

Liderazgo directivo escolar en Latinoamérica

Jessica Mirna Padilla Anaya^{1*}

¹ Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

*Autor para correspondencia: Jessica Mirna Padilla Anaya, jpadillaa@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 25-09-2023. Publicado: 05-11-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.2656-2664

Resumen

El fenómeno del liderazgo directivo en las instituciones educativas ha sido objeto de escudriñamiento bajo diversas lentes, abarcando desde las competencias directivas hasta la inclusión. Sin embargo, este tema raramente se ha investigado como el eje central, sino más bien como una variable que influye o se relaciona con otros factores críticos como la formación en competencias directivas, el clima escolar, la inclusión y el rendimiento docente, entre otros aspectos. Dada esta circunstancia, el propósito cardinal del presente artículo de investigación es emprender un análisis exhaustivo de la producción académica, específicamente en revistas indexadas en Scopus, Proquest Web of Science y Scielo, focalizando en las problemáticas asociadas al liderazgo directivo escolar en el ámbito de las instituciones educativas latinoamericanas. Para llevar a cabo este cometido, se utilizó meticulosamente 38 artículos de investigación provenientes de diversas naciones latinoamericanas, empleando para ello una metodología de revisión bibliográfica de carácter descriptivo. Los hallazgos de esta indagación revelaron que el tópico más frecuentemente explorado es la influencia del liderazgo escolar en los distintos factores que se hallan en su órbita de influencia.

Palabras claves: Liderazgo directivo escolar, liderazgo en el contexto escolar, liderazgo educativo escolar, liderazgo pedagógico escolar.

Abstract

The phenomenon of directive leadership in educational institutions has undergone thorough examination from various perspectives, encompassing aspects from managerial competencies to inclusion. Nonetheless, this subject has rarely been the main focus of investigation; it is more commonly studied as a variable that influences or is related to other critical factors, such as training in managerial competencies, school climate, inclusion, and teacher performance. Given this situation, the primary aim of this research article is to conduct a comprehensive analysis of academic production, specifically in journals indexed in Scopus, Proquest Web of Science, and Scielo, concentrating on issues related to directive leadership in Latin American educational institutions. To achieve this, 38 research articles from various Latin American countries were meticulously used, applying a descriptive bibliographic review methodology. The findings of this investigation revealed that the most frequently explored topic is the influence of school leadership on various factors within its sphere of influence.

Keywords: School directive leadership, leadership in the school context, school educational leadership, school pedagogical leadership.

1. Introducción

La creciente atención en los estudios relacionados con el liderazgo directivo escolar en el ámbito de las instituciones educativas ha encontrado su justificación en la identificación de deficiencias en las competencias de los directivos escolares, tanto en el plano pedagógico como en el administrativo, aspectos cruciales para consolidar una escuela de calidad e inclusiva (Valdés y Gómez, 2019). Se ha evidenciado una correlación significativa entre los resultados de aprendizaje de los estudiantes y la calidad del liderazgo escolar, subrayando la influencia directa que ejerce la gestión directiva en el rendimiento académico de los alumnos (Cifuentes-Medina et ál., 2020). Asimismo, se ha constatado que los resultados obtenidos en las evaluaciones PISA se sitúan por debajo de la media establecida por la OCDE, situación que se atribuye a las desigualdades económicas imperantes y a la ineficacia tanto del liderazgo directivo como del docente (Donoso-Díaz y Benavides-Moreno, 2018). En este contexto, se resalta la importancia capital del liderazgo directivo, erigiéndose como un pilar fundamental para garantizar la eficiencia y la eficacia de las instituciones educativas.

Junto a estos resultados están los resultados de la UNESCO donde mencionan que los bajos resultados en las pruebas nacionales y pruebas a nivel mundial PISA en Latinoamérica (Vaillant, 2019). En la Unesco consideran la importancia en América Latina incluir las políticas educativas para un liderazgo directivo escolar eficiente y eficaz que busque la calidad de la educación. (Cifuentes et ál., 2020). Incluir políticas educativas del liderazgo escolar tiene efecto en los resultados de aprendizaje. Sin duda el problema de la falta de competencias directivas para ejercer un buen liderazgo directivo escolar es importante para el logro de la calidad educativa. El problema es que los directores no tienen políticas claras ejerciendo el liderazgo escolar para crear un clima de confianza para el lograr las metas de aprendizaje. (Rosales et ál., 2020). El problema de la falta de competencias directivas del líder pedagógico afecta el desarrollo de las metas de aprendizaje. Adicionalmente a estos hallazgos, los informes de la UNESCO destacan la problemática de los bajos resultados en las evaluaciones nacionales y en las pruebas PISA a nivel mundial en la región latinoamericana (Vaillant, 2019). Desde la perspectiva de la UNESCO, se enfatiza la crucial necesidad de incorporar en América Latina políticas educativas robustas que propicien el desarrollo de un liderazgo directivo escolar tanto eficiente como eficaz, orientado hacia la consecución de una educación de calidad (Cifuentes et ál., 2020). La inclusión de políticas educativas enfocadas en fortalecer el liderazgo escolar demuestra tener un impacto positivo y directo en los resultados de aprendizaje.

La falta de competencias directivas para ejercer un liderazgo efectivo en las instituciones educativas se destaca como un desafío clave para alcanzar una educación de calidad. Los directores, al carecer de políticas claras, enfrentan dificultades para crear un ambiente de confianza y colaboración, crucial para el logro de objetivos educativos (Rosales et ál., 2020). En cuanto a la conceptualización del liderazgo directivo escolar, Rivilla y Diaz (2014) lo identifican como el ente decisorio y planificador, mientras que Vaillant (2015) lo enfoca en acciones compartidas para mejorar los aprendizajes. Valdés y Gómez (2019), por su parte, resaltan la importancia de la inclusión y la justicia social en las prácticas de liderazgo, destacando la necesidad de un enfoque inclusivo y equitativo para mejorar los procesos de aprendizaje. Dentro de las malas prácticas del liderazgo directivo escolar se pueden encontrar las inadecuadas estrategias de liderazgo, directivos (Romero, 2021). La falta del liderazgo escolar para implementar estrategias para la inclusión y la justicia social (Valdés y Gómez, 2019). Otro problema es la gestión de aprendizaje, bajas capacidades de los docentes, bajas competencias educativas. (Espinoza y Hernández, 2021). En este contexto, el liderazgo directivo escolar debe promover el logro de los aprendizajes según las competencias, estándares, capacidades y desempeño en los estudiantes logrando así una buena calidad educativa en Latinoamérica a (Cifuentes et ál., 2020). Promoviendo una escuela inclusiva sin discriminación y con oportunidades para todos. (Valdés y Gómez, 2019). Este artículo tiene como objetivo analizar la producción académica en revistas Proquest, Scopus, Scielo, Web o Sciece, entre otros de Latinoamérica desde el año 2018 hasta octubre del año 2022 en relación a los problemas relacionados al liderazgo directivo escolar en las escuelas. A través de este objetivo se pretende responder ¿Cuáles son los principales temas relacionados que se investigan sobre liderazgo directivo escolar en Latinoamérica?.

2. Bases teóricas de la investigación

Liderazgo en educación

El liderazgo educativo constituye una labor crucial que desempeña el líder dentro de la comunidad educativa, cuya finalidad es ejercer influencia a través de estrategias motivacionales para lograr los objetivos establecidos por la institución escolar (Alcántara, 2018). Esta labor guarda estrecha relación con la formación filosófica e integral del ser humano, fundamentada en principios, valores, y conocimientos tanto técnicos como estratégicos (Sierra, 2016).

Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo también implica una profunda comprensión de las variables conductuales y cognitivas de los individuos, permitiendo al líder identificar fortalezas y debilidades para desarrollar estrategias personalizadas con cada uno de sus seguidores, buscando alcanzar metas comunes (Gonzales et al., 2013). El líder se caracteriza por su capacidad para motivar, su disposición para salir de su zona de confort y su

habilidad para aprovechar las capacidades y talentos de su equipo, contribuyendo de esta manera al logro efectivo de los objetivos educativos.

Enfoques del liderazgo

El enfoque de rasgos refiere que el hombre nace con características para ser líder. El enfoque conductual indica que el líder debe tener características como se motivador, carismático, empático, solidario, visionario entre otros. El enfoque situacional. El Enfoque situacional considera las diferentes conductas para actuar en diferentes situaciones de la vida. Enfoque transformacional se basa en la influencia de los líderes para modificar conductas. Enfoque transaccional ejerce a través de incentivos y castigos. El enfoque del liderazgo carismático inspira, estimula, da esperanza, valora las competencias y motiva a los seguidores para lograr las metas compartidas, en Gonzales (2013).

Pilares del liderazgo

Los pilares del liderazgo son: saber auto dirigirse con asertividad y control de emociones; gestionar su tiempo sin descuidar lo personal, ser buen comunicador valorando las ideas intercambiando opiniones; ser colaborativo con la capacidad de trabajar en equipo; ser productivo para sacar un buen resultado; capacidad para transformar los problemas en oportunidades y valorar el talento humano.

Niveles del liderazgo

Existen niveles en el primer nivel: "Poder de la posición" el líder ordena desde su posición y los subordinados solo acatan por miedo. En el segundo nivel "Permiso para liderar" pide permiso para liderar consiguiendo consensos. En el tercer nivel: "Produciendo cambios en la escuela" promoverá un cambio en todos los agentes que lo rodean, buscando sacar beneficios del contexto actual. En el cuarto nivel: "Desarrollo de líderes intermedios" aplica el liderazgo funcional, que nos imiten, pero desarrollando sus propias características e imponiendo su sello personal.

3. Metodología

Se basó la investigación en una revisión bibliográfica de tipo descriptiva de artículos de investigación. Se usó como fuentes primarias para la investigación los artículos científicos. El objeto de estudio seleccionado o variable fue el Liderazgo Directivo Escolar. Para la revisión bibliográfica se contó con datos de las bases Scielo, Proquest Web o Science, y Scopus. El estudio se hizo considerando tres criterios: 1) artículos donde consideren las palabras "liderazgo directivo escolar" o "liderazgo educativo" en las palabras claves, en el título o resumen; 2) artículos de investigación de países de Latinoamérica; y 3) artículos publicados entre el año 2018 y junio del 2022.

Durante la compilación de artículos para la investigación, se seleccionaron 38 textos, de los cuales, después de una cuidadosa revisión para verificar la inclusión de términos como "liderazgo directivo escolar" o "liderazgo en el contexto educativo escolar" en su estructura, se descartaron 6 artículos por inaccesibilidad a pesar de figurar en la base de datos de Google Académico. La organización y categorización de los temas de investigación se llevó a cabo mediante la herramienta Excel, siguiendo principios de clasificación y elaborando categorías específicas para identificar las unidades de análisis de los contenidos. En total, se clasificaron 42 propuestas según su frecuencia de aparición y relevancia para mejorar las prácticas del Liderazgo Directivo Escolar (L.D.E.), considerando el tipo de liderazgo en función del contexto educativo, las condiciones sociales y los desafíos de la comunidad. Los resultados se presentaron de dos maneras: mediante un gráfico de barras y una tabla de frecuencia que categorizaba los temas, y a través de una tabla resumen que reflejaba la frecuencia de las propuestas.

4. Resultados

En dos ejes serán presentados los resultados de la investigación. En uno de los ejes se presentará el gráfico de barras que muestran la categorización de los temas relacionados a al LED y el número de artículos que lo investigan; además la tabla de frecuencia. En el otro eje se presenta una tabla resumen donde se observa las principales propuestas y/o aportes que se encontraron en los artículos. Principales temas de investigación sobre Liderazgo directivo escolar en Latinoamérica. Se han obtenido 10 categorías de temas de investigación de los artículos de revisión (ver tabla 1 y figura 1).

Tabla 1: Categorías recopiladas de los temas de investigación sobre Liderazgo directivo escolar.

| Categorías | |
|--|----|
| competencias directivas | 10 |
| Gestión escolar centrada en los aprendizajes | 8 |
| Estilos del liderazgo | 7 |
| Formación de los directivos | 6 |
| Clima laboral | 3 |
| Evaluación del director | 2 |
| Innovación educativa | 2 |
| Retos del directivo escolar noveles y no noveles | 2 |
| Desempeño docente | 1 |
| Inclusión educativa | 1 |



Figura 1: Principales temas de investigación sobre Liderazgo directivo escolar en Latinoamérica.

Los resultados se interpretarán desde las categorías con menor cantidad de artículos hasta aquellos artículos que presentan la mayor cantidad artículos para comprender cada una de las categorías encontradas. En la Figura 1 se puede ver que existe 1 tema “ Desempeño docente ” investigado en un artículo para analizar el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas para establecer una teoría constructiva que ayude a la efectividad de la gestión pedagógica y la calidad educativa para obtener excelentes resultados de aprendizaje (Espinoza & Fernandez, 2021). Los artículos clasificados dentro de “Desempeño docente ”, se enfocaban en determinar la relación directa entre las categorías de análisis y el liderazgo el director escolar que juega un papel importante en el nivel de desempeño de los docentes. En la categoría, “Inclusión educativa”, se contó con un artículo que tenía como propósito analizar: ¿Cómo se estructuran los discursos los directores de educación sobre la educación inclusiva? Tapia (2017). Para este estudio han compartido sus experiencias diferentes teóricos para dar sentido a los discursos de los directivos, brindando las condiciones de posibilidad de llevar a cabo el proyecto de una educación inclusiva, en Valdez & Gómez (2019).

En la Figura 1 también se evidencia 1 tema, “Retos del directivo escolar noveles y no noveles”, que está presente en 2 artículos. Esta categoría responde a la necesidad de hacer un análisis sobre las problemáticas que tiene que abordar un director escolar novel en Latinoamérica y sus necesidades de formación para la investigación fueron entrevistados directores escolares de Colombia donde se demostró que si existe la problemática de los directivos noveles en cuanto a su formación académica y susselección (Aravena- Estupiñán et ál., 2020). Los hallazgos confirman que los directores sin experiencia no ejecuten inmediatamente prácticas de liderazgo distribuido o pedagógico.

Igualmente, en la Figura 1 existe un tema estudiado en 2 artículos, "Innovación educativa". En este se encuentran investigaciones que analizan la relación entre liderazgo e innovación en el contexto chileno considerando elementos de gestión y tres tipos de liderazgo: transaccional, transformacional y pasivo para elaborar proyectos de innovación. (Leal et ál., 2016). Los resultados tienen relación con los liderazgos efectivos con la innovación considerando las dimensiones transformacional y transaccional en los liderazgos. (Martínez, 2018).

Respecto a la categoría Evaluación del director los artículos tienen el propósito de evaluar el aprendizaje de las funciones directivas con un plan de formación en liderazgo directivo escolar en Chile. (Romero, et ál., 2020). Asimismo, en la Figura 1 se puede observar que tres artículos enfocan el Clima laboral que tiene como propósito influir positivamente sobre las relaciones interpersonales de los docentes a través del diseño de estrategias innovadoras de liderazgo para mejorar el clima laboral institucional con una buena convivencia. (Parra & Silva, 2021). La implementación de un plan de liderazgo efectivo considerando las competencias ayudó a mejorar el clima laboral.

Respecto a la categoría "Formación de los directivos" los artículos tienen como propósito describir la situación de la formación de directivos escolares que se realizan de los programas de máster especializados en realizada en el año 2010 (Campos et ál.,2019) Así mismo los resultados de un cuestionario aplicado a una muestra de los programas de formación vigentes en Chile al año 2017 permite concluir que la preparación de directivos en Chile permitió un cambio curricular consistente para las políticas educacionales en este país. (Botía, 2015) También se hizo una selección de directivos considerando las bases públicas del país de Chile para proponer distintos modelos para el buen ejercicio directivo (Ruiz,2019). Se evidenció que el plan de trabajo de una experiencia de acompañamiento al equipo directivo los condujo al desarrollo de capacidades que necesitaba la institución educativa (Aparicio et ál., 2020) Existen carencias en el pensamiento directivo de enfoques pedagógicos por conocimientos y construcción de los mismos esto hace que no tomen decisiones adecuadas motivo por el cual surge la necesidad de formar a los directivos desde un enfoque pedagógico. (Hernández et ál., 2017) La evolución del rol del director ha evolucionado actualmente a un liderazgo pedagógico y transformacional evidenciados en documentos normativos (Campos y Ascorra, 2019).

Respecto a estilos de liderazgo, los artículos tienen propósito de determinar la orientación del liderazgo directivo de las Instituciones Educativas. (Córdova et ál.,2021). Analizar las prácticas del liderazgo. (Pascual- et ál.,2016). Los resultados indican que existe la necesidad de desarrollar evaluaciones sistemáticas para observar los niveles de liderazgo y el impacto causa en la formación educativa. (Córdova et ál., 2021). Se identificaron tres líneas de acción relevantes para el L.D.E como el pedagógico, liderazgo distribuido promoviendo la participación escolar y la estrategia de comunicación. (Pascual et ál., 2016). El L.D.E depende tanto de la dimensión analizada como de los roles ejecutados en Gestión y Docencia. (Oñate et ál., 2019).

Los resultados indican que el director que utiliza el liderazgo transformacional interviene en el compromiso organizacional considerando los diferentes enfoques. (Ari, 2017). Se evaluó el modelo de liderazgo directivo escolar y sus diferentes dimensiones concluyendo que su modelo beneficiaría a las escuelas adventista del Perú y Chile. (Tapiá,2017). Considerar el Liderazgo Sostenible para ser aplicado en las organizaciones educativas para garantizar un cambio social (Hernández, 2020). Los resultados predominan un estilo de liderazgo transformacional, seguido del estilo transaccional porque se ejecutan en las organizaciones educativas para el fortalecimiento de un liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo. (Martínez y Montano 2019). El estilo de liderazgo democrático predomina en la gestión del director de la institución porque su comportamiento es respetuoso y amable. (Chambilla, 2020).

En relación a la gestión escolar centrada en los aprendizajes, los artículos tienen el propósito de analizar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional docente para la calidad educativa de los estudiantes. (Salvador et ál., 2018). El director al ejercer su liderazgo promueve trabajos colaborativos con los docentes para gestionar los procesos pedagógicos para la excelencia educativa. (Chochabot y Becerra,2021). Las prácticas del liderazgo directivo consisten en tener una visión crítica y reflexiva de la desigualdad para construir un proyecto compartido con la comunidad promoviendo estrategias de inclusión y equidad. (Romero,2021). El liderazgo directivo influye directamente en una educación de calidad, porque ejerce un liderazgo directivo efectivo, asertivo, democrático, participativo logrando involucrar al personal docente para la gestión de una educación de calidad. (Maya et ál., 2019).

Respecto a las competencias directivas, los artículos tienen el propósito de identificar las fortalezas de los directivos desde su desempeño, en este caso concluyen que al directivo le falta competencias para el desarrollo de su informe anual de gestión. (Quico et ál., 2020). Los resultados indican que el directivo debe tener al menos una preparación actualizada para ser agentes de cambio y tener ética y respetar el principio de la equidad., para la mejora de la calidad, pero con inversión descentralizada), (Cuenca y Cáceda2017). El perfil del director escolar basado en competencias permite la resolución de problemas de la gestión. Su formación debe lograr la educación integral de los estudiantes y de todos los miembros del equipo de trabajo integrando a la comunidad.

Principales aportes sobre el liderazgo directivo escolar

En los artículos se encontraron resultados, conclusiones y/o aportes para la educación. También se pudo identificar una serie de propuestas sobre la L.D.E. los cuales fueron categorizados y clasificados. Es decir, por cada categoría, se indica el número de artículos en donde aparecen (ver Tabla 2).

Tabla 2: Categorías y números de artículos.

| Categorías | Número de artículos |
|---|---------------------|
| Necesidad de formar a los directivos en competencias directivas. | 8 |
| Escasa preparación profesional en liderazgo escolar directivo. | 7 |
| Aplicación inconsistente, ineficiente o desajustada de las políticas. | 5 |
| Los líderes son fundamentales para mejorar la calidad educativa. | 5 |
| Planteamiento de propuestas para mejorar el clima institucional | 5 |
| Las sanciones punitivas deben ser reemplazadas por acciones formativas o valóricas | 4 |
| Los directivos no tienen un rol claro en su LDE | 3 |
| El estudiante debe considerarse como eje central del liderazgo directivo | 2 |
| Las herramientas tecnológicas contribuyen a mejorar el LDE | 2 |
| El clima institucional y la buena convivencia escolar favorecen el aprendizaje. | 2 |
| La LDE no puede reducirse solo a las relaciones interpersonales. | 2 |
| La escuela es indispensable para enseñar a convivir | 2 |
| El clima escolar es un factor descriptor del LDE | 2 |
| Las investigaciones contextualizan los conocimientos sobre LDE | 1 |
| Se entiende LDE más como jefe que como líder, | 1 |
| Conceptualizar la LDE es complejo, producto de las diversas perspectivas | 1 |
| Los padres de familia se comprometen según su nivel de satisfacción con el colegio. | 1 |

5. Discusión

competencias directivas del liderazgo y es asociada para la mejora del aprendizaje. Las investigaciones sobre cómo inciden los factores, ya mencionados, en la LDE son de gran utilidad para obtener información valiosa de cómo el directivo escolar ejerciendo un liderazgo escolar puede enfrentar, prevenir, abordar o trabajar las diferentes situaciones problemáticas en la escuela motivo por el cual estas investigaciones deben ir en aumento para ejercer un buen liderazgo escolar.

Lo anterior nos invita a hacer el planteamiento: si existen políticas educativas adecuadas sobre LDE como eje principal de la escuela para el logro de la calidad educativa. ¿Por qué los directivos siguen ejerciendo liderazgos que carecen de efectividad y eficacia? ¿Los directivos estarán recibiendo una formación académica para ejercer un cargo directivo escolar con todas las directrices para mejorar la calidad educativa de los ciudadanos? ¿Existirán presupuestos desde el gobierno para un real cambio educativo considerando el liderazgo escolar? ¿Los padres de familia están tomando en cuenta el rol fundamental que tiene el equipo directivo para la mejora de la calidad en una institución desde la gestión pedagógica y administrativa?.

Por otro lado, las investigaciones con mayor número de revistas son provenientes de Chile con 17 artículos. En segundo lugar, se encuentra Perú con 4 artículos y en tercer lugar Ecuador con 4. Estos países concentran el 60% de artículos en LDE Sin embargo en países como Bolivia, Venezuela y Paraguay, no se hallaron investigaciones relacionadas al tema. Otro punto importante es que los artículos en un 25% utilizaban algún instrumento que midiera la LDE. La mayoría realizaba descripciones generales y poco profundas de las ópticas que tienen miembros de una comunidad escolar sobre la LDE o de las políticas educativas.

6. Conclusiones

En los artículos de investigación se han identificado una serie de características y factores asociados a la LDE. Según lo identificado es necesario enfatizar la importancia de plantear propuestas innovadoras que contribuyan a mejorar las competencias del liderazgo directivo escolar para lograr un buen clima escolar y una educación de calidad. También se debe considerar el liderazgo de los profesores desde sus aulas para el logro de los aprendizajes con una buena convivencia en coordinación con el equipo directivo. Otro punto a considerar es la falta de preparación de los profesionales de la educación centrada en los aprendizajes que se reporta en diversos artículos de LDE. En estos no solo se alude al personal docente, también a personal directivo, asistente y / o administrativos. Si bien se hace mayor referencia a los docentes, esto no significa que solo este grupo carezca de preparación. También se debe considerar para la gestión pedagógica la inclusión de estudiantes sin discriminación. También se ha detectado la importancia que le dan los artículos de investigación LDE en relación a los estilos de liderazgo para que el adopte un determinado estilo que permita que todos realicen sus trabajos con mucho entusiasmo y en un clima de confianza. Esto dará como resultados que los maestros se preocupen en actualizarse para mejorar en los

aprendizajes de los estudiantes y los estudiantes se preocupen por aprender cada día más. Por otro lado, el LDE se concibe como un problema porque al momento de resolver conflictos no ejerce sus competencias directivas eficazmente promoviendo un clima laboral inadecuado entre los miembros de la comunidad educativa por falta de habilidades o competencias directivas. También considera que el directivo escolar sea evaluado según las políticas educativas. En función a sus estudios, exámenes y experiencia según su ley y reglamento magisterial para escoger a los más capacitados en gestión pedagógica para que puedan ejercer también los docentes un liderazgo pedagógico guiados por el liderazgo del directivo. Por último el estudio del liderazgo educativo debe estar en constante investigación para mejorar el servicio educativo para eso se plantea los siguientes temas o planteamientos; De qué forma los centros de formación (universidades o institución pedagógica) preparan a sus profesionales de la educación en materia del LDE; De qué manera están aplicando las políticas educativas contextualizadas; la inclusión educativa sin discriminación y el desempeño docente estará siendo evaluado según las políticas educativas con responsabilidad.

7. Referencias bibliográficas

Alcántara, E. J. E. (2018). Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través del trabajo metodológico en las Telesecundarias de la Zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas De Educación*, 13(1), 19-41.

Aravena, F., Báez, C. P., Gorosave, G. L., & Garduño, J. M. G. (2020). Liderazgo de directores noveles de latinoamérica a través de las metáforas: Chile, Colombia y México. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(3), 71-92.

Ari, S., & Luisa, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304.

Botía, A. B. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de evaluación educativa*, 8(2), 15-39.

Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., & González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26).

Campos, F., Valdés, R., & Ascorra, P. (2019). ¿ Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad en la Educación*, (51), 53-84.

Chochabot, J. M., & Becerra, M. M. V. (2021). Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. *Revista Científica Epistemia*, 5(1).

Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236.

Chambilla, A. T. (2020). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. *Revista Compás Empresarial*, 10(30), 76-99.

Cuenca, R., & Cáceda, J. (2017). Ideales normativos, normas y praxis: patologías sociales sobre los directivos escolares en el Perú.

Donoso-Díaz, S., & Benavides-Moreno, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação*, 23.

Espinoza, L. F., & Hernández, C. B. (2021). El proceso de evaluación del liderazgo directivo pedagógico y su relación con la evaluación del desempeño docente del nivel secundaria en la institución educativa emblemática "Mercedes Cabello de Carbonera". *Rímac. Ugel 02. Lima 2018. IGOBERNANZA*, 4(13), 40-65.

González, J. C., Saavedra, M. P. H., Rivera, T. G. M., Machado, M. L. M., & Galán, M. G. N. (2013). Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. *Revista de enfermería neurológica*, 12(2), 84-94.

Hernández, M. E. M., Catrino, J. C. C., & Bravo, C. P. V. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educacional*, 21, 541-548.

- Hernández, L. (2020). Liderazgo sostenible como estrategia de cambio en el sistema educativo venezolano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(1), 26-32.
- Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., & Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 193-205.
- Martínez, J. A. G., & Montano, V. C. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones latinoamericana educativas*, 21(31), 5-21.
- Martínez, F. (2018). Prácticas de cultura institucional y liderazgo escolar en una escuela primaria. *GestiónArte*.
- Maya, E., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *CIENCIA-MATRIA*, 5(9), 114-129.
- Oñate, S. I. G., Quilamán, J. P. Q., Cabrera, O. M., Ite, C. G., & Gutiérrez, C. G. (2019). El liderazgo distribuido desde la perspectiva del análisis de redes: una experiencia en escuelas vulnerables y efectivas de Chile. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 169-188.
- Parra, N., & Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 39-46.
- Pascual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D., & Guarda, F. (2016). Liderazgo escolar en tiempos de crisis. El caso de dos liceos del centro sur de Chile después del 27F.
- Quico, G. A. V., Coaquira, T. J. C., Quico, A. F. V., & Torres, H. E. G. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 376-400.
- Rivilla, A. M., & Díaz, R. M. G. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 53(1), 91-113.
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103.
- Romero Alonso, R., Montt Fabres, B., Pino Díaz, B., Riquelme Plaza, I., & Gracia Romero, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. *Revista electrónica de investigación educativa*, 22.
- ROSALES-YEPES, A., MONTES-MIRANDA, A., & FIGUEROA-GUTIERREZ, V. (2020). El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Ruiz-Tagle, C. (2019). Selección de directivos escolares sobre la base de procesos competitivos: evidencia de una política para Chile. *Calidad en la educación*, (51), 85-130.
- Salvador Cornelio, E. M., & Sánchez Ortega, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124.
- Sandoval-Estupiñán, L. Y., Pineda-Baéz, C., del Rosario Bernal-Luque, M., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 115.
- Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Ean*, (81), 111-129.
- Tapia, D. A. G. (2017). Propuesta de un modelo de liderazgo directivo escolar para la Educación Adventista en Perú y Chile. *Revista Muro de la Investigación*, 2(2).
- Tapia, B., & Vadillo, R. (2017). Discapacidad y educación inclusiva: una mirada desde el directivo escolar. *Revista Inclusiones*, 41-61.
- Valdés Morales, R., & Gómez-Hurtado, I. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Perspectiva Educacional*, 58(2), 47-68.

Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción (Directors and teacher learning communities: a field under construction). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87-106.

Valdés Morales, R. A. (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 51-66.