la administración educativa y el liderazgo gerencial de los establecimientos Municipales, en la Comuna de Curicó, Chile, durante el año 2020. El estudio se realizó con una población estuvo constituida por los profesores de los doce centros educativos municipales, y la muestra seleccionada contó con la participación de 167 profesores. Se encuestaron a los integrantes de la muestra. Los resultados destacan una correlación positiva de 0.810. Por último, los profesores perciben que una administración

educativa eficiente está estrechamente relacionada con un liderazgo educativo eficiente.

Salazar (2022) estableció como propósito evidenciar la vinculación entre el ambiente laboral y el liderazgo ejecutivo en la Unidad Educativa Especial Fe y Alegría, ubicada en Santo Domingo-Ecuador, durante el año 2021. Estudio de enfoque correlacional y cuantitativo y cuya población de estudio estuvo compuesta por la comunidad educativa, y la muestra incluyó a 33 empleados. La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento empleado fue el cuestionario. Se concluye que el clima laboral guarda un vínculo directo con el liderazgo ejecutivo. A medida que aumentan las características y el nivel del líder directivo, el clima laboral en la institución educativa también se incrementa.

Bustamante (2020) tuvo como propósito comprender la dinámica de transformación educativa en el colegio Sagrada Familia a partir de la adopción del Modelo Pedagógico de la Fundación Trilema. Se llevó a cabo un estudio de caso intrínseco con enfoque cualitativo. La población objeto de estudio estuvo constituida por la comunidad educativa y el entorno en el que se desarrolla, y se utilizó una muestra no aleatoria de participantes. La técnica empleada fue la observación, y el instrumento utilizado para recabar datos fue la entrevista. Los resultados, obtenidos a través de un análisis estadístico, permitieron contrastar las hipótesis planteadas y concluir que el proceso de transformación implicó un significativo esfuerzo y dedicación por parte de toda la comunidad educativa, especialmente del director y el cuerpo docente.

Asimismo, la renovación atravesó tres etapas: iniciación, implementación e institucionalización. Es importante destacar que el liderazgo en la escuela y la colaboración entre los docentes y la comunidad en general fueron factores determinantes en el proceso de cambio. Asimismo, la participación de las familias, la calidad y desempeño del profesorado, y el buen clima institucional desempeñaron un papel primordial en este proceso.

León (2019) se propuso determinar la conexión entre la administración y la inclusión educativa de estudiantes con necesidades educativas especiales en la Unidad Educativa "Diez de Agosto", situada en el cantón Vinces, de la provincia de Los Ríos - Ecuador. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con un carácter correlacional, y

se basó en un diseño descriptivo-correlacional. La población y la muestra fueron idénticas, compuestas por un total de 30 profesores.

La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento empleado fue un cuestionario. Los resultados revelaron un vínculo significativo entre la gestión educativa y la inclusión educativa, destacando la existencia de problemas en la planificación educativa dentro de la institución para brindar una atención adecuada a los alumnos con necesidades educativas especiales.

Rosero (2019) estableció como objetivo la relación entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en la Unidad Educativa "Juan Montalvo" del cantón Baba, Los Ríos, en el año 2018. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, específicamente un diseño correlacional descriptivo. La población y la muestra consistieron en un total de 35 docentes. La técnica utilizada fue la observación y el instrumento empleado fue un cuestionario. Como resultado, se observó que el liderazgo directivo mostró un rendimiento aceptable del 57%, mientras que solo el 9% consideró que era deficiente.

Martínez (2019) realizó una investigación con el propósito de señalar la relación entre la gestión institucional y la calidad educativa de los docentes en la institución educativa "Aurora Estrada de Ramírez" en Ecuador. Este estudio se caracterizó por ser no experimental, con un diseño descriptivo correlacional. La población y la muestra estuvieron compuestas por 30 profesores.

La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento empleado fue un cuestionario. Los resultados obtenidos mediante análisis estadístico permitieron contrastar la hipótesis y concluir que la gestión institucional influye en un 88% en la calidad de la educación impartida por la escuela "Aurora Estrada de Ramírez" en Ecuador en el año 2018. Se evidenció una relación directa entre la gestión institucional y la calidad de los docentes en dicha institución.

Por otra parte, existen antecedentes a nivel nacional:

Francia (2022) estableció como objetivo proponer un programa de liderazgo transformacional para fortalecer una comunidad profesional de aprendizaje en los docentes de un instituto superior pedagógico en Cañete. Este estudio se enmarcó en un enfoque cualitativo, de tipo aplicado, y su diseño fue no experimental y descriptivo-

correlacional. La muestra incluyó a un directivo, doce profesores y 52 alumnos. La técnica utilizada fue la entrevista, y el instrumento empleado fue un cuestionario. Los resultados concluyeron que el programa de liderazgo transformacional efectivamente puede fortalecer la comunidad profesional de aprendizaje en la institución, promoviendo la colaboración entre profesores en beneficio de los alumnos, quienes serán futuros docentes.

Ayte (2019) manifestó que, el objetivo fue establecer la correlación entre el liderazgo directivo y la gestión institucional en la entidad educativa pública N° 51006 - Túpac Amaru del Cusco en el año 2018. Este estudio se caracterizó por ser descriptivo, con un diseño no experimental, transversal, comparativo y correlacional. La población estuvo conformada por 104 personas, incluyendo 38 docentes y 66padres de familia, y la muestra fue del mismo tamaño. Se utilizó la técnica de la encuesta. Los resultados permitieron concluir que, a mayor liderazgo directivo, se observa una mejor gestión institucional.

Moran (2019) indicó la relación entre los estilos de liderazgo del director en el nivel secundario del distrito de Manantay-Ucayali-2019. Su estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional reveló una correlación positiva y alta ($r = 0,798$) entre el estilo de liderazgo directivo y la motivación laboral, indicando que el liderazgo directivo influye en la calidad educativa.

Rojas (2018) examinó la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la Institución Educativa Pública "San Juan" en Ayacucho en 2018. Mediante un estudio cuantitativo y correlacional, encontró una correlación alta (0,804) entre el liderazgo directivo y el clima institucional, respaldada por un nivel de significancia estadística ($p = 0,000 < 0,05$).

Pajuelo (2018) investigó la relación entre liderazgo y compromisoorganizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 32149, Ambo-2018. Su estudio descriptivo-correlacional transversal reveló una correlación positiva y fuerte (0,779) entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes. La significancia estadística ($p = 0,000 < 0,05$) respaldó la aceptación de la hipótesis alterna.

Vallejo (2021) examinó la relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en una institución educativa en Durán, 2020. Su estudio descriptivo

correlacional reveló una correlación positiva ($r = 0,686^{**}$) y significativa ($p = 0,000$) entre el liderazgo directivo y la gestión educativa.

Baldoceda (2022) buscó distinguir la percepción de las competencias directivas y la gestión educativa del director desde el punto de vista de coordinadores y docentes en una institución educativa del distrito del Rímac. El estudio cualitativo de caso contó con una población de 120 maestros y una muestra de cinco informantes. Los resultados mostraron que las competencias directivas son importantes en la evaluación y selección del personal, concluyendo que la gestión del director se enfoca en un rol orientador y guía del personal docente para asegurar un eficiente desempeño de la enseñanza.

Rivas (2021) determinó la relación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una institución educativa en Callao en 2020. El estudio descriptivo, correlacional y transversal contó con una población y muestra de 77 docentes. Los resultados revelaron una correlación positiva alta ($Rho: 0,722$) y una relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica.

Portilla y Santa Cruz (2021) exploraron la impresión de los colaboradores sobre la relevancia del liderazgo espiritual del director en la gestión de un colegio católico en Lima. El estudio etnográfico contó con una población de 1000 estudiantes y 80 profesores, y una muestra de once colaboradores. Los resultados destacaron la importancia del liderazgo espiritual del director para una gestión humana que resalte a las personas en todas sus dimensiones.

Rivero (2022) investigó la relación entre el liderazgo directivo y la gestión de calidad en la Escuela de Posgrado Walter Peñaloza Ramella de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. El estudio cuantitativo, no experimental y correlacional contó con una población de estudiantes matriculados y una muestra de 302 participantes. Los resultados revelaron una relación positiva considerable entre el liderazgo directivo y la gestión de calidad.

Sánchez (2019) estableció el nivel de relación entre el liderazgo directivo y sus dimensiones con el clima organizacional en una entidad educativa de la Región chalaca. El estudio descriptivo correlacional contó con una población y muestra de 72 profesores. Los resultados mostraron una correlación directa y alta entre el liderazgo

directivo y el clima organizacional, así como correlaciones significativas entre el manejo de conflictos, la toma de decisiones y el clima organizacional.

2.2 Referencial Teórico

En relación a las características del liderazgo directivo en escuelas exitosas señalaremos:

Un líder es aquella persona que brinda lo mejor de sí misma y sirve como ejemplo para los demás, enfrentando siempre las adversidades. Según Gvirtz y De Podestá (2009) un líder auténtico, sincero y capacitado tiene la capacidad de guiar, fomentar la colaboración, identificar el rendimiento adecuado y no evitar compromisos. Rojas y Gaspar (2006) señalaron que, el liderazgo organizacional implica dirigir grupos hacia el futuro sin intentar cambiar el rumbo de la historia de las comunidades en las que se encuentran.

Weinstein (2016) afirma que, el liderazgo facilita que los estudiantes desarrollen su plan educativo, fortalezcan su identidad con sus compañeros, mejoren las relaciones con los profesores y la familia, y amplíen sus perspectivas educativas. Además, mejora la práctica docente tanto en el aula como entre pares, y destaca el papel trascendental de estudiantes y padres en el proceso formativo. Weinstein y Muñoz (2019) destacan que, el liderazgo escolar también influye en el aprendizaje de los estudiantes, resaltando la influencia de los docentes. Fischer y Aguilar (2021) señalan que, el liderazgo implica acciones que impulsan y guían el comportamiento de las personas en un entorno colectivo.

En resumen, ser líder significa ser la persona que muestra el camino, poseyendo cualidades y habilidades que le permiten guiar a un grupo hacia el logro de metas.

En países de habla inglesa como Australia, Canadá, Nueva Zelanda, el Reino Unido y los Estados Unidos, el papel del líder se considera de suma importancia para elevar los estándares y promover la mejora escolar. Sin embargo, esta importancia puede variar en otros países, como los Países Bajos y los países escandinavos.

Estas diferencias reflejan variaciones en las estructuras y el funcionamiento de los sistemas educativos, así como en los contextos políticos históricos, nacionales y regionales, que influyen en el trabajo de las instituciones y, por lo tanto, en el papel de los líderes escolares. La distinción entre el enfoque del liderazgo organizacional y la

gestión se resume en los objetivos educativos orientados hacia la visión, las cuestiones estratégicas, la transformación, las personas y hacer lo correcto, mientras que la gestión educativa se basa en la implementación, los problemas operativos, las transacciones, el medio y los sistemas (West, 1997).

Los directores ostentan una posición de influencia preponderante en la sociedad y dan forma a la noble profesión docente. Son destacados líderes profesionales y ejemplares a seguir enaltecedores dentro de las comunidades a las que sirven. Los principios y anhelos de los líderes escolares determinan los logros de las instituciones educativas. Son los responsables de la formación de las generaciones presentes y futuras de niños. Su liderazgo ejerce un impacto trascendental en la calidad de la enseñanza y en el rendimiento de los estudiantes en las aulas del país.

Los directores inculcan mediante el ejemplo la conducta profesional y práctica de los maestros, procurando minimizar la carga de trabajo innecesaria y brindando espacio para el continuo desarrollo profesional de excelencia del personal. Garantizan un ambiente propicio para el comportamiento ejemplar de los alumnos. Establecen estándares y expectativas de una calidad académica sobresaliente tanto dentro como más allá de sus propias escuelas, mostrando reconocimiento a las diferencias y respeto por la diversidad cultural en la contemporánea Gran Bretaña. Los directores, en colaboración con los responsables de la gobernabilidad, ejercen la custodia de las instituciones educativas nacionales (Department for Education, 2015).

Además, en relación a la concepción del liderazgo directivo, podemos afirmar que debe ser una persona que persigue incansablemente la capacitación, ejerciendo la tolerancia y fomentando la colaboración y cooperación en los objetivos establecidos en el ámbito educativo. Según Weinstein et al. (2015), el director educativo debe ser un gestor de transformación, innovador, colaborativo, tolerante y equitativo, enfocado en la mejora continua de la institución educativa. Su ámbito de acción engloba la planificación y administración en aspectos formativos y curriculares, así como en el ámbito colectivo y social.

En este sentido, es esencial que los líderes directivos de las escuelas posean un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores que les permitan desempeñar sus funciones con un alto nivel de competencias para lograr de manera continua los cambios propuestos en sus instituciones educativas. Por último, en cuanto

al liderazgo educativo, Leithwood (2009) mencionó que su misión radica en movilizar e influir en la comunidad escolar para alcanzar la mejora y cambio educativo. En este sentido, su éxito depende en gran medida de las decisiones sobre cómo dedicar tiempo, atención y apoyo.

Weinstein y Muñoz (2019) mencionaron que el líder directivo debe ser resiliente, referido a la capacidad de afrontar los problemas, superarlos y sobre todo salir fortalecido. Asimismo, debe ser ingenioso, el cual aplica la destreza de detectar soluciones activas, veloz y crear nuevas ideas para resolver situaciones y vencer problemas, adecuándose al plan y ubicando recursos. También, debe ser decidido, la cual se refiere a la capacidad de abrirse paso entorno a sus propósitos a fin de lograr hacer realidad su perspectiva.

Además, debe ser enfocado en objetivos, referido al foco de atención que es el logro de su propósito sin desviar su atención en situaciones externas y así lograr sus objetivos. De igual manera, debe ser persistente, la cual consiste en mantenerse firme en lograr lo propuesto.

Estas características cuando se ponen en práctica, le permitirán al líder directivo empoderar de manera eficaz a sus docentes, hacer mejoras al currículo, la pedagogía y la evaluación. Asimismo, le permitirá promover el perfeccionamiento del personal, obtener y utilizar de modo adecuado los recursos, impulsar a la comunidad escolar a participar en el quehacer educativo para que siga desarrollándose la institución educativa.

Las características de liderazgo que hacen que los líderes escolares sean buenos líderes y contribuyan al desempeño académico de los alumnos se han vinculado con un liderazgo sobresaliente en las organizaciones educativas. Esto es verídico, ya que el director de la escuela es quien guía e influencia a los docentes para enseñar y aprender de acuerdo a los métodos deseados. Además, para colaborar con los maestros y los estudiantes y lograr un rendimiento académico sólido, los líderes escolares deben ejercer un liderazgo destacado tomando en consideración las dimensiones de la estructura, el proceso, la función, el ambiente y el entorno. Conforme a esta teoría, los líderes excelentes con habilidades de liderazgo sólidas pueden construir escuelas educativas extraordinarias (Raman et al., 2015).

Los directores de escuela efectivos establecen un proceso que enfatiza la investigación, la reflexión y el descubrimiento en lugar de impartir órdenes, mantienen diálogos continuos con los maestros y desarrollan enfoques alternativos de educación (McEwan, 2009).

Sutcliffe (2013) identificó las ocho cualidades necesarias de un líder escolar exitoso, imaginó una situación con muchos niños en una isla desierta, investigó a directores de escuelas en Inglaterra, y determinó las ocho cualidades que debe poseer un director de escuela para liderar con éxito la gestión educativa. Las cualidades para el líder exitoso están referidas a la perspectiva, en la cual los líderes educativos sobresalientes son visionarios con un claro sentido de propósito ético. Los líderes exitosos tienen una perspectiva amplia, la capacidad de concebir y dar forma al futuro en lugar de ser influenciados por los acontecimientos.

Asimismo, procuran la valentía, en la cual los líderes educativos exitosos demuestran una gran determinación, fuerza de voluntad y paciencia necesarias para llevar a cabo las tareas. Están dispuestos a asumir riesgos y se mantienen firmes al enfrentar el bajo rendimiento o el comportamiento inapropiado. Del mismo modo, muestran vocación, en la cual los líderes educativos exitosos sienten y muestran una pasión ardiente por la enseñanza y el aprendizaje. Asimismo, manifiestan un compromiso profundo con los estudiantes y se interesan activamente en el trabajo de sus alumnos y personal.

Igualmente, manejan la inteligencia emocional, la cual le permite a los líderes educativos exitosos ser constructores de equipos, comprender la importancia de las relaciones, empoderar tanto a su personal como a sus estudiantes, y demostrar una gran empatía, para fomentar relaciones saludables basadas en confianza, respeto y otras cualidades que surgen de forma natural. De igual forma, procuran el discernimiento, la cual es importante para tomar decisiones acertadas y ser líderes sabios.

Sin embargo, lo más importante es que no se trata simplemente de actuar de manera individual. Se trata de involucrar a toda la comunidad escolar y avanzar juntos como individuos. También, ejercen la resiliencia, la cual implica adaptarse a las situaciones desfavorables. En ese sentido, los líderes educativos exitosos son

optimistas y resistentes, manteniendo la serenidad en situaciones de crisis, mostrando energía y positividad en todo momento.

En conclusión, se trata de conocerse a uno mismo y disponer de estrategias personales para mantener la estabilidad en momentos difíciles. De la misma manera, los líderes educativos son persuasivos, lo cual implica ser comunicadores y narradores seguros de sí mismos. Además, son excelentes persuasores y oyentes, expertos en relatar "la historia de su escuela" a cualquier audiencia. También, son grandes motivadores, logrando que las personas actúen y se esfuercen más. Igualmente, ejercen la curiosidad, tienen una mirada hacia el exterior y son curiosos.

El liderazgo implica tener al menos un pie fuera de la escuela para observar lo que ocurre en otros lugares y recopilar buenas ideas. Son excelentes para establecer redes de contactos y aprovechar las oportunidades, siempre manteniéndose informado sobre los acontecimientos relevantes (Sutcliffe, 2013).

Los estándares nacionales de excelencia para los directores en Inglaterra, hasta el año 2014, son aplicables a todos los tipos de escuelas y definen cuatro ámbitos con seis características clave asociadas a cada uno (Department for Education, 2015).

En ese sentido, el primer ámbito, esta referido a las cualidades y conocimientos, los cuales procuran mantener y expresar valores y propósitos éticos claros, centrados en proporcionar una educación de primer nivel, demostrar un comportamiento personal optimista, relaciones y actitudes positivas hacia los estudiantes, el personal, los padres, los directivos y la comunidad local, liderar con el ejemplo: con integridad, creatividad, resiliencia y claridad, mantener un conocimiento y comprensión amplios y actualizados de los sistemas educativos y escolares y mantenerse en el centro del procesamiento de datos, trabajar con astucia política y financiera, dentro de un conjunto claro de principios centrados en la visión de la escuela, comunicar de manera convincente la visión de la escuela y promover el liderazgo estratégico.

El segundo ámbito, esta referido a los Estudiantes y personal, la cual implica exigir estándares ambiciosos para todos los estudiantes, superando las desventajas y promoviendo la igualdad, inculcando un fuerte sentido de responsabilidad en el personal, garantizar una enseñanza excelente mediante una comprensión analítica de cómo aprenden los estudiantes y de las características fundamentales de una práctica exitosa en el aula, establecer una cultura educativa de "aulas abiertas" como base para

compartir las mejores prácticas dentro y entre las escuelas, fomentar un espíritu en el que todo el personal esté motivado y respaldado para desarrollar sus propias habilidades y conocimientos en su área, identificar talentos emergentes, asesorar a los líderes actuales y futuros, lo que conduce a una planificación clara de la sucesión, responsabilizar a todo el personal por su comportamiento y práctica profesional.

El tercer ámbito, esta referido a los sistemas y procesos, la cual implica asegurar que los sistemas, la organización y los procedimientos de la escuela sean bien evaluados, sean eficaces y apropiados para su propósito, proporcionar un entorno seguro, apacible y ordenado para todos los alumnos y el personal, establecer sistemas y medidas exigentes, imparciales y transparentes para administrar el desempeño de todo el personal, dar la bienvenida a un gobierno sólido y respaldar activamente a la junta directiva para que comprenda su papel y cumpla sus funciones de manera efectiva, llevar a cabo una planificación financiera estratégica basada en el plan de estudios para garantizar una distribución justa de los presupuestos y recursos, distribuir el liderazgo en toda la organización, formando equipos de colegas con roles y responsabilidades diversas.

El cuarto ámbito, esta referido a el sistema escolar de automejora, la cual implica establecer escuelas abiertas que colaboren con otras escuelas y organizaciones, desarrollar relaciones efectivas con colegas profesionales y compañeros en otros servicios públicos, cuestionar las creencias educativas convencionales en busca de la excelencia, aprovechando los hallazgos de investigaciones bien documentadas, configurar la calidad actual y futura de la profesión docente a través de una formación y desarrollo profesional de alta calidad para todo el personal, modelar enfoques empresariales e innovadores para mejorar el liderazgo, la gestión y la gobernanza escolar, inspirar e influir en otros para que crean en la importancia primordial de la educación en la vida de los jóvenes y promover el valor de la educación.

El Estándar Australiano se basa en tres Requisitos de Liderazgo, los cuales están referidos a la visión y principios, conocimiento y comprensión, y cualidades personales, habilidades sociales e interpersonales. Se detallan cinco Prácticas Profesionales clave a través de las cuales se promoverán los Requisitos de Liderazgo. Estas prácticas incluyen guiar la enseñanza y el aprendizaje, desarrollarse a sí mismo y

a los demás, liderar la mejora, la innovación y el cambio, dirigir la gestión escolar y comprometerse y colaborar con la comunidad (Day y Sammons, 2016).

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2013) se establece que un director con liderazgo pedagógico debe contar con competencia técnica, la cual esta referida a la capacidad del director para dirigir el aspecto pedagógico, estableciendo metas y objetivos de enseñanza para los alumnos, brindando asesoramiento técnico a los profesores, evaluando sus prácticas, planificando los procesos educativos y supervisando los aprendizajes. Estas habilidades permiten al director ganar aprobación y afecto.

Asimismo, debe ejercer el manejo emocional y situacional, la cual implica la capacidad de manejar las relaciones con los maestros y adaptarse a un entorno inestable. También debe promover el trabajo en equipo, asegurarse de que se mantenga un ambiente escolar tranquilo, tener altas expectativas para los estudiantes y maestros, y crear espacios de intervención. De igual manera, debe tener una competencia organizativa, la cual esta referida a la habilidad para establecer una estructura escolar eficiente que permita a los maestros llevar a cabo sus tareas de manera adecuada.

La investigación ha establecido la correlación entre el liderazgo y el éxito académico en diversas regiones del mundo, incluyendo África, Europa, Asia, América, Canadá y Australia. El liderazgo se posiciona como uno de los factores más relevantes en las escuelas exitosas (Bush, 2008). En la literatura, se emplean de forma recurrente los términos "misión" y "enfoque orientado a metas" para describir las características distintivas de los líderes escolares (Bush y Glover, 2003). Asimismo, sostienen que los líderes escolares deben poseer una visión clara y metas bien definidas para guiar el éxito de la institución educativa.

Los educadores contribuyen al mejoramiento del rendimiento organizacional y ejercen influencia en el desarrollo de la comunidad mediante el establecimiento de una misión escolar que proporciona un enfoque educativo para docentes y estudiantes en toda la escuela y su entorno. Asimismo, fijan metas que reflejan aspiraciones a largo plazo como una forma de enfocar el proceso de mejora escolar. Esto requiere personal directivo capacitado y comprometido (directores en formación), quienes a su vez podrían beneficiarse del liderazgo de un director altamente eficaz y del apoyo de otros

gerentes de nivel medio y superior. Según indica Bush et al. (2002), los líderes de escuelas exitosas deben articular su visión, establecer metas claras para sus organizaciones y crear un sentido de misión compartida.

Por tanto, la formulación de los propósitos de la escuela representa una función de liderazgo importante. De hecho, la investigación demostró que la construcción de la misión es el enfoque más sólido y consistente que los líderes escolares emplean para influir en el rendimiento estudiantil.

Por otro lado, Bush destacó que el National College for Teaching and Leadership (NCTL) de Inglaterra reconoció plenamente la conexión entre el liderazgo y el éxito escolar. Las evidencias de los últimos 15 años sobre la eficacia escolar y la mejora han dejado en claro repetidamente el papel clave del liderazgo efectivo para garantizar una provisión de aprendizaje de alta calidad y altos estándares. El desarrollo de un liderazgo efectivo en los líderes escolares constituye un elemento importante tanto para la mejora continua como para la transformación del sistema educativo central (NCTL, 2015).

También les caracteriza a los directores como aquellos que dirigen la visión, los "guardianes de los sueños" o los jugadores específicos del equipo directivo que poseen una visión clara del propósito de la escuela (Bush y Glover, 2003).

La importancia de la visión en el liderazgo escolar ha ido en aumento, y es fundamental que todos los líderes escolares posean los conocimientos necesarios para crear una visión persuasiva que guíe tanto a las partes internas como a las externas hacia nuevos horizontes. Además, deben contar con la experiencia y las conductas adecuadas para hacer realidad esa visión. El liderazgo se entiende como un proceso de influencia que conduce al logro de objetivos deseados. Los líderes exitosos desarrollan una visión para sus escuelas basada en sus valores personales y profesionales, y la comunican en cada oportunidad para influir en su personal y otros interesados, generando un compromiso compartido con dicha visión. La filosofía, estructuras y actividades de la escuela se orientan hacia la consecución de esta visión compartida (Bush y Glover, 2003).

En relación a la revisión conceptual del liderazgo realizada por Bolden et al. (2003) sugirieron que, la mayoría de las definiciones contribuyen a la idea de que el liderazgo implica un proceso de "convencer" que facilita el desempeño de tareas

individuales o comunitarias. Bolden et al. (2003) desarrollaron una taxonomía de comportamientos explicativos de líderes, especialmente diseñada para respaldar el desarrollo de nuevos estándares nacionales de empleo en liderazgo y gestión.

Esta taxonomía sintetiza diversos materiales provenientes de diferentes organizaciones con el fin de proporcionar una explicación sistemática de la experiencia y el comportamiento de liderazgo, que luego se utiliza en el diseño de programas de formación para el desarrollo de liderazgo (Collins, 2002). Por lo tanto, los líderes desempeñan un papel crucial en la creación del estado mental de una escuela. Deben articular una visión y actuar como símbolos, brindando dirección a sus escuelas y aumentando las posibilidades de un rendimiento y logros mejorados.

Es importante precisar que, a pesar de la confianza de muchos investigadores en el campo del liderazgo escolar en cuanto a la efectividad del liderazgo para mejorar el rendimiento escolar, existen dudas sobre la viabilidad de la investigación en liderazgo y sus teorías asociadas cuando se considera la teoría del liderazgo en general. Bolden et al. (2003) explicaron que, el liderazgo es un proceso complejo y expresaron reservas sobre hasta qué punto un conjunto de estándares, cualidades o competencias puede capturar plenamente la esencia de lo que hace que algunos líderes/organizaciones sean exitosos y otros no lo sean.

En ese sentido, Collins (2002) describió la situación actual del campo del liderazgo como un estado de agitación y confusión. La mayoría de las teorías presentan deficiencias conceptuales y carecen de un sólido respaldo empírico. Se han realizado miles de estudios empíricos sobre la efectividad del liderazgo, pero la mayoría de los resultados son contradictorios e inconclusos. El estado de confusión en el campo se debe en gran medida a la diversidad de enfoques, la limitada perspectiva de la mayoría de las investigaciones y la falta de teorías abarcadoras que integren los hallazgos de los diferentes enfoques.

Las teorías que sustentan las diferentes características del liderazgo directivo son:

La gestión del gran hombre. Es una de las teorías más antiguas utilizadas para comprender la gestión y el liderazgo. Según esta teoría, la capacidad para la gestión es innata y los grandes líderes son personas extraordinarias que nacen con cualidades naturales destinadas a liderar, sin necesidad de capacitación (Tchombe, 1997). Esta

teoría utilizó el término "grandes hombres" o héroes, que fue muy influyente e intencional, ya que, hasta finales del siglo XX, la gestión se consideraba principalmente una noción masculina, militar y occidental.

Los rasgos de la gestión. Esta teoría es influyente desde la década de 1900 hasta la de 1950, sostiene que los gerentes nacen y no se hacen. Se basa en la identificación de patrones destacados de comportamiento en individuos exitosos y no exitosos, y se utiliza para evaluar la eficacia de la gestión y el liderazgo (Nichols y Cottrel, 2014). Algunos de los rasgos más comúnmente asociados con un gran liderazgo incluyen adaptabilidad, asertividad, capacidad para motivar a las personas, valentía, creatividad, toma de decisiones, aceptación de responsabilidad, estabilidad emocional, inteligencia, necesidad de logro, habilidades interpersonales, perseverancia, autoconfianza, competencia en la tarea, confianza y comprensión de los seguidores y sus necesidades.

La gestión del comportamiento. Esta teoría se centra en las acciones reales de los gerentes, en lugar de sus características personales. Estas teorías analizan diferentes patrones de comportamiento clasificados como "estilos de gestión". Esta área de comportamiento gerencial ha generado más atención sobre el liderazgo de los gerentes en ejercicio que sobre los propios líderes. La teoría del liderazgo del comportamiento es una filosofía de gestión que evalúa a los líderes según las acciones que demuestran en el lugar de trabajo, y sugiere que, para ser un líder efectivo, se deben aprender ciertos comportamientos (Sinno y Niam, 2018).

Liderazgo situacional. Es una teoría influyente que surgió entre los años 50 y finales de los 60. Busca explicar las habilidades de los líderes considerando la influencia de la situación en la experiencia y comportamiento de los gerentes, lo que lleva al concepto de "liderazgo situacional". Se trata de adaptar el estilo de liderazgo a cada situación o tarea única para satisfacer las necesidades del equipo o de los miembros del equipo, reconociendo que no existe un estilo de liderazgo universalmente aplicable (Hersey y Blanchard, 1969).

Liderazgo transformacional. Es aquel que se relaciona con la visión, el establecimiento de orientaciones, la reestructuración y el realineamiento de la organización, el desarrollo del personal y el plan de estudios, así como la participación con la comunidad externa. Los líderes transformadores motivan a los seguidores al

aumentar su conciencia sobre la importancia de las metas organizativas e inspirarlos a superar su propio interés en beneficio de la organización. Las prácticas de liderazgo en este modelo se centran en crear una visión y establecer orientaciones, fomentar la aceptación de las metas del grupo, demostrar expectativas de alto rendimiento y estimular el crecimiento en las capacidades profesionales del personal (Marks y Printy, 2003).

Liderazgo pedagógico/instruccional. Es aquel que enfatiza la importancia de establecer metas educativas claras, planificar el currículo y evaluar a los docentes y la enseñanza. Considera que el enfoque principal del líder es promover mejores resultados para los estudiantes, haciendo hincapié en la importancia de la enseñanza y el aprendizaje y en mejorar su calidad. Las prácticas asociadas con el liderazgo educativo/instruccional incluyen establecer metas y expectativas, planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo, asegurar un entorno ordenado y de apoyo, obtener recursos estratégicamente y fomentar y participar en el aprendizaje y desarrollo docente. Estas prácticas influyen en el éxito de los estudiantes en la escuela indirecta y poderosamente (Robinson et al., 2009).

El liderazgo distribuido. Es un conjunto de prácticas que implican la distribución social del liderazgo, donde la función de liderazgo se extiende a través del trabajo de varios individuos y la tarea se logra mediante la interacción de múltiples líderes. Implica que el liderazgo reside en el potencial humano disponible para ser liberado en toda la organización. El proceso de toma de decisiones mejora al involucrar a múltiples partes interesadas, y la efectividad de la distribución depende de las necesidades y la experiencia disponibles en la escuela. La confianza también es esencial para la distribución oportuna, progresiva y efectiva del liderazgo (Spillane et al., 2004).

En relación a las capacidades técnicas de los líderes directivos exitosos podemos indicar:

En el ámbito de la instrucción en habilidades técnicas, un director educativo debe dominar métodos no relacionados con la enseñanza, como conocimientos financieros, informes, programación y mantenimiento. Además, se requieren habilidades de liderazgo, sociabilidad y trabajo en equipo. También, se valoran competencias en liderazgo, relaciones laborales, dominio de grupos, gestión de

personal y evaluación. En ese sentido, Jenssen y Paulsen (2022) indicaron que, las prácticas básicas para el éxito en el liderazgo escolar son la observación y supervisión, el uso de datos y el compromiso con el aprendizaje profesional. Estas prácticas mejoran la capacidad de liderazgo y promueven el desarrollo de los docentes.

En ese sentido, la asignación de tiempo para el uso de datos es esencial en el liderazgo escolar eficiente. Esto implica tomar decisiones basadas en datos recopilados, planificar acciones y evaluar resultados. Asimismo, el compromiso implica formar comunidades de práctica y participar activamente en actividades de aprendizaje y negociación. Los líderes escolares deben apoyar el desarrollo profesional de los docentes y participar en su aprendizaje tanto formal como informal. También, el compromiso de aprendizaje profesional es una práctica distintiva del liderazgo escolar efectivo.

Los líderes educativos que adaptan las prácticas básicas a su contexto laboral mejoran su capacidad de liderazgo. Las prácticas básicas de liderazgo incluyen observación, supervisión, compromiso de aprendizaje colaborativo y asignación de tiempo para el uso de datos. El estudio realizado por Jenssen y Paulsen (2022) mostraron que, el compromiso de aprendizaje profesional, junto con otras prácticas básicas, explica el 28,5% de la variación en la capacidad de liderazgo instructivo de los líderes escolares.

En relación a las capacidades emocionales y situacionales de los líderes directivos exitosos podemos mencionar:

Los directores y gestores educativos en la actualidad se enfrentan a numerosas exigencias delicadas en su labor de gestión, como las necesidades de las partes involucradas pertinentes, objetivos contradictorios, interacciones complejas con los interesados, la percepción que otros tienen de ellos y las emociones de los docentes (Chen, 2020). Esta situación se evidenció de manera significativa en el contexto de la pandemia de COVID-19, donde la vida profesional de los líderes escolares experimentó cambios significativos. Todas estas demandas resultan agotadoras a nivel emocional para los directores y gestores educativos, lo que incrementa la presión sobre ellos para desempeñar el papel de líderes emocionales (Berkovich y Eyal, 2020).

Esta realidad tiene un impacto negativo en la salud psicosocial y fisiológica de los líderes escolares, repercutiendo a su vez en su desempeño y satisfacción laboral

(De Nobile y McCormick, 2010). Por consiguiente, las emociones de los líderes escolares y sus habilidades emocionales se han vuelto aspectos fundamentales para el éxito de una escuela (Chen y Walker, 2021).

Aunque se reconoce la importancia de las emociones y habilidades emocionales de los líderes escolares en diversos aspectos de la educación, la investigación sobre líderes educativos ha dado prioridad de manera continua a la racionalidad y ha subestimado el componente emocional durante mucho tiempo (Berkovich y Eyal, 2020). Cada vez resulta más evidente que los líderes escolares carecen de la preparación y el respaldo adecuados a través de programas de capacitación e inducción que les enseñen a regular sus propias emociones y las de las partes involucradas (Chen, 2021).

En relación a las capacidades organizacionales de los líderes directivos exitosos podemos mencionar:

Toma de decisiones estratégicas, los líderes escolares exitosos son capaces de tomar decisiones estratégicas basadas en un análisis exhaustivo de los desafíos y oportunidades que enfrenta la escuela, teniendo en cuenta su impacto en los estudiantes y la comunidad educativa (Leithwood y Jantzi, 2000).

Cultura escolar positiva, los líderes escolares exitosos promueven una cultura escolar positiva y colaborativa, en la cual se valora el trabajo en equipo, la participación activa de los docentes y el respeto mutuo (Louis y Kruse, 1995).

Gestión del cambio e innovación, los líderes escolares exitosos actúan como agentes de cambio, identificando áreas de mejora y fomentando la innovación en la organización escolar (Fullan, 2007).

Desarrollo profesional del personal, los líderes escolares exitosos se preocupan por el crecimiento profesional de los docentes y demás miembros del equipo, ofreciendo oportunidades de desarrollo y brindando un apoyo continuo (Hargreaves y Fullan, 2012).

En relación a las características de las Escuelas Exitosas podemos señalar a:

Según Yu (2007) mencionó que, se han identificado una serie de características de las escuelas exitosas en Estados Unidos, como un liderazgo sólido, altos logros y un entorno de aprendizaje favorable.

Sammons (1995) indicó que, centrándose en estudios realizados en el Reino Unido, así como en investigaciones estadounidenses y holandesas, se identificaron once características interrelacionadas que contribuyen al éxito de las escuelas, como el liderazgo profesional sólido y proactivo, visión y objetivos compartidos, unidad de propósito, consistencia en la práctica, colegialidad y colaboración. Asimismo, un ambiente de aprendizaje atractivo y ordenado. De igual forma, el enfoque en la enseñanza y el aprendizaje, maximizando el tiempo de aprendizaje, énfasis en el logro académico. De igual manera, la enseñanza efectiva, con una organización eficiente, claridad de propósito, lecciones estructuradas y práctica adaptativa.

Del mismo modo, las altas expectativas comunicadas claramente, proporcionando un desafío intelectual. También, al reforzamiento positivo, disciplina clara y justa, y retroalimentación adecuada. Igualmente, el seguimiento del progreso de los alumnos, evaluación del rendimiento escolar. Asimismo, el fomento de los derechos y responsabilidades de los alumnos, fortaleciendo su autoestima, permitiéndoles asumir roles de responsabilidad y tener control sobre su trabajo. De igual forma, la asociación activa entre el hogar y la escuela, involucrando a los padres en el aprendizaje de sus hijos. Finalmente, la organización del aprendizaje, con un desarrollo del personal basado en la escuela.

Por otro lado, Heneveld (1994) propuso un marco conceptual de las escuelas exitosas que involucra 16 factores interconectados relacionados con los resultados de los estudiantes, tales como: insumos de apoyo, condiciones propicias, clima escolar y proceso de enseñanza/aprendizaje.

Lockheed y Levin (1993) argumentaron que, la creación de escuelas exitosas en países de África requiere tres elementos: insumos necesarios, condiciones favorables y voluntad de cambio y acción.

Tchombe (1997) resumió las características de las escuelas exitosas en países en desarrollo, destacando el nivel de desempeño, infraestructura, relación profesor/alumno, participación comunitaria, autonomía financiera, progreso de los estudiantes, competencia sana entre estudiantes y asistencia.

Reynolds et al. (1996) identificaron varios factores críticos para el éxito de las escuelas, como un liderazgo decidido por parte del director, participación del personal y coherencia entre los profesores, entre otros.

Brighthouse y Tomlinson (1991) propusieron algunas características fundamentales que distinguen a las escuelas eficaces. En primer lugar, destacaron la importancia de un liderazgo sólido en todos los niveles, caracterizado por su determinación y por la adopción de diferentes estilos de liderazgo según sea necesario. Además, resaltaron la necesidad de una gestión y organización clara, sencilla y plana, que permitan un funcionamiento eficiente de la institución educativa.

La autoevaluación colectiva también fue señalada como una característica esencial para el éxito de las escuelas. Esta práctica implica involucrar a todo el personal en la evaluación de su desempeño y en la búsqueda constante de nuevas prácticas y enfoques educativos. Asimismo, resaltaron la importancia del desarrollo del personal docente de manera sistemática, atendiendo tanto a las necesidades individuales como a las colectivas, con el fin de mejorar continuamente la calidad de la enseñanza.

En cuanto a las características de las escuelas exitosas, el Consejo Escolar del Estado (2014) mencionó tener altas expectativas académicas para los estudiantes, enfocándose en el rendimiento y estableciendo estándares elevados para el desarrollo de competencias al finalizar la enseñanza básica (conocimientos, habilidades y actitudes). Proporcionar un currículo de excelencia, dedicando tiempo productivo a la enseñanza y formación, brindando oportunidades de aprendizaje. Contar con un entorno escolar organizado, seguro y disciplinado que garantice una convivencia positiva entre toda la comunidad educativa.

Además, para lograr sus objetivos, las escuelas eficaces también se esfuerzan por monitorear el progreso de los estudiantes, especialmente en áreas como matemáticas y comunicación, fomentar la participación de las familias, ya que su involucramiento tiene un impacto significativo en la educación de sus hijos, utilizar estrategias eficaces para mejorar los rendimientos educativos, adaptándose al tiempo y los conocimientos que los estudiantes deben alcanzar.

También, en relación a las características de las escuelas exitosas, Quintero et al. (2013) indicaron que se son aquellas escuelas en las cuales los alumnos muestran un nivel sobresaliente de rendimiento escolar en la educación pública gracias a su persistencia. En este sentido, para que se cumpla se destacan aspectos como el compromiso y capacidad docente, la cual hace referencia a la actitud comprometida

del profesorado, evidenciando su dedicación para que sus estudiantes desarrollen al máximo sus habilidades y potencial. Además, brindan apoyo adicional fuera del horario escolar y se mantienen en constante capacitación.

Asimismo, el aspecto referido a las expectativas elevadas para todos los estudiantes, la cual implica que tanto los líderes directivos como los docentes comprenden que todos los alumnos poseen habilidades y disposición para obtener un rendimiento escolar sobresaliente. Por tanto, desarrollan e implementan estrategias para alcanzar este objetivo. También, implica el aspecto referido al ambiente y clima escolar que fomentan el aprendizaje y el crecimiento personal, la cual se refiere a que la escuela debe ofrecer un entorno positivo, basado en el respeto de los derechos de todos, para que todos los alumnos estén comprometidos en las actividades de aprendizaje.

De igual modo, implica el aspecto referido a la eficacia en la dirección, gestión y liderazgo, en la cual los líderes transmiten confianza y seguridad a su equipo de trabajo, otorgándoles libertad para ser creativos y proporcionando orientación para el logro de sus proyectos. Además, se fomenta un liderazgo colaborativo y participativo. Igualmente, implica el aspecto referido al vínculo de los estudiantes con la escuela, en la cual los alumnos muestran una actitud positiva hacia su labor académica, perciben el apoyo y el interés de los docentes hacia ellos. Valoran la escuela y la consideran un entorno de convivencia saludable y ejemplar en términos de vida social, donde se sienten involucrados en actividades académicas y deportivas.

Finalmente, es importante destacar el entorno y los valores morales en las escuelas exitosas. En tal sentido, podemos señalar:

Brighouse y Tomlinson (1991) enfatizaron la importancia de contar con un entorno físico visual y auditivamente positivo, que promueva un comportamiento positivo por parte de los estudiantes. También, destacaron la importancia de establecer altas expectativas académicas y morales, lo cual contribuye a un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los alumnos. La enseñanza y el aprendizaje fueron abordados como una característica clave, donde se enfatiza la necesidad de fomentar un debate creativo entre los docentes acerca del currículo y la pedagogía. Esto implica un enfoque reflexivo y colaborativo en el diseño y la implementación de estrategias de enseñanza efectivas.

Brighthouse y Tomlinson (1991) resaltaron la importancia de la participación de los padres como socios en la educación. Reconocieron el papel fundamental que desempeñan los padres en el apoyo y el seguimiento de la educación de sus hijos, así como en la defensa de la calidad educativa.

Reynolds (1995) resumió su investigación identificando siete factores principales para crear éxito en los colegios. Estos factores incluyen la naturaleza del liderazgo del director, que implica establecer una clara visión y misión institucional, así como involucrar al personal en la consecución de los objetivos educativos. Es importante señalar la alta demanda académica también se destaca como un factor determinante para el éxito escolar, con altas expectativas de rendimiento y un enfoque en la maximización del tiempo de aprendizaje, incluyendo tareas y preparación para exámenes públicos.

También, la participación de los padres, la participación de los alumnos y el control organizativo de los alumnos también se consideran factores cruciales. Estos aspectos fomentan un ambiente escolar cohesionado, con prácticas efectivas de comunicación y una apropiación colectiva de las metas y los valores institucionales. Finalmente, la consistencia organizativa a través de lecciones y entre años, así como la rotación limitada de personal, también se destacan como factores que contribuyen al éxito de las escuelas.

Después, Sammons et al. (1995) identificaron once elementos clave de escuelas efectivas: liderazgo compartido (firme en un propósito, participación activa del líder profesional); visión y metas compartidas (coherencia en la práctica, trabajo en equipo y colaboración); un entorno de aprendizaje (ambiente ordenado y atractivo); enfoque en la enseñanza y el aprendizaje (optimización del tiempo de aprendizaje, énfasis académico, enfoque en el logro); expectativas elevadas (comunicación clara y exhaustiva de las expectativas, desafío intelectual).

Asimismo, reforzamiento positivo (disciplina clara y equitativa, retroalimentación); seguimiento del progreso (evaluación del desempeño estudiantil, evaluación del rendimiento escolar); derechos y responsabilidades de los alumnos (autoestima elevada de los estudiantes, asignación de responsabilidades, control del trabajo); enseñanza efectiva (organización eficiente, claridad de propósito, lecciones estructuradas, adaptabilidad en la práctica); una organización de aprendizaje

(desarrollo del personal en base a la escuela); colaboración entre el hogar y la escuela (participación de los padres).

III. MÉTODOS

Cuando deseamos establecer un estudio de investigación es porque buscamos generar algún tipo de conocimiento y procurar resolver algún problema. En ese sentido, antes de llevar a cabo la investigación debemos establecer las acciones particulares para recolectar y analizar datos. En tal sentido, según su finalidad, el tipo de estudio de la investigación es Básica. Al respecto, Carrasco (2019) mencionó que, la investigación Básica es la que no tiene pretensiones de emplearse de forma inmediata, ya que su objetivo es expandir y profundizar la abundancia de la información científica presente acerca de la realidad existente.

En ese sentido, la investigación básica busca ampliar el entendimiento tanto teórico como general. Además, según su enfoque, la investigación es cualitativa, ya que tiene como fin explicar las propiedades de un fenómeno. En ese sentido, la investigación cualitativa es un enfoque para explorar y comprender el significado que las personas o grupos atribuyen a un problema social o humano. El proceso de investigación implica preguntas y procedimientos emergentes, la recolección de datos típicamente realizada en el entorno de los participantes, el análisis de datos construido inductivamente desde lo particular hacia temas generales, y el investigador realiza interpretaciones del significado de los datos.

El informe final escrito tiene una estructura flexible. Aquellos involucrados en este tipo de investigación respaldan una perspectiva que valora un estilo inductivo, se centra en el significado individual y reconoce la importancia de interpretar la complejidad (Creswell, 2009). Asimismo, La investigación está enmarcada en la investigación descriptiva.

Al respecto, Carrasco (2019) mencionó que, en esta categoría se reconoce, distingue y explica las propiedades fundamentales del hecho social materia de estudio, contestando a las interrogantes: ¿Cómo es?, ¿Cuáles son? ¿Dónde están?, etc. En ese sentido, lo que se busca es describir todos los componentes primordiales materia de investigación, utilizando el método de análisis documental, señalando los atributos y cualidades que debe tener del liderazgo directivo, sirviendo como fundamento para futuras investigaciones.

La investigación descriptiva es un enfoque de estudio que busca detallar y analizar minuciosamente las características, comportamientos o fenómenos de un grupo, situación o

evento específico, sin intervenir o modificarlos. Este tipo de investigación se utiliza para obtener una comprensión profunda y precisa de los hechos observados. En la investigación descriptiva, se recopilan datos a través de diversos métodos, como la observación, la encuesta, el cuestionario o el análisis de registros existentes. Estos datos se organizan y presentan de forma sistemática, utilizando técnicas estadísticas y herramientas de análisis cualitativo.

A diferencia de otros enfoques de investigación que buscan explicar las relaciones causales o establecer teorías, la investigación descriptiva se enfoca en responder preguntas como "qué", "cómo" o "cuándo" en relación con el fenómeno estudiado. Su objetivo es ofrecer una representación detallada y objetiva de los hechos, sin realizar inferencias más allá de lo observado.

La investigación descriptiva resulta especialmente útil en las etapas iniciales de un estudio o cuando se busca obtener una visión general de un tema o situación específica. También puede servir como punto de partida para investigaciones más profundas y generar nuevas preguntas de investigación. Es importante destacar que la investigación descriptiva es solo uno de los enfoques de investigación disponibles y puede combinarse con otros métodos, según los objetivos y necesidades del estudio (Creswell, 2009).

En cuanto al método empleado en la investigación, se utilizó el método inductivo, ya que se analizó información particular para extraer conclusiones de carácter universal. En ese sentido, el investigador Maya (2014) mencionó que el método inductivo es la reflexión a través del cual, al iniciar la investigación de acciones particulares, se aspira a llegar a normas. El método inductivo es una estrategia de investigación que se utiliza para generar teorías o conceptos a partir de la observación y el análisis de datos específicos. Es un enfoque utilizado en la investigación cualitativa y se caracteriza por seguir una secuencia lógica que va desde lo específico hacia lo general (Creswell, 2009).

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se aplicaron rigurosamente los principios de la labor científica. En este sentido, la investigación se ajustó a las normas éticas que dictaminan que la recopilación de información se realice a través de fuentes confiables y actualizadas, asegurándose de no desviarse de la intención original en el parafraseo. Además, se utilizó toda la información proporcionada por la Universidad Católica de Trujillo en relación a la elaboración del trabajo académico. Finalmente, este trabajo queda sujeto a la evaluación de las autoridades competentes de la Universidad

Católica de Trujillo y se acatarán las sugerencias que consideren pertinentes, en caso de ser necesarias.

IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS

El liderazgo directivo en escuelas exitosas se caracteriza por: Capacidad técnica, emocional y situacional; habilidades organizativas y resiliencia; determinación, ingenio y enfoque en metas; y persistencia y liderazgo basado en una clara visión y metas bien definidas. Los líderes escolares exitosos fomentan el trabajo colaborativo y comprenden las necesidades de docentes, estudiantes y la comunidad. Además, exhiben liderazgo gerencial, estrategias efectivas para la mejora escolar, compromiso con el clima escolar, liderazgo transformacional e instructivo, y prácticas de liderazgo distribuido.

Estos líderes se adhieren a estándares de excelencia y priorizan el desarrollo del personal, promoviendo iniciativas educativas, altos estándares, innovación y un ambiente de aprendizaje seguro. Motivan, asignan tareas, monitorean y brindan apoyo, construyen una visión y un plan de acción, y desarrollan a su personal, priorizando el desarrollo de líderes escolares y ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional.

Con respecto a la capacidad técnica, el liderazgo directivo en la gestión educativa incluye la conducción pedagógica del director, la cual abarca la fijación de metas y propósitos de enseñanza, el asesoramiento a los docentes, la valoración de sus prácticas, la planificación de procedimientos educativos y la supervisión de los aprendizajes. Además, se concluye que al ejercer la supervisión de los estudiantes y brindar apoyo a los docentes, el líder directivo cumple con los objetivos institucionales y cuenta con el respaldo de la comunidad educativa. Asimismo, se destaca la importancia de llevar a cabo una coordinación y supervisión efectivas de las actividades de instrucción, así como de poseer habilidades analíticas y de pensamiento que permitan generar ideas, abstracciones y teorizar de manera perspicaz en relación a la planificación.

En cuanto a las habilidades técnicas de los líderes y directores escolares exitosos, estas engloban la capacidad de establecer metas de enseñanza, brindar asesoramiento técnico a los maestros, evaluar sus prácticas, planificar procedimientos educativos y supervisar el aprendizaje. Las prácticas de liderazgo pedagógico incluyen liderar la enseñanza y el aprendizaje, fomentar el desarrollo personal, liderar la mejora, la innovación y el cambio, gestionar la escuela y comprometerse y trabajar en colaboración con la comunidad. Además, deben ser competentes en el establecimiento de una estructura escolar eficaz que permita a los docentes desempeñar adecuadamente sus tareas.

Con respecto al manejo emocional y situacional del liderazgo directivo, implica la habilidad para dirigir las relaciones emocionales con los maestros. También en el aspecto emocional los líderes escolares exitosos deben ser resilientes, ingeniosos, decididos, enfocados en objetivos y persistentes. Además, deben contar con habilidades para manejar situaciones emocionales y situacionales difíciles, como conflictos entre el personal o problemas con los estudiantes. Es fundamental que sean capaces de mantener la calma y la compostura en situaciones de alta presión, tomando decisiones efectivas y justas. Los líderes escolares exitosos deben poseer sólidas habilidades emocionales y situacionales para afrontar de manera eficaz los desafíos que enfrentan en su labor diaria.

También, los líderes escolares exitosos emplean estrategias de regulación emocional interpersonal para facilitar su propia regulación emocional a través de las interacciones sociales. Estas estrategias contribuyen al bienestar emocional de los directores y, a su vez, optimizan sus interacciones con maestros, padres y alumnos, beneficiando a toda la comunidad educativa. Asimismo, los directores de éxito adoptan un enfoque de liderazgo paternalista al brindar protección y cuidado a los maestros, sin perder de vista las altas expectativas de calidad en la enseñanza. Esta actitud les permite ganarse la confianza de los docentes y establecer un fuerte vínculo personal basado en emociones positivas.

Con respecto al manejo organizacional, los líderes escolares en escuelas exitosas deben tener una visión clara y metas bien definidas para orientar el éxito de la institución. Para lograr esto, es necesario establecer metas que reflejen aspiraciones a largo plazo, lo cual ayuda a enfocar los esfuerzos de mejora escolar. Esto requiere contar con un equipo directivo capacitado y comprometido, y también se puede beneficiar del liderazgo eficiente del director y el apoyo de otros gerentes de niveles medio y superior. Además, los líderes de las escuelas exitosas deben articular su visión, establecer metas claras para la organización y crear un sentido de misión compartida. La formulación de los propósitos de la escuela desempeña un papel importante en el liderazgo. De hecho, la investigación muestra que la construcción de una misión sólida y coherente es el enfoque más efectivo utilizado por los líderes escolares para influir en el rendimiento estudiantil.

Asimismo, las características del liderazgo directivo en escuelas exitosas incluyen tener una visión clara, establecer metas a largo plazo, crear un sentido de misión compartida y formular los propósitos de la escuela. Además, es fundamental contar con un equipo directivo capacitado y comprometido, así como el respaldo de otros gerentes de

niveles medio y superior. De igual modo, los directores desempeñan un papel fundamental en las escuelas al crear un ambiente de aprendizaje positivo, mejorar la calidad de la enseñanza, llevar a cabo la visión educativa de la institución y facilitar el liderazgo instructivo. Los docentes perciben a los directores como líderes formativos y accesibles, con habilidades sólidas en la toma de decisiones, planificación organizativa y desarrollo profesional. Los directores consideran prioritario cultivar una estructura organizativa acogedora y de apoyo, confiando en sus habilidades y competencias para enfrentar los desafíos de manera segura.

Las escuelas exitosas se caracterizan por tener un liderazgo fuerte y eficaz en todos los niveles; Gestión y organización claras y sencillas; Autoevaluación colectiva que involucra a todo el personal y conduce al desarrollo de nuevas prácticas; Desarrollo sistemático del personal, teniendo en cuenta las necesidades colectivas e individuales; Ambiente, edificio y valores morales edificantes que promueven un comportamiento positivo y altas expectativas; Debate creativo entre docentes sobre currículo y pedagogía; Participación de los padres como socios en la educación; Compromiso dedicado de los docentes; expectativas elevadas para todos los estudiantes.

Asimismo las escuelas exitosas tienen las características de: Ambientes y clima escolar que fomentan el aprendizaje y el crecimiento personal; eficacia en la dirección, gestión y conducción; vínculo de los estudiantes con la escuela; mantenimiento de registros; clima positivo en la escuela; Impulso académico o presión académica: altas expectativas, tiempo de aprendizaje y exámenes públicos; participación de los padres y los estudiantes; Control organizativo de los estudiantes; uso de estrategias para mejorar el rendimiento estudiantil, incluyendo altos estándares, monitoreo del progreso, liderazgo instructivo, plan de estudios sólido, ambiente escolar positivo, relaciones sólidas, desarrollo profesional y liderazgo transformacional e instructivo.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, D., Cheah, K., Harris, A., Jones, M., Sumintono, B. y Yusoff, N. (2020). *Attributes of successful school leaders*. https://www.researchgate.net/publication/344534963_Attributes_of_successful_school_leaders
- Alqahtani, A., Noman, M., & Kaur, A. (2020). Core leadership practices of school principals in the Kingdom of Saudi Arabia. *Educational Management Administration & Leadership*, 49, 321 - 335
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143220901857>
- Andriani, D., Dania, R., Suyud, S., Raharja, S. y Kristyningsih, D. (2022). *The Profile of Principals' Instructional Leadership in Primary Schools with High, Moderate, and Low Achievement*. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpe/article/view/48302>
- Ayte, G. (2019). *Liderazgo directivo y gestión institucional en la entidad Educativa Pública N° 51006 - Túpac Amaru del Cusco* [Tesis de maestría, Universidad San Antonio Abad]. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/4391>
- Baldoceda, B. y Poma, K. (2022). *Competencias directivas y gestión educativa del director de una institución educativa emblemática del Rímac* [Tesis de maestría, Universidad Femenina Sagrado Corazón]. <http://hdl.handle.net/20.500.11955/1036>
- Berkovich, I. y Eyal, O. (2020). *A model of emotional leadership in schools: Effective leadership to support teachers' emotional wellness*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429344442>
- Berkovich, I., y Eyal, O. (2021). Profiles of emotional feedback and their effect on principal's attributed charisma and leader-member exchange quality (LMX). *The Asia-Pacific Education Researcher*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40299-021-00552-2>
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. y Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*. Exeter: University of Exeter, Centre for Leadership Studies. [online]. Available from. https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?sequence
- Brighouse, T. y Tomlinson, J. (1991). *Successful Schools*. Institute of Public Policy

Research.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qfE5gZJmmqQC&oi=fnd&pg=IA2&dq=Successful+Schools.+Institute+of+Public+Policy+Research.&ots=wDB-7owkW0&sig=ZZ2VUiq_EMSIEz_L15KadJVv5tI#v=onepage&q=Successful%20Schools.%20Institute%20of%20Public%20Policy%20Research.&f=false

Bush, T. (2008) From Management to Leadership. ¿Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2). 271–288. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143207087777>

Bush, T. y Glover, D. (2003). *School Leadership Concepts and Evidence. A review of the literature carried out for the NCSL*. The University of Reading: A review of the literature carried out for NCTL. https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf

Bush, T; Jackson, D. y Society, B. (2002). *A Preparation for School Leadership International Perspectives*.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/25855696/13_acu_shared_leadership_module_6_part_three_of_three-libre.pdf?1390869872=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_preparation_for_school_leadership.pdf&Expires=1686504749&Signature=KkZcWRq64gUzubfSJkmA3i3SpNA6GBO-5KYqhwPw46qJHrDgf2kbfHkN~B~BQ~BIs-H-qcAf1RTHqqrFiOXHCnMfMidz~9LzFZy5qlx2J4-S9ypMHfByUbkpL~~vKWiggssimgq0avqbp59caBr7v3~tWtm8ynJNCNPQIeuDR euQHAI4tGVOS1V6HnUYYrMsaVYrvtgehjZk1uoIfM9eXLDgZ-IyGOChguVjOyhUJCKcmR9P7mfgKvShz3l8vPn0z5MBppAXrIyLDMW0MhpU9FJjG6dVN7ZvwPLayhfodDIaQ03ZmZV~bPdlqpIy-eb5jgsIFHnC-AUhh~tlzOENg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Bustamante, C. (2020). *Estudio de caso sobre la implementación del modelo pedagógico de trilema en el colegio Sagrada Familia* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Madrid].

<https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/1892936/1/BustamanteKotheC.pdf>

Carrasco, S. (2019). *Metodología de la Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos de Aníbal Jesús Paredes Galván. http://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-de-la-investigacion-cientifica_45761

- Chen, J. (2020). *Development and validation of the Principal Emotion Inventory: A mixed-method approach*. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220919764>
- Chen, J. (2021). *School principals' emotional labor strategies: A narrative perspective*. In J. Chen y R. R. King (Eds.), *Emotions in learning, teaching, and leadership: Asian perspectives* (pp. 198–211). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429353581-13/school-principals-emotional-labor-strategies-junjun-chen>
- Chen, J. y Walker, A. (2021). *Emotional trajectory at different principalship career stages: A perspective from excellent principals*. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220985300>
- Cheng, T., Chen, J. y Bryant, D. (2021). *Teacher leaders' emotions mirror teacher professionalism via collegial trust*. *The Asia-Pacific Education Researcher*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40299-021-00551-3>
- Consejo Escolar del Estado. (2014). *Las escuelas de éxito. Características y experiencias*. *Participación Educativa*, 3(4), 39-40. <https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/cee/encuentros/xxiiencuentro/22encuentrocayayedocumentofinaljpa.pdf?documentId=0901e72b8194fe50>
- Collins, B. (2002). *The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982-2001*. https://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3460&context=gradschool_dissertations
- Coppelli, G. (2018). *La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización*. *Estudios internacionales (Santiago)*, 50(191), 57-80. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-37692018000300057&script=sci_arttext&tlng=en
- Creswell, J. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage. <http://e-pedagogium.upol.cz/pdfs/epd/2016/04/08.pdf>
- Day, C. y Sammons, S. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust: Highbridge House. Reading, Berkshire. https://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=1305:que-caracteriza-al-liderazgo-escolar-exitoso&catid=13&Itemid=291

- De Nobile, J. y McCormick, J. (2010). Occupational stress of Catholic primary school staff: A study of biographical differences. *International Journal of Educational Management*, 24(6), 492–506.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513541011067674/full/html>
- Department for Education. (2015). *National standards of excellence for headteachers*. Departmental advice for headteachers, governing boards and aspiring headteachers. January 2015.
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/919637/National_Standards_of_Excellence_for_Headteachers.pdf.
- Fischer, A. y Aguilar, S. (2021). *Guía para ser un mejor jefe, director, supervisor, gerente o líder*.
https://books.google.com.pe/books?id=R_gvEAAAQBAJ&pg=PT100&dq=Libros+como+debe+ser+un+líder+directivo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjcyPXC6Zj9AhXFHrkGHau5A8gQuwV6BAgHEAg#v=onepage&q=Libros%20como%20debe%20ser%20un%20líder%20directivo&f=false
- Francia, M. (2022). *Programa de liderazgo transformacional para fortalecer una comunidad profesional de aprendizaje en docentes de un instituto de educación superior de Cañete* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://hdl.handle.net/20500.14005/12369>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Routledge.
https://www.amazon.com/New-Meaning-Educational-Change-Fifth/dp/0807756806/ref=as_li_ss_il?s=books&ie=UTF8&qid=1466099675&sr=1-1&keywords=michael+fullan+the+new+meaning+of+educational+change&linkCode=li3&tag=motionle-20&linkId=62baa0d7c83e7feccaa3e4a0fb0e9a97
- Grupo Banco Mundial y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2022). *Dos años después. Salvando a una generación*.
<https://www.unicef.org/lac/media/35631/file/Dos-anos-despues-salvando-a-una-generacion.pdf>
- Gvirtz, S. y De Podestá, M. (2009). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Ediciones Granica.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DRsmBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA44&dq=Libros+gestion+educativa+y+líderazgo+directivo&ots=CA4vTjhZ6&sig=1>

- 8v1Wod47_ATLs5xeMFAduADfA#v=onpage&q=Libros%20gestion%20educati
va%20y%20liderazgo%20directivo&f=false
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2012). Professional capital: *Transforming teaching in every school*. Teachers College Press. <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13438456970.pdf>
- Heneveld, W. (1994). *Planning and monitoring the quality of primary education in sub-Saharan Africa*. Washington, DC: World Bank, Human Resources and Poverty Division. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED383631.pdf>
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34. <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>
- Jarl, M., Andersson, K; y Blossing, U. (2021). *Organizational characteristics of successful and failing schools: a theoretical framework for explaining variation in student achievement*, *School Effectiveness and School Improvement*, 32:3, 448-464, DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09243453.2021.1903941>
- Jenssen, M; y Paulsen, J. (2022). *Combining capacity for instructional leadership with individual core practices in the Norwegian policy context*. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0). <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/17411432221084155>
- Kumar, S. y Prasad, D. (2018). Concept of School effectiveness & its modern trends of Research. *Research Review International Journal of Multidisciplinary*. Volume-03, Issue-08. <https://zenodo.org/record/1401274>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5428>
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2):112-129 https://www.researchgate.net/publication/235272592_The_effects_of_transformational_leadership_on_organizational_conditions_and_student_engagement_with_school
- León, N. (2019). *Gestión e inclusión educativa de estudiantes con necesidades educativas especiales de la Unidad Educativa “Diez de Agosto” Vinces, Ecuador, 2018* <https://hdl.handle.net/20.500.12692/35330>

- Lockheed, M. y Levin, H. (1993). *Effective Schools in Developing Countries*.
<https://doi.org/10.4324/9780203816455>
- Louis, K. y Kruse, S. (1995). *Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools*. Corwin Press.
https://books.google.com.pe/books/about/Professionalism_and_community.html?id=IoedAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Mahfouz, J., King, K. y James, L. (2021). *Lessons from the storm: Emotions, meaning-making and leadership during transition*. The Asia-Pacific Education Researcher.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s40299-021-00574->
- Marcone, S. (2022). *El servicio educativo de emergencia como respuesta del Perú ante la pandemia: alcances y desafíos*. Tarea, 103. https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2022/07/Tarea103_02_Sandro-Marcone-Flores.pdf
- Marks, H. y Printy, S. (2003). *Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership*. *Educational Administration Quarterly*, 39(3): 370–397.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X03253412?journalCode=eaqa>
- Martínez, M. (2019). *Gestión institucional y su relación con la calidad educativa de docentes de la institución Aurora Estrada de Ramírez, Ecuador 2018*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/41048>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*.
http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- McEwan E. (2009). *10 Traits of Highly Effective Schools: Raising the Achievement Bar for all Students*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
<https://www.worldcat.org/es/title/10-traits-of-highly-effective-schools-raising-the-achievement-bar-for-all-students/oclc/226314475>
- Ministerio de Educación. (2013). *Liderazgo Pedagógico*. Lima: Corporación Gráfica Navarrete
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_general_gestion_de_aprendizajes.pdf
- Morán, Y. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y motivación laboral en directivos del nivel secundaria del distrito de Manantay, Ucayali, 2019* [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44006>

- National College for Teaching and Leadership. (2015). What are we learning about...NPQH graduates?
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/446611/nctl-annual-report-and-accounts-2014-to-2015.pdf
- Nichols, A. y Cottrell C. (2014). *What Do People Desire in Their Leaders? the Role of Leadership Level on Trait Desirability. The Leadership Quarterly ;25(4):711-729.*
<http://doi.org.10.1016/j.leaqua.2014.04.001>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2015). "Executive summary", *in Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*, OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/9789264231191-2-en>
- Pajuelo, L. (2018). *Liderazgo y compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 32149, Ambo* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/26381>
- Portilla, R. y Santa Cruz, J. (2021). *Importancia del liderazgo espiritual del directivo en la gestión de un colegio privado católico de Lima* [Tesis de maestría, Universidad Femenina del Sagrado Corazón]. <http://hdl.handle.net/20.500.11955/926>
- Pozner, P., Ravela, P. y Fernández, T. (2000). *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. IPE, UNESCO Sede Regional Buenos Aires-Argentina. <http://hdl.handle.net/20.500.12799/3039>
- Prastiawan, A., Gunawan, I., Putra, A., Dewantoro, D., Cholifah, P., Nuraini, N., ...y Surahman, E. (2020). *School leadership skills in educational institutions. In 6th International Conference on Education and Technology* (pp. 438-441). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.085>
- Qian, H. y Walker, A. (2021). *Building emotional principal-teacher relationships in Chinese schools reflecting on paternalistic leadership. The Asia-Pacific Education Researcher.* <https://link.springer.com/article/10.1007/s40299-021-00563-z>
- Quintero, A., Irizarry, R., Quintero, I., Delgado, B. y Rivera, I. (2013). Elementos que comparten escuelas exitosas en Puerto Rico. *Magisterio, Revista de la Asociación de Maestros de Puerto Rico*, 1(3), 51-81.
https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:bxDoV-wSpp0J:scholar.google.com/+Elementos+que+comparten+escuelas+exitosas+en+Puerto+Rico.+&hl=es&as_sdt=0,5

- Raman, A., Chang, C. y Khalid, R. (2015). Relationship between school climate and teachers' commitment in an excellent school of Kubang Pasu District, Kedah, Malaysia. *Mediterranean journal of social sciences*, 6(3 S1), 163-173. <https://repo.uum.edu.my/id/eprint/15181/1/6391.pdf>
- Reynolds, D. (1995). The effective school: an inaugural lecture. *Evaluation and Research in Education*, 9 (2), 57–73. <https://doi.org/10.1080/09500799509533374>
- Reynolds, D., Sammons, P., Stoll, L., Barber, M. y Hillman, J. (1996). School effectiveness and school improvement in the United Kingdom. *School Effectiveness and School Improvement*, 7 (2), 133–58. <https://doi.org/10.1080/0924345960070203>
- Rivas, C. (2021). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en una institución educativa, Callao* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57691>
- Rivero, J. (2022). *Liderazgo directivo y gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación, Lima* [Tesis de maestría, Universidad Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6203>
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Syntheses Iteration (BES)*. https://www.researchgate.net/publication/242493851_School_Leadership_and_Student_Outcomes_Identifying_What_Works_and_Why_Best_Evidence_Synthesis_Iteration_BES
- Rojas, E. (2018). *Liderazgo Directivo y Clima Institucional En La Institución Educativa Pública, San Juan Ayacucho* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34840>
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del Liderazgo en Educación. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO* <https://contactomaestro.colombiaaprende.edu.co/banco-de-recursos/textual/bases-del-liderazgo-en-educacion>
- Rosero, S. (2019). *Liderazgo directivo y gestión administrativa en la unidad educativa Juan Montalvo del cantón Baba, Los Ríos* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/36887>
- Salazar, K. (2022). *Clima organizacional y liderazgo directivo en la Unidad Educativa Especial Fe y Alegría Santo Domingo – Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83546>

- Sammons, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. B & MBC Distribution Services, 9 Headlands BusinessPark, Ringwood, Hants BH24 3PB, England, United Kingdom. <https://eric.ed.gov/?id=ED389826>
- Sánchez, M. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/8800>
- Shaked, H. (2023). How organizational management supports instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 61(1), 60-77. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2022-0101>
- Sinno, N. (2018). *A Behavioral Approach to Understanding Leadership Effectiveness*. Master's thesis, Harvard Extension School. <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/37364556/SINNO-DOCUMENT-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Spillane, J., Halverson, R. y Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 31(1): 3–34.4 <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Sutcliffe, J. (2013). *The 8 Qualities of Successful School Leaders: The desert island challenge*. Editorial Bloomsbury Education. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=g3wlAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+8+Qualities+of+Successful+School+Leaders:+The+desert+island+challenge.+Editorial+Bloomsbury+Education.&ots=ySb1fKr7c8&sig=7zdVAX4ZcCcN0CXlk1qAQhuGjrs#v=onepage&q=The%20%20Qualities%20of%20Successful%20School%20Leaders%3A%20The%20desert%20island%20challenge.%20Editorial%20Bloomsbury%20Education.&f=false>
- Taun, K., Zagala, M., Chacón, R. (2022). Management Skills and Styles of School Principals during the COVID-19 Pandemic. *Educ. Sci.*, 12, 794. <https://doi.org/10.3390/educsci12110794>
- Tchombe, T. (1997). *Structural Reforms in Education in Cameroon*. Yaounde: Cameroon. [online]. Available from: <http://www.educationdev.net/educationdev/Docs/Cameroon.PDF>.
- To, K. y Yin, H. (2021). Being the weather gauge of mood: Demystifying the emotion regulation of kindergarten principals. *The Asia-Pacific Education Researcher*.

<https://doi.org/10.1007/s40299-021-00559-9>

- Tomalá, D. (2022). *Estilos de liderazgo directivo y gestión administrativa en una unidad educativa de Santa Elena - Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93183>
- Torres, C., Nava, S., Rodríguez, C., y Glasserman, L. (2022). What we know about successful principals in Mexico. *Journal of Educational Administration*, 60(1), 86- 100. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0100>
- Valenzuela, M. (2022). *Gestión educativa y su relación con el liderazgo directivo en los establecimientos municipales, comuna de Curicó, Chile, 2020* [Tesis de doctorado, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2420/Valenzuela-Saavedra-Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vallejo, G. (2021). *Liderazgo directivo y gestión educativa en una Institución Educativa de Durán* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/61561>
- Weinstein, J. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: Nueve miradas*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17516/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Weinstein, J. y Muñoz, G. (2019). *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: Diez miradas*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17515/Liderazgo%20escuelas%20diez%20miradas.pdf?sequence=1>
- Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C. y Flessa, J. (2015). *Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. Liderazgo escolar en América Latina y El Caribe*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18959/Experiencias%20innovadoras%20de%20formaci%C3%B3n%20de%20directivos%20escolares.pdf?sequence=1>
- West, J. (1997). *Managing quality in schools: Effective strategies for quality-based school improvement*. (2nd edn.) London: Pearson Education. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000795287365632>
- Wheeler, D. (2021). *Characteristics Of School Success As Identified By School Leaders*. Theses and Dissertations. 4198. <https://commons.und.edu/theses/4198>

- Yovera, E., y Espíritu, N. (2021). Nivel de estrés en docentes de educación primaria de una escuela del Norte de Lima: Level of stress in primary school teachers in a school in the North of Lima. *Peruvian Journal of Health Care and Global Health*, 5(2). <http://52.37.22.248/index.php/hgh/article/view/159>
- Yu, G. (2007). Research Evidence of School Effectiveness in Sub-Saharan Africa. dQual Working Paper No. 7. Bristol: University of Bristol. https://www.edqual.org/publications/workingpaper/edqualwp7.pdf/at_download/file.pdf

Anexo 1: Captura de reporte Turnitin.

LIDERAZGO DIRECTIVO EN ESCUELAS EXITOSAS

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 13% | 12% | 1% | 5% |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|--|---------------|
| 1 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | 2% |
| 2 | www.researchgate.net Fuente de Internet | 1% |
| 3 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 1% |
| 4 | repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 5 | Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante | <1% |
| 6 | www.coursehero.com Fuente de Internet | <1% |
| 7 | ebuah.uah.es Fuente de Internet | <1% |
| 8 | www.scribd.com Fuente de Internet | <1% |
| 9 | mma.es Fuente de Internet | |