

LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA DE LA REGIÓN LATINOAMERICANA

LEADERSHIP IN BASIC EDUCATION AT LATIN AMERICAN REGION

LIDERANÇA GERENCIAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA NA REGIÃO DA AMÉRICA LATINA



Rosales-Eguía, Mauro Antonio; Bullón-Solís, Omar; Valero-Palomino, Fiorella Rocío

 Mauro Antonio Rosales-Eguía
mrosalese@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Perú

 Omar Bullón-Solís
obullon@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Perú

 Fiorella Rocío Valero-Palomino
frvalerop@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Perú

Puriq
Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Perú
ISSN: 2664-4029
ISSN-e: 2707-3602
Periodicidad: Cuatrimestral
vol. 4, e325, 2022
revistapuriq@unah.edu.pe

Recepción: 15 Marzo 2022
Aprobación: 05 Junio 2022
Publicación: 15 Junio 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/514/5142970026/>

DOI: <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>

Autor de correspondencia: mrosalese@ucvvirtual.edu.pe



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

CITAR COMO: Rosales-Eguía, M. A., Bullón-Solís, O., & Valero-Palomino, F. R. (2022). El Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. *Puriq*, 4, e325. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>

Resumen: El fenómeno de la globalización y la pandemia COVID 19 han originado cambios sustanciales en las instituciones de educación básica en Latinoamérica, por lo que se requiere que los directivos se conviertan en gestores estratégicos del progreso en el campo educativo. El objetivo de esta investigación fue indagar sobre el liderazgo directivo en la educación básica de la región de Latinoamérica e identificar las tendencias actuales post pandemia. Para el análisis de las fuentes bibliográficas se empleó el método interpretativo-reflexivo. Como resultados se halló que las principales tendencias temáticas abordadas en las investigaciones han sido el liderazgo del director, las buenas prácticas de dirección, la gerencia educativa y el cambio educativo. Se halló que el liderazgo del director es decisivo en las instituciones educativas, además se determinó que se requiere adaptar la gestión educativa a los entornos cambiantes que está vinculado principalmente con el desarrollo tecnológico. Estos resultados evidencian que se requiere impulsar el liderazgo directivo en las instituciones educativas para alcanzar la calidad e idoneidad de la educación básica de la región latinoamericana.

Palabras clave: liderazgo, dirección, gestión, educación básica.

Abstract: The phenomenon of globalization and the pandemic of COVID 19 have caused substantial changes in basic education institutions at Latin America, which requires managers to become strategic managers of progress in the educational field. The objective of this research was to investigate about the managerial leadership in basic education at Latin American region and identify current post-pandemic trends. For the analysis it was used a interpretative-reflective method of the bibliographic sources. As a result, it was found that the main thematic trends addressed in the research have been the leadership of the director, good management practices, educational management, and educational change. It was found that the leadership of the director is decisive in educational institutions, in addition it is necessary to adapt educational management to changing environments that is mainly linked to technological development. These results show that it is

necessary to promote managerial leadership in educational institutions to achieve the quality and suitability of basic education in Latin American region.

Keywords: Leadership, direction, management, basic education.

Resumo: O fenômeno da globalização e a pandemia da COVID-19 provocaram mudanças substanciais nas instituições de ensino básico da América Latina, exigindo que os gestores se tornem gestores estratégicos do progresso no campo da educação. O objetivo desta pesquisa foi investigar a liderança gerencial na educação básica na região da América Latina e identificar as tendências atuais pós-pandemia. O método interpretativo-reflexivo foi utilizado para analisar as fontes bibliográficas. Os resultados mostraram que as principais tendências temáticas abordadas na pesquisa foram liderança do diretor, boas práticas de gestão, gestão educacional e mudança educacional. Constatou-se que a liderança do diretor é decisiva nas instituições educacionais, e também foi determinado que a gestão educacional precisa ser adaptada ao ambiente em mudança, que está principalmente ligado ao desenvolvimento tecnológico. Esses resultados mostram que é necessário promover a liderança gerencial nas instituições educacionais para alcançar a qualidade e a adequação da educação básica na região da América Latina.

Palavras-chave: liderança, direção, gestão, educação básica.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo es un componente fundamental para el desarrollo e implementación de las políticas educativas. El liderazgo de los directores resultó determinante durante la pandemia COVID 19. Fue fundamental para organizar las políticas entorno a la virtualidad educativa. Es así como esta pandemia puso a prueba la eficacia de las decisiones de las autoridades en los centros educativos donde se exigió una adecuada conducción de las actividades educativas en el periodo de pandemia (Quintas et al., 2017). Esto conlleva a la reflexión que requieren hacer los directores sobre el esfuerzo que se debe realizar por canalizar las problemáticas e intercambiar conocimientos con otros directores (Hernández et al., 2020) de tal forma que puedan tomar mejores decisiones para las políticas educativas que se requieren aplicar, considerando necesidades prioritarias de su comunidad educativa.

Los procesos de reflexión e investigación son parte fundamental de la actividad del director. Son prácticas que le permite tomar decisiones de adaptación al entorno y con ello dirigir adecuadamente su organización educativa y a sus integrantes (Capurro-Pulido y Olivera-Carhuaz, 2019). El liderazgo directivo se vincula directamente con la capacidad de observar el entorno cambiante y tomar decisiones para adaptarse a ello (Salvo-Garrido y Cisternas-Salcedo, 2021). Esta capacidad permite a la comunidad educativa adoptar procedimientos eficientes y efectivos. El liderazgo directivo conlleva a lograr interacciones de calidad entre los miembros de su comunidad, con el fin de guiarlos hacia el logro de los objetivos institucionales en beneficio de los educandos (Monteiro y Leite, 2021).

NOTAS DE AUTOR

Tel: 964 720 648. Email: mrosalese@ucvvirtual.edu.pe

Se indagó por qué el liderazgo dentro de las instituciones educativas no cumple el rol protagónico que se espera tener (Espinosa-Beltrán et al., 2020). En algunos casos se debe a que los miembros de la comunidad educativa no están cohesionados como un equipo hacia el logro de los objetivos institucionales (Zeta-Vite et al., 2020). Cuando esto sucede se lleva a la afirmación que la persona a cargo no tiene la competencia necesaria para ejercer el liderazgo directivo (Castro et al., 2019).

En la coyuntura de la pandemia ocasionada por el COVID 19, diversos directores de centros educativos fueron puestos a prueba y su dirección evaluada bajo la consigna de mantener la calidad educativa en su institución mientras guiaba a su comunidad estudiantil hacia la educación virtual. En este proceso se ha visto carencias en el número de equipamiento tecnológico, como también en la capacidad formativa del equipo humano, tanto para la plana docente como administrativa que manifestaron dificultad adaptativa (Galdames y González, 2019). Posteriormente se tuvo que afrontar situaciones de motivación y seguimiento a los estudiantes, debido a que este nuevo entorno virtual conllevó a la falta de interacción de los estudiantes con sus docentes (Hernández et al., 2020). La dirección ha requerido hacer frente a estas circunstancias con liderazgo y capacidad de decisión, para lo cual se hizo evidente esta competencia dentro de sus aptitudes profesionales (Arias-Oliva et al., 2014).

Estudiar el liderazgo directivo tiene importancia actual porque brinda mecanismos técnicos para fomentar las buenas prácticas requeridas en las instituciones educativas. Mejorar el liderazgo directivo permite cimentar esta alternativa como una técnica para orientar la gestión institucional (Zeta-Vite et al., 2020). Se aborda un análisis bibliográfico porque esta modalidad de investigación permite dar respuesta a la problemática planteada a partir de hallazgos anteriores publicados en artículos de divulgación científica que han sido objetivo de la revisión por pares y por la editorial de las revistas. Estos artículos se encuentran indexados en bases de datos con reconocimiento internacional.

Para el desarrollo de la presente revisión bibliográfica se propuso como objetivo principal indagar sobre el liderazgo directivo en la educación básica de la región de Latinoamérica y los específicos determinar las tendencias actuales sobre el liderazgo directivo post pandemia e identificar la tendencia principal en la línea de investigación.

MÉTODO

La metodología que se aplicó en esta investigación fue la revisión bibliográfica donde las fuentes de información obtenidas provienen de revistas indexadas en la base de datos Scielo y Scopus, considerando únicamente los artículos publicados en los últimos cinco años. Estas plataformas fueron seleccionadas por presentar artículos de calidad reconocida a nivel internacional. Se empleó como palabras clave de búsqueda: "liderazgo educativo" y "educación básica" en la base de referencias de revistas indexadas. Para el desarrollo de la búsqueda se utilizó como operadores booleanos (AND) y (OR) tanto para la búsqueda en idioma español y como en idioma inglés, donde se utilizó los términos traducidos *leadership* y *basic education*. Se recolectó 22 fuentes bibliográficas proveniente de los países latinoamericanos de Cuba, México, Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay, Colombia y Perú. Para el análisis de las fuentes bibliográficas se empleó el método interpretativo-reflexivo sobre el conjunto de materias, así como los resultados presentados en cada uno de los artículos revisados. El material interpretado se utilizó como insumo para el desarrollo de los resultados y la discusión sobre las tendencias de los hallazgos encontrados en las fuentes bibliográficas.

RESULTADOS

Bases teóricas del liderazgo directivo

El liderazgo directivo, en el campo educativo, está definido por la capacidad de la persona a cargo para motivar a su equipo en el cumplimiento de la visión institucional y establecer los objetivos necesarios para llevarlo a cabo (Miras-Teruel y Longás-Mayayo, 2020). Además, esta persona debe contar con la capacidad de distribuir los recursos institucionales estratégicamente, garantizar que la enseñanza que se imparte en su institución es de calidad, promover el aprendizaje y fomentar el desarrollo del personal docente, sin dejar de lado la supervisión de la seguridad del centro educativo (Cáceres-Mesa et al., 2017).

La acción del liderazgo directivo se desarrolla a través de las prácticas que se encuentran orientadas a mejorar la gestión educativa del centro escolar (Castro et al., 2019). Por ello, las características del liderazgo directivo se orientan a identificar cuáles son esas prácticas directivas que influyen en los resultados escolares. Diversos autores en la materia afirman que existe una buena práctica del liderazgo directivo cuando existe mejoras en el proceso de enseñanza en la institución (Galdames y González, 2019).

Acerca de la formación del liderazgo directivo existe una controversia entre formar líderes directivos dentro de la institución o importar uno del exterior cuando se vuelve necesario (Castro et al., 2019). Al respecto se afirma que esta realidad se extrapola a si es mejor la promoción interna frente al reclutamiento externo. En caso del primero, el proceso evita la etapa de adaptación del nuevo director, además es más sencillo entablar una relación de confianza con el equipo administrado (Aparicio et al., 2020). Sin embargo, cuando no es posible encontrar al candidato dentro de las bases internas, las instituciones buscan el cambio funcional contratando a directores externo, con la intención de implementar una transformación organizacional. En el segundo caso, existen estudios que se enfocan en demostrar que es necesario que la elección del equipo directivo de la institución educativa debe ser por medio de un proceso planificado de formación de los futuros candidatos a cargos directivos, de esta forma se motiva la eventual transición y se fomenta el compromiso de los futuros líderes directivos con su institución educativa (Galdames y González, 2019).

En los últimos años las políticas educativas han tomado en cuenta el liderazgo directivo como un elemento clave para mejorar los servicios educativos particularmente en las instituciones públicas (Espinosa-Beltrán et al., 2020). Esta orientación se debe a que en el tiempo diversas investigaciones sobre el tema aportaron evidencia de que existe grandes beneficios en las instituciones educativas, cuando existe un buen liderazgo directivo de sus autoridades (Rodríguez-Uribe et al., 2020). El líder directivo, en la institución educativa, promueve que su equipo se organice y mentalice los objetivos a cumplir, al tiempo que organiza medios y recursos disponibles para lograrlo (Peña y Sémbler, 2019; Salvo-Garrido y Cisternas-Salcedo, 2021).

Principales tendencias halladas

La primera tendencia hallada en las fuentes bibliográficas acerca del liderazgo directivo es que hace énfasis en describir esta cualidad, el liderazgo, como una competencia clave de las personas que ocupan el cargo de director. El liderazgo es una cualidad que se encuentra vinculada con la dirección de un equipo humano, y que este voluntariamente coopere para alcanzar los objetivos institucionales (Weinstein et al., 2019). Se remarca que es una cualidad que puede ser innato en la personalidad del director, como también desarrollado mientras se ejerce el cargo en la institución.

Se resalta que la tendencia en las fuentes revisadas fue el liderazgo del director, sin embargo, se debe mencionar que el liderazgo directivo va más allá que el liderazgo de una persona. El liderazgo directivo aborda también las competencias directivas del equipo que toma decisiones en la institución (Weinstein et al., 2019). En entornos cada vez más competitivos, la toma de decisión no debe mantenerse en una sola persona, el

director, sino por el contrario debe distribuirse en personas claves, con puestos directivos, para la correcta ejecución de las actividades (Zeta-Vite et al., 2020).

El liderazgo del director es particularmente decisivo en las instituciones educativas que tienen una comunidad educativa pequeña. En ocasiones el cargo de director coincide con la de promotor, por tal motivo su poder de decisión se incrementa y no se considera necesario establecer el consejo directivo (Espinosa-Beltrán et al., 2020). Investigar sobre el liderazgo del director y cómo este delega capacidades de decisión, es relevante para poder comprender cómo implementar las políticas educativas en los centros de educación básica (Nieto-Márquez et al., 2020).

La segunda tendencia temática desarrollada en las fuentes bibliográficas fue el cambio educativo. En un mundo tan dinámico, el cambio es constante en el tiempo y esto afecta al desarrollo de la institución (Capurro-Pulido y Olivera-Carhuaz, 2019). Se requiere adoptar el cambio y la adaptación a los entornos cambiantes que está vinculado con el desarrollo tecnológico, la evolución de las políticas educativas, así como la aparición de pandemias, como fue el COVID 19. Al respecto se afirma que el liderazgo directivo en cada institución debe ser desarrollado con base en competencias idóneas de aquellos que ocupan un cargo directivo para gestionar la institución educativa (Echerri-Garcés et al., 2019).

Se observó que el cambio educativo, un tema vinculado con el aseguramiento de la calidad, es tendencia dentro de las investigaciones del liderazgo directivo. Se remarca que esta prioridad se da debido que en el presente es una tendencia mundial el desarrollo de la calidad educativa, y se sugiere del rol protagónico que ejerce la dirección en los centros educativos (Echerri-Garcés et al., 2019). Es requerida la capacidad de liderazgo directivo para implementar las políticas de calidad educativa, por lo tanto, constituye una línea de investigación que se requiere desarrollar (Margeviča-Grinberga y Šmitiņa, 2021).

La tercera tenencia temática hallada en las bases bibliográficas fueron las buenas prácticas directivas. Estas estuvieron vinculadas a desarrollar actividades que muestren una capacidad directiva para ejecutar acciones para conducir su centro educativo a cumplir sus objetivos institucionales. Este tema estuvo vinculado con las políticas de trabajo y de cultura organizacional que promuevan la calidad educativa. Hace referencia a crear valores y conductas que muestren a un director comprometido con la cultura de calidad en la institución educativa (Espinosa-Beltrán et al., 2020).

De esta forma, la calidad educativa se convierte en una necesidad; cuando la sociedad exige personas que se formen con competencias y habilidades actualizadas para hacer frente a las necesidades de la sociedad actual y venidera (Antonopoulou et al., 2021). Resulta importante señalar que siendo la educación un elemento clave para el desarrollo, no se impulse la investigación del liderazgo de los directivos en un mayor nivel. La investigación es baja en la mayoría de los países lo que conlleva a considerar que no se está trabajando en líneas de investigación que aborden la gestión de los centros educativos, particularmente del liderazgo directivo (Cardarelli y Lion, 2020).

La cuarta tendencia abordada fue el tema de la gerencia educativa. Esta se encuentra vinculada con la gestión efectiva de la institución educativa. El director de una institución debe manejar de forma eficiente y efectiva los recursos disponibles que cuenta su institución (Capurro-Pulido y Olivera-Carhuaz, 2019). De esta forma, la gerencia educativa se refiere a cómo se maneja la institución para alcanzar los objetivos trazados en el plan estratégico institucional.

De la revisión realizada se afirma que la educación es un poderoso instrumento que siempre ha sido generadora del cambio social, tanto en países que inician su desarrollo como aquellos que se encuentran más avanzados. No es raro observar que la educación contribuye al progreso de las sociedades debido a su cualidad de integrar el conocimiento (Zegarra-Saldaña, 2020). Al respecto, se observó que Chile es un país que pretende encabezar a nivel regional los estudios sobre el liderazgo directivo; esto refleja su liderazgo en las investigaciones en el campo educativo. México es el segundo país que publica más estudios sobre la dirección educativa, y se resalta la existencia de un bajo número de publicaciones en muchos países latinoamericanos.

Tendencia investigativa

La tendencia investigativa en las fuentes bibliográficas revisadas estuvo enfocada sobre la descripción de la competencia del liderazgo. Las investigaciones se enfocaron mayoritariamente en la labor del director como eje central por lo que es evidente que el liderato que ejerce esta persona juega un rol clave en la investigación de la influencia que ejerce el cargo directivo en las instituciones educativas, debido que es la persona que concentra la toma de decisión (Aparicio et al., 2020). Como subtemas se abordaron las competencias del puesto de director, que es un componente fundamental debido que el liderazgo está basado en cualidades humanas.

En tal sentido en múltiples referencias se presenta el liderazgo transformacional como elemento clave para ejercer un cargo directivo. Además, se hace mención la capacidad de dirigir las políticas educativas como una cualidad del director, vinculado a su competencia para dirigir una institución educativa (Zegarra-Saldaña, 2020). Este tipo particular de liderazgo estuvo enfocado en las aulas de clase, frente a los estudiantes. Por otra parte, también se menciona el liderazgo transaccional como otro tipo de liderazgo dirigido a generar cambios en la organización.

Por otra parte, respecto a las principales líneas temáticas abordadas en las fuentes revisadas fueron cuatro: cambio educativo, gerencia educativa, liderazgo del director y prácticas educativa. Respecto a los grupos focales tratados se pudo identificar que las fuentes bibliográficas describieron a los directores de instituciones educativas, a los estudiantes en etapa escolar y a la plana docente.

Desarrollar estos contenidos contribuye al estudio del liderazgo directivo enfocado en desarrollar la calidad educativa. Se hace relevante que persista la investigación en torno a la competencia que debe desarrollar un director de un centro educativa, que permita fomentar incentivar la innovación en el progreso educativo (Galdames y González, 2019). Esta práctica ha venido tomando relevancia últimamente por ser considerada una herramienta de gran importancia para gestionar la calidad educativa en las instituciones (Castro et al., 2019).

En los tiempos de COVID-19 se hace imprescindible manejar la calidad educativa, donde el liderazgo directivo de las autoridades se vuelve clave para fomentar y dirigir la aplicación de las políticas educativas. Los artículos revisados hacen énfasis en que el liderazgo directivo debe estar vinculado a la gestión de la calidad educativa, tal es así que se sugiere emplear como un criterio de evaluación para las personas que ocupan cargos directivos en las instituciones educativas.

DISCUSIÓN

El liderazgo directivo, como cualidad personal de quien está a cargo de la institución educativa, es una competencia para dirigir equipos humanos, en este caso a la comunidad estudiantil de una institución educativa. Esta realidad se replica en toda la región latinoamericana. Sí bien, es un elemento clave para la conducción efectiva de un centro educativo, también se remarca que el liderazgo debe ser compartido con un equipo de conducción. Se observó que en las fuentes bibliográficas se desarrolló el tema del cambio educativo, como un medio para alcanzar la mejora educativa. Al respecto, vincular el liderazgo con el cambio permite afrontar la dinámica social, tecnológica y ambiental que se da en el tiempo. Además, se desarrolla el tema vinculado a las buenas prácticas de la dirección; esta materia se enfocó en analizar las políticas y la cultura organizacional dentro de la institución educativa para afianzar la calidad institucional.

Las tendencias abordadas en las fuentes bibliográficas fueron la caracterización del liderazgo del director, como la más relevante en los países latinoamericanos. La segunda tendencia temática fue el cambio educativo donde se mencionó que el cambio es constante y afecta a las instituciones. La tercera tendencia temática fue que las buenas prácticas de dirección están vinculadas a desarrollar actividades que fortalezcan la calidad educativa. La cuarta tendencia fue la necesidad de impulsar la gerencia educativa, esta gerencia se encuentra

vinculado con la gestión efectiva de la institución educativa. Esta multiplicidad de tendencias temáticas conlleva a identificar que el liderazgo directivo necesita ser abordada desde múltiples ángulos para garantizar un adecuado estudio y fomentar un liderazgo directivo integral.

El punto central dentro de la revisión bibliográfica fue propiamente el liderazgo del director. Esto resalta el rol protagónico que ejerce el cargo de director en una institución educativa del nivel básico regular. Se halló que el liderazgo directivo está relacionado con la influencia que ejerce del director con el equipo y se investiga cómo la ausencia de esta cualidad afecta a la gestión institucional. Al respecto se manifiesta que el liderazgo directivo no debe depender únicamente de la persona que ejerce el cargo de director, sino por el contrario, este tipo de liderazgo debe estar enfocado en generar el liderazgo de todo un equipo directivo. Basado en el número de dimensiones que exige la dirección y control de la calidad educativa, es pertinente que el liderazgo se ejecute a través de un equipo directivo a cargo.

Se remarca que la educación es el motor que impulsa el desarrollo social, por lo cual se reafirma el pensamiento que los países latinoamericanos requieren de promover el desarrollo del liderazgo directivo de sus directores en las escuelas de educación básica regular, con la intención de formar con calidad educativa a sus futuras generaciones. El aporte actualizado de los autores se afianza en la necesidad de formar liderazgo directivo en los centros educativos como medio para garantizar el desarrollo de la acreditación y certificación de la calidad educativa.

REFERENCIAS

- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., y Beligiannis, G. N. (2021). *Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the covid-19 pandemic*. [Liderazgo transformacional y competencias digitales en institutos de educación superior: durante la pandemia de covid-19]. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01252>
- Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G., y Valenzuela, M. (2020). *Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela*. *Páginas de Educación*, 13(1), 19–41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Arias-Oliva, M., Torres-Coronas, T., y Yáñez-Luna, J. C. (2014). *El desarrollo de competencias digitales en la educación superior*. *Ilu*, 19, 355–366. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44963
- Cáceres-Mesa, M. L., Pérez-Maya, C. J., y García-Cáceres, M. S. (2017). La influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas. *Revista Conrado*, 13(60), 261–269. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/artic le/view/606/637>
- Capurro-Pulido, V., y Olivera-Carhuaz, E. (2019). Artículo de Revisión Gerencia educativa: *Una visión empresarial de la educación básica*. 6, 52–62.
- Cardarelli, R. N., y Lion, C. (2020). Liderazgos que innovan con TIC y transforman la escuela. *Revista de La Escuela de Ciencias de La Educación*, 1(15), 111–119. <https://doi.org/10.35305/rece.v1i15.487>
- Castro A., Flores, F. E., Cornejo, C. A., y Castro, M. A. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2), 26. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>
- Echerri-Garcés, D., Santoyo-Telles, F., Rangel-Romero, M. Á., y Saldaña-Orozco, C. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(18), 845–867. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>
- Espinosa-Beltrán, P. L., Prieto-Galindo, W. A., y Gómez, N. (2020). Aseguramiento de la calidad educativa en el contexto de un estado social de derecho. *Revista Conrado*, 2507(February), 1–9.
- Galdames, S., y González, A. (2019). *Directores fantásticos y dónde encontrarlos: lecciones sobre la promoción interna de directivos elegidos por Alta Dirección Pública en Chile*. *Calidad En La Educación*, 51, 131. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.673>

- Hernández, M. E., Rincón-Gallardo, S., Kenigs, O. A. A., y Bravo, C. P. V. (2020). *Acompañamiento a redes de líderes escolares para su transformación en comunidades profesionales de aprendizaje*. *Perfiles Educativos*, 42(169), 52–69. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2020.169.59363>
- Margeviča-Grinberga, I., y Šmitiņa, A. (2021). Self-assessment of the digital skills of career education specialists during the provision of remote services. [Autoevaluación de las competencias digitales de los especialistas en educación durante la prestación de servicios a distancia]. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 13(4), 1061–1072. <https://doi.org/10.18844/wjet.v13i4.6296>
- Miras-Teruel, J., y Longás-Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 19(41), 287–305. <https://doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>
- Monteiro, A. R., y Leite, C. (2021). Digital literacies in higher education: Skills, uses, opportunities and obstacles to digital transformation. [Alfabetizaciones digitales en la educación superior: Habilidades, usos, oportunidades y obstáculos para la transformación digital]. *Revista de Educación a Distancia*, 21(65), 1–20.
- Nieto-Márquez, N. L., Baldominos, A., y Pérez-Nieto, M. Á. (2020). *Digital teaching materials and their relationship with the metacognitive skills of students in primary education*. [Materiales didácticos digitales y su relación con las habilidades metacognitivas del alumnado de educación primaria]. *Education Sciences*, 10(4), 1–18. <https://doi.org/10.3390/educsci10040113>
- Peña, J., y Sémpler, M. (2019). *Movilizaciones estudiantiles y liderazgo directivo: un estudio exploratorio en tres liceos de la Región Metropolitana*. *Calidad En La Educación*, 51, 315. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.488>
- Quintas, H., Gonçalves, J. A., y Valadas, S. (2017). Academic success in schools in the Algarve: When leadership is part of the solution and not of the problem. [Éxito académico en las escuelas del Algarve: Cuando el liderazgo es parte de la solución y no del problema]. *Revista Brasileira de Educação*, 22(71), 1–23. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782017227156>
- Rodríguez-Urbe, C. L., Torres-Arcadia, C., y Acosta-Vázquez, A. M. (2020). *Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables*. *Perspectiva Educacional*, 59(2), 4–26. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1025>
- Salvo-Garrido, S., y Cisternas-Salcedo, P. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 23, 1–16. <https://doi.org/10.24320/redie.2021.23.e01.2949>
- Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M., y Marfan, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas 2008-2019. *Calidad En La Educación N°51*, 15–52.
- Zegarra-Saldaña, N. (2020). *Estudio Piloto: Importancia del liderazgo transformacional del director en el compromiso del profesorado y de los estudiantes en un centro educativo*. *Investigación y Desarrollo*, 19(2), 149–166. <https://doi.org/10.23881/idupbo.019.2-10e>
- Zeta-Vite, A., Benites-Guerrero, C. D., y Jiménez-Chinga, R. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado*.