

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**Estrategias y trayectorias de liderazgo de directoras de
instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana
en la Educación Básica Regular**

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Educación con
mención en Gestión de la Educación que presenta:

Heleda Dalila Villanueva Blas

Asesora:

Rosa María Tafur Puente

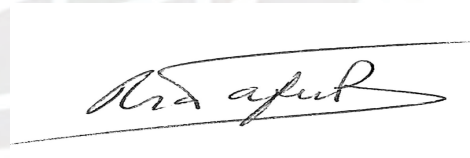
Lima, 2025

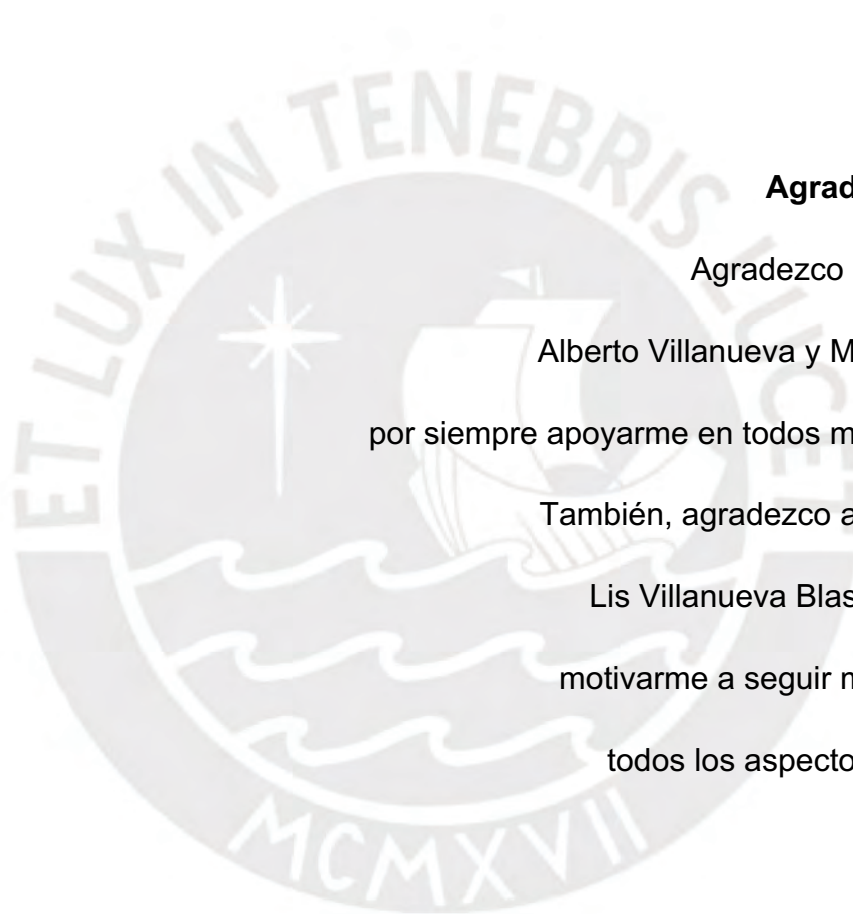
Informe de Similitud

Yo, Rosa María Tafur Puente, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada Estrategias y trayectorias de liderazgo de directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la Educación Básica Regular, de la autora Heleda Dalila Villanueva Blas, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 07/07/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 09 de julio de 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Rosa María Tafur Puente	
DNI: 08210460	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7481-8804	



Agradecimientos:

Agradezco a mis padres

Alberto Villanueva y Margarita Blas

por siempre apoyarme en todos mis proyectos.

También, agradezco a mi hermana

Lis Villanueva Blas por siempre

motivarme a seguir mejorando en

todos los aspectos de mi vida.



Dedicatoria:

En primer lugar, dedico esta Tesis a mi familia por el apoyo y la motivación constante para terminar este proyecto de investigación.

En segundo lugar, a mis mascotas Ralph y Bamby quienes forman parte de mi familia y son muy importantes en mi vida.

En tercer lugar, a mis amigos cercanos que me motivaron a culminar la Tesis y alentarme a no rendirme con sus mensajes de apoyo (Sí, a ti también).

Finalmente, dedico esta Tesis a quien en vida fue Valentín Catarí Vilca ya que gracias a él logré culminarla.

Gracias a cada uno de ustedes.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad analizar las estrategias de liderazgo empleadas por las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR y su relación con sus trayectorias de liderazgo. Para ello se recogió información de las estrategias y trayectorias de liderazgo de directoras mediante la revisión de diversos estudios relacionados tanto a nivel nacional como internacional con la finalidad de tener una noción de la problemática indicada y conocer cuáles fueron los impactos que han ido generando sus desempeños en sus organizaciones educativas. Por tal razón, este estudio responde a un enfoque cualitativo que tiene como método el corte fenomenológico ya que el centró de atención fueron las experiencias de las directoras escolares. Asimismo, se usó la técnica de la entrevista a profundidad y se usó el instrumento de la guía de preguntas que fueron aplicadas a cuatro directoras escolares. Finalmente, algunas de las conclusiones más importantes encontradas fueron que las estrategias de liderazgo implementadas por las directoras están profundamente conectadas con sus trayectorias profesionales, reflejando una combinación de experiencia, resiliencia y compromiso con la mejora educativa; además, estas estrategias incluyen la formulación de una visión compartida, la promoción de una comunicación efectiva, la gestión eficiente de recursos y la capacitación continua de los docentes, contribuyendo a mejorar tanto las prácticas pedagógicas como el entorno institucional. Finalmente, a pesar de los desafíos asociados con estereotipos de género y el machismo, las directoras han demostrado una notable capacidad para adaptarse y superar barreras, enfocándose en sus competencias y liderazgo transformador.

Palabras claves: Estrategias de liderazgo, trayectorias de liderazgo, directoras escolares, educación básica regular.

Abstract

The purpose of this research was to analyze the leadership strategies used by female directors of public educational institutions in Metropolitan Lima in the EBR and their relationship with their leadership trajectories. To do so, information was collected on the leadership strategies and trajectories of female directors by reviewing various related studies both nationally and internationally in order to have an understanding of the problem indicated and to know what impacts their performances have generated in their educational organizations. For this reason, this study responds to a qualitative approach that has the phenomenological approach as its method, since the focus of attention was the experiences of the school directors. Likewise, the in-depth interview technique was used and the instrument of the question guide was used, which was applied to four school directors. Finally, some of the most important conclusions found were that the leadership strategies implemented by the directors are deeply connected to their professional trajectories, reflecting a combination of experience, resilience and commitment to educational improvement; Furthermore, these strategies include the formulation of a shared vision, the promotion of effective communication, the efficient management of resources and the continuous training of teachers, contributing to improving both pedagogical practices and the institutional environment. Finally, despite the challenges associated with gender stereotypes and machismo, female directors have demonstrated a remarkable ability to adapt and overcome barriers, focusing on their competencies and transformative leadership.

Keywords: Leadership strategies, leadership trajectories, female school principals, regular basic education.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - CONTEXTUAL.....	16
1.1. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DE DIRECTORAS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	17
1.1.1. Conceptualización de estrategias en las organizaciones educativas.....	17
1.1.2. Tipos de estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas.....	21
1.1.3. Características de las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas.....	26
1.1.4. Importancia de las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas.....	28
1.1.5. El liderazgo de las directoras en las organizaciones educativas.....	30
1.2. TRAYECTORIAS DE LIDERAZGO DE DIRECTORAS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	35
1.2.1. Conceptualización de las trayectorias de liderazgo en las organizaciones educativas.....	36
1.2.2. Estudios relacionados con las trayectorias de liderazgo de directoras escolares.....	38
1.2.3. Estilos de liderazgo predominantes en la gestión de directoras escolares.....	43
1.2.4. Características de los estilos de liderazgo de las directoras escolares.....	48
1.2.5. Principales oportunidades y desafíos enfrentados por las directoras escolares.....	50
1.2.6. Normativas peruanas de liderazgo del buen desempeño del director.....	54

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....	57
2.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	61
2.3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO.....	64
2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
2.5. CATEGORÍAS DE ESTUDIO.....	65
2.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN.....	66
2.7. FUENTES DE INFORMACIÓN/INFORMANTES.....	68
2.8. PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
2.9. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	70
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.1. LIDERAZGO DIRECTIVO.....	72
3.1.1. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO.....	73
A. Visión y comunicación.....	73
B. Gestión de recursos y clima escolar.....	77
C. Desarrollo y cultura de aprendizaje.....	80
D. Liderazgo y mejora escolar.....	84
3.1.2. TRAYECTORIAS DE LIDERAZGO.....	90
A. Desarrollo de habilidades personales y profesionales.....	91
B. Superación de obstáculos culturales y sociales.....	100
C. Desarrollo profesional y personal.....	102

D. Preparación y capacitación para liderar procesos de cambio.....	104
E. Uso de diversos estilos de liderazgo.....	107
F. Experiencia en cargos directivos.....	110
G. Desarrollo de identidades profesionales sólidas.....	118
CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
APÉNDICE.....	129



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias en las organizaciones educativas.....	20
Figura 2. Tipos de estrategias de liderazgo del director.....	25
Figura 3. Características de las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas.....	27
Figura 4. Importancia de las estrategias de liderazgo directivo en las organizaciones educativas.....	30
Figura 5. Liderazgo del director en las organizaciones educativas.....	34
Figura 6. Trayectorias de liderazgo en las organizaciones educativas.....	38
Figura 7. Estudios sobre las trayectorias de liderazgo de directoras escolares.....	42
Figura 8. Estilos de liderazgo predominantes en la gestión de directoras escolares.....	47
Figura 9. Características del estilo de liderazgo de las directoras escolares.....	49
Figura 10. Oportunidades y desafíos enfrentados por las directoras escolares.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorías de estudio.....	66
Tabla 2. Directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana.....	68
Tabla 3. Trayectorias de liderazgo de las directoras.....	95
Tabla 4. Cuadro comparativo de semejanzas y diferencias entre las cuatro directoras de instituciones públicas de Lima Metropolitana.....	98

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas desempeñan un papel crucial en la sociedad al garantizar los aprendizajes significativos de los estudiantes. Además, su razón de ser no se limita únicamente a los procesos pedagógicos, sino que también radica en la eficacia del liderazgo ejercido por sus directivos y en la colaboración activa de toda la comunidad educativa. En este contexto, el liderazgo se configura como un elemento central para el éxito institucional, ya que, como señala la UNESCO (2011), el director debe promover la motivación, participación y compromiso de todos los actores educativos, contribuyendo a la integración y construcción de logros colectivos. De manera complementaria, el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2014) y el Consejo Nacional de Educación (2020) refuerzan esta idea, subrayando que el liderazgo debe influir positivamente en la comunidad educativa, manifestándose en un clima escolar favorable, la participación activa en la toma de decisiones y el compromiso con las metas institucionales.

Del mismo modo, estas características son especialmente relevantes en el liderazgo de las directoras escolares, quienes, a través del trabajo colaborativo, enfrentan y resuelven los conflictos que emergen en sus instituciones (Carrasco, 2021). Asimismo, teniendo en cuenta diversos estudios nacionales como internacionales que abordan el liderazgo, la definen como la capacidad de influir en los demás para movilizar a toda la organización hacia objetivos comunes. Además, este liderazgo efectivo incluye la creación de un clima escolar adecuado, una comunicación horizontal y motivadora, y el compromiso con la mejora continua (Zevallos, 2019; Tejero, 2020; Carrasco, 2021; Leiva, 2022; Zuñiga, 2022; Aguirre, 2023; Flores, 2023).

Sin embargo, pese a que el sistema educativo peruano está compuesto mayoritariamente por mujeres, estas no se encuentran representadas equitativamente en los cargos directivos ya que según el MINEDU (2018), el 61.1% de los docentes en el país son mujeres, pero la encuesta del INEI (2014) reveló que los hombres ocupan el 50.6% de los puestos directivos, evidenciando una brecha significativa. Aunque el liderazgo no tiene un género determinado, en muchos casos se asocia con el masculino, relegando las oportunidades de liderazgo femenino y subestimando sus capacidades de las directoras, por lo que este contexto pone de

relieve la necesidad de comprender el liderazgo desde las perspectivas, estrategias y trayectorias de las directoras, explorando sus experiencias, retos, estrategias y logros durante su gestión.

De igual manera, diversos estudios (Tejero, 2020; Carrasco, 2021; Aguirre, 2023; Vega, 2023) señalaron que las trayectorias de las directoras escolares se caracterizan por fomentar confianza, promover el trabajo en equipo, gestionar las emociones y generar una participación empática en la comunidad educativa puesto que estas acciones, en conjunto con la delegación efectiva de funciones, les han permitido fortalecer las relaciones interpersonales y liderar procesos de mejora en sus instituciones.

Asimismo, comprender el liderazgo de las directoras también requiere una definición clara del rol de un director escolar ya que según la UNESCO (2011), el Manual de Gestión para Directores y las leyes peruanas relacionadas, los directores son la máxima autoridad de las instituciones educativas y tienen la responsabilidad de garantizar todos los procesos necesarios para el aprendizaje estudiantil. Entonces, basado en esta perspectiva, la presente investigación se planteó analizar ¿Cuáles son las estrategias de liderazgo empleadas por las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR y cómo estas se relacionan con sus trayectorias de liderazgo?

De igual forma, para abordar esta problemática, se consideraron los estilos de liderazgo predominantes en las gestiones directivas, entre ellos el liderazgo transformacional y el distribuido. El liderazgo transformacional destaca por empoderar a los docentes mediante confianza, satisfacción y motivación, desarrollando tanto habilidades individuales como colectivas, lo que contribuye a la mejora continua de los procesos educativos (Echerri, 2019; Zevallos, 2019; Liu, 2020; Tejero, 2020; Karacabey, 2022; Li, 2022; Zuñiga, 2022; Rolón, 2022; Aguirre, 2023). Por su parte, el liderazgo distribuido se caracteriza por compartir el poder entre los miembros de la comunidad educativa, fomentando una comunidad profesional de aprendizaje, el trabajo en equipo, la comunicación permanente y la toma colaborativa de decisiones (Börü, 2020; Bektas, 2022; Thien, 2022; Hangartner, 2022).

Igualmente, en este marco, el presente estudio se inscribe en la línea de investigación de formación y desarrollo profesional docente y directivo, en el eje de liderazgo en organizaciones educativas y su impacto. Además, este enfoque permitirá profundizar en la comprensión del liderazgo de las directoras escolares, sus estrategias y la manera en que estas se relacionan con sus trayectorias profesionales, contribuyendo al entendimiento y fortalecimiento de su papel en el sistema educativo peruano.

Asimismo, la presente investigación tuvo como objetivo principal analizar las estrategias de liderazgo empleadas por las directoras de instituciones educativas públicas en Lima Metropolitana en la EBR y su relación con sus trayectorias de liderazgo, por lo que se planteó tres objetivos específicos, los cuales fueron: describir las estrategias de liderazgo utilizadas por las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR, analizar las trayectorias de liderazgo de las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR y relacionar las estrategias y trayectorias de liderazgo de las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR.

Del mismo modo, la presente investigación respondió a un enfoque cualitativo, caracterizado por el estudio de fenómenos sociales a lo largo de un tiempo prolongado, lo que permitió al investigador familiarizarse con la realidad estudiada para otorgarle significado. Es decir, este enfoque requería dejar de lado prejuicios y subjetividades para evitar influir en los hallazgos, demandando una disposición activa del investigador para recopilar los datos necesarios que dieran respuesta a la problemática identificada. Además, al centrarse en un caso particular, el estudio buscó descubrir la realidad social y entenderla en un tiempo y contexto específicos, evitando generalizaciones absolutas y enfocándose en una situación específica (Morales, 2020; Espinoza, 2020; Valle, 2022).

De igual forma, se empleó un método fenomenológico, enfocado en un hecho social particular para conocer la naturaleza de las cosas, los patrones de conducta de las personas y la veracidad del fenómeno. Es decir, este método permitió entender las experiencias vividas de los sujetos mediante la socialización, recogiendo información sobre sus aspiraciones, creencias, valores, costumbres y significados. Por lo que la investigación se basó en las vivencias de los sujetos a

través de relatos, anécdotas e historias, ya fueran pasadas o actuales, con el propósito de comprender la realidad seleccionada desde una perspectiva consciente y contextualizada (Van Manen, 2016; Fuster, 2019; Morales, 2020). A su vez, los informantes fueron directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana, seleccionadas bajo ciertos criterios, como tener al menos cinco años de experiencia en gestión y un año mínimo trabajando en la institución, por lo que se entrevistaron a cuatro directoras pertenecientes a la educación básica regular en niveles inicial, primaria o secundaria, todas de gestión pública.

De igual forma, la técnica aplicada fue la entrevista abierta o en profundidad, diseñada para recopilar información flexible que respondiera al problema de investigación, por lo que este proceso implicó una comunicación bidireccional acordada previamente, basada en el respeto mutuo. Además, se llevó a cabo una preparación meticulosa, que incluyó la selección de informantes, la elaboración de preguntas guía, la preparación del entrevistador y el acuerdo del lugar y fecha de las entrevistas, por lo que se utilizó como instrumento una guía de preguntas diseñada para categorizar hallazgos y proporcionar respuestas precisas al problema identificado (Fuster, 2019; Salcedo, 2021; Valle, 2022).

En cuanto a los aspectos éticos, la investigación respetó los lineamientos establecidos por el Comité de Ética de Investigación de la PUCP (2021). Estos principios incluían el respeto a la persona, la integridad científica, la beneficencia y no maleficencia. Además, se garantizó la confidencialidad y anonimato de los informantes mediante el uso del consentimiento informado, y se otorgó a los participantes la libertad de retirarse de la investigación si así lo deseaban, velando en todo momento por su bienestar y respetando su integridad.

Asimismo, una de las principales conclusiones a las que se llegaron fueron que las estrategias de liderazgo implementadas por las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR evidencian una conexión intrínseca con sus trayectorias profesionales, las cuales enriquecen y moldean su enfoque para liderar transformaciones significativas en sus comunidades educativas. Además, estas estrategias, orientadas a desarrollar una visión compartida, promover la comunicación efectiva, fortalecer el clima escolar y optimizar recursos, se complementan con su capacidad para enfrentar desafíos

asociados con estereotipos de género y actitudes machistas. A través de su resiliencia, compromiso con la mejora continua y énfasis en la formación docente, las directoras no solo garantizan la eficiencia en la gestión, sino que también impulsan prácticas pedagógicas innovadoras y un entorno de aprendizaje inclusivo y colaborativo, asegurando así el desarrollo integral de sus instituciones y el cumplimiento de las metas educativas.

De igual manera, el presente estudio ofreció valiosos aportes sobre las trayectorias y estrategias de liderazgo de las directoras escolares, resaltando su capacidad para enfrentar desafíos y fomentar el desarrollo institucional. Sin embargo, presenta ciertas limitaciones, como la exclusión de perspectivas de otros actores clave de la comunidad educativa, una muestra reducida de participantes y la falta de análisis profundo sobre los impactos concretos de las estrategias de liderazgo en los resultados educativos de los estudiantes. Además, el enfoque en un contexto geográfico y cultural específico restringe la transferibilidad de los hallazgos a otros entornos educativos. A partir de estas limitaciones, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en la relación entre las estrategias de liderazgo y los resultados de aprendizaje, analicen con mayor detalle el rol de la gestión de recursos y la participación familiar, y exploren la creación de comunidades de aprendizaje docentes. Asimismo, sería valioso ampliar el alcance geográfico y considerar la adaptabilidad de estas estrategias en diversos contextos educativos, así como evaluar su impacto a largo plazo en la sostenibilidad institucional.

Finalmente, el cronograma de la investigación se estructuró de la siguiente manera: entre marzo y julio, se desarrolló el curso de Seminario de Tesis 1 y el marco teórico. De agosto a diciembre, se llevó a cabo el curso de Seminario de Tesis 2. El diseño metodológico se elaboró en septiembre, los instrumentos se desarrollaron en octubre, y en ese mismo mes se recogió la información. En noviembre, se realizó el análisis de los datos y se elaboraron las conclusiones, recomendaciones y el informe final.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO - CONTEXTUAL

Garantizar el aprendizaje de los educandos es el punto de partida de toda organización educativa. Sin embargo, para lograrlo es necesario que toda la comunidad educativa tenga presente los objetivos a los que quiere llegar la institución y como lo piensan lograr en un determinado periodo. Si bien es cierto que no existe una fórmula que garantice el paso a paso de lo que se debe de hacer para lograr el éxito de una organización, son los líderes (director o directora) quienes dirigen y guían a toda la comunidad educativa a garantizar que estos procesos tengan los mejores resultados.

A partir de ello, la presente investigación estará centrada en abordar cuáles son las estrategias de liderazgo predominantes que hacen uso las directoras escolares en su día a día para lidiar y resolver los problemas que se les presenta durante su gestión y cómo estas estrategias de liderazgo que han ido construyendo forman parte de su quehacer como directoras escolares, es decir, cómo estas estrategias de liderazgo se reflejan en su manera de gestionar su organización y, a partir de ello, cuáles con los resultados que han ido reflejando dentro de sus instituciones. A continuación, se detallarán las estrategias de liderazgo del director o directora para después desarrollar las trayectorias de liderazgo de director o directora en las organizaciones educativas.

1.1. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DE DIRECTORAS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Es fundamental que cada organización educativa cuente con estrategias de liderazgo que les permitan poder promover un entorno efectivo y propicio que garanticen los aprendizajes y el desarrollo integral de los educandos. Además, los directores o directoras escolares deben fomentar una cultura escolar positiva que brinde un apoyo constante a todos los integrantes de la institución educativa, incluyendo docentes, estudiantes y progenitores, es decir, que se evidencie una fuerte conexión entre todos los actores educativos. A continuación, se desarrollarán conceptos, tipos, características, importancia y finalmente se detallará el liderazgo de las directoras escolares, es decir, cómo las estrategias de liderazgo de las directoras escolares forman parte de su quehacer diario.

1.1.1. Conceptualización de estrategias en las organizaciones educativas

Las organizaciones educativas buscan alcanzar objetivos mediante hechos deliberados con todos los actores educativos que intervienen, es decir, hacen uso de diversos mecanismos. Estos mecanismos son conocidos como estrategias, por lo que las estrategias son entendidas como un plan de acción que están diseñados para lograr un objetivo específico y, en el contexto de las organizaciones educativas, vendrían a ser planes y acciones que se implementan para optimizar el entorno de aprendizaje y fomentar la excelencia académica (Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023). A continuación, se detallarán estrategias de liderazgo teniendo en cuenta aspectos como la innovación, el crecimiento profesional docente, el uso de las tecnologías educativas, la colaboración de la comunidad educativa, la cultura escolar positiva y la participación del padre de familia.

- A. Estrategia de liderazgo basada en la innovación:** Implementar una gestión educativa innovadora implica diseñar planes de acción fundamentados en la investigación y orientados al cambio positivo dentro de la organización escolar. Esta estrategia busca promover entornos de aprendizaje dinámicos, creativos y eficaces, que impulsen la mejora continua y la excelencia académica. El liderazgo innovador fomenta una cultura institucional abierta al cambio, en la que se motiva a los docentes y estudiantes a experimentar, reflexionar y adoptar nuevas prácticas

pedagógicas que respondan a los desafíos del contexto educativo actual (Clinciu, 2023; Nikolaros, 2015; Jabbar, 2017; Gunawan, 2020).

B. Estrategia de liderazgo centrada en el desarrollo profesional docente:

Una de las estrategias clave que implementan las directoras escolares para fortalecer la calidad educativa es el impulso constante del crecimiento profesional de su equipo docente. Esta estrategia se basa en la convicción de que contar con maestros capacitados, comprometidos y competentes garantiza una enseñanza más efectiva y mejora los resultados institucionales. Para ello, las directoras promueven espacios de formación continua, actualización pedagógica y reflexión sobre la práctica docente, asegurando así que los profesionales estén preparados para responder a los retos del contexto educativo actual (Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023; Gunawan, 2020).

C. Estrategia de liderazgo basada en el uso de tecnologías educativas:

Como parte de una gestión innovadora, las directoras escolares impulsan el uso estratégico de tecnologías educativas no solo como herramientas de enseñanza, sino como medios para fortalecer el vínculo entre la escuela, los estudiantes y sus familias. Esta estrategia busca integrar a todos los actores del entorno educativo en el proceso de aprendizaje, reconociendo a las familias como aliadas fundamentales. A través de plataformas digitales, recursos interactivos y comunicación virtual efectiva, se promueve una participación activa y colaborativa que potencia los aprendizajes y genera una cultura escolar más conectada y comprometida (Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023; Gunawan, 2020).

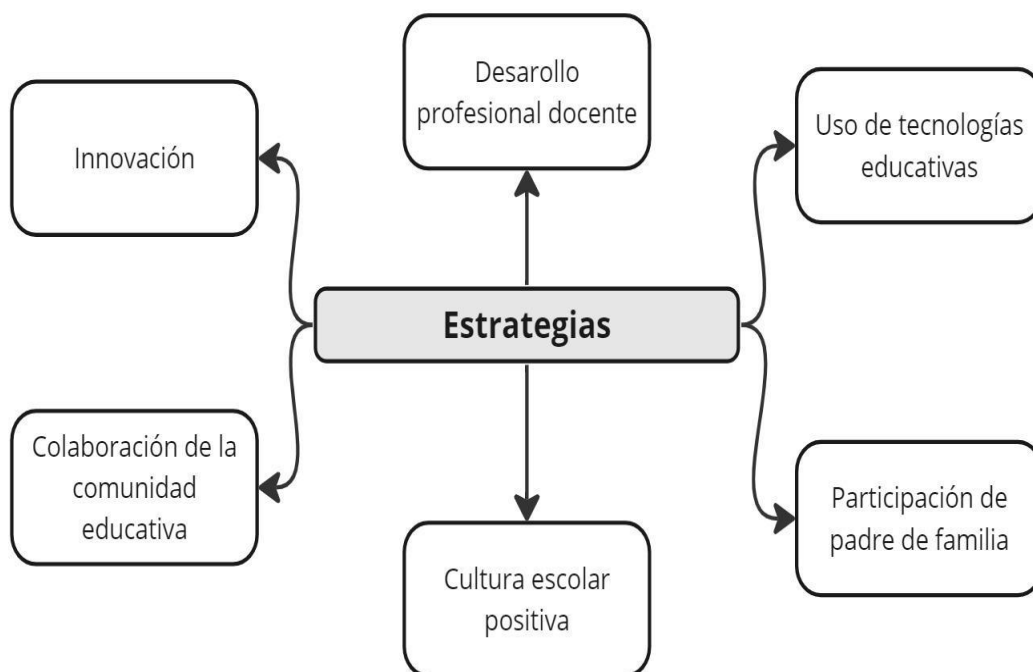
D. Estrategia de liderazgo centrada en la colaboración de la comunidad educativa:

Para lograr una gestión educativa efectiva e innovadora, las directoras escolares promueven la participación activa de todos los actores que conforman la comunidad educativa. Esta estrategia se basa en generar sinergias entre docentes, estudiantes, familias y personal administrativo, reconociendo que el trabajo articulado y colaborativo fortalece la implementación de las estrategias institucionales. Al fomentar espacios de diálogo, corresponsabilidad y toma de decisiones compartida, se construyen

entornos escolares más cohesionados, donde los objetivos pedagógicos se alcanzan con mayor eficacia y compromiso colectivo (Clinciu, 2023; Nikolaros, 2015; Jabbar, 2017; Gunawan, 2020).

- E. Estrategia de liderazgo basada en la construcción de una cultura escolar positiva:** Las directoras escolares implementan estrategias de liderazgo orientadas a consolidar una cultura institucional donde se respete, valore e integre a todos los actores educativos. Esta estrategia se centra en generar un clima escolar que promueva la confianza, la colaboración y el sentido de pertenencia, condiciones necesarias para impulsar procesos de innovación educativa. Al priorizar un entorno armonioso y participativo, se facilita no solo la mejora del rendimiento académico, sino también el desarrollo integral del estudiantado, fortaleciendo competencias como la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, pilares fundamentales para una educación transformadora y de calidad (Clinciu, 2023; Nikolaros, 2015; Jabbar, 2017; Gunawan, 2020).
- F. Estrategia de liderazgo centrada en la participación activa de los padres de familia:** Las directoras escolares implementan una estrategia de liderazgo que promueve la integración activa y constante de los padres de familia en el proceso educativo, reconociéndolos como aliados clave para el logro de los objetivos institucionales. Esta participación no solo fortalece el vínculo entre la escuela y la familia, sino que también permite alinear esfuerzos en torno a metas educativas comunes, generando corresponsabilidad y compromiso con el aprendizaje de los estudiantes. Para ello, es fundamental establecer canales de comunicación eficaces que transmitan con claridad las metas y necesidades de la institución, asegurando así que toda la comunidad educativa trabaje de manera articulada hacia una mejora sostenida (Clinciu, 2023; Nikolaros, 2015; Jabbar, 2017; Gunawan, 2020).

Figura 1. Estrategias en las organizaciones educativas



Fuente: Elaboración propia

Como se ha evidenciado, las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas no solo constituyen herramientas clave para alcanzar los objetivos institucionales, sino que también reflejan un compromiso integral con la mejora continua de la calidad educativa. En particular, las directoras escolares desempeñan un rol protagónico al implementar estrategias orientadas a la innovación, el desarrollo profesional docente, el uso de tecnologías, la colaboración de la comunidad, la construcción de una cultura escolar positiva y la participación activa de las familias.

Estas acciones, lejos de ser aisladas, responden a una visión articulada y reflexiva de la gestión escolar, donde cada decisión contribuye a generar entornos inclusivos, participativos y centrados en el bienestar y aprendizaje de los estudiantes. Así, el liderazgo ejercido por las directoras se convierte en un motor de transformación educativa, capaz de movilizar a toda la comunidad hacia el logro de metas compartidas, fortaleciendo una cultura organizacional orientada al cambio, la equidad y la excelencia académica.

1.1.2. Tipos de estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas

Las estrategias de liderazgo son empleadas por los líderes escolares para guiar, motivar y desarrollar tanto al personal docente como a los estudiantes. Además, estas estrategias van desde la comunicación efectiva y la toma de decisiones colaborativas hasta la promoción de un entorno inclusivo y el fomento del desarrollo profesional continuo. A continuación, se detallarán las estrategias de liderazgo más usadas por los directores y directoras dentro de las organizaciones educativas para establecer una visión clara y compartida que permita alinear los esfuerzos del equipo hacia objetivos comunes y garantizar un ambiente de aprendizaje positivo y productivo.

A. Excelencia académica y evaluación: El director o directora escolar posibilitará el cumplimiento de los objetivos que se haya planteado la organización educativa, para ello las estrategias de liderazgo estarán centradas en buscar la excelencia académica y evaluarla de manera periódica para identificar aspectos por mejorar. A continuación, se detallarán aspectos centrales a desarrollar en las organizaciones educativas para asegurar la excelencia académica y evaluar el aprendizaje teniendo en cuenta a autores como Nikolaros (2015), Lara (2016), Iparraguirre (2021), Córdova (2021), Ferreira (2021), Romero (2021), Jabbar (2017), Clinciu (2023), Dacholfany (2023), Gunawan (2020) y Börü (2020).

- a. **Fusión de objetivos pedagógicos y estrategias administrativas:** Los directores y directoras logran armonizar los objetivos de enseñanza y aprendizaje con las estrategias de gestión administrativa.
- b. **Adaptabilidad y anticipación a los cambios:** Los directores y directoras poseen la capacidad de poder anticiparse a los cambios en el panorama educativo y guiar a la institución hacia el crecimiento, aprovechando las tendencias y metodologías emergentes.
- c. **Adaptar un currículo que responda a las necesidades de su contexto:** Los directores y directoras deben buscar nuevos métodos de enseñanza que agilicen la enseñanza de los estudiantes, asegurar

la eficacia de la educación mediante docentes calificados y actualizados, brindar retroalimentación y evaluaciones eficaces y constructivas.

- d. **Evaluación continua:** Los directores y directoras enfatizan la importancia del desarrollo profesional continuo, lo que contribuye al progreso de las metodologías de enseñanza y los resultados de los educandos, es decir, estas estrategias de liderazgo desempeñan un rol fundamental en la creación de entornos de aprendizaje efectivos y el fomento de la excelencia académica.
- e. **Mejorar la calidad interna:** Los directores y directoras deben prestar atención a factores internos como el currículo, los métodos de enseñanza, la calidad de los maestros y los sistemas de evaluación, ya que estos aspectos influyen directamente en la calidad de la educación.

B. Gestión y clima escolar: La implementación efectiva de las estrategias de liderazgo buscan incrementar la eficacia de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, para ello es necesario fortalecer la gestión del director o directora escolar y con ello garantizar un ambiente laboral favorable que permitan que toda la comunidad educativa pueda desenvolverse en un ambiente cómodo y seguro. A continuación, se detallarán aspectos que se deben tomar en cuenta para asegurar una buena gestión y garantizar un ambiente cómodo de trabajo, para ello se tomaron en cuenta a autores como: Nikolaros (2015), Lara (2016), Iparraguirre (2021), Córdova (2021), Ferreira (2021), Romero (2021), Jabbar (2017), Clinciu (2023), Dacholfany (2023) y Gunawan (2020).

- a. **Atender factores externos como las políticas educativas:** Los directores y directoras toman en cuenta los estándares, las evaluaciones y las acreditaciones, así como también el acceso a recursos tecnológicos que pueden proporcionar un apoyo primordial para aumento de la calidad de la educación.

- b. **Liderazgo organizacional:** Los directores y directoras deben tener un perfil dinámico, imaginativo y competitivo, con la capacidad de influir, dirigir, motivar y movilizar a los docentes, el personal, los educandos y los padres de familia para trabajar en el progreso de la calidad educativa.
- c. **Fomento de una cultura institucional positiva:** Los directores y directoras articulan una visión clara que convoca a las partes interesadas a unirse en torno a un propósito compartido fomentando un ecosistema colaborativo centrado en la comunicación abierta y el pensamiento innovador.
- d. **Ambientes de aprendizajes seguros:** Los directores y directoras propician ambientes de aprendizaje seguros, inclusivos y significativos para los estudiantes, todo ello implica crear buenas relaciones entre estudiantes y profesores.

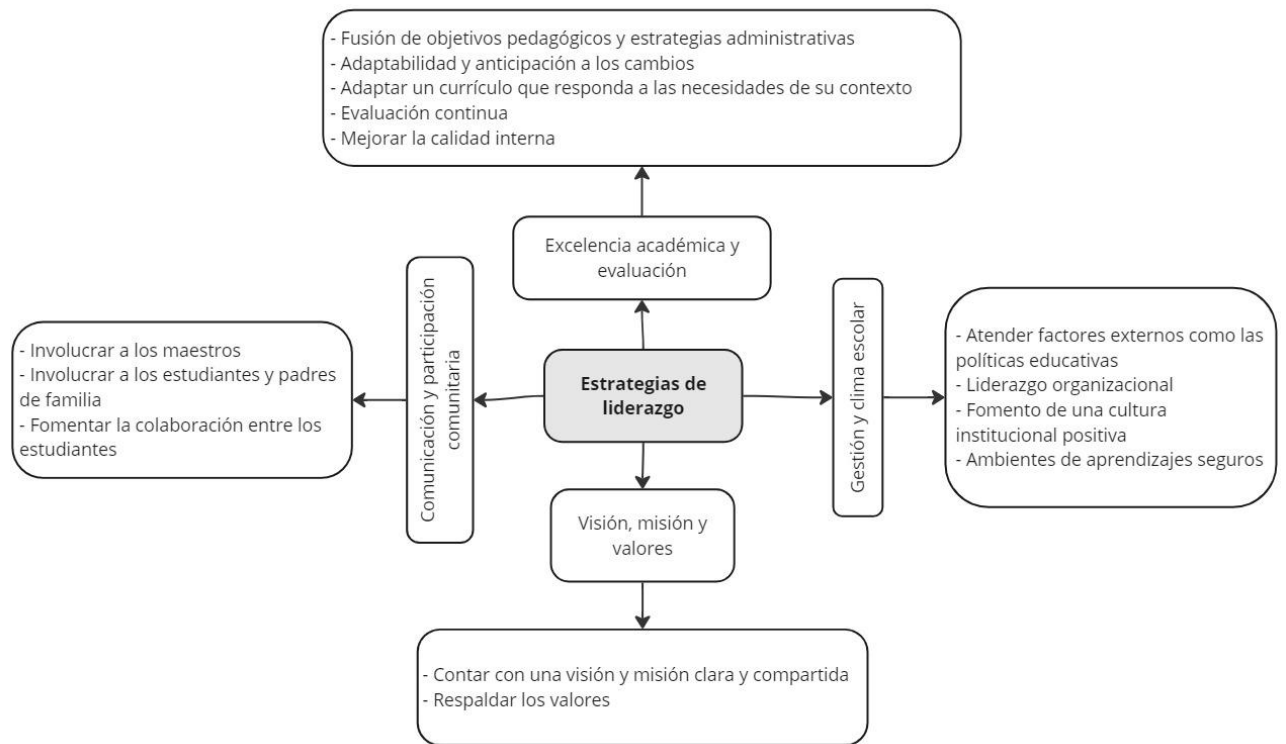
C. Visión, misión y valores: Al tomar en cuenta las dificultades que presenta la organización educativa, las estrategias de liderazgo que se ejecuten deberán promover la participación activa de la comunidad educativa en la que se involucren a los educandos, padres de familias y estudiantes en las tomas de decisiones mediante el fomento de un clima institucional de respeto. A continuación, autores como Dacholfany (2023), Jabbar (2017), Clinciu (2023), Dacholfany (2023), Gunawan (2020) sostuvieron ciertos aspectos que se toman en cuenta para mejorar la organización.

- a. **Contar con una visión y misión clara y compartida:** Los directores y directoras deben incentivar a la comunidad educativa a trabajar de manera conjunta para lograr los objetivos establecidos.
- b. **Respaldar los valores:** Los directores y directoras deben ejecutar estrategias de liderazgo que estén centradas en respaldar los valores de la organización ya que ello forma parte de la identidad de cada institución educativa, por lo que la estrategia de liderazgo de un director o directora exitoso implica la existencia de una estrecha cooperación entre las instituciones educativas y los padres de familia.

D. Comunicación y participación comunitaria: Los directores y directoras son los encargados de mejorar la calidad educativa, ya sea mediante la comunicación que se presente o cómo realiza la participación de toda la comunidad educativa, por ello autores como Dacholfany (2023), Antonov (2023), Clinciu (2023), Fatimah (2022) sostuvieron que los directores y directoras deben tener en cuenta lo siguiente:

- a. **Involucrar a los maestros:** Los directores y directoras deben mejorar el desempeño de los maestros a través de capacitaciones, desarrollo profesional y apoyo continuo, ya que los maestros son un factor clave en la mejora de la calidad de la educación.
- b. **Involucrar a los estudiantes y padres de familia:** Los directores y directoras deben liderar el proceso de involucrar a los estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones y el proceso educativo puesto que puede fortalecer la conexión entre la escuela, los estudiantes y la comunidad.
- c. **Fomentar la colaboración entre los estudiantes:** Los directores y directoras deben facilitar el acceso a recursos educativos adecuados que garanticen los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 2. Tipos de estrategias de liderazgo del director



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, los tipos de estrategias de liderazgo empleadas por directores y directoras en las organizaciones educativas son fundamentales para garantizar una gestión efectiva, centrada en el aprendizaje y el bienestar de toda la comunidad escolar. Estas estrategias no solo buscan alcanzar la excelencia académica, sino también articular una visión compartida que permita a todos los actores educativos trabajar de manera colaborativa hacia metas comunes. Además, las directoras, en particular, desempeñan un rol clave al armonizar los objetivos pedagógicos con la gestión institucional, anticiparse a los cambios del contexto educativo, adaptar el currículo a las necesidades del entorno y fomentar entornos seguros, inclusivos y participativos. Finalmente, el liderazgo efectivo implica atender tanto factores internos como externos, fortalecer el clima institucional, promover la formación continua del personal docente y consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la participación y la comunicación y esto se logra a través de una visión clara, la promoción de valores institucionales y el involucramiento de docentes, estudiantes y familias en la vida escolar.

1.1.3. Características de las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas

Las organizaciones educativas presentan diversas estrategias de liderazgo para crear entornos de aprendizaje efectivos. Es por ello que los líderes deben implementar una visión clara y compartida, de modo que se alineen los esfuerzos del personal docente y administrativo con los objetivos institucionales. Para ello, es crucial contar con una comunicación efectiva que no sólo transmita metas y expectativas, sino que también fomente una cultura de confianza y participación activa de toda la organización educativa, incluidos los padres de familia.

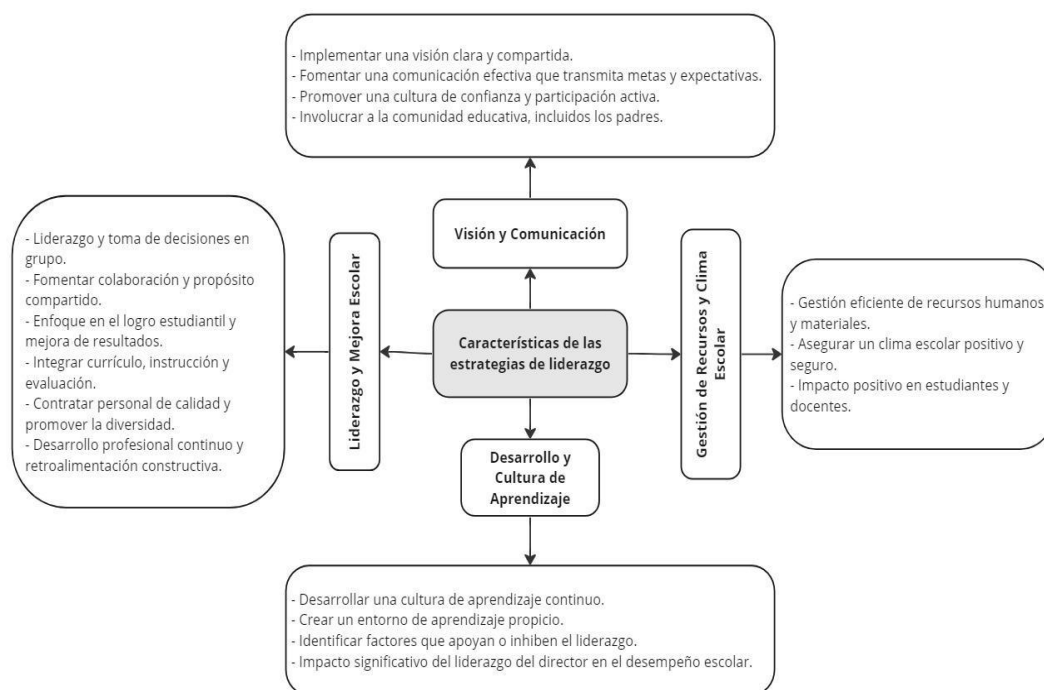
A continuación, se detallarán las características que deben tener las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas para fortalecer la organización educativa y fomentar una red de apoyo sólida en la que esté presente una gestión eficiente de los recursos humanos y materiales, para ello es necesario atender las necesidades educativas y asegurar un clima escolar positivo y seguro que impacte de manera positiva en los estudiantes y los docentes.

- A. Visión y comunicación:** Los directores y directoras deben incluir desarrollar una visión clara, una cultura de aprendizaje y crear un entorno de aprendizaje propicio (Nikolaros (2015), Jabbar (2017), Clinciu (2023), Dacholfany (2023), Gunawan (2020).
- B. Gestión de recursos y clima escolar:** Los directores y directoras deben involucrar a toda la comunidad educativa en fomentar un ambiente laboral agradable tanto para los maestros, los educandos y padres de familia, para ello es necesario que se evidencie la participación y el reconocimiento de todos los miembros; además, es importante que se gestionen de la mejor manera los recursos materiales y humanos con los que cuente la organización con la finalidad de mejorar no solo en los resultados de las pruebas estandarizadas, sino también en otros como la participación activa de los padres de familia, la tasa de graduación y la asistencia (Nikolaos, 2015; Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021).
- C. Desarrollo y cultura de aprendizaje:** Los directores y directoras deben integrar de manera coherente el currículo, la instrucción y la evaluación que

deben estar enfocados en las metas específicas a las que quiere llegar la organización, para ello es necesario que se contraten personal de calidad y brinden sistemas de apoyo para el desarrollo profesional; además, es importante la integración de diferentes culturas y la promoción de la diversidad, ya que deben identificar y desarrollar el potencial de liderazgo de los maestros, y esto debe ser visible y participativo en la escuela debido a que todo ello contribuye a la transparencia y descentralización en la toma de decisiones (Ferreira, 2021; Romero, 2021; Jabbar, 2017; Clinciu, 2023).

D. Liderazgo y mejora escolar: Los directores y directoras deben tener un liderazgo que impacte de manera significativa en el desempeño de la escuela, para lo cual se requiere un entendimiento profunda de aspectos claves para dirigir estratégicamente la organización educativa; además, se requiere buscar el crecimiento profesional continuo para mantener altos estándares educativos y adaptarse a las innovaciones pedagógicas, para ello es necesario una evaluación constantemente permita identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021).

Figura 3. Características de las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas



Fuente: Elaboración propia

Las características de las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas son determinantes para consolidar una gestión eficaz y centrada en el desarrollo integral de la comunidad educativa. Estas estrategias deben construirse sobre una visión clara y compartida, sostenida por una comunicación efectiva que promueva la participación activa, el compromiso colectivo y una cultura institucional positiva. Las directoras escolares, como líderes clave, desempeñan un rol fundamental en alinear esfuerzos, gestionar adecuadamente los recursos, e impulsar una cultura de aprendizaje inclusiva y colaborativa.

Asimismo, el liderazgo escolar debe estar orientado a la mejora continua mediante el fortalecimiento de las capacidades docentes, la integración cultural y la toma de decisiones descentralizadas. Una gestión basada en estas características no solo favorece el rendimiento académico, sino que también asegura un clima escolar armónico, fortalece la participación de las familias y promueve un entorno educativo que responde a los desafíos actuales con visión, equidad y compromiso.

1.1.4. Importancia de las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas

Las estrategias de liderazgo en las organizaciones educativas son fundamentales para el desarrollo y éxito de las instituciones educativas puesto que un liderazgo efectivo no solo se centra en la gestión administrativa, sino que también desempeña un papel importante en la creación de un entorno de aprendizaje positivo y productivo. Para ello es necesario que las estrategias que se usen permitan mejorar el desarrollo profesional continuo, garanticen la inclusión y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa y alcancen la excelencia académica que permita que los estudiantes puedan desarrollar sus potenciales para enfrentar los desafíos del futuro. A continuación, se detallarán la importancia que tienen las estrategias de liderazgo dentro de las organizaciones educativas:

- A. Liderazgo claro y visión y misión compartida:** Los directores y directoras poseen un liderazgo que afecta significativamente en el desempeño de la escuela por lo que para desarrollar escuelas excelentes se requiere de un liderazgo directivo que pueda dirigir la organización educativa estratégicamente; además, se debe tener una visión y misión clara que le

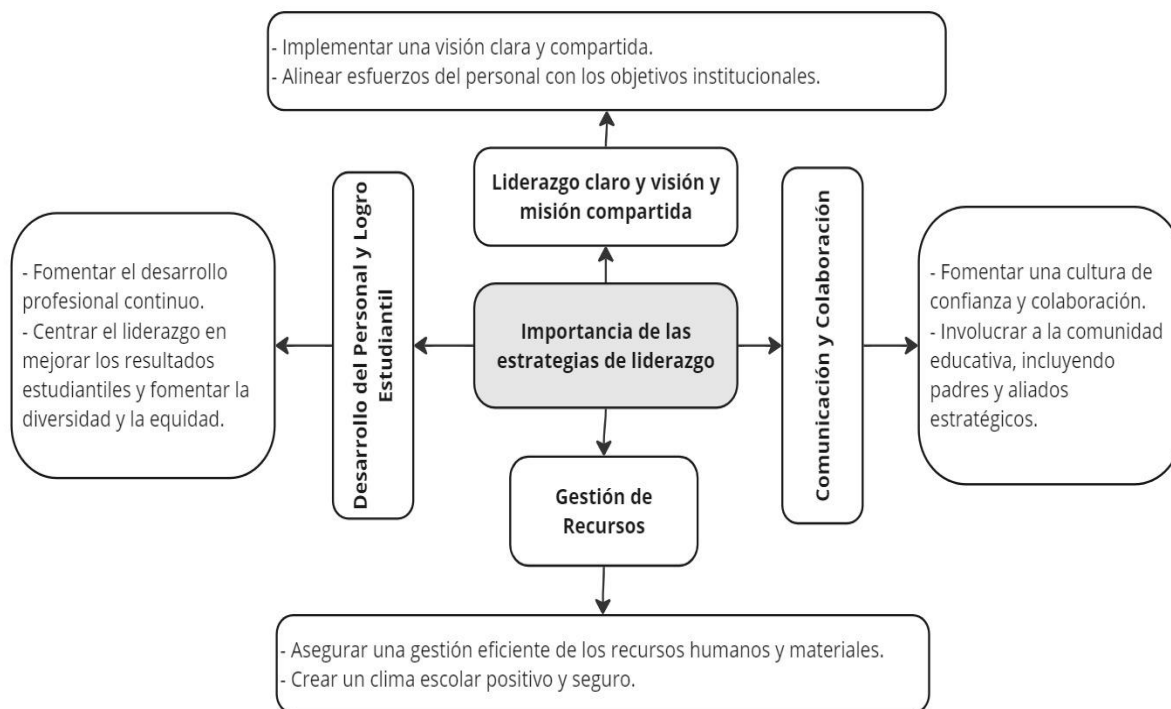
permita priorizar necesidades que se identifiquen para darles soluciones inmediatas (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021; Jabbar, 2017; Clinciu, 2023).

B. Comunicación y colaboración: Los directores y directoras incluyen un liderazgo efectivo y una toma de decisiones colaborativas que busquen la mejora constante de la organización educativa; además, la participación de las partes interesadas, como maestros y la comunidad en el proceso de toma de decisiones ya que será clave para fomentar una cultura de colaboración en el reconocimiento del liderazgo que va más allá de incentivar la mejora de las prácticas escolares al estar alineadas a la realidad de la organización y al responder de manera coherente con el currículo enfocadas en cumplir las metas y objetivos que tiene la organización (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021; Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023; Gunawan, 2020).

C. Gestión de recursos: Los directores y directoras incluyen dentro de sus planes los recursos humanos y materiales con los que cuenta, por ello se integran a los comités escolares, se empoderan los recursos humanos, se colabora con diversas organizaciones y se empodera a los estudiantes en actividades extracurriculares ya que todo ello permitirá el logro de las metas de la organización (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021; Jabbar, 2017; Clinciu, 2023).

D. Desarrollo del personal y logro estudiantil: Los directores y directoras involucran en la toma de decisiones a todo el personal mediante la creación de una cultura que integre actividades estratégicas y operativas, y alinee objetivos organizacionales que asegure una evaluación continua del proceso de gestión estratégica de la organización para identificar las brechas y ajustar las estrategias según los cambios necesarios (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021).

Figura 4. Importancia de las estrategias de liderazgo directivo en las organizaciones educativas



Fuente: Elaboración propia

1.1.5. El liderazgo de la directora en las organizaciones educativas

El liderazgo es una competencia clave que implica influir, motivar y orientar a otros hacia la consecución de metas compartidas. Además, el líder debe generar confianza, fomentar la colaboración y crear entornos donde la comunidad educativa se sienta valorada y capacitada a través de una combinación de visión, comunicación y toma de decisiones. Es por ello que el liderazgo es entendido como la capacidad de influenciar en un grupo para lograr objetivos comunes, es decir, el liderazgo es un elemento primordial en la gestión educativa ya que forma la base sobre la cual se desempeña un papel multifacético que va desde la orientación visionaria, el cumplimiento de las metas hasta el fomento de una cultura armoniosa (Nikolaros, 2015; Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023).

A continuación, se detallarán aspectos relacionados con el liderazgo del director y directora para después ahondar en el liderazgo ejercido únicamente por las directoras de instituciones educativas ya que es el centro de este estudio.

A. Liderazgo del director y directora:

- a. **Importancia del liderazgo del director o directora:** El liderazgo es fundamental ya que promueve una cultura institucional armoniosa y fomenta un ecosistema colaborativo que está centrado en la comunicación abierta, el pensamiento innovador y la búsqueda colectiva hacia la excelencia que sirve como brújula que guía, da forma a las estrategias pedagógicas y fomenta una cultura que nutre el logro académico de todos los estudiantes (Nikolaros, 2015; Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023).
- b. **Características del liderazgo del director o directora:** Se caracteriza por poseer la capacidad de trascender los obstáculos y orientar a la organización hacia sus ambiciones a largo plazo; además, tiene una fusión de objetivos pedagógicos y estrategias administrativas en las que logran armonizar los objetivos de enseñanza-aprendizaje con las estrategias de gestión administrativa, creando así un entorno propicio para la excelencia académica que fomente una cultura institucional positiva y que genere un ecosistema colaborativo que esté centrado en la comunicación abierta, el pensamiento innovador y la búsqueda colectiva de la excelencia (Jabbar, 2017; Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023; Gunawan, 2020).
- c. **Perfil del liderazgo del director y directora:** El liderazgo debe tener un perfil dinámico, creativo y competitivo, sin darse por vencido fácilmente y con aspiraciones firmes, debe también tener la habilidad de influir, guiar, motivar y movilizar a los integrantes de la organización educativa para que trabajen en el logro de la mejora de la calidad de la educación (Jabbar, 2017; Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023; Gunawan, 2020).
- d. **Funciones de los directores y directoras:** Promover ambientes de participación constante e incentivar el involucramiento de todos (UNESCO, 2011). Además, un director o directora escolar con sólidas habilidades de liderazgo no solo gestiona las actividades diarias del centro educativo, sino que también define una dirección clara para el

futuro de su organización, respalda el crecimiento profesional del personal docente y fomentar una cultura de inclusión y excelencia académica, ya que al guiar tanto a los estudiantes como a los docentes, se convierte en un pilar fundamental para el éxito educativo (Nikolaros, 2015; Cliniciu, 2023; Dacholfany, 2023).

- e. **Buen desempeño del director o directora:** Al ejercer su liderazgo influye en su comunidad educativa ya que promueve ambientes escolares favorables para todos, se impulsa la participación de todos en la toma de decisiones y se recalca el compromiso con el logro de los objetivos propuestos (Ministerio de Educación, 2014; Consejo Nacional de Educación, 2020).

B. El liderazgo de las directoras:

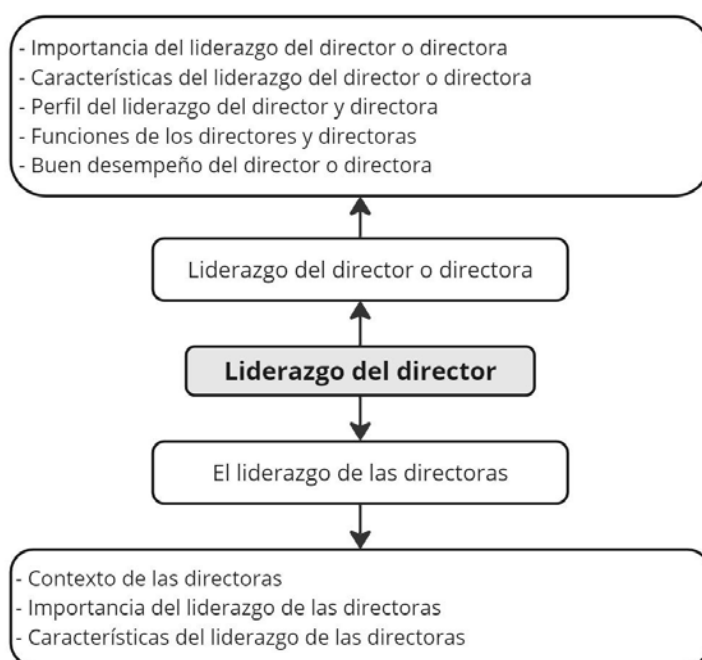
- a. **Contexto de las directoras:** En el contexto del sistema educativo peruano, las mujeres representan una mayoría significativa dentro del cuerpo docente, tal como lo demuestra la Encuesta Nacional de Docentes (ENDO), que en el año 2018 reportó que el 61,1% del total de maestros y maestras en el país son mujeres (MINEDU, 2018). Esta amplia presencia femenina refleja el compromiso y la activa participación de las mujeres en el ámbito educativo, cumpliendo funciones con el mismo profesionalismo y responsabilidad que sus colegas varones. Sin embargo, esta proporción no se mantiene cuando se analiza la ocupación de cargos directivos. Según datos del INEI (2014), el 50,6% de quienes acceden a puestos de dirección en instituciones educativas son hombres, lo que evidencia una brecha de representación en posiciones de liderazgo. Esta diferencia sugiere que, a pesar del protagonismo femenino en las aulas, las oportunidades para asumir funciones directivas aún son limitadas para muchas maestras, lo que invita a reflexionar sobre las barreras estructurales, sociales y culturales que afectan su acceso a espacios de poder dentro del sistema educativo.
- b. **Importancia del liderazgo de las directoras:** Aunque el liderazgo no está determinado por el género, resulta fundamental centrar el

análisis en las prácticas y trayectorias de las mujeres que desempeñan funciones directivas en las instituciones educativas. En particular, estudiar a las directoras permite visibilizar no solo las estrategias de liderazgo que aplican diariamente para conducir con éxito sus escuelas, sino también comprender cómo dichas estrategias se han construido y consolidado a lo largo de sus experiencias profesionales. Este enfoque implica reconocer el estilo de liderazgo que predomina en ellas, el cual está fuertemente influenciado por su recorrido personal, su formación académica, sus desafíos cotidianos y las habilidades desarrolladas durante su gestión. Así, las acciones que implementan en su rol no son aisladas ni improvisadas, sino el resultado de un proceso progresivo de aprendizaje, adaptación y reflexión. En consecuencia, analizar las estrategias de liderazgo de las directoras no solo permite identificar buenas prácticas de gestión, sino también valorar cómo su trayectoria fortalece su identidad como líderes educativas, capaces de tomar decisiones, generar consensos y transformar la cultura institucional desde una mirada sensible, inclusiva y comprometida con la mejora continua del aprendizaje y la convivencia escolar (Aguirre, 2023; Reque, 2020; Zuloaga, 2021).

- c. **Características del liderazgo de las directoras:** Las directoras escolares, en su rol de liderazgo, han demostrado desarrollar una serie de habilidades y cualidades que fortalecen significativamente su gestión educativa. Su desempeño destaca no solo por la eficacia administrativa, sino también por su capacidad para construir comunidades escolares cohesionadas y participativas. Una de sus principales fortalezas es la tendencia a distribuir el poder de manera equitativa, promoviendo un liderazgo compartido en el que docentes, estudiantes y personal administrativo se sienten involucrados en la toma de decisiones. Además, otorgan un valor especial a la participación activa de los padres de familia, reconociéndolos como actores clave en el proceso educativo de sus hijos y generando vínculos de corresponsabilidad. Las directoras también se caracterizan por su capacidad de negociación, su rápida respuesta

ante situaciones críticas y su manejo asertivo de conflictos, lo que evidencia una gestión resiliente y estratégica. Mantienen una comunicación horizontal, basada en la confianza, la escucha activa y el respeto mutuo, creando así un ambiente institucional propicio para el diálogo y la colaboración. Asimismo, promueven una reflexión constante sobre su propia práctica y la de sus equipos, incentivando espacios de análisis crítico que permitan el crecimiento profesional y la mejora continua. Todo ello contribuye a la construcción de una identidad directiva sólida, coherente con los valores de inclusión, equidad y compromiso con la calidad educativa (Aguirre, 2023; Reque, 2020; Carrasco, 2021; Gutiérrez, 2022; Vega, 2023).

Figura 5. Liderazgo del director en las organizaciones educativas



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el papel que desempeñan las directoras en el sistema educativo peruano es fundamental para el fortalecimiento de las instituciones educativas, no solo por su presencia significativa en el magisterio, sino por la calidad de su liderazgo. A pesar de las brechas de género aún presentes en el acceso a cargos directivos, muchas maestras han logrado consolidarse como líderes resilientes, democráticas y estratégicas, capaces de transformar sus

escuelas desde una gestión participativa e inclusiva. Sus trayectorias están marcadas por la construcción progresiva de competencias que integran la comunicación horizontal, la toma de decisiones compartida, la formación continua y la reflexión constante sobre la práctica. Las directoras no solo administran, sino que lideran procesos que generan cambios sostenibles, fomentan comunidades educativas comprometidas y colocan al aprendizaje y la convivencia como ejes prioritarios. Reconocer y valorar su liderazgo implica avanzar hacia un sistema más justo, donde la experiencia, la sensibilidad y el compromiso de las mujeres sean elementos centrales en la construcción de escuelas más equitativas, humanas y eficaces.

1.2. TRAYECTORIAS DE LIDERAZGO DE DIRECTORAS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

El liderazgo del director o directora es clave para la mejora constante de la organización educativa ya que su desempeño se evidencia en la calidad de la educación que demuestran los estudiantes. Es por ello que es necesario que se aborden las trayectorias de liderazgo de las directoras para conocer qué estrategias de liderazgo utilizan usualmente y que forman parte de su identidad, qué estilo de liderazgo predomina en su gestión y cuáles han sido las oportunidades y desafíos que han tenido que afrontar a lo largo de sus experiencias como líderes en sus organizaciones educativas.

Además, determinar una trayectoria de liderazgo a partir de las experiencias de las directoras escolares implica analizar de forma crítica cómo sus vivencias personales, profesionales y formativas han moldeado su manera de ejercer la función directiva, ya que no todas las directoras, por el solo hecho de ocupar un cargo, pueden ser consideradas líderes, puesto que el liderazgo efectivo requiere del desarrollo de ciertas características esenciales como la capacidad de influir positivamente en su comunidad educativa, fomentar la participación, tomar decisiones éticas y promover una cultura de mejora continua (Aguirre, 2023; Vega, 2023; Carrasco, 2021). Es decir, es en el proceso mismo, a través del aprendizaje constante, la superación de retos, la autoconciencia y el compromiso con la transformación educativa, donde se construye una verdadera trayectoria de

liderazgo, evidenciando cómo se han ido formando como líderes a partir de sus experiencias y reflexiones.

1.2.1. Conceptualización de las trayectorias de liderazgo en las organizaciones educativas

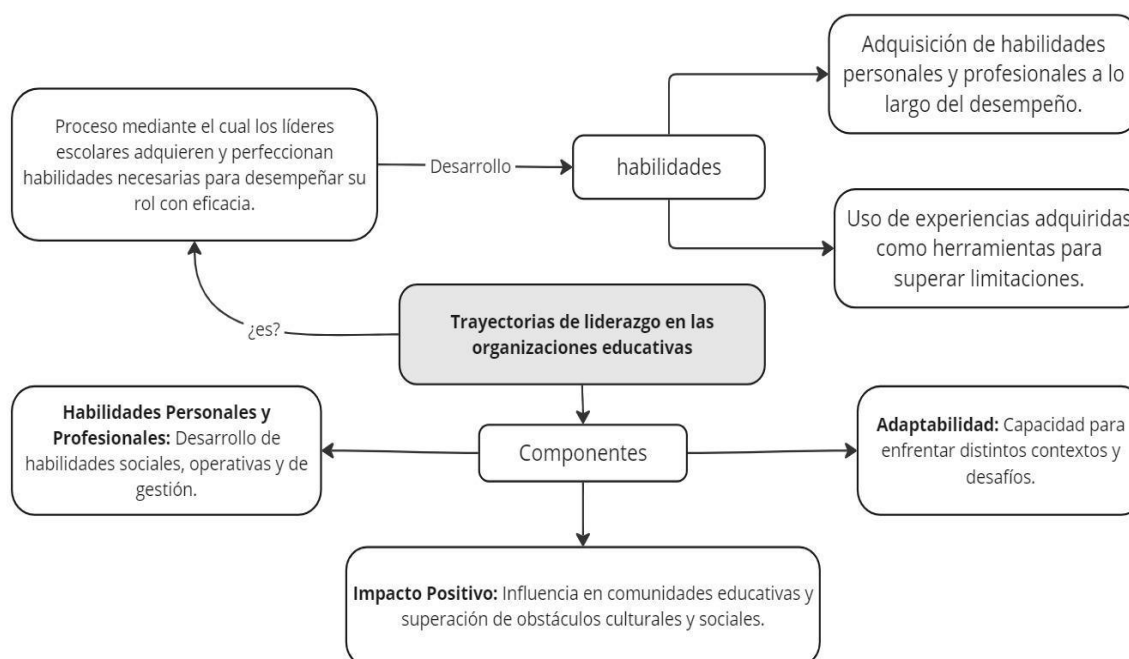
Para conceptualizar las trayectorias de liderazgo se tomará en cuenta una perspectiva completa sobre lo que implican las trayectorias de liderazgo en las organizaciones educativas, por ello se pondrá énfasis en los aspectos claves que determinan y dan forma al camino de los líderes educativos. A partir de ello, las trayectorias de liderazgo pueden comprenderse como un recorrido formativo y experiencial a través del cual los directores y, especialmente, las directoras escolares desarrollan y consolidan las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para ejercer un liderazgo efectivo y transformador. Estas trayectorias no son lineales, sino que están marcadas por una evolución progresiva que incluye momentos de formación inicial, experiencias en el ejercicio del cargo, aprendizajes derivados de la práctica, así como la superación de obstáculos personales, institucionales o socioculturales (Aguirre, 2023; Vega, 2023; Gutiérrez, 2022; Carrasco, 2021; Rivero, 2018).

Asimismo, en este proceso, las directoras van fortaleciendo no solo sus habilidades técnicas de gestión operativa y planificación estratégica, sino también capacidades interpersonales como la comunicación asertiva, el liderazgo colaborativo, la toma de decisiones participativa y la gestión emocional. Además, sus trayectorias integran una evaluación continua de su práctica y una reflexión crítica que les permite adaptar estilos de liderazgo como el transformacional o el distribuido, según las necesidades de sus comunidades educativas. En este sentido, las trayectorias de liderazgo comprenden un proceso complejo y enriquecedor, donde se entrelazan competencias profesionales, prácticas pedagógicas, estrategias de gestión y la construcción de una identidad directiva firme y coherente con los valores de inclusión, equidad y mejora constante. Estas experiencias acumuladas se convierten en una base sólida desde la cual las directoras ejercen un liderazgo pedagógico que transforma y responde a los desafíos del entorno escolar.

Seguidamente, las trayectorias de liderazgo abarcan tanto el desarrollo profesional y personal de los directores y directoras que les permite tener un impacto positivo en sus comunidades educativas, superando obstáculos culturales y sociales para liderar eficazmente en entornos que sean diversos y/o desafiantes. A continuación, se detallarán aspectos como la importancia, las características y las ventajas que tienen las trayectorias en la gestión de los directores y directoras.

- A. **Importancia de las trayectorias de liderazgo:** Permiten identificar las habilidades personales y profesionales que van adquiriendo a lo largo de su desempeño, de modo que estas experiencias que van aprendiendo les sirven como herramientas para superar las limitaciones que se les presente, es decir, están referidas a la preparación y capacidades que se tiene para liderar procesos de cambio organizacional dentro de sus instituciones educativas por lo que se deben tomar en cuenta diversos factores tales como las motivaciones, las actitudes y las percepciones que se tienen frente a las decisiones que se tomen (Rivero, 2018; Carrasco Sáez, 2021; Murillo, 2015; Moncayo, 2015).
- B. **Características de las trayectorias de liderazgo:** Se distinguen por cultivar y fortalecer habilidades personales y profesionales que les permiten sobrepasar los obstáculos inherentes a su posición y sobresalir en su trabajo, incluso bajo circunstancias adversas; además, durante el ejercicio del cargo directivo se hace uso de diversos estilos de liderazgo para inspirar, dirigir y organizar la cooperación en la comunidad educativa (Rivero, 2018; Carrasco Sáez, 2021; Murillo, 2015; Moncayo, 2015).
- C. **Ventajas de tener experiencia en cargos directivos:** A mayor experiencia en cargos directivos, se obtendrán mejores resultados a causa de las experiencias que han ido adquiriendo a lo largo de su formación; es decir, se recomienda poner en cargos a aquellos que tengan una mayor experiencia y cuenten con estudios relacionados a la gestión para obtener mejores resultados, aunque no garantiza el éxito definitivo (Aguirre, 2023; Gutiérrez, 2022; Rivero, 2018; Moncayo, 2015).

Figura 6. Trayectorias de liderazgo en las organizaciones educativas



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para denominar trayectorias de liderazgo se requiere tener una preparación y experiencia previa en la que el director o directora proponga soluciones frente a los obstáculos que se presenten; es decir, para liderar de manera efectiva en contextos educativos diversos y promover un entorno inclusivo y de alta calidad, es necesario que las directoras desarrollen identidades profesionales sólidas a través de la práctica reflexiva y la gestión del cambio para que de ese modo se superen los obstáculos que se les presenten durante la gestión de su organización educativa.

1.2.2. Estudios relacionados con las trayectorias de liderazgo de directoras escolares

Dentro del ámbito educativo, es crucial destacar el papel fundamental que desempeñan las directoras escolares en el crecimiento y progreso de los líderes educativos dentro de sus organizaciones. Es por ello que el liderazgo no solo se refiere a la carrera profesional de las directoras, sino que también implica mejorar habilidades y conocimientos, ganar experiencias valiosas y desarrollar una visión estratégica que tenga un impacto positivo en la calidad educativa. A continuación, se detallarán estudios tanto internacionales como nacionales relacionados con las

trayectorias de liderazgo que han tenido las directoras escolares durante su gestión como líderes de sus organizaciones.

A. **Estudios internacionales de directoras escolares:** En base a la literatura revisada, autores como Carrasco (2021), Carrasco Sáez (2021), Gutiérrez (2022), Vega (2023), Moncayo (2015), Murillo (2015), Rivero (2018), Romero (2021) sostuvieron que algunas de las características resaltantes en las trayectorias de liderazgo de las directoras son las siguientes:

- a. **Trayectoria exógena:** Las directoras de escuelas públicas acceden a los cargos de liderazgo a través de concursos públicos, generalmente sin haber ejercido otros cargos en la misma escuela. Además, las directoras tienden a priorizar el trabajo pedagógico y el liderazgo instruccional, centrándose en la gestión de la instrucción, los programas de estudio y las prácticas pedagógicas en el aula.
- b. **Trayectoria endógena:** Las directoras de escuelas privadas subvencionadas acceden a los cargos de liderazgo a partir de sus trayectorias dentro de la misma escuela. También, las directoras con trayectoria endógena, si bien consideran relevante el componente pedagógico, se enfocan principalmente en posicionar el clima escolar como un elemento fundamental de su liderazgo, buscando establecer un ambiente de armonía y tranquilidad.
- c. **Construcción de una identidad:** La construcción del conocimiento profesional y la identidad es un proceso de interacción social, que combina saberes teóricos, prácticos y reflexivos, basados en su experiencia personal y profesional, así como en su entorno cotidiano.
- d. **Procesos reflexivos:** Son clave para la producción y movilización del conocimiento profesional de las directoras, permitiéndoles enfrentar diversos escenarios y tomar las mejores decisiones.
- e. **Desarrollo de habilidades y competencias personales:** Las directoras influyen dentro de sus organizaciones educativas por lo que cuenta con habilidades sociales, compromiso ético, capacidad para favorecer un ambiente relacional positivo y trabajo colaborativo.

- f. **Estereotipos de género:** Las mujeres enfrentan barreras internas como la doble jornada laboral, la maternidad y la ausencia de modelos de liderazgo femenino. Además, los estereotipos de género adjudican a las mujeres un carácter "blando" ya que se subestima su desempeño como líderes, por lo que deben esforzarse más que sus pares masculinos para sobresalir.
- g. **Relación con las familias:** Las directoras tienden a dedicar menos tiempo a tareas relacionadas con el currículo y la enseñanza, y más a reuniones con profesores y familias. Por lo tanto, las trayectorias de liderazgo de las directoras escolares se ven influenciadas por su género, así como por otras características personales y del centro educativo en el que trabajan.
- h. **Experiencia en el cargo directivo:** Una mayor experiencia en cargos directivos previos es positiva para ejercer un liderazgo, es decir, en cuanto se tenga más experiencias en el cargo, se obtendrá resultados más favorables para el aprendizaje de los estudiantes ya que la experiencia influirá en el desempeño de todos.
- i. **Reflexión sobre su práctica:** Tener una visión crítica y reflexiva que forme parte de la comunidad educativa y que incentive altas expectativas tanto para los docentes como con los estudiantes.

B. **Estudios nacionales de directoras escolares:** La literatura revisada a nivel nacional tomando en cuenta a autores como Aguirre (2023), Tejero (2020), Reque (2020), Zuloaga (2021) y Fernandez (2019) sostuvieron que trayectorias de liderazgo en las directoras se caracterizan por lo siguiente:

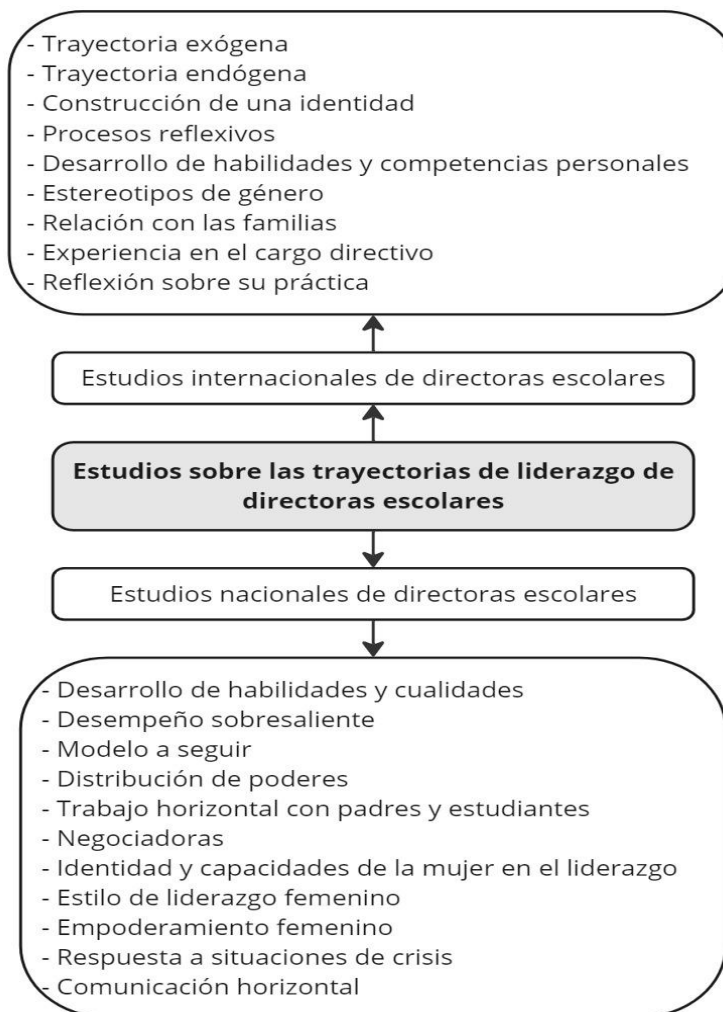
- a. **Desarrollo de habilidades y cualidades:** Poseen un repertorio de habilidades y cualidades personales que les permiten trascender más allá de las limitaciones de su cargo ya que al poseer una visión clara y tener la capacidad de gestión del tiempo hace posible que desarrollen habilidades sociales y operativas que generen confianza con toda la comunidad educativa.

- b. **Desempeño sobresaliente:** A pesar de las condiciones vulnerables en las que operan sus escuelas, las directoras atribuyen el desarrollo de sus competencias a la influencia de personas cercanas como familiares, miembros de la iglesia y maestros.
- c. **Modelo a seguir:** Se caracterizan por salir de su zona de confort y convertirse en centros de una red de influencia y aprendizaje, ya que al estar en un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo personal y profesional, animan a los demás miembros de la comunidad educativa a hacer lo mismo.
- d. **Distribución de poderes:** Se enfocan más en las personas que en las tareas burocráticas, y buscan distribuir el liderazgo y planificar la sucesión en sus organizaciones.
- e. **Trabajo horizontal con padres y estudiantes:** Se caracterizan por la capacidad de sincronizar y atender las prioridades de padres de familia y alumnos, trazar metas claras y trabajar decididamente para alcanzarlas.
- f. **Negociadoras:** Deben aprender a negociar, inspirar con una visión clara, dirigir con seguridad, decidir por consenso y organizar la cooperación para lograr adaptar a su comunidad educativa frente a los diversos cambios.
- g. **Identidad y capacidades de la mujer en el liderazgo:** Valoración de la identidad femenina en posiciones de liderazgo ya que las mujeres poseen capacidades y habilidades específicas que las hacen idóneas para liderar grupos o colectivos.
- h. **Estilo de liderazgo femenino:** Enfocado en el ser humano y comprensivo, por lo que la colaboración, la apertura, la democracia y el trabajo en equipo se destacan como características del estilo de liderazgo ejercido por las mujeres.
- i. **Empoderamiento femenino:** Es fundamental el valorarse a uno mismo, reconocer y tener conciencia de nuestras propias habilidades

ya que la confianza en una misma, la capacidad de adaptarse y la inteligencia emocional son elementos esenciales para promover el empoderamiento de las mujeres.

- j. **Respuesta a situaciones de crisis:** Las mujeres líderes demuestran su capacidad para organizar y responder solidariamente en situaciones adversas por las que pase la organización educativa.
- k. **Comunicación horizontal:** Se destaca la importancia de que las directoras desarrollen habilidades blandas para poder formar adecuadamente al personal docente en la que se mantenga una comunicación fluida con la comunidad educativa.

Figura 7. Estudios sobre las trayectorias de liderazgo de directoras escolares



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, las trayectorias de liderazgo pueden tomar rutas externas o internas, cada una con enfoques diferenciados en el liderazgo educativo y el ambiente escolar. Por ello, es importante que se desarrollen habilidades y competencias personales, así como fortalecer los procesos reflexivos en la construcción de una identidad profesional, ya que a las directoras les resulta difícil superar los estereotipos de género y el papel tradicionalmente asociado a la maternidad, lo que implica mayores desafíos para ser reconocidas como líderes competentes, por lo expuesto, es necesario que las directoras cuenten con una preparación adecuada y tengan una continua reflexión sobre la práctica profesional.

1.2.3. Estilos de liderazgo predominantes en la gestión de directoras escolares

En la gestión de directoras escolares, se observa una combinación de enfoques adaptativos y colaborativos que reflejan los estilos de liderazgo predominantes y están orientados a las necesidades particulares de las comunidades educativas. Además, las directoras combinan diversos estilos de liderazgo como parte de su desempeño dentro de su organización a fin de inspirar y motivar a los maestros y alumnos hacia el logro de las metas comunes. A continuación, se detallarán los estilos de liderazgo predominantes en la gestión de las directoras escolares.

A. Liderazgo transformacional: Se fomenta la evolución constante de las personas y la institución; es decir, su objetivo es lograr una mejora continua que responda a las exigencias cambiantes de los estudiantes en este mundo dinámico por lo que este estilo de liderazgo, se sostiene en dos líneas de acción fundamentales: la interacción y el diálogo (Aguirre, 2023; Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga, 2021; Fernandez, 2019). A continuación, se detallará la importancia y la característica de este estilo:

a. Importancia del liderazgo transformacional: Se fomenta la disposición para adaptarse y trabajar juntos, promoviendo el crecimiento personal, por lo que el liderazgo transformacional crea un entorno de confianza en el que se fomenta la integridad, se inspira a otros, se estimula el pensamiento innovador y se brinda capacitación

y desarrollo personal (Carrasco, 2021; Gutiérrez, 2022; Vega, 2023; Moncayo, 2015; Murillo, 2015; Rivero, 2018; Romero, 2021).

- b. **Característica del liderazgo transformacional:** Usualmente asociado con características del liderazgo femenino, se caracteriza por su enfoque colaborativo, abierto y democrático orientado a alcanzar consenso y conciliación; es decir, a diferencia del liderazgo transaccional, se destaca por su enfoque humanista y empático, abarcando todos los aspectos del individuo y centrándose en la excelencia de los procesos, por lo que las cualidades esenciales abarcan la capacidad de empatizar, practicar una escucha activa, poseer inteligencia emocional y tener un enfoque en las relaciones personales ya que se aprecia e incorpora las capacidades y destrezas de las mujeres, fomentando el desarrollo del talento femenino y estimulando la colaboración y el trabajo en grupo (Carrasco, 2021; Gutiérrez, 2022; Vega, 2023; Moncayo, 2015; Murillo, 2015; Rivero, 2018; Romero, 2021).

B. Liderazgo distribuido: Se destaca por su enfoque colaborativo y democrático, donde la toma de decisiones y las tareas son compartidas entre todos los miembros del equipo a través de una comunicación abierta y una coordinación efectiva (Aguirre, 2023; Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga; 2021; Fernandez, 2019). A continuación, se detallará la importancia y la característica de este estilo:

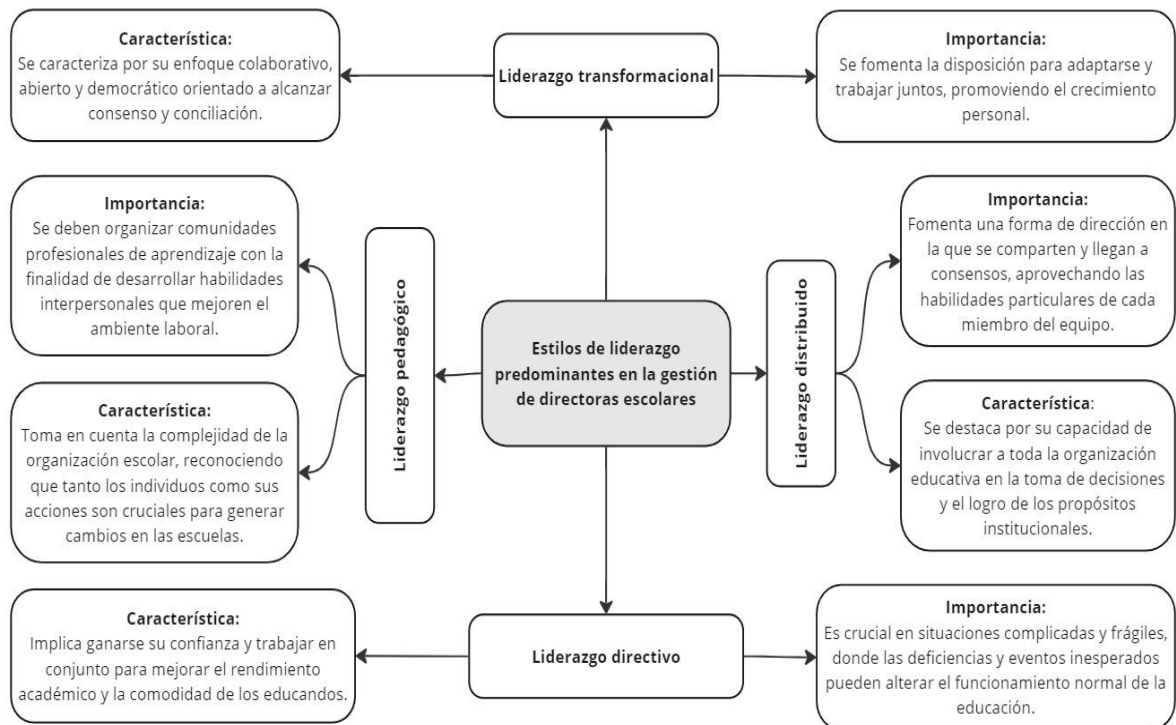
- a. **Importancia del liderazgo distribuido:** Este estilo de liderazgo fomenta una forma de dirección en la que se comparten y llegan a consensos, aprovechando las habilidades particulares de cada miembro del equipo directivo. Asimismo, su enfoque radica en la mejora de los conocimientos adquiridos por los alumnos, fomentando una actitud receptiva hacia las modificaciones y orientada en el ámbito educativo, por lo que es esencial llevar a cabo un diagnóstico preciso del perfil de cada miembro de la organización educativa para lograr una distribución adecuada de los compromisos (Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga; 2021).

- b. **Características del liderazgo distribuido:** Se destaca por su capacidad de involucrar a toda la organización educativa en la toma de decisiones y el logro de los propósitos institucionales, sin depender de estructuras jerárquicas o centralizar el poder en una sola persona ya que con este enfoque se logra fomentar la delegación de responsabilidades y brindar poder a los miembros de la comunidad, al mismo tiempo que se reconocen y aprovechan las habilidades individuales (Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga; 2021).
- C. **Liderazgo directivo:** Se destaca por su enfoque en la personalidad y las cualidades del director o directora, ya que su presencia es fundamental para fomentar habilidades sociales y mantener relaciones efectivas con todos los involucrados en la educación; además, en lugar de enfocarse en los conocimientos teóricos y técnicos, este tipo de liderazgo se centra en establecer conexiones personales y mantener una comunicación directa (Reque, 2020; Zuloaga, 2021; Fernandez, 2019; Carrasco, 2021; Gutiérrez, 2022). A continuación, se detallará la importancia y la característica de este estilo:
- a. **Importancia del liderazgo directivo:** Es crucial en situaciones complicadas y frágiles, donde las deficiencias y eventos inesperados pueden alterar el funcionamiento normal de la educación, por lo que para tener éxito, las directoras deben establecer una relación cercana tanto con los padres como con la comunidad (Reque, 2020; Zuloaga, 2021; Fernandez, 2019; Carrasco, 2021; Gutiérrez, 2022).
- b. **Características del liderazgo directivo:** Implica ganarse su confianza y trabajar en conjunto para mejorar el rendimiento académico y la comodidad de los educandos de toda la organización educativa (Reque, 2020; Zuloaga, 2021; Fernandez, 2019; Carrasco, 2021; Gutiérrez, 2022).
- D. **Liderazgo pedagógico:** Se caracteriza por buscar una mayor participación de los distintos actores de la comunidad educativa en torno a un fin común, la cual consiste en centrarse en los avances educativos de los estudiantes; además, es fundamental la interacción, reflexión y construcción colectiva

entre equipos colegiados (Gutiérrez, 2022; Vega, 2023; Moncayo, 2015; Murillo, 2015; Rivero, 2018; Romero, 2021).

- a. **Importancia del liderazgo pedagógico:** Se deben organizar comunidades profesionales de aprendizaje con la finalidad de desarrollar habilidades interpersonales que mejoren el ambiente laboral, ya que esto impacta de manera directa en la estimulación y responsabilidad de los profesores con el aprendizaje de sus alumnos (Aguirre, 2023; Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga, 2021; Fernandez, 2019).
- b. **Características del liderazgo pedagógico:** Toma en cuenta la complejidad de la organización escolar, reconociendo que tanto los individuos como sus acciones son cruciales para generar cambios en las escuelas, es decir, implica fomentar un ambiente propicio que permita a los maestros crecer profesionalmente, aprender y trabajar de forma colaborativa; además, este liderazgo fomenta el crecimiento profesional de los maestros y una cultura de colaboración que reduce el individualismo en las prácticas educativas, asegurando que todas las decisiones de gestión se centren en la enseñanza y el aprendizaje (Aguirre, 2023; Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga, 2021; Fernandez, 2019).

Figura 8. Estilos de liderazgo predominantes en la gestión de directoras escolares



Fuente: Elaboración propia

En resumen, los estilos de liderazgo de las directoras en entornos educativos variados se destacan por el uso de métodos adaptativos y colaborativos, que reflejan estilos de liderazgo transformacional, distribuido, directivo y pedagógico. Además, tanto los maestros como los estudiantes se inspiran y motivan mediante la integración de estos estilos, con el fin de alcanzar metas comunes, por lo que el liderazgo transformacional pone énfasis en la evolución constante y en establecer un ambiente donde se fomenta la confianza y la colaboración, a diferencia del liderazgo distribuido que impulsa tanto el trabajo colectivo como la delegación de responsabilidades. También, en situaciones complicadas resulta crucial el enfoque del liderazgo directivo hacia las cualidades personales y las relaciones interpersonales del director o directora. En última instancia, el liderazgo pedagógico tiene como objetivo primordial mejorar los métodos de enseñanza y aprendizaje mediante la participación activa de todos los miembros escolares, promoviendo un ambiente colaborativo que priorice el desarrollo profesional del personal docente.

1.2.4. Características del estilo de liderazgo de las directoras escolares

En base a la revisión de la literatura que se realizó, se identificaron que las directoras escolares presentan ciertas características como parte de su estilo de liderazgo que las distinguen y las definen como líderes de sus organizaciones educativas. A continuación, se detallarán las características más resaltantes que se evidenciaron acerca de los estilos de liderazgo más utilizados por las directoras escolares, para ello se tomaron en cuenta a autores como Aguirre (2023), Vega (2023), Gutiérrez (2022), Carrasco (2021), Zuloaga (2021), Romero (2021), Reque (2020), Tejero (2020), Fernandez (2019), Rivero (2018), Moncayo (2015), Murillo (2015).

A. Identidad de liderazgo de las directoras:

- Promueven la autonomía escolar, desarrollan habilidades de liderazgo efectivas y su identidad profesional influye en la fortaleza del aprendizaje de los estudiantes.
- Poseen opiniones y experiencias únicas en la dirección escolar, influenciadas por su género, lo cual afecta cómo distribuyen su tiempo entre diversas tareas.
- Su liderazgo es una construcción social influenciada por diversos factores culturales y contextuales, lo cual subraya la importancia de un enfoque colaborativo y centrado en las personas para el éxito educativo.
- Tienden a adoptar un estilo más democrático y participativo, basado en la ética del cuidado, por lo que el cuidado y la participación pueden ser instrumentales para superar crisis organizacionales.
- Promueven un liderazgo distribuido y trabajo en equipo, manteniendo altas expectativas pedagógicas y desarrollando prácticas de inclusión y equidad.
- Se centran en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la toma de decisiones pedagógicas y la creación de un clima escolar positivo.

B. Retos enfrentados por las directoras:

- Las mujeres líderes enfrentan barreras culturales y estereotipos de género, y a menudo deben esforzarse más que sus pares masculinos para ser reconocidas.
- Factores como la edad, formación y experiencia también juegan un papel crucial en la manera en que administran sus responsabilidades diarias.
- Aunque este estilo es flexible y amigable, no debe ser visto de manera esencialista ya que ambos sexos pueden adoptarlo.

C. Experiencias previas al asumir el cargo:

- La formación profesional y experiencia de las directoras escolares son fundamentales, es decir que con más de 10 años de antigüedad y experiencia en cargos directivos, estas líderes poseen una visión crítica y reflexiva sobre problemas de desigualdad y exclusión escolar.
- Los logros académicos y el liderazgo de la directora influyen en la motivación y el compromiso de los educandos con el aprendizaje.
- Para fortalecer este liderazgo, muchas políticas promueven estándares profesionales, programas de formación continua, y procesos de selección rigurosos para los directores.

Figura 9. Características del estilo de liderazgo de las directoras escolares



Fuente: Elaboración propia

En resumen, las directoras escolares destacan por su liderazgo autónomo, habilidades efectivas y una identidad profesional que fortalece el aprendizaje de los estudiantes influenciados por el género y factores culturales, adoptando de esta manera tanto estilos democráticos como participativos basados en la ética del cuidado. Además, promueve un liderazgo distribuido y equitativo que está centrado en la mejora pedagógica y la creación de un clima escolar positivo. Finalmente, enfrentan barreras culturales y estereotipos de género que sumado con su nivel de formación y las experiencias que cuenten serán cruciales para determinar y respaldar su nivel de competitividad en manejar de manera pertinente su organización educativa.

1.2.5. Principales oportunidades y desafíos enfrentados por las directoras escolares

Las directoras escolares enfrentan una variedad de oportunidades y desafíos significativos durante su desempeño dentro de sus organizaciones educativas, tales como enfrentar desafíos significativos relacionados con la oportunidad de impulsar un liderazgo distribuido, fomentar el trabajo en equipo, fortalecer un clima escolar inclusivo y equitativo, luchar contra los estereotipos de género, la desigualdad de condiciones, la adaptación a contextos educativos dinámicos y diversos, entre otros. Es decir, cada una de estas oportunidades y desafíos forman parte de las trayectorias de liderazgo que van formando a lo largo de los años y que forman parte de sus identidades.

A continuación, se detallarán las principales oportunidades y desafíos por los cuales se enfrentan las directoras escolares a lo largo de su trayectoria escolar y cómo estas influyen en su forma de gestionar su organización. Para ello, se ha tomado como referencia a los siguientes autores: Aguirre (2023), Vega (2023), Gutiérrez (2022), Carrasco (2021), Zuloaga (2021), Romero (2021), Reque (2020), Tejero (2020), Fernandez (2019), Rivero (2018), Moncayo (2015), Murillo (2015).

A. Oportunidades presentadas en la gestión de las directoras: Las directoras escolares enfrentan un conjunto diversas oportunidades que les permiten ejercer un liderazgo significativo y transformador; además, estas oportunidades surgen tanto de la evolución de los enfoques pedagógicos como de la necesidad de adaptarse a contextos cambiantes y desafiantes.

A continuación, se detallarán algunas de las principales oportunidades que pueden aprovechar para fortalecer su rol y mejorar la calidad educativa en sus instituciones.

a. Adoptar estilos de liderazgo más democráticos y participativos:

- Basados en la ética del cuidado, estos estilos contrastan con los enfoques tradicionales masculinos.
- Promueven la autonomía escolar y desarrollan habilidades gerenciales efectivas.

b. Convertirse en líderes y modelos a seguir:

- Fomentan un liderazgo distribuido y el trabajo en equipo.
- Crean un clima escolar inclusivo y equitativo.

c. Aprovechar la formación profesional y la experiencia:

- Con más de 10 años de antigüedad en cargos directivos, poseen una visión crítica y reflexiva sobre problemas de desigualdad y exclusión escolar.
- Promueven la reflexión colectiva y la inclusión genuina de todos los estudiantes.

d. Desarrollar un liderazgo adaptativo:

- Negocian y dirigen con seguridad su organización educativa.
- Ganan la corresponsabilidad de la comunidad educativa.

B. Desafíos enfrentados en la gestión de las directoras: Las directoras escolares enfrentan numerosos desafíos que pueden complicar su labor y afectar su capacidad de liderazgo; es decir, estos desafíos abarcan desde barreras culturales y estereotipos de género hasta la necesidad de adaptarse a contextos cambiantes y heterogéneos. A continuación, se detallarán algunos de los principales desafíos que deben superar para lograr una gestión efectiva y equitativa en sus instituciones educativas.

a. Barreras culturales y estereotipos de género:

- Son subestimadas y vistas como "blandas" en comparación con sus homólogos masculinos.
- Deben esforzarse más para ser reconocidas y respetadas en sus roles de directoras.

b. Resistencia al cambio dentro de la comunidad educativa:

- Especialmente en escuelas categorizadas de bajo desempeño o cuando son nuevas en su cargo.

c. Gestión de escuelas con poblaciones estudiantiles heterogéneas y en contextos cambiantes:

- Requiere un cambio de mentalidad y estrategias efectivas para asegurar la inclusión y equidad.

d. Altos niveles de estrés e inseguridad al asumir roles:

- A menudo sin el apoyo adecuado.

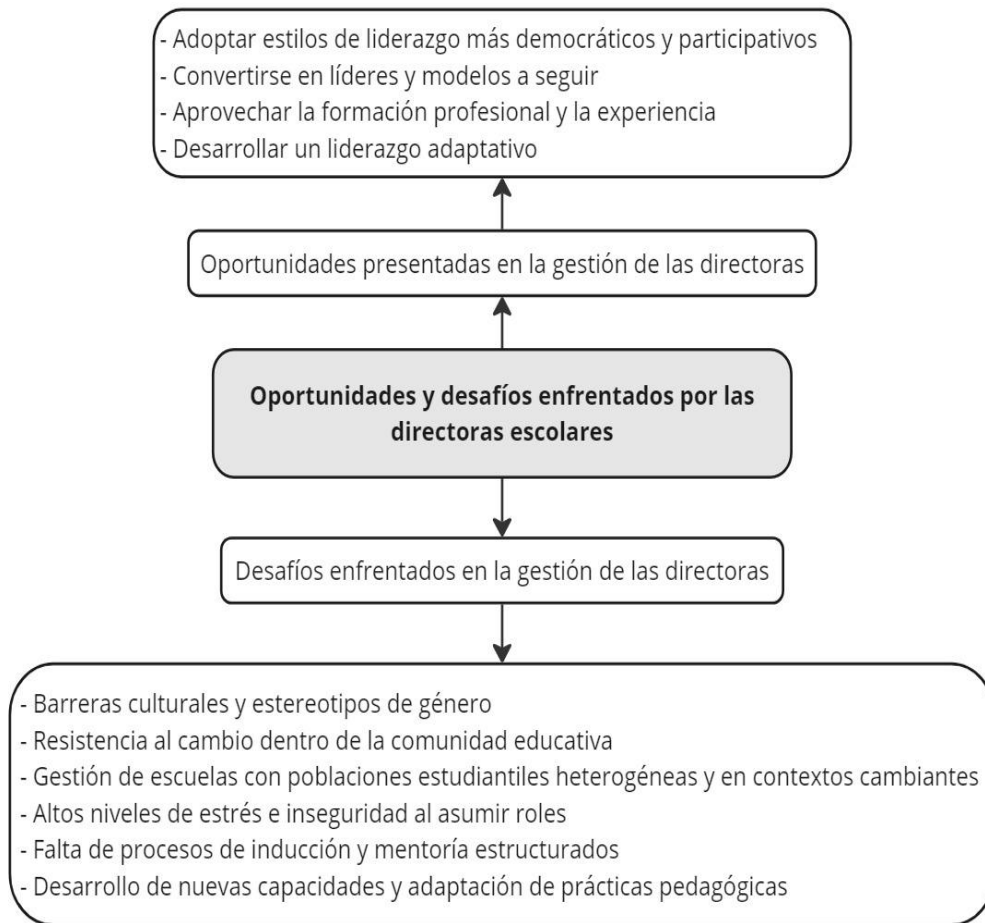
e. Falta de procesos de inducción y mentoría estructurados:

- Dificultan su gestión efectiva.

f. Desarrollo de nuevas capacidades y adaptación de prácticas pedagógicas

- Mantener un equilibrio entre múltiples responsabilidades sin personal de apoyo adecuado.

Figura 10. Oportunidades y desafíos enfrentados por las directoras escolares



Fuente: Elaboración propia

En resumen, las directoras escolares enfrentan diversas oportunidades y desafíos en sus organizaciones educativas. Entre las oportunidades, pueden adoptar estilos de liderazgo democráticos y participativos, fomentar la autonomía escolar, convertirse en modelos a seguir, entre otros. Además, su formación y experiencia les permite abordar problemas de desigualdad y exclusión, promoviendo la inclusión y un liderazgo adaptativo. Sin embargo, enfrentan también barreras culturales y estereotipos de género, resistencia al cambio, entre otros., lo que requiere estrategias efectivas para asegurar la inclusión. Además, deben lidiar con altos niveles de estrés, la falta de procesos de inducción y mentoría, y la dependencia de las capacidades municipales para la selección de directores, mientras equilibran múltiples responsabilidades sin suficiente apoyo.

1.2.6. Normativas peruanas de liderazgo y buen desempeño del director o directora

Las normativas peruanas de liderazgo y buen desempeño del director o directora establecen un marco regulatorio crucial que busca garantizar la calidad educativa de las organizaciones educativas en el país. Es decir, estas normativas buscan definir y promover las competencias, habilidades y actitudes necesarias que deben poseer los directores o directoras de organizaciones educativas para liderar de manera efectiva y asegurar así un entorno de aprendizaje óptimo. A continuación, se desarrollarán normativas internacionales y peruanas que buscan regular y proporcionar directrices para la formación y el desarrollo profesional de los directores y directoras para asegurar así una gestión escolar eficiente y orientada al logro de resultados educativos de alta calidad.

A. Orientador internacional: En el Manual de gestión para directores y directoras de instituciones educativas propuesto por la UNESCO (2011), se establecen aspectos en relación al liderazgo y al buen desempeño.

a. Liderazgo del director o directora:

- Es la máxima autoridad y el representante legal de la misma, siendo responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa.
- Son quienes reflexionan en un futuro diferente y son capaces de guiar a las organizaciones educativas hacia la meta establecida.
- Para lograr los fines institucionales, con ayuda de su equipo, deben dirigir, controlar, organizar, planificar y dar seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos.
- Se requiere que desarrollen competencias para asegurar una adecuada gestión de los recursos y necesidades que ya existan como las que puedan aparecer en la institución.

b. Buen desempeño del director o directora:

- Para cumplir con los objetivos de la organización, esta debe controlar, planificar y dar seguimiento continuo a la gestión de la organización para que se puedan optimizar los recursos tanto materiales, financieros y humanos.
- Se requiere que desarrollen competencias que aseguren una atención pertinente a las necesidades y de los recursos con los que cuenta la organización, ya que a través de un uso pertinente del presupuesto asignado se lograrán mejores resultados.
- Los cambios y mejoras sustantivas en educación requieren de líderes que reflexionen en un futuro diferente y que tengan la capacidad de poder conducir a las organizaciones educativas hacia el cumplimiento de las metas.

B. Normativa nacional: En el Marco de Buen Desempeño del Directivo, Directivos construyendo escuela propuesto por el MINEDU (2014), se establecen aspectos en relación al liderazgo y al buen desempeño.

a. Liderazgo del director o directora:

- El liderazgo pedagógico del director o directora es importante para mejorar la calidad de la organización.
- El liderazgo transformacional resulta significativo para las escuelas eficaces, y el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar.
- Las prácticas eficaces de liderazgo incluyen establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo), desarrollar al personal, rediseñar la organización y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.
- Para alcanzar una productividad eficiente, es importante que las responsabilidades sean compartidas con todos los miembros de la organización.

b. Buen desempeño del director o directora:

- Buscan caracterizar la dirección escolar de manera eficaz, es decir, el liderazgo del director o directora desarrollan competencias, capacidades y desempeño que buscan mejorar su práctica de gestión.
- Tiene como intención establecer una visión compartida, es decir, el liderazgo pedagógico está centrado en priorizar los aprendizajes mediante la identificación de la práctica eficaz del director o directora que debe dirigir los procesos de formación, selección y desarrollo profesional.
- El desarrollo de la profesionalidad y la ética en la profesión son esenciales en el desempeño del director o directora, por lo que el Marco de Buen Desempeño del Directivo los certifica y promueve, haciéndolos como dominios transversales a todo el trabajo cotidiano del directivo.

Finalmente, las normativas peruanas de liderazgo y buen desempeño del director o directora establecen un marco regulatorio crucial para garantizar la calidad educativa en el país. Además, estas normativas definen y promueven las competencias, habilidades y actitudes necesarias para que los directores lideren efectivamente sus organizaciones educativas, asegurando así un entorno de aprendizaje óptimo. Por un lado, a nivel internacional, la UNESCO destaca el liderazgo y buen desempeño del director, enfatizando la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión escolar para optimizar recursos y alcanzar metas educativas. Por otro lado, a nivel nacional, el Marco de Buen Desempeño del Directivo del MINEDU subraya el liderazgo pedagógico y transformacional como factores clave para la mejora educativa, estableciendo prácticas eficaces de liderazgo y definiendo competencias y desempeños que refuerzan el liderazgo directivo.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se describirán los fundamentos y procesos metodológicos que sustentan la presente investigación, orientando el estudio desde un enfoque y un método apropiado para abordar el problema planteado y lograr los objetivos deseados. Por tal razón, este capítulo estará organizado en diversas secciones que detallarán cada aspecto clave del diseño investigativo y ofrecerán una visión integral de cómo se desarrollará el análisis del tema en cuestión. Es decir, primero se abordará el enfoque de investigación, el método de estudio, la técnica y el instrumento, de modo que se facilite la comprensión del fenómeno investigado, por lo que se explicará el por qué se eligió el enfoque y como esta de adecua con los objetivos que tiene la investigación.

Del mismo modo, se detallará tanto el planteamiento como la justificación de la misma, es decir, se explicará la naturaleza y relevancia del problema estudiado, considerando el contexto y la importancia de la investigación en términos académicos y prácticos. Por lo que se justificará la necesidad de llevar a cabo el estudio y la contribución esperada al campo de conocimiento específico. Además, se procederá a describir el contexto de estudio que permitirá conocer las particularidades del entorno en el que se realizará la investigación, por lo que se abordarán aspectos relevantes del contexto educativo que influye en la situación estudiada. Seguidamente, se detallarán tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la investigación que guiarán el proceso de investigación y análisis de los resultados.

Seguidamente, se detallarán las categorías de estudio que representarán los conceptos fundamentales y variables que estructuran el análisis, por lo que estas categorías serán claves para organizar el análisis de los datos obtenidos y facilitar la interpretación de los resultados. Para ello, se hará uso de técnicas e instrumentos de recolección de información en la que se justificará la selección de herramientas específicas, como la entrevista, que permitirán obtener información relevante de los sujetos de estudio.

Asimismo, se mencionarán quienes serán las fuentes de información o los informantes que participarán de la presente investigación en las que se detallarán los criterios de selección y las características del grupo de estudio. Cabe destacar que se tomará en cuenta los principios éticos de la investigación como son el consentimiento informado, la confidencialidad y el respeto a los participantes, garantizando así que la investigación se conduzca de manera ética y responsable. Finalmente, en el procesamiento y análisis de la información, se describirán las estrategias para organizar, analizar e interpretar los datos recolectados, destacando las etapas de procesamiento y las técnicas de análisis que se aplicarán para obtener conclusiones válidas y significativas.

2.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En esta sección, se selecciona y justifica el enfoque de investigación más adecuado en relación con los objetivos del fenómeno a explorar. Asimismo, se establecen los métodos y procedimientos específicos que permitirán obtener, analizar e interpretar los datos de manera consistente y rigurosa. Por lo que la elección del enfoque y el método responden a abordar el objeto de estudio con una perspectiva coherente y estructurada, que facilite tanto la recopilación de información relevante como su análisis detallado.

En primer lugar, con respecto al enfoque de estudio, este responde a una investigación cualitativa ya que busca recoger las experiencias de los informantes que han ido adquiriendo a lo largo de sus trayectorias. Ante ello, la investigación cualitativa se basa en un enfoque metodológico que privilegia la comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados, destacando el significado que el investigador atribuye a las realidades observadas; es decir, cada evento o situación es percibido y analizado como un fenómeno único, con sus características

distintivas, lo cual exige al investigador un control riguroso de la información recogida y un dominio exhaustivo de métodos y técnicas (Espinoza, 2020; Morales, 2020; Valle, 2022). Por lo que este enfoque permite garantizar que los datos obtenidos sean representativos y confiables, y que los resultados tengan validez desde una perspectiva cualitativa.

Del mismo modo, entre los rasgos fundamentales de la investigación cualitativa se destacan la apertura, flexibilidad e inducción en el diseño y en la implementación de sus procesos, que suelen estar en constante interacción ya que las etapas de la investigación cualitativa tienden a ajustarse según las necesidades del estudio, permitiendo una adaptación continua que enriquece el marco teórico en el que se apoya la investigación por lo que este enfoque interactivo contribuye a una construcción del conocimiento que va más allá de los datos objetivos, considerando la interpretación y el contexto como elementos esenciales en la producción de resultados significativos (Espinoza, 2020; Morales, 2020; Valle, 2022). Cabe precisar que la teoría que sustenta la investigación cualitativa se apoya en principios que abarcan tanto aspectos metodológicos como éticos por lo que la investigación cualitativa no solo se enfoca en la producción constructiva e interpretativa del conocimiento, sino también en la relevancia de la interacción entre el investigador y los participantes.

De igual forma, este proceso colaborativo resulta fundamental para entender las experiencias y significados únicos de los sujetos, promoviendo una comprensión holística del fenómeno, además, principios éticos como la viabilidad y la transferibilidad que aseguran que el proceso sea relevante y aplicable, respetando constantemente la confidencialidad y privacidad de los participantes, por lo que la investigación cualitativa se adhiere al paradigma que concibe la realidad como una construcción social, lo que permite interpretar los fenómenos a partir de la perspectiva y la experiencia de los sujetos involucrados ya que se enfatiza el análisis detallado de las palabras y las actitudes, creencias y significados atribuidos por las personas a sus vivencias y al mundo que los rodea ya que mediante un proceso inductivo, el investigador construye una imagen compleja y completa del fenómeno en cuestión, sin intención de generalizar los hallazgos, sino de entender la riqueza de cada experiencia particular (Espinoza, 2020; Morales, 2020; Valle, 2022).

En segundo lugar, se ha optado por un método de corte fenomenológico, ya que permite profundizar en las experiencias y trayectorias de liderazgo de las directoras escolares en el contexto educativo de la educación básica regular. Para ello el método fenomenológico se caracteriza por su enfoque en la comprensión de la esencia de las vivencias, explorando el significado y la importancia que estas tienen para quienes las experimentan ya que al centrarse en la interpretación de estas experiencias vividas, el método fenomenológico busca identificar las estructuras subyacentes que dotan de sentido a las prácticas pedagógicas, éticas y sociales dentro del entorno escolar, aspectos que resultan complejos de captar mediante métodos convencionales de investigación (Van Manen, 2016; Fuster, 2019; Morales, 2020). Es decir, este enfoque proporciona un marco adecuado para comprender de manera detallada y significativa el rol de las directoras en sus contextos específicos, considerando la subjetividad y profundidad de sus relatos.

Asimismo, la fenomenología en la educación resulta especialmente pertinente en la medida en que facilita el análisis de las dimensiones prácticas y relacionales propias de la labor educativa, en otras palabras, al aplicar este método, se emplean técnicas específicas de recolección de datos, como las entrevistas en profundidad, que permiten capturar de manera genuina las experiencias y perspectivas de las directoras ya que el análisis fenomenológico proporciona una estructura para identificar los elementos esenciales de estas experiencias, promoviendo un entendimiento profundo de los valores, creencias y significados atribuidos por las directoras a su quehacer cotidiano, por lo que este enfoque no solo permite captar la complejidad de las experiencias vividas, sino que también aporta una perspectiva ética y reflexiva sobre las dinámicas pedagógicas que emergen en la práctica diaria (Van Manen, 2016; Fuster, 2019; Morales, 2020).

Finalmente, este método permite no sólo captar la esencia de sus experiencias, sino también revelar las estructuras subyacentes y significados que sostienen sus prácticas pedagógicas, éticas y sociales ya que al centrarse en la interpretación subjetiva de estas vivencias, el enfoque fenomenológico facilita una comprensión más profunda y contextualizada de los valores y creencias que guían su labor cotidiana ya que de este modo se promueve un análisis detallado de los aspectos prácticos y relacionales del liderazgo educativo.

2.2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio surge en un contexto donde, si bien las mujeres representan un porcentaje mayoritario en la docencia a nivel nacional, esta proporción no se mantiene en los cargos de liderazgo y dirección escolar. Es decir, a pesar de la predominancia femenina en el cuerpo docente, existe una disparidad en los niveles de acceso a los puestos de dirección y administración educativa, donde la representación masculina es mayor en comparación con la femenina y este desbalance plantea interrogantes sobre los factores que podrían estar influyendo en el acceso de las mujeres a roles de liderazgo, a pesar de su experiencia y compromiso con el ámbito educativo.

Además, la identificación de esta problemática resulta relevante, ya que aborda las causas y consecuencias de esta subrepresentación femenina en cargos de directoras ya que puede permitir una comprensión más profunda de los obstáculos estructurales, sociales y culturales que enfrentan las docentes en su desarrollo profesional. Asimismo, las lideresas escolares presentan un liderazgo en el manejo de sus organizaciones educativas y este liderazgo en el ámbito educativo se concibe como la capacidad de influir y guiar a los miembros de la comunidad escolar hacia objetivos comunes, promoviendo la colaboración, el compromiso y el desarrollo integral de cada integrante ya que este tipo de liderazgo no se limita a la toma de decisiones, sino que se caracteriza por una serie de habilidades interpersonales y emocionales que fortalecen el vínculo entre los líderes y sus equipos, de tal manera que el líder educativo, como una directora, desempeña un rol de facilitador, motivador y orientador que ayuda a modelar conductas y construir una cultura de aprendizaje compartido (Zevallos, 2019; Tejero, 2020; Carrasco, 2021; Leiva, 2022).

Del mismo modo, a través de la creación de un entorno de apoyo, el liderazgo de la directora puede fomentar un clima de confianza y respeto, donde todos los miembros se sienten valorados y motivados para contribuir a la misión de la institución. Además, las directoras escolares como parte de su liderazgo hacen uso de diversas estrategias que les permiten conducir a sus organizaciones educativas hacia el logro de los objetivos, para ello el liderazgo en el contexto

educativo implica una serie de habilidades y capacidades que permiten al líder no solo guiar y orientar, sino también capacitar y motivar a su equipo a través de una interacción personal y cercana, es decir, este tipo de liderazgo va más allá de la supervisión administrativa y se centra en el desarrollo integral de sus colaboradores, fomentando un ambiente de confianza y compromiso.

Seguidamente, como parte de las estrategias que van planteando las directoras escolares, estas pueden hacer uso de los estilos de liderazgo para conducir sus instituciones educativas, siendo uno de estos el liderazgo transformacional que permite al líder educativo inspirar y empoderar a los docentes, promoviendo una identificación profunda con los valores y objetivos de la institución a través de un clima organizacional adecuado en el que se fomente el crecimiento personal y profesional de los docentes, impulsándolos hacia un propósito común que beneficia tanto a la comunidad educativa como al desarrollo de los estudiantes (Zevallos, 2019; Tejero, 2020; Carrasco, 2021; Leiva, 2022).

Por su parte, de acuerdo a estudios realizados en algunas instituciones educativas, dieron a conocer que las directoras escolares adoptan estrategias de liderazgo que reflejan los principios mencionados con anterioridad, es decir, se utilizan habilidades emocionales y éticas del cuidado que se traducen en una gestión sensible y cercana ya que su enfoque se centra en empoderar a los miembros de la comunidad escolar y en distribuir responsabilidades, promoviendo una toma de decisiones compartida y construyendo comunidades de aprendizaje colaborativo en la que las directoras integran características de liderazgo transformacional y distribuido, creando ambientes de apoyo y confianza que fortalecen el compromiso de todos los involucrados con el proceso educativo (Zevallos, 2019; Tejero, 2020; Carrasco, 2021; Leiva, 2022).

Por otro lado, con respecto a las trayectorias de liderazgo de las directoras escolares, estas están marcadas por un enfoque que privilegia el empoderamiento de la comunidad educativa, distribuyendo responsabilidades y decisiones en lugar de concentrarse en una sola figura de autoridad, o sea, estas líderes escolares orientan su práctica hacia el uso de habilidades emocionales y una ética del cuidado, generando un ambiente de confianza y proximidad donde el reconocimiento de las emociones y las relaciones interpersonales son

fundamentales a través de una interacción constante con docentes y estudiantes, en las que se busca fomentar un clima de confianza y colaboración, lo cual no solo favorece el desarrollo integral de la comunidad, sino también fortalece el rol de cada miembro en la misión educativa de la institución (Tejero, 2020; Carrasco, 2021; Aguirre, 2023; Vega, 2023).

Asimismo, en términos de estilo de liderazgo, las directoras escolares implementan diversos enfoques para conducir a sus organizaciones educativas, tales como el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido en las que se crean comunidades de aprendizaje donde todos participan en el proceso de mejora continua ya que al asumir sus roles en medio de contextos de desafío, como el desempeño insuficiente de algunas escuelas, las directoras enfrentan un compromiso de gestión rigurosos (Tejero, 2020; Carrasco, 2021; Aguirre, 2023; Vega, 2023). Es decir, el uso de un estilo de liderazgo evidencia la puesta en práctica de las estrategias de liderazgo que utilizan o van adquiriendo las directoras lo largo de sus trayectorias y que con el pasar de los años las van formando parte de su aprendizaje e identidad como directoras.

Por las razones expuesto en las líneas anteriores, considero que es necesario estudiar y conocer cuáles son las experiencias y trayectorias de liderazgo por las cuáles las directoras escolares buscan garantizar el aprendizaje de los estudiantes y el éxito de sus instituciones educativas, para lograr todo ello es necesario que las lideresas cuenten con habilidades que les permitan poder desenvolverse en contextos complejos y que puedan demostrar sus capacidades de adaptación y liderazgo que las fortalece no solo sus trayectorias personales, sino también el rendimiento de las escuelas que dirigen, por ello se ha planteado el siguiente problema de investigación: **¿Cuáles son las estrategias de liderazgo empleadas por las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR y cómo estas se relacionan con sus trayectorias de liderazgo?** Y la respuesta podría estar vinculada con las diversas investigaciones nacionales e internacionales consultadas y sobre todo con la información que brindarán las informantes durante las entrevistas que se darán para recoger la mayor información posible.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO

Para comprender adecuadamente los resultados de esta investigación y la relevancia de las estrategias y trayectorias de liderazgo de las directoras en el sistema educativo, es esencial situar el estudio dentro de su contexto específico. El análisis del entorno en el cual estas directoras operan permite una mejor interpretación de sus prácticas, decisiones y desafíos, ya que el contexto influye directamente en la gestión educativa y en los estilos de liderazgo aplicados. Por lo que comprender el contexto de estudio contribuye a identificar cómo factores ambientales, culturales e institucionales moldean la manera en que las lideresas desarrollan su rol en la comunidad educativa, brindando así una base para una evaluación más precisa y fundamentada de sus estrategias de liderazgo.

Del mismo modo, este estudio se enfocará en directoras mujeres de instituciones de educación básica regular en Lima Metropolitana, quienes poseen una amplia experiencia en la gestión educativa dentro del sistema de gestión pública. Asimismo, la decisión de centrar el estudio en directoras mujeres responde a un interés por conocer las particularidades de sus estilos de liderazgo, así como las trayectorias y estrategias específicas que implementan para gestionar y dirigir sus organizaciones educativas. Además, al limitar el contexto a la educación básica regular en instituciones públicas de Lima Metropolitana, se garantiza una homogeneidad en las condiciones de trabajo y desafíos específicos, lo cual facilita la comparación de prácticas y estrategias de liderazgo dentro de un entorno urbano caracterizado por sus propias complejidades y demandas en el sistema educativo peruano.

2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos que busca alcanzar la presente investigación.

- **Objetivos general**

Analizar las estrategias de liderazgo empleadas por las directoras de instituciones educativas públicas en Lima Metropolitana en la EBR y su relación con sus trayectorias de liderazgo.

- **Objetivos específicos**

- Describir las estrategias de liderazgo utilizadas por las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR.
- Analizar las trayectorias de liderazgo de las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR.
- Relacionar las estrategias y trayectorias de liderazgo de las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR.

2.5. CATEGORÍAS DE ESTUDIO

En esta investigación, se han definido una categoría general relacionada con el liderazgo directivo, de la cual se desprenden dos subcategorías centrales para el análisis, las cuales son las estrategias de liderazgo y las trayectorias de liderazgo de las directoras escolares. Ambas sub categorías son esenciales para comprender la complejidad del liderazgo en el contexto educativo y permiten un acercamiento profundo a los elementos que moldean y orientan las prácticas de gestión de las directoras en sus instituciones, por lo que estas categorías no solo iluminan las acciones específicas que llevan a cabo en su entorno de trabajo, sino también el proceso de formación y experiencia que fundamenta y da forma a sus estilos de liderazgo.

Asimismo, por un lado, las estrategias de liderazgo comprenden las prácticas y métodos que emplean las directoras para motivar y guiar a su equipo, crear un clima institucional positivo y optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es decir, este aspecto del liderazgo permite observar cómo las directoras implementan enfoques de liderazgo que buscan no solo dirigir, sino también empoderar a los miembros de la comunidad educativa, fomentando un sentido de pertenencia y colaboración. Por otro lado, las trayectorias de liderazgo se refieren al recorrido profesional y personal que han seguido estas directoras para llegar a sus actuales posiciones de liderazgo, por lo que al analizar las experiencias, desafíos y aprendizajes acumulados a lo largo de sus carreras influyen en sus enfoques y decisiones como líderes. A continuación, se desarrollan cada una de las subcategorías mencionadas.

Tabla 1. Categorías de estudio

Categoría	Subcategoría	Dimensiones
Liderazgo directivo	Estrategias de liderazgo	Visión y comunicación
		Gestión de recursos y clima escolar
		Desarrollo y cultura de aprendizaje
		Liderazgo y mejora escolar
	Trayectorias de liderazgo	Desarrollo de habilidades personales y profesionales
		Superación de obstáculos culturales y sociales
		Desarrollo profesional y personal
		Preparación y capacidades para liderar procesos de cambio
		Uso de diversos estilos de liderazgo
		Experiencia en cargos directivos
		Desarrollo de identidades profesionales sólidas

Fuente: Elaboración propia

2.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

En el marco de esta investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de información son fundamentales, ya que permiten acceder a las experiencias y perspectivas detalladas de las directoras escolares, un aspecto clave para comprender sus estrategias y trayectorias de liderazgo. Además, el enfoque cualitativo adoptado busca indagar en profundidad en las vivencias de las participantes, lo que exige técnicas que permitan una interpretación rica y contextualizada de sus relatos.

Del mismo modo, la entrevista es clave en la investigación cualitativa, ya que permite a los investigadores explorar a fondo las opiniones, creencias y experiencias de los entrevistados en relación con el objeto de estudio ya que este enfoque de recolección de información se caracteriza por su flexibilidad, dado que facilita un intercambio bidireccional entre entrevistador y entrevistado, donde las preguntas se adaptan según la evolución de la conversación (Fuster, 2019; Salcedo, 2021; Valle, 2022). Por tal razón, se empleará la técnica de la entrevista abierta o en profundidad, la cual es una técnica que emplea un método característico de la metodología fenomenológica hermenéutica, que facilita la exploración de experiencias personales y subjetivas ya que este tipo de entrevista es particularmente adecuado para captar la biografía interpretativa de cada participante en torno al objeto de estudio.

De igual manera, para obtener información no estructurada, construida a partir de las propias narrativas de las directoras sobre sus vivencias y decisiones en el ámbito educativo, la entrevista abierta es ideal porque no sigue un guión rígido de preguntas sino que permite al entrevistador adaptarse a la evolución natural de la conversación, lo cual resulta esencial para descubrir aspectos inesperados o significativos que el entrevistado revela a lo largo de la entrevista ya que de esta manera, se garantiza un espacio donde el flujo discursivo es guiado por el propio relato de las directoras, promoviendo una comprensión profunda y no dirigida de sus estrategias y trayectorias de liderazgo (Fuster, 2019; Salcedo, 2021; Valle, 2022). Además, la entrevista en profundidad tiene como propósito captar interpretaciones personales y significados vividos de experiencias específicas, y se caracteriza por un ambiente conversacional que incita al entrevistado a desarrollar sus respuestas de manera natural y abierta.

Por su parte, el instrumento utilizado para esta técnica será la guía de preguntas, un esquema general que orienta la conversación sin imponer una estructura fija ya que esta guía permite asegurar que se exploren temas centrales sin limitar la espontaneidad de las respuestas; además, la guía de preguntas facilita una comprensión más amplia de las actitudes, creencias y valores de las directoras, ayudando a revelar el sentido que otorgan a su práctica y a las dinámicas que emergen en su gestión (Fuster, 2019; Salcedo, 2021; Valle, 2022). En conjunto, la combinación de la entrevista en profundidad y la guía de preguntas contribuyen a

un proceso de recolección de datos dinámico y reflexivo, donde el análisis de las palabras de las directoras permitirá extraer significados complejos y contextuales esenciales para los objetivos de esta investigación.

2.7. FUENTES DE INFORMACIÓN/INFORMANTES

En esta investigación, las fuentes de información o informantes serán las directoras de educación básica regular pertenecientes a instituciones públicas de Lima Metropolitana. Además, para asegurar que su experiencia y conocimiento de la organización educativa sean suficientes para contribuir de manera significativa al estudio, se ha establecido que las directoras deben cumplir con ciertos criterios específicos. Tales como poseer un mínimo de cinco años de experiencia en el cargo de directora, lo cual les permitirá contar con una trayectoria de liderazgo consolidada y una comprensión profunda de las prácticas y desafíos de la gestión escolar y que hayan tenido al menos un año de experiencia en la institución donde actualmente ejercen su rol, lo que les otorga un conocimiento adecuado del contexto organizacional y de la dinámica particular de su escuela.

Asimismo, se especifica que estas directoras deben haber sido designadas oficialmente en su puesto, evitando aquellas que estén en calidad de contratadas por períodos temporales. Esto es crucial, ya que las directoras designadas tienen una mayor estabilidad en sus funciones, lo cual les permite implementar estrategias de liderazgo con una visión a largo plazo, acorde con los objetivos de la investigación. Además, al seleccionar informantes que cumplen con estos criterios, la investigación busca obtener información confiable y detallada sobre las trayectorias y estrategias de liderazgo de las directoras, contribuyendo así a un análisis más profundo y representativo de la realidad educativa en este contexto específico.

Tabla 2. Directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana

Informante	Código	Condición	Tiempo en el cargo directivo	Tiempo dentro de su colegio
Directora 1	D1	Designada	10	10
Directora 2	D2	Designada	11	9
Directora 3	D3	Designada	15	9
Directora 4	D4	Designada	9	2

Fuente: Elaboración propia

2.8. PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación, se consideraron los principios éticos fundamentales para proteger los derechos y bienestar de las personas participantes, en concordancia con las pautas establecidas por la Pontificia Universidad Católica del Perú con el Vicerrectorado de Investigación PUCP (2011). Estos principios fueron esenciales para garantizar el respeto, la integridad y la justicia a lo largo del proceso de investigación, promoviendo prácticas éticas y responsables. Por tal razón, se hizo uso de tres principios éticos que garantizan que la investigación respete en todo momento la información brindada por los informantes.

En primer lugar, el respeto por las personas constituyó uno de los principios fundamentales que guió esta investigación. Este principio se tradujo en el trato hacia los participantes como agentes autónomos, reconociendo y asegurando su derecho a tomar decisiones informadas y voluntarias sobre su participación en el estudio. Este respeto se evidenció a través del proceso de consentimiento informado, en el cual los participantes recibieron una explicación detallada sobre los objetivos, los métodos y las posibles implicancias del estudio, además de ser informados de que podían retirarse en cualquier momento sin sufrir consecuencia alguna. En el desarrollo de la investigación, se protegió rigurosamente la privacidad y la confidencialidad de los participantes, asegurando que sus datos fueran manejados de forma segura, codificada y anónima, en coherencia con los principios éticos de la investigación cualitativa.

En segundo lugar, el principio de beneficencia y no maleficencia orientó la investigación con el propósito de maximizar los beneficios y minimizar cualquier riesgo o perjuicio hacia los participantes. Este principio se aplicó asegurando que todos los procesos y resultados del estudio contribuyeran al bienestar de las directoras entrevistadas, evitando toda situación que pudiera afectar su integridad física, emocional o profesional. Durante el desarrollo de la investigación, se emplearon estrategias éticas y metodológicas que garantizaron un ambiente seguro y respetuoso, como la formulación de preguntas no invasivas, el respeto a los tiempos y espacios de las participantes y el uso del principio de precaución para anticipar y prevenir cualquier daño potencial. Asimismo, los hallazgos fueron tratados con sensibilidad, buscando visibilizar sus aportes sin comprometer su identidad ni su imagen profesional.

Finalmente, la integridad científica constituyó una base ética fundamental en la investigación, ya que exigió que todo el proceso se desarrollara con honestidad y transparencia, desde la recolección y resguardo de los datos hasta la presentación de los resultados. En esta investigación, dicho principio se aplicó al garantizar que la información proporcionada por las directoras fuera registrada de forma precisa, sin alteraciones, interpretaciones sesgadas ni omisiones intencionadas. Además, los hallazgos fueron comunicados de manera fiel y clara, reflejando objetivamente las voces y experiencias de las participantes. En conclusión, los principios éticos guiaron cada etapa del estudio, asegurando un proceso respetuoso de la dignidad humana, comprometido con la transparencia, la contribución al conocimiento educativo y el desarrollo de una práctica investigativa responsable.

2.9. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento y análisis de la información constituye una fase crucial en cualquier investigación, ya que permite transformar los datos obtenidos en conocimientos significativos y relevantes, contribuyendo a responder las preguntas de investigación y a validar los objetivos planteados. Además, este proceso se fundamenta en la rigurosidad y precisión para garantizar que la información recopilada refleje con fidelidad las perspectivas y experiencias de los informantes (Ver Apéndice 1).

De igual forma, antes de comenzar con el procesamiento de la información, es esencial diseñar y validar los instrumentos de recolección de datos, en este caso, una guía de entrevistas en profundidad. Además, para asegurar que los instrumentos recojan información rica y pertinente, se llevará a cabo un proceso de validación por juicio de expertos, quienes evaluarán y ajustarán las preguntas para garantizar su claridad, relevancia y adecuación. Seguidamente, con los instrumentos validados, se procede a realizar las entrevistas a profundidad, donde se busca captar la mayor cantidad de detalles posibles que enriquezcan el estudio en cuestión.

Asimismo, una vez recopilada toda la información, se transcriben las entrevistas para su análisis detallado. Esta transcripción permite organizar el contenido de manera textual y facilita la creación de categorías y etiquetas, las cuales ayudarán a estructurar la información de manera coherente ya que mediante el uso de códigos y etiquetas, se logra una comprensión más profunda de los patrones y temas emergentes en las respuestas de los informantes, lo cual es clave para identificar las principales tendencias y particularidades que surgen de sus experiencias y percepciones.

Finalmente, con la información categorizada, se procede al análisis profundo de los datos, integrando los conceptos teóricos del marco teórico, los hallazgos obtenidos de las entrevistas y la interpretación personal del investigador. En conclusión, este análisis permite establecer conexiones entre la teoría y la práctica, aportando al estudio perspectivas valiosas y novedosas que enriquecen el campo de la educación.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordarán los principales hallazgos encontrados después de haber aplicado, vaciado y codificado la información proporcionada por los participantes en las entrevistas realizadas. A continuación, se detalla la categoría general en la que se encuentran las dos subcategorías que responden a los objetivos específicos de la investigación, los cuales son las estrategias de liderazgo y las trayectorias de liderazgo empleadas por directoras escolar de gestión pública en el manejo de sus organizaciones educativas para obtener los mejores logros posibles.

3.1. LIDERAZGO DIRECTIVO

El liderazgo directivo se caracteriza por su enfoque en la personalidad y las cualidades del director, ya que su presencia es fundamental para fomentar habilidades sociales y mantener relaciones efectivas con todos los involucrados en la educación (Aguirre, 2023; Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga; 2021; Fernandez, 2019). Es decir, el liderazgo del director se distingue por centrarse en su personalidad y cualidades individuales, dado que su presencia es clave para desarrollar competencias sociales y mantener relaciones efectivas con todos los actores involucrados en el ámbito educativo. Por tal razón, se han desarrollado dos subcategorías que responden a los objetivos específicos, los cuales son las estrategias de liderazgo y las trayectorias de liderazgo que se desarrollaran y detallaran cada una de las subcategorías presentadas.

Por otro lado, las trayectorias de liderazgo se refieren al proceso mediante el cual los líderes escolares, directores y directoras, adquieren y perfeccionan las habilidades personales y profesionales necesarias para desempeñar su rol con eficacia (Aguirre, 2023; Vega, 2023; Gutiérrez, 2022; Carrasco, 2021; Rivero, 2018). Es decir, se relaciona con el proceso mediante el cual los líderes escolares, incluyendo directores y directoras, desarrollan y fortalecen las competencias personales y profesionales necesarias para cumplir eficazmente con sus funciones.

3.1.1. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO

Las estrategias de liderazgo que son fundamentales para el desarrollo y éxito de las instituciones, ya que un liderazgo efectivo no solo se centra en la gestión administrativa, sino que también desempeña un papel importante en la creación de un entorno de aprendizaje positivo y productivo (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021; Jabbar, 2017; Clinciu, 2023). En otras palabras, un liderazgo efectivo es esencial para el desarrollo y éxito de las instituciones, ya que no se limita únicamente a la gestión administrativa, sino que también contribuye significativamente a la construcción de un ambiente de aprendizaje positivo y productivo.

A continuación, se detallan dimensiones que surgen a raíz de la subcategoría de las estrategias de liderazgo, las cuales son: visión y comunicación, gestión de recursos y clima escolar, desarrollo y cultura de aprendizajes y, liderazgo y mejora escolar., cada una de estas dimensiones serán detalladas a mayor profundidad en las siguientes líneas. Además, se irán desarrollando los hallazgos más resaltantes que se han ido encontrando durante el proceso de la investigación y que servirán para seguir ahondando aún más en el problema de la investigación.

A. VISIÓN Y COMUNICACIÓN

Una de las principales estrategias de liderazgo usados por las directoras escolares reside en que toda la comunidad educativa conozca y reconozca cuál es la visión que tiene la organización educativa a fin de que se puedan lograr las metas educativas en el plazo propuesto. Para ello, muchas de las directoras hacen uso de la comunicación como medio para llegar a acuerdos y conocer cuáles son los logros y dificultades que se puedan ir presentando. Asimismo, algunos de los hallazgos

más resaltantes fueron que las directoras sostuvieron que es necesario que toda la comunidad educativa presente una visión clara, una comunicación asertiva y un entorno de aprendizaje propicio. A continuación, se irán detallando cada uno de estos hallazgos encontrados.

En primer lugar, las directoras deben desarrollar una visión clara y compartida con la comunidad educativa, de modo que se alineen los esfuerzos del personal docente y administrativo con los objetivos institucionales, en base a ello, algunas de las directoras sostuvieron que:

El compromiso que deben de tener cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Recordemos, bajo las normas actuales emitido por el Ministerio de Educación, tenemos que cumplir ciertas metas a finalizar el año (D1).

Entonces cuando me se plantea una actividad o hay una situación de dificultad se plantean soluciones, solucionemos. Se presentó el problema, yo no digo soluciónalo, yo digo solucionemos porque soy parte de la institución (D2).

Es decir, ambas directoras consideran que es necesario que toda la comunidad educativa tenga conocimiento de las metas de la organización a fin de que si se presenta alguna situación de dificultad se puedan plantear soluciones de manera integrada en la que se evidencie el apoyo mutuo que busque el logro de los objetivos propuestos. Ante esto, autores como Nikolaros (2015), Jabbar (2017), Clinciu (2023), Dacholfany (2023), Gunawan (2020) sostuvieron que un liderazgo claro y una visión y misión compartida son fundamentales, ya que el liderazgo directivo afecta significativamente el desempeño de la organización educativa; además, los directores y directoras deben incluir el desarrollo de una visión clara, una cultura de aprendizaje y crear un entorno de aprendizaje propicio.

En segundo lugar, la comunicación asertiva es una estrategia clave para tener una comunicación más efectiva, valorando las fortalezas y aportes de cada miembro de la comunidad educativa. Ante ello, las directoras sostuvieron que:

De esa forma se trata de tener una comunicación más efectiva valorando las fortalezas y los aportes que cada uno de ellos tienen (D2).

Porque nosotros podemos decir muchísimas cosas, pero no es fácil muchas veces recepcionar lo que te quiera transmitir el otro docente. Por eso siempre he recalcado y he dicho que es la forma como tú lo encaminas, cómo tu plasma en la comunicación (D1).

Lo que me sirve hasta ahora es la comunicación asertiva que tengo con todos los integrantes de la comunidad educativa y también el respeto que debe existir entre todas las personas. Creo que me ha llevado a ser una buena líder pedagógica (D3).

Una de las estrategias para que haya una comunicación asertiva en la escucha es la escucha activa que se debe tener tanto con el personal docente, administrativo, padre de familia y estudiantes (D4).

En otras palabras, las directoras resaltan la importancia de mantener una buena comunicación entre toda la comunidad educativa ya que ello es la base para mantener buenas relaciones que promuevan el aprendizaje y la convivencia de toda la comunidad educativa. Además, autores como Nikolaros (2015), Jabbar (2017), Clinciu (2023), Dacholfany (2023), Gunawan (2020) sostuvieron que la forma en que se encamina y plasma la comunicación es fundamental, ya que no siempre es fácil que el mensaje se reciba adecuadamente, por lo que la comunicación asertiva, junto con el respeto mutuo permite que los líderes pedagógicos desarrollen un buen liderazgo ya que una de las estrategias para lograr una comunicación asertiva es la escucha activa, el diálogo abierto y una apertura con los miembros de la comunidad educativa que genere confianza y permita que se puedan comunicar las necesidades e intereses.

En tercer lugar, es necesario fomentar una cultura escolar positiva en la que se evidencie el respeto y valor hacia todos los actores educativos, lo que permitirá generar innovaciones en el proceso educativo. Ante ello, las directoras mencionaron que:

Tú tienes un diálogo abierto con ellos, una apertura, entonces mirándote desde el cargo, haces lo posible para que estas personas tengan confianza en ti, te puedan comunicar sus necesidades que tengan o sus intereses para que puedan aportar y desenvolverse mejor (D4).

De ahí viene que si un docente se sienta acogido, se sienta valorado, es un docente que va a poder desempeñarse (D2).

Porque yo como le puedo exigir a un docente, si yo no me involucro o no lo hago involucrarse, cómo se puede sentir un docente, acogido, valorado, si yo no tengo la forma del trato (D3).

Siempre tratamos que en los periodos que tenemos reuniones hacer el soporte socioemocional, tener escucha activa para poder transmitir en todos los aspectos con todo tipo de personas (D4).

Es decir, las directoras coincidieron que es importante mantener un entorno propicio de aprendizajes ya que esto conlleva a un mejor desenvolvimiento de la comunidad educativa y por ende al logro de los aprendizajes. Además, propiciar ambientes de aprendizaje seguros, inclusivos y significativos para los estudiantes, implica crear buenas relaciones entre estudiantes y profesores por lo que implementar una comunicación efectiva que no sólo transmita metas y expectativas, sino que también fomente una cultura de confianza y participación activa de toda la organización educativa, incluidos los padres de familia va a permitir desarrollar una visión clara y compartida que convoque a la comunidad educativa a trabajar de manera conjunta para lograr los objetivos establecidos (Nikolaros, 2015; Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021).

En síntesis, las estrategias de liderazgo de las directoras analizadas evidencian la importancia de construir una visión clara y compartida, fomentar la comunicación asertiva y promover un entorno educativo positivo ya que estos elementos no solo potencian la cohesión y el trabajo colaborativo dentro de la comunidad educativa, sino que también son esenciales para alcanzar los objetivos institucionales y mejorar los aprendizajes puesto que de esa manera el liderazgo efectivo se consolida como un factor clave para el desarrollo integral de las

organizaciones educativas, alineándose con las necesidades y expectativas de todos los actores involucrados.

B. GESTIÓN DE RECURSOS Y CLIMA ESCOLAR

Otras de las estrategias utilizadas por las directoras escolares es la gestión de los recursos, ya sean humanos o materiales y el fomento de un clima escolar positivo. A continuación, se irán detallando los principales hallazgos encontrados en relación a involucrar a toda la comunidad educativa, gestionar eficientemente los recursos y fomentar un ambiente laboral agradable, y promover la participación activa de los padres de familia en todo el proceso educativo de sus hijos, de modo que conozcan cuáles son las fortalezas y ciertas limitaciones que presentan sus hijos en su proceso de aprendizaje, de modo que sean soportes que contribuyan en la mejora de los aprendizajes de sus hijos y el logro de las metas de la organización.

En primer lugar, fomentar una cultura institucional positiva en la que se evidencie el respeto y valor hacia todos los actores educativos permitirá generar innovaciones en el proceso educativo ya que liderar el proceso de involucrar a los estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones y el proceso educativo puede fortalecer la conexión entre la escuela, los estudiantes y la comunidad. Ante ello, las directoras sostuvieron que:

Voy viendo quienes son los más líderes que van jalando y se nombran como coordinadores, luego también al personal administrativo, los docentes, a los niños también, que son generalmente de quinto y sexto, también con los padres líderes (D3).

Se involucra a través de los comités, pero dentro de esos comités tenemos también comisiones integradas por todos los integrantes de la institución educativa para que participen de la gestión (D4).

En el colegio hacemos de que un profesor esté siempre a cargo de subcomisiones, para que todos puedan intervenir e involucrarse ya que si no se involucran, entonces no se logra hacer una buena gestión (D2).

En otras palabras, las directoras sostuvieron que es necesario involucrar a toda la comunidad educativa ya que ello permitirá distribuir las responsabilidades con todos y todos a la vez conocen y forman parte de las decisiones y el rumbo de la organización educativa. Además, es necesario involucrar a toda la comunidad educativa, incluyendo a maestros, estudiantes y padres de familia, para fomentar un ambiente laboral agradable y de colaboración que impacte positivamente en los resultados académicos y la participación de los estudiantes y eso se puede lograr facilitando el acceso a recursos educativos adecuados que garanticen los aprendizajes de los estudiantes, fomentando la colaboración entre ellos, mejorando el desempeño de los maestros a través de capacitaciones, fomentando el desarrollo profesional y apoyo continuo a los maestros que busquen la mejora de la calidad de la educación (Dacholfany, 2023; Antonov, 2023; Clinciu, 2023; Fatimah, 2022).

En segundo lugar, los directores y directoras deben involucrar a toda la comunidad educativa, incluyendo a maestros, estudiantes y padres de familia, para fomentar un ambiente laboral agradable y de colaboración que impacte positivamente en los resultados académicos y la participación de los estudiantes. Ante esto, las directoras sostuvieron que:

El colegio propone talleres de sensibilización, talleres de soporte emocional para que puedan expresar sus emociones (D1).

Desde el reconocimiento de sus fortalezas. Es primordial porque de ahí va a partir atender las necesidades educativas o las necesidades administrativas que pueda tener el colegio, lo mismo con los padres (D2).

Desde que llegué al colegio mi intención es que el docente se sienta acogido y valorado, para que venga tranquilo y no venga: ¡Ay, otra vez la directora y otra vez! O sea, que no se sienta esa carga emocional tediosa (D4).

A todos los tratamos de involucrar ya sea en una actividad o en otra y, de alguna manera, que participen y todos se sientan importantes. Creo que es una de las cosas que he hecho desde que llegué a la institución; por ejemplo, si es el día de la madre, me acerco a cada docente y les doy un chocolate (D3).

Es decir, las directoras coinciden en que es esencial que toda la comunidad educativa se encuentre involucrada, y además, el ambiente laboral en las que se desenvuelven sea el más adecuado posible que permita potenciar las habilidades personales y sociales de todos los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, es necesario que las directoras empoderen a los recursos humanos, colaboren con diversas organizaciones y empoderen a los estudiantes en actividades ya que es necesario que se fomente un ambiente laboral agradable y de colaboración que impacte positivamente en los resultados académicos y la participación de los estudiantes, lo que implica crear buenas relaciones entre estudiantes y profesores, así como propiciar ambientes de aprendizaje seguros, inclusivos y significativos para los estudiantes (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021; Jabbar, 2017; Clinciu, 2023).

En tercer lugar, es necesario reconocer que la participación activa de los padres de familia es fundamental para el logro de los objetivos educativos, tal como lo señalaron las directoras:

Se me ocurrió trabajar con padres líderes, entonces yo le puse padres líderes al grupo de los comités de aula de las diferentes secciones que tengo a mi cargo, en este caso 18, en la cual involucro a todo el personal docente (D3).

Se involucran a los padres con la educación de sus hijos. Como le digo, yo puedo ser muy buena directora quizás, pero, es el papel importante de los padres de familia (D2).

Tenemos el Comité de condiciones de mantenimiento donde involucramos a un padre de familia y no solamente a un padre de familia, si no ponemos a un miembro que es un miembro titular y un alterno para que, si en algún caso uno de ellos no podría, el alterno es el que te apoye (D4).

En el aniversario bailan los papás, los niños ven a sus padres bailar y la verdad que nos ha dado buenos resultados (D1).

En otras palabras, se puede apreciar que las directoras consideran a los padres de familia como agentes fundamentales para el logro de los aprendizajes

de sus hijos, esto puede deberse a que una de sus estrategias como líderes pedagógicos es establecer relaciones de apoyos con los padres de familia y delegar las responsabilidades que les permitan involucrarse con toda la comunidad educativa. Asimismo, autores como Dacholfany (2023), Antonov (2023), Clinciu (2023), Fatimah (2022), sostuvieron que involucrar a los padres de familia en el manejo de recursos, como los comités permiten generar confianza y motivación en los estudiantes que generan una mayor integración de la comunidad educativa.

En conclusión, la gestión efectiva de recursos humanos y materiales, junto con el fomento de un clima escolar positivo y la participación activa de los padres de familia, constituyen pilares esenciales en la dirección escolar. Estas estrategias no solo fortalecen la cohesión y el compromiso dentro de la comunidad educativa, sino que también generan un entorno favorable para el aprendizaje, permitiendo alcanzar los objetivos institucionales. De este modo, el liderazgo escolar se convierte en una herramienta clave para articular esfuerzos, optimizar recursos y consolidar una cultura organizacional que beneficie a todos los actores involucrados en el proceso educativo.

C. DESARROLLO Y CULTURA DE APRENDIZAJE

Otra estrategia utilizada por las directoras escolares reside en fomentar el desarrollo y la cultura del aprendizaje para toda la comunidad educativa ya que ello significa obtener mejores resultados. Ante ello, se detallarán los hallazgos más importantes encontrados en la presente investigación que giran en torno a integrar de manera coherente el currículo, integrar diferentes culturas y promover la diversidad y, buscar el desarrollo profesional e incentivar los logros de la organización educativa.

En primer lugar, integrar de manera coherente el currículo, la instrucción y la evaluación, deben estar enfocados en las metas específicas de la organización educativa. Ante ello, las directoras sostuvieron que:

Vamos a desarrollar las olimpiadas y se suspenden las clases durante toda la semana, eso puede ser la propuesta, pueden tener unas olimpiadas diferentes, pero tampoco se pueden suspender las clases

ya que la normativa no lo permite ya que debe de desarrollar las horas efectivas de clase (D1).

Trabajamos desde marzo nuestros instrumentos de gestión, se promueve la interculturalidad, la inclusión de todas las personas (D3).

Los maestros integran diferentes comisiones, principalmente educativo, donde todos tienen la oportunidad de plantear objetivos, plantear actividades o sea igualmente en nuestro PAT es participativo y no es que el director lo hace y luego lo comunica, se ha tratado de que estos instrumentos de gestión sean participativos (D4).

Nosotros durante todo el año tenemos que hacer las actividades planificadas, pero siempre teniendo en cuenta los oficios que van saliendo para cada actividad, dar cumplimiento a lo que nos va requiriendo la UGEL (D2).

En otras palabras, las directoras coinciden en que es importante que se de cumplimiento con las actividades que se han planificado en marzo en los trabajos colegiados; sin embargo, eso no significa que se desarrollen las actividades sin tomar en cuenta lo establecido en el currículo con respecto al cumplimiento de las competencias de los estudiantes durante el año escolar, por lo que se deben de cumplir con los acuerdos sin que ello signifique incumplir con los logros de los aprendizajes de los estudiantes. Del mismo modo, los directores deben de integrar diferentes culturas y promover la diversidad, identificando y desarrollando el potencial de liderazgo de los maestros, lo cual debe ser visible y participativo en la escuela ya que ello contribuirá en la descentralización en la toma de decisiones y generará una mayor participación de todos los miembros de la comunidad educativa (Ferreira, 2021; Romero, 2021; Jabbar, 2017; Clinciu, 2023).

En segundo lugar, integrar diferentes culturas dentro de la organización educativa y promover la diversidad, identificando y desarrollando el potencial de liderazgo de los maestros para que su participación sea visible y contribuya a la transparencia y descentralización en la toma de decisiones. Ante ello, las directoras sostuvieron que:

Recordemos que nosotros como peruanos, que trabajamos en la capital, no todos somos de Lima. Entonces, hay profesores que tienen raíces andinas o de diversas partes del Perú. Entonces, por eso hay que tener en cuenta que cada uno de nosotros tiene diferentes manifestaciones artísticas y se respeta, hay que considerar que somos diversos (D1).

Desde que somos una institución que está ubicada en la periferia en una zona populosa, tenemos diversidad. Entonces, el colegio intenta, de donde tú vengas, de donde tú eres, de dónde son tus padres, son tus raíces, tienes que saber abrazar esas raíces es por eso que fomentamos las festividades como el día del Campesino porque es una manera de que ellos entiendan de dónde son (D2).

Tenemos niños de Venezuela también ellos han participado, hemos hecho en el mes de agosto, lo que es el folclor y también han sido involucrado (D3).

Estos últimos años hemos albergado en diferentes colegios lo que son las poblaciones de Venezuela y de Colombia que son los más numerosos. Entonces, no se les niega una vacante, tienen la misma apertura que un peruano (D4).

En otras palabras, las directoras son conscientes que sus organizaciones educativas presentan diferentes culturas con las que conviven y participan de manera democrática y respetuosa, además de promover la diversidad cultural mediante diversas manifestaciones artísticas que permitan la visibilización de todos los agentes educativos que a su vez pertenecen a una cultura que merece ser reconocida, respetada y valorada por todos los miembros de la comunidad educativa. Ante ello, autores como Iparraguirre (2021), Córdova (2021), Ferreira (2021), Romero (2021), Jabbar (2017) y Clinciu (2023), sostuvieron que es necesario que las directoras identifiquen y desarrollen el potencial de liderazgo de los maestros, haciendo visible y participativa su contribución en la escuela, además de promover la integración de diferentes culturas y la diversidad en la escuela, identificando y desarrollando el potencial de liderazgo de los maestros para que su

participación sea visible y contribuya a la transparencia y descentralización en la toma de decisiones.

En tercer lugar, las estrategias de gestión educativa se basan en buscar el crecimiento profesional de los docentes, ya que al contar con docentes preparados, calificados, comprometidos y competentes permite que la organización educativa obtenga los mejores resultados, ante ello, las directoras entrevistadas sostuvieron que:

Nosotros desde la pandemia premiamos a los docentes. Desde su toma de decisiones como docente, desde su participación, desde la planificación, desde la promoción de los valores de su entorno. Todos hacemos una encuesta tanto para los padres como para los directivos, tenemos una ficha de evaluación y eso es lo que tratamos de rescatar y valorar su desempeño con un reconocimiento (D2).

Siempre se distribuyen las actividades y los docentes lideran ello y se les da autonomía a cada comisión para que tengan la libertad de proponer y tomar la mejor decisión (D4).

Realizamos exámenes de entrada, medio y salida para los estudiantes de primero a sexto grado y se sistematiza. Entonces, de ahí van saliendo los resultados para conocer los logros que tenemos, hemos mejorado en lo que es comunicación y matemática, de esa manera hemos tenido buenos logros con los estudiantes (D3).

Mira ellos en forma autónomos se distribuyen las tareas, se proponen en una asamblea, o sea, siempre cada actividad se la lleva a consulta, en una reunión colegiada y es ahí donde ellos proponen a todo el grupo de maestros y administrativos para que aprueben los planes de trabajo, o sea, no es que ellos a rajatabla dicen, vamos a hacer esto, no, se lleva una propuesta (D1).

Organicé a los estudiantes, a los docentes, se desarrollaron dos proyectos de innovación, dos proyectos de innovación y se presentaron dos prácticas, buenas prácticas que de repente no

llegaron a ser seleccionados, pero por lo menos se quedaron con el intento y dijeron que no es imposible presentar (D4).

Es decir, las directoras consideran que es importante fomentar el desarrollo profesional de los docentes y ello lo incentivan con diversas estrategias que han ido aplicando para obtener los mejores resultados, siendo algunos de ellos mejoras en los niveles de logros de los estudiantes y las mejoras continuas en las prácticas pedagógicas de los docentes. Ante ello, para lograr el desarrollo profesional y el logro de los estudiantes es necesario que la institución educativa promueve el desarrollo profesional docente a través de reconocimientos, promociones de aprendizajes continuos y otorguen oportunidades de liderazgo que permitan a los docentes poder identificar sus logros tanto a nivel personal como en la participación de la comunidad educativa (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021).

En síntesis, fomentar una cultura de aprendizaje continuo, integrar de manera coherente el currículo, promover la diversidad cultural, y buscar el desarrollo profesional docente son estrategias claves para el éxito de las organizaciones educativas, ya que permiten consolidar un entorno inclusivo y participativo donde las metas institucionales se alinean con el desarrollo integral de todos los actores educativos al reconocer y potenciar el liderazgo docente, valorar la diversidad, y establecer prácticas pedagógicas efectivas, por lo que las directoras escolares no solo aseguran mejoras en los logros académicos, sino que también fortalecen la cohesión y el compromiso de la comunidad educativa, promoviendo así una educación que sea de calidad y que impacte de manera significativa a todos los miembros de la comunidad educativas tales como docentes, estudiantes, padres de familia, etc.

D. LIDERAZGO Y MEJORA ESCOLAR

Otras de las estrategias utilizadas por las directoras están en relación con el trabajo colegiado, el diálogo reflexivo, dificultades en la mejora escolar relacionadas con el tiempo, trabajo en equipo y grupos de trabajo, aliados estratégicos y búsqueda del crecimiento profesional continuo. A continuación, se irán detallando los hallazgos más importantes expuestos por las directoras y que consideran que han traído buenos resultados en sus organizaciones educativas.

En primer lugar, el trabajo colegiado que realizan los docentes durante las semanas de gestión permite que se puedan intercambiar experiencias de aprendizajes con toda la comunidad educativa con la finalidad de que se siga mejorando en base a las experiencias que hayan tenido previamente los docentes, ante ello, las directoras sostuvieron que:

Bueno, a través de las horas de trabajo colegiado, secundaria por decir tienen horas que coinciden los profesores de matemática, de comunicación, en esos espacios se monitorean cuáles son los avances que van teniendo los estudiantes en cuanto al trabajo pedagógico que viene realizando (D1).

Entonces, a veces se dan reuniones de las jornadas que tenemos con los docentes, en la semana de gestión intentamos que ellos participen y se le genera trabajos (D2).

Bueno, en las semanas de gestión se involucra a todos los maestros por equipos, pero como te decía al comienzo, hay profesores que son líderes. Entonces, a esos líderes los voy poniendo por equipos, más o menos voy dosificando para que esos líderes vayan jalando a los otros y de esa manera ellos se involucran en lo que es una comunicación asertiva, con mucho respeto (D4).

En otras palabras, las directoras hacen uso del trabajo colegiado en las semanas de gestión pues consideran que este espacio permite involucrar a los docentes y a su vez, ir aprendiendo de manera colectiva. Por su parte, autores como Clinciu (2023), Dacholfany (2023) y Gunawan (2020) sostuvieron que el trabajo colegiado permite que los docentes crezcan de manera profesional, ya que en esos espacios se van generando nuevos aprendizajes, los docentes deben de prepararse para sustentar los trabajos que se les otorga en esos espacios, por lo que los docentes podrían estar más calificados, comprometidos y competentes para brindar una mejor calidad de aprendizaje para los estudiantes en base a las estrategias que se van aprendiendo.

En segundo lugar, el diálogo reflexivo es muy importante dentro de la comunidad educativa y en específico con los docentes, ya que no solo se trata de

dialogar para tratar de dar respuesta a un problema, sino que los docentes deben de reflexionar acerca de las experiencias que van adquiriendo y cómo estas impactan en la forma de su enseñanza y a su vez en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Ante esto, las directoras sostuvieron que:

Bueno, ahí netamente es a través del diálogo reflexivo y asumir compromisos, porque una cosa es lo ideal y lo que quisiéramos nosotros como institución, pero también tengamos en cuenta que nosotros trabajamos con profesores, con personas adultas y a veces hay limitaciones que no permiten que nosotros podamos alcanzar la meta deseada (D1).

Con el diálogo, lo único que puedes hacer es diálogo, es que si tú no sensibilizas y no conversas con las partes, no puedes trabajar por imposición. Yo no trabajo por imposición. Yo trabajo por sensibilizar, es más, es muy raro que yo mande un memo porque si yo mando memo, siendo un documento oficial, el docente lo toma como medio de comunicación (D2).

Es que toda situación problemática, incluso desde el aspecto emocional, de convivencia, todo tiene que partir del diálogo reflexivo (D3).

Lo que sí hago es en los pequeños espacios que tengo en el monitoreo, hago uso del diálogo reflexivo, cuando ingresan a la dirección les hago las sugerencias, los aportes que ellos necesitan probablemente (D4).

Es decir, las directoras hacen uso del diálogo reflexivo para diversos aspectos durante su gestión, ya sea ver las limitaciones, sensibilizar a los docentes o brindarles sugerencias a fin de seguir mejorando la práctica pedagógica que impacte de manera positiva en los estudiantes. A su vez, este diálogo reflexivo que se mantiene con toda la comunidad educativa y en especial entre las directoras y los docentes permite que estos vayan perfeccionando sus habilidades y destrezas mediante la reflexión y búsqueda de soluciones que les permitan comprender la importancia de conocer cuáles son sus logros, habilidades, limitaciones y posibles

obstáculos que puedan presentar en su quehacer diario (Ferreira, 2021; Romero, 2021; Jabbar, 2017; Clinciu, 2023).

En tercer lugar, una de las dificultades encontradas por las directoras es el tiempo, es decir, las directoras sostuvieron que en muchas ocasiones no se pueden hacer trabajo de reflexión a profundidad por temas de tiempo al cual no disponen los docentes después de su jornada laboral, tal como lo sostuvieron:

Por decir cuando tenemos que hacer una reunión, cuando ya terminan sus horas de clases. Entonces dice, ya terminó mi hora, yo no doy un minuto más. Tampoco puedo yo suspender las horas de atención a los estudiantes, dejarlos solos para reunirme con los profesores porque ahí están quitando ese espacio a los estudiantes. Entonces, esas son las limitaciones (D1).

Lo otro es la planificación, en el nivel secundario son por las especialidades, en el nivel primaria, ya vienen a ser por ciclos o por grados que intentan trabajar. Entonces, es seguir sensibilizando porque nadie te va a dar su tiempo más allá de lo que cumple su jornada (D2).

Entonces, mi dificultad muchas veces de compartir algunas cosas es por la limitación del tiempo y yo no le puedo obligar al docente a que se quede más horas para poder yo compartir (D3).

Todavía al docente le cuesta dar su tiempo para formarse. Ellos esperan que el directivo les brinde capacitaciones, pero les falta esa autonomía de autoformarse, son muy pocos los que lo hacen (D4).

En otras palabras, las directoras coinciden en que el tiempo fuera de la jornada laboral es una de las limitaciones que se presentan dentro de su gestión y que no les permitan seguir profundizando aún más en la mejora continua de los docentes ya que brindar un tiempo que no está dentro del horario laboral resulta ser muy difícil para las capacitaciones dirigidas hacia los todos los docentes quienes no cuenta con tiempo extra para poder participar en dichos eventos que organiza la dirección. Por ello, las directoras deben tener un liderazgo que impacte de manera significativa en los docentes, de modo que puedan llegar a sensibilizar

a los docentes en brindar su tiempo fuera del horario laboral y que comprendan que ese tiempo que están brindado servirá para la mejora continua, se identifiquen áreas de mejora y ajusten estrategias según sea necesarias (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021).

En cuarto lugar, el trabajo en equipo y los grupos de trabajo vienen a ser una de las estrategias más recurrentes para las directoras ya que estas han impactado de manera positiva en la organización educativa, tal como lo sostuvieron:

Hoy en día, por lo menos hay docentes que ya intentan trabajar en equipo, por grado. Lo ideal es que cada docente elabore su planificación de acuerdo a la realidad de su aula, a las necesidades de los estudiantes, que probablemente no sean las mismas, pero el solo hecho de intentar trabajar entre todos y tratar de acomodar lo que ellos están trabajando por lo menos va a aminorar el trabajo (D2).

Se hace el trabajo en equipo con toda la institución y se involucra a todos en las diferentes actividades que se hacen con una comunicación asertiva, se hace uso bastante del diálogo con el respeto (D3).

Estamos enfrentando los desafíos mediante la unidad del equipo directivo, o sea, cualquier decisión que se tome, no es la decisión de dirección, sino del equipo directivo ya que estamos compuestos por dos subdirectores de secundaria y un subdirector de primaria. Entonces, hacemos que cualquier actividad sea coordinada, no hay una decisión que se haya tomado directamente de dirección, primero es colegiada por el equipo directivo y esa se transmite a la comunidad educativa, a los maestros, al personal (D4).

Es decir, las directoras consideran que mediante el trabajo en equipo se pueden repartir las responsabilidades con los docentes, además de usarse el diálogo permanente para establecer relaciones posibles entre los docentes y las directoras. Asimismo, las directoras al promover el trabajo colaborativo entre los docentes mantienen altas expectativas pedagógicas y desarrollan e implementan estrategias para fortalecer las capacidades del equipo docente, a fin de que puedan

adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios y desafíos que pueda enfrentar la organización educativa, por lo que impulsar el desarrollo profesional del equipo docente, a través de la creación de comunidades profesionales de aprendizaje podría mejorar el desempeño de los docentes y obtener mejores resultados en los logros de aprendizaje de los estudiantes (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021).

En quinto lugar, los aliados estratégicos muchas veces son una fuente para el crecimiento profesional continuo de la organización educativa ya que al brindar diversas herramientas para la mejora continua, esto ayuda a que los docentes y estudiantes se mantengan a la vanguardia con las necesidades y demandas de las sociedad, tal como lo sostuvieron las directoras:

Invitamos siempre a los aliados, tanto del SAANEE, del Cetpro Santa Rosa como también a otros psicólogos invitados o del municipio, para que nos haga primero un taller de sensibilización a todos y también me involucro yo en los diferentes equipos. De esa manera creo que hemos podido incluir a todos los niños, sin discriminar a nadie (D3).

Y en cuanto a la inserción de estudiantes, contamos con el acompañamiento de SAANEE que apoyan en lo que es el asesoramiento a los maestros que cuentan con estudiantes con necesidades educativas especiales para hacer las adaptaciones de las sesiones de aprendizaje y orientarlos en la adaptación, porque muchos todavía no son conscientes de que estos estudiantes necesitan un mayor apoyo que un estudiante normal (D4).

Somos un colegio que tiene convenios con la ONG CARE, que está dirigido para las niñas como oportunidades, con el fin de que estas niñas, se les abran los ojos y les hagan entender que necesitan formarse en cualquier área, pero necesita formarse y que tengan ideas de emprendimiento para su futuro (D2).

En otras palabras, los aliados estratégicos son muy importantes en la gestión de las directoras ya que representan un apoyo no solo para los docentes, sino también para los estudiantes puesto que buscan la mejora continua de toda la

organización educativa y que esta sea consciente de los logros a los que quieren llegar. Asimismo, es necesario mantener buenas relaciones con los aliados estratégicos de modo que sean una referencia positiva para los docentes y que los inspiren a seguir mejorando en su práctica pedagógica continua, además es necesario que las directoras mantengan buenas relaciones con dichos aliados de modo que ambos agentes educativos se ayuden mutuamente en la mejora de la educación y que esta educación que se brinda sea de calidad para todos los estudiantes (Lara, 2016; Iparraguirre, 2021; Córdova, 2021; Ferreira, 2021; Romero, 2021).

En conclusión, las estrategias utilizadas por las directoras en sus organizaciones educativas reflejan un enfoque integral para mejorar la calidad de enseñanza y aprendizaje. Por un lado, el trabajo colegiado fomenta el aprendizaje colectivo y el desarrollo profesional de los docentes, creando espacios para la reflexión compartida y la mejora continua. Por otro lado, el diálogo reflexivo se convierte en una herramienta fundamental para identificar limitaciones, sensibilizar y generar compromisos que impacten positivamente en la práctica pedagógica. Sin embargo, la limitación del tiempo representa un desafío recurrente, requiriendo estrategias de liderazgo efectivas para involucrar a los docentes fuera de sus horarios laborales. Finalmente, el trabajo en equipo y los grupos colaborativos fortalecen la cohesión institucional, mientras que los aliados estratégicos aportan recursos valiosos para enfrentar retos y avanzar hacia una educación inclusiva y de calidad.

3.1.2. TRAYECTORIAS DE LIDERAZGO

Las trayectorias de liderazgo se entienden como procesos formativos y experienciales mediante los cuales las directoras escolares desarrollan habilidades, competencias y conocimientos necesarios para ejercer un liderazgo efectivo, es decir, estas trayectorias no siguen un camino lineal, sino que se construyen progresivamente a partir de la formación, la práctica profesional y la superación de diversos retos personales, institucionales o socioculturales, lo que permite consolidar un liderazgo transformador en el ámbito educativo (Aguirre, 2023; Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga, 2021; Fernández, 2019). Además, estas características, como la empatía, la habilidad para resolver conflictos y la

comunicación efectiva, son esenciales para fomentar relaciones sólidas y un entorno colaborativo en beneficio de toda la comunidad educativa ya que al ser un liderazgo basado en estas cualidades no solo impulsa la gestión eficiente, sino también la mejora continua y la calidad del aprendizaje.

A continuación, se detallan dimensiones que surgen a raíz de la subcategoría de trayectorias de liderazgo, las cuales son: desarrollo de habilidades personales y profesionales, superación de obstáculos culturales y sociales, desarrollo profesional y personal, preparación y capacitación para liderar procesos de cambio, uso de diversos estilos de liderazgo, experiencia en cargos directivos y desarrollo de identidades profesionales sólidas, cada una de estas dimensiones serán desarrolladas y detalladas a continuación junto con los principales hallazgos obtenidos.

A. DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES

El desarrollo de habilidades personales y profesionales forma parte de las trayectorias de liderazgo que viene aplicando y desarrollando las directoras escolares, algunas de ellas están relacionadas con el desarrollo de habilidades blandas, el aprendizaje continuo y la concientización a los docentes sobre su desempeño. Es por eso que se irán desarrollando cada una de estos hallazgos encontrados y que forman parte de sus trayectorias de liderazgo.

En primer lugar, las directoras sostuvieron el desarrollo de habilidades blandas son muy necesarias dentro de su gestión ya que ello permite que la convivencia escolar dentro de la comunidad educativa sea la mejor posible y con ello se posibiliten los aprendizajes de tanto los docentes como los estudiantes, es por ello que las directoras sostuvieron lo siguiente:

Bueno, primero aceptarnos que como seres humanos también nos podemos equivocar. Y si en algún momento ha habido que pedir disculpas a los profesores, lo he hecho (D1).

Tratar de ser más empática porque antes, era una persona, que de repente, me gustaba que todo salga ok, había un poco de perfeccionismo, pero después de practicar nuestras habilidades, de

participar en talleres de liderazgo y de coaching me ayudó bastante a entender a la otra persona y creo que me ha servido mucho (D3).

Trato de buscar estrategias, tratar siempre de conversar. De repente con todos los docentes primero en una reunión, pero cuando veo ciertas cosas voy invitándolos a la dirección con cualquier pretexto, les voy conversando como para que ellos se autoevalúen. Creo que ha sido una de las cosas que me ha dado resultado (D4).

La premiación que les damos es su plaquita de desempeño, un poco para incentivar y reconocer al docente que se esfuerza (D2).

Es decir, las directoras coinciden en que poner en práctica las habilidades blandas les ha ayudado a poder lidiar mejor con su organización educativa ya que parten desde el diálogo y el entendimiento, a su vez, son conscientes de sus limitaciones y buscan formas de ser una mejor líder cada día. Asimismo, autores como Carrasco (2021), Carrasco Sáez (2021), Gutiérrez (2022), Vega (2023), Moncayo (2015), Murillo (2015), Rivero (2018), Romero (2021) sostuvieron que las directoras poseen habilidades sociales que les permiten favorecer un ambiente laboral positivo y colaborativo ya que tienen la capacidad de empatizar, poner en práctica la escucha activa y enfocarse en las relaciones personales.

En segundo lugar, las directoras sostuvieron también que es necesario mantener un aprendizaje continuo ya que cada día se presentan nuevos desafíos para los cuales deben de estar preparadas para dar respuestas a las diversas problemáticas que se puedan presentar dentro de su organización educativa, ante esto, sostuvieron lo siguiente:

Se ha seguido lo que son talleres o especializaciones en lo que es Coaching educativo y que ha sido importante implementarlo en la institución de tal manera que se pueda acompañar al maestro y promover que el maestro sea consciente en su rol de educador, que tome conciencia más que todo en lograr un aprendizaje significativo en el estudiante (D4).

Tuve un diplomado que hice en una universidad privada para directivos y lo que aprendí trato de plasmarlo y compartirlo con los docentes (D2).

Le debo mucho al Ministerio de Educación que nos dio una segunda especialidad en gestión y liderazgo pedagógico a través de la una universidad privada, hice también una maestría en Gestión, seguimos empoderándonos y a ese mismo ritmo tengo que como líder empoderar a mis docentes para que se capaciten (D3).

Siempre me ha gustado capacitarme, actualizarse y eso me ha servido para hacer una buena toma de decisiones, ver realidades, mi contexto en la que estoy, cuáles son mis fortalezas y ver mis puntos débiles (D1).

En otras palabras, las directoras son conscientes de que es necesario estar capacitándose y aprendiendo nuevas estrategias que les permitan empoderarse y empoderar a su organización educativa por lo que se vienen capacitando y realizando estudios de posgrado que les permitan desarrollar sus habilidades y con ello tener nuevos conocimientos y herramientas que después puedan enseñar a los docentes para que estos también vayan mejorando y perfeccionando sus desempeños dentro del aula. Asimismo, el desarrollo de habilidades blandas en las directoras permite empoderar a los docentes y promover su desarrollo personal e impulsar con un propósito común que beneficie a toda la comunidad educativa, pero para ello es necesario que todos los miembros participen en un proceso de mejora continua en la que se asuman roles, responsabilidades y se creen espacio de confianza y apoyo mutuo (Zevallos, 2019; Tejero, 2020; Carrasco, 2021; Leiva, 2022).

En tercer lugar, las directoras consideran también es necesario concientizar a los docentes sobre su desempeño, ya que si estos son realmente conscientes de su desempeño dentro del aula y son autocríticos para formular posibles soluciones frente a las dificultades que se han encontrado, esto podría mejorar el desempeño de los estudiantes, ante esto las directoras sostuvieron que:

Por ejemplo, había una colega que no se involucra mucho. Entonces, los padres se quejaban un poco de que la profesora no se involucra en ciertas actividades o llegaba tarde. Entonces, la invité a la dirección y le digo, mira Juanita, los padres se están quejando, estás llegando tarde (D3).

Otra de las estrategias, por ejemplo, ha sido el monitoreo y la evaluación (D4).

Se ha tenido que monitorear a los docentes y no solamente monitorear, sino acompañar al docente partiendo de la deconstrucción y construcción de su práctica pedagógica, se ha acompañado a cada docente (D2).

Es decir, las directoras son conscientes de que concientizar a los docentes es necesario y que esto lo ponen en práctica en los monitoreos que hacen durante el año escolar para conocer y proponer mejoras en el desempeño de los docentes. Ante esto, Dacholfany (2023), Antonov (2023), Clinciu (2023), Fatimah (2022) sostuvieron que las directoras escolares buscan concientizar a los docentes sobre su desempeño a través de estrategias de liderazgo que fomenten el desarrollo profesional, la colaboración, la retroalimentación y la participación activa de los docentes en la toma de decisiones y la mejora de la institución educativa.

En síntesis, las trayectorias de liderazgo de las directoras escolares se caracterizan por un enfoque integral que combina el desarrollo de habilidades blandas, la capacitación continua y la concientización de los docentes sobre su desempeño. Además, este enfoque permite crear un entorno educativo colaborativo y empático, donde el aprendizaje y el crecimiento profesional son prioridades compartidas, por lo que las directoras demuestran que la autocrítica, la formación constante y el diálogo reflexivo son herramientas fundamentales para fortalecer la comunidad educativa. Además, su liderazgo fomenta un ciclo virtuoso de mejora continua que beneficia tanto a docentes como a estudiantes, promoviendo una educación de calidad y adaptada a las necesidades actuales.

Partiendo de lo expuesto, es necesario detallar las trayectorias de liderazgo de las cuatro directoras escolares entrevistadas con la finalidad de obtener

información relevante para el estudio que permita comprender mejor las estrategias y el tipo de liderazgo empleadas por ellas.

Tabla 3. Trayectorias de liderazgo de las directoras

Código	Acciones de liderazgo
D1	<p>Fomento del diálogo y la escucha activa: La directora promueve una cultura de confianza y colaboración mediante el diálogo constante y el respeto a las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia, manteniendo una comunicación abierta y empática.</p>
	<p>Promoción del trabajo en equipo: Organiza jornadas de reflexión, talleres de soporte emocional y trabajo colegiado entre docentes de distintas áreas y niveles para fortalecer la práctica pedagógica y el clima institucional.</p>
	<p>Liderazgo participativo y democrático: Toma en cuenta las propuestas de la comunidad educativa en la toma de decisiones, evaluándolas en función del marco normativo vigente y promoviendo acuerdos colectivos.</p>
	<p>Desarrollo profesional del equipo docente: Motiva a los docentes a seguir formándose y organiza capacitaciones según necesidades identificadas, lo cual ha generado mejoras pedagógicas y ascensos en el escalafón docente.</p>
	<p>Gestión frente a estereotipos de género: A pesar de enfrentar actitudes machistas, la directora demuestra resiliencia, se mantiene firme en su rol y ejerce liderazgo sin ceder ante prejuicios, consolidando su identidad profesional con seguridad y decisión</p>
D2	<p>Fomenta el diálogo constante y la comunicación asertiva: La directora promueve un liderazgo basado en la escucha activa, evita la imposición y apuesta por sensibilizar al personal para generar un clima de confianza y colaboración.</p>
	<p>Reconoce y valora las fortalezas del personal: Identifica y destaca las fortalezas de docentes, estudiantes y padres de familia para delegar responsabilidades y promover una participación activa en la vida escolar.</p>
	<p>Promueve la equidad y la inclusión cultural: Integra la diversidad cultural en las actividades escolares y fomenta el respeto por las</p>

	raíces y tradiciones de cada comunidad educativa.
	Incentiva el desarrollo profesional docente: Busca capacitaciones externas, reconoce públicamente a los docentes destacados y comparte sus propios conocimientos en espacios de diálogo y monitoreo.
	Ejercita un liderazgo resiliente frente al machismo: Enfrenta estereotipos de género con firmeza, seguridad en sus capacidades y mediante el ejemplo, promoviendo el empoderamiento femenino y la autonomía.
D3	Fomento del liderazgo compartido: Implementa el rol de "padres líderes" y "coordinadores por grado", promoviendo una gestión participativa y democrática dentro de la comunidad educativa.
	Comunicación asertiva y respetuosa: Utiliza el diálogo constante y el respeto como herramientas clave para establecer un clima de confianza entre docentes, estudiantes y familias.
	Desarrollo profesional docente: Organiza talleres de liderazgo, sensibilización y capacitación, promoviendo el trabajo colaborativo y el empoderamiento de los maestros.
	Promoción de la inclusión y diversidad: Involucra a todos los estudiantes, incluidas personas con discapacidad o de otras nacionalidades, en actividades interculturales y pedagógicas.
	Gestión estratégica y delegación de funciones: Aprovecha alianzas institucionales y delega tareas administrativas y pedagógicas para optimizar su gestión y fortalecer la organización escolar.
D4	Fomento de la participación activa y liderazgo distribuido: La directora promueve un liderazgo participativo a través de la creación de comités y subcomisiones que integran a docentes, padres y administrativos. Delega responsabilidades y promueve la autonomía en la toma de decisiones, permitiendo que cada actor educativo tenga voz y voto en la gestión institucional.
	Comunicación abierta y escucha activa: Establece canales de comunicación eficaces con todos los miembros de la comunidad educativa, priorizando la escucha activa para generar confianza y apertura. Además, realiza reuniones colegiadas donde las propuestas son presentadas, discutidas y consensuadas.

	<p>Promoción de la formación continua del personal docente: Ha impulsado capacitaciones constantes, tanto internas como externas, incluyendo cursos en Coaching Educativo, neurociencia, inteligencia artificial, y herramientas digitales como Google Classroom, Zoom y blogs. También exige una certificación anual mínima a los docentes.</p>
	<p>Inclusión y respeto por la diversidad cultural: Promueve la integración de estudiantes migrantes (como venezolanos y colombianos) mediante el reconocimiento de sus culturas en eventos escolares, como entonar su himno o compartir platos y trajes típicos, fortaleciendo así una convivencia respetuosa y plural.</p>
	<p>Resolución de conflictos y gestión del cambio organizacional: Ha enfrentado resistencias al cambio, especialmente al introducir normas más estrictas de puntualidad y responsabilidad. A través de talleres reflexivos y el respaldo normativo, ha buscado generar conciencia en el personal sobre la importancia del cumplimiento para una educación de calidad.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las acciones de liderazgo ejercidas por las directoras entrevistadas evidencian un enfoque transformacional, participativo y resiliente que va más allá de la gestión administrativa, priorizando el desarrollo humano, la inclusión y la mejora continua. A través del fomento del diálogo, la escucha activa y el trabajo colaborativo, consolidan un clima institucional basado en la confianza y el respeto, fundamentales para el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas. Además, demuestran una clara conciencia de las desigualdades de género, enfrentando con firmeza y convicción los estereotipos que limitan su rol como líderes. Asimismo, su compromiso con la capacitación docente, la equidad cultural y la participación activa de todos los actores escolares revela un liderazgo integral, adaptativo y orientado al bien común, que transforma positivamente las dinámicas escolares y promueve una educación más inclusiva, democrática y de calidad (Carrasco, 2021; Carrasco Sáez, 2021; Gutiérrez, 2022; Vega, 2023).

A continuación, se detallan las principales semejanzas y diferencias encontradas en las cuatro directoras entrevistadas pertenecientes a instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana.

Tabla 4. Cuadro comparativo de semejanzas y diferencias entre las cuatro directoras de instituciones públicas de Lima Metropolitana

Dimensión	Semejanzas	Diferencias
Comunicación y clima institucional	Todas promueven el diálogo constante, la escucha activa y la comunicación asertiva con la comunidad educativa.	D2 y D4 enfatizan más la comunicación horizontal y colegiada , mientras que D1 y D3 destacan el uso del diálogo como herramienta pedagógica .
Participación y liderazgo compartido	Las cuatro ejercen un liderazgo participativo y democrático , involucrando a docentes, padres y estudiantes.	D3 implementa figuras específicas como "padres líderes" y coordinadores por grado . D4 crea comités y subcomisiones formales .
Desarrollo profesional docente	Todas promueven la formación continua de los docentes.	D4 exige certificación anual mínima y ofrece cursos altamente especializados; D1 se enfoca en ascensos; D2 comparte aprendizajes propios.
Inclusión y diversidad	D2, D3 y D4 promueven la inclusión cultural y el respeto por la diversidad .	D4 trabaja con migrantes internacionales ; D3 incluye a estudiantes con discapacidad; D2 centra su enfoque en valorar raíces culturales .
Enfrentamiento a estereotipos de género	D1 y D2 visibilizan el liderazgo femenino frente al machismo .	D3 y D4 no abordan explícitamente esta dimensión en el análisis presentado.
Gestión institucional y cambio organizacional	Todas delegan funciones y ejercen la gestión participativa .	Solo D4 aborda directamente la resistencia al cambio organizacional , enfrentándola con normas y talleres.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las trayectorias de liderazgo de las cuatro directoras entrevistadas evidencia la consolidación de un liderazgo pedagógico participativo, resiliente y contextualizado, caracterizado por el fomento de la comunicación abierta, el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional docente. A pesar de operar en contextos diversos, todas coinciden en la importancia del diálogo constante y la escucha activa como ejes para construir confianza institucional y fortalecer el clima escolar (Moncayo, 2015; Murillo, 2015; Rivero, 2018; Romero, 2021). Asimismo, promueven una participación activa de los diferentes actores educativos, consolidando formas de liderazgo compartido que potencian la corresponsabilidad en la gestión.

Sin embargo, se identifican particularidades en la manera de implementar dichas estrategias. Mientras algunas, como las directoras D3 y D4, estructuran mecanismos más formales de participación mediante la creación de figuras específicas o comités, otras, como D1 y D2, optan por dinámicas más informales, centradas en el reconocimiento de fortalezas individuales y el acompañamiento pedagógico cotidiano. En el ámbito del desarrollo profesional, si bien todas fomentan la capacitación continua, destaca la rigurosidad de D4 al exigir certificaciones anuales, así como la capacidad de D2 para compartir sus aprendizajes y motivar desde la experiencia.

En cuanto a la inclusión, las directoras D2, D3 y D4 incorporan la diversidad cultural y social en sus prácticas de gestión, promoviendo entornos escolares interculturales e inclusivos. No obstante, en el caso de D1 y D2 abordan abiertamente los estereotipos de género, revelando una mayor conciencia sobre las barreras que enfrentan las mujeres líderes y evidenciando estrategias de empoderamiento frente al machismo estructural.

Finalmente, aunque todas evidencian capacidad de gestión y liderazgo distribuido, la directora D4 destaca por su enfoque estratégico en la resolución de conflictos y la gestión del cambio organizacional, utilizando herramientas normativas y pedagógicas para enfrentar resistencias internas. En conjunto, estas trayectorias reflejan un liderazgo comprometido con la transformación educativa desde una mirada ética, inclusiva y centrada en las personas.

B. SUPERACIÓN DE OBSTÁCULOS CULTURALES Y SOCIALES

Como parte de su trayectoria, una de las principales dificultades que sostuvieron que presentaron las directoras fueron los siguientes: los estereotipos de géneros relacionados con el machismo y las formas en las que superaron los obstáculos presentados. A continuación, se irán detallando los principales hallazgos encontrados después de haber realizado las entrevistas.

En primer lugar, es necesario mencionar que una de las dificultades más resaltantes mencionadas por las directoras es el machismo como estereotipo de género por las cuales tuvieron que pasar, tal como lo sostuvieron:

Me ha sido bastante complicado porque primero el ser mujer y estar al frente de una institución donde todavía existen en la actualidad cierto machismo, por algunos docentes (D1).

Todavía tenemos un entorno muy machista, muy duro para el desenvolvimiento de la mujer es por eso que siempre he dicho: una mujer que esté formada, que tenga una independencia económica, es una mujer que no va a depender de nadie (D2).

Para mí ha sido bastante fuerte encontrarme con una barrera donde perdura todavía el machismo y que no pueden ver a una líder mujer en una dirección (D4).

En otras palabras, las docentes hacen hincapié que han pasado o siguen pasando por situaciones de machismo que muchas veces ha impedido que se puedan desenvolver completamente sin temor a ser juzgadas o comparadas con sus homólogos. Asimismo, autores como Carrasco (2021), Carrasco Sáez (2021), Gutiérrez (2022), Vega (2023), Moncayo (2015), Murillo (2015), Rivero (2018), Romero (2021) sostuvieron que las mujeres enfrentan barreras internas como la doble jornada laboral, la maternidad y la ausencia de modelos de liderazgo femenino, además de que se las adjudican caracteres como blandas y que subestiman su desempeño como líderes, por lo que deben esforzarse más que sus pares masculinos para sobresalir y ser reconocidas y respetadas en sus roles de liderazgo.

En segundo lugar, si bien es cierto que las directoras enfrentan estereotipos de géneros durante su gestión, también es necesario mencionar que deben de aplicar estrategias y deben de buscar superar los obstáculos que identifiquen mediante la aplicando de los conocimientos con los que cuentan, tal como lo sostuvieron:

No darle importancia y continuar ejerciendo mi trabajo, de repente alguna situación que he podido ver sus expresiones, prefiero no darles importancia (D1).

Siempre demostrar lo que podemos hacer, lo que podemos aportar, porque si tú vas a estar esperando la aceptación de otros, no vas a conseguir nada. Entonces, como yo digo, con tu empeño, con tu esfuerzo, con lo que tú quieres hacer, solo el tiempo te va a reconocer lo que tú estás haciendo y tú eres la única que tiene que ser consciente de cuánto tú estás aportando (D2).

Es decir, una de las formas mediante el cual las directoras dieron solución a los problemas de machismo fueron no dándole importancia y centrándose en las capacidades con las que cuenta. Asimismo, autores como Aguirre (2023), Vega (2023), Gutiérrez (2022), Carrasco (2021), Zuloaga (2021), Romero (2021), Reque (2020), Tejero (2020), Fernandez (2019), Rivero (2018), Moncayo (2015), Murillo (2015) sostuvieron que para superar este problema identificado, las directoras necesitan fomentar un cambio de mentalidad y aplicar estrategias que sean efectivas y que les permitan poder adaptarse a las diversas realidades por las cuales se deben de enfrentar, teniendo en cuenta que para ello deben de lidiar con los altos niveles de estrés e inseguridad ya que son consciente de que serán comparadas con sus pares homólogos en cada decisión que realicen, por lo que deben de ser precavidas al momento de tomar las decisiones.

En conclusión, las directoras escolares enfrentan importantes desafíos derivados de estereotipos de género y el machismo, que dificultan su desempeño pleno como líderes. Sin embargo, demuestran resiliencia al implementar estrategias centradas en sus competencias y la mejora continua, desestimando prejuicios y enfocándose en sus contribuciones al ámbito educativo. Estas mujeres no solo enfrentan barreras externas, sino también internas, como la necesidad de equilibrar

responsabilidades personales y profesionales, demostrando que el cambio es posible mediante la constancia, el aprendizaje y la adaptación, por lo que su experiencia evidencia la urgencia de promover un entorno que valore las capacidades por encima de los prejuicios y fomente una equidad real en el liderazgo.

C. DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

Para llegar a tener una trayectoria de liderazgo, las directoras escolares deben de desarrollarse tanto a nivel profesional como a nivel personal que les permitan potenciar al máximo sus capacidades. Por tal razón, se detallarán los hallazgos más significativos en relación con: las habilidades de liderazgo de las directoras referida a motivar a sus docentes para que mejoren sus desempeños e identificar habilidades de los docentes.

En primer lugar, las directoras sostuvieron que como parte de su trayectoria han ido desarrollando su liderazgo hacia los docentes mediante la implementación de una motivación constante que podría mejorar el desempeño de los mismo al ser o estar conscientes del impacto que generan en los estudiantes su desenvolvimiento en el aula, ante esto las directoras sostuvieron que:

Decirles que ellos también están en la capacidad de poder ocupar más adelante un cargo directivo y para eso se preparan en la práctica pedagógica (D1).

Tenemos una comunidad de aprendizaje donde hemos involucrado a todos los docentes y creo que de esa manera el trabajo en equipo también se ha fortalecido pues se ha visto mejoras en su práctica pedagógica en el aula con estrategias adecuadas observadas en el monitoreo, todos nos vamos apoyando (D3).

Que nuestros maestros se empoderen en las herramientas digitales, por ejemplo, del uso de Classroom, del Drive, del Google Meet, del Zoom, de todas las plataformas digitales que puedan desarrollar en beneficio de los estudiantes (D4).

En otras palabras, las directoras dan a conocer que como parte de su liderazgo que vienen ejerciendo en su día a día, se evidencia una motivación constante hacia los docentes a fin de que se empoderen y puedan mejorar su práctica pedagógica. Asimismo, las directoras escolares deben desarrollar un liderazgo que motive e inspire a los miembros de la comunidad educativa para trabajar en el logro de la mejora de la calidad de la educación, ya que esto implica que las directoras deben tener la habilidad de influir, guiar, motivar y movilizar a los integrantes de la organización educativa (Nikolaros, 2015; Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023).

En segundo lugar, es importante que las directoras logren identificar las habilidades que poseen los docentes, ya que son ellos quienes son los responsables de brindar los aprendizajes a los estudiantes. Si bien es cierto que los docentes poseen diversas habilidades que deben de ser potenciadas, es necesario que las directoras reconozcan dichas habilidades y las puedan potenciar mediante planes o estrategias que se propongan, ante esto las directoras sostuvieron que:

En el mes de marzo separo los equipos por instrumentos de gestión para que lo trabajen y también dentro de eso, por ejemplo, hago los grupos, les digo: profesora su fuerte es comunicación entonces a esos profesores que manejan bastante el área, según el monitoreo, se les asigna el trabajo por grupos, lo mismo con el área de matemáticas, religión y así hasta involucrar a todos (D3).

Las profesoras trabajan sobre evaluación formativa, la otra colega le pone sobre las herramientas digitales. Entonces, todos estamos involucrados y por días ya todo está programado y ellos se ponen a trabajar y si hay algo que acotar, yo apoyo (D2).

Los maestros están participando en un proyecto de innovación bastante interesante que se va a desarrollar desde este mes de noviembre hasta el próximo año con miras a presentarnos al proyecto de innovación (D4).

Es decir, las directoras han Identificado las habilidades que poseen los docentes en las diversas áreas curriculares o habilidades que sean propias de ellos y que los identifiquen como expertos en esa materia, esto podría contribuir a que el aprendizaje en equipo que se logre entre todos los docentes sea la mejor y genere los mejores aprendizajes en los estudiantes. Además, las directoras escolares para asegurar la calidad en sus organizaciones educativas se basan en buscar el crecimiento profesional de sus profesores, ya que si se cuenta con docentes preparados, calificados, comprometidos y competentes se podrán obtener mejores resultados, es decir, esto implica que los directores deben identificar y desarrollar las habilidades de los docentes, ya que contar con un equipo de profesores preparados y competentes es fundamental para lograr la mejora de la calidad educativa en las instituciones educativas (Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023; Gunawan, 2020).

En conclusión, el liderazgo de las directoras escolares se fundamenta en dos pilares clave: la motivación constante a los docentes para mejorar su desempeño y el reconocimiento y desarrollo de sus habilidades específicas. Es decir, estas estrategias no solo potencian la práctica pedagógica, sino que también fortalecen el trabajo en equipo y fomentan la innovación educativa ya que al empoderar a los docentes con herramientas y conocimientos, las directoras promueven un entorno de aprendizaje colaborativo que impacta directamente en la calidad educativa.

D. PREPARACIÓN Y CAPACIDADES PARA LIDERAR PROCESOS DE CAMBIO

Siguiendo con las trayectorias de liderazgo de las directoras, como parte de su desempeño deben de liderar situaciones de cambio que podrían enfrentar sus organizaciones educativas como parte de la dinámica misma del entorno educativo. Por tal razón, se detallarán los hallazgos más importantes encontrados en relación con las capacitaciones constantes hacia los docentes y el liderazgo ante el cambio.

En primer lugar, las directoras sostuvieron que como parte de los aprendizajes que han ido adquiriendo a lo largo de su ejercicio en el cargo directivos, han evidenciado que es necesario que se les brindan capacitaciones a los docentes de manera constante ya que esto podría generar mejores resultados

en los logros de los aprendizajes de los estudiantes, ante eso las directoras sostuvieron que:

A través de talleres, se han hecho talleres tanto de primaria como secundaria, de manera intercalada. O sea, mixta, no solamente profesor de primaria o profesores de secundaria, sino de manera integrada (D1).

Me sirven mucho los talleres de sensibilización. Por ejemplo, busco a un psicólogo que primero nos sensibilice la parte interna, que saquemos a flote cosas que nos molestan, que nos gustan. Por ejemplo, hemos tenido del año pasado, nuestro Niño Interior y de esa forma salieron muchas cosas que a veces desconocemos, pero que cada profesor iba comentando e iba superando ciertas cosas (D3).

El trabajo cooperativo es la principal estrategia que se ha optado y la formación continua, continuamente los docentes están capacitándose, nosotros también le capacitamos en la misma institución educativa (D2).

Media hora antes de la finalización de la jornada laboral, les damos para que ellos se capaciten, la capacitación dura dos horas, de manera que ya la hora y media ya no están a la fuerza (D4).

En otras palabras, las directoras ponen en práctica y fomentan que sus docentes se mantengan capacitados constantemente a fin de que conozcan y compartan de manera colegiada los aprendizajes que van adquiriendo y que podría ser muy útiles para toda la organización educativa ya que podría generar mejores resultados para todos. Asimismo, las estrategias de liderazgo de las directoras escolares enfatizan la importancia del desarrollo profesional continuo de los docentes, lo que contribuye al progreso de las metodologías de enseñanza y los resultados de los estudiantes, esto implica que se brinden capacitaciones constantes a los docentes como una estrategia clave para liderar procesos de cambio en sus instituciones educativas y así lograr asegurar la calidad de la enseñanza (Clinciu, 2023; Dacholfany, 2023; Gunawan, 2020).

En segundo lugar, como parte de las habilidades de liderazgo que poseen las directoras, estas también buscan soluciones frente a los cambios o las problemáticas que se puedan presenten en el día a día como parte de su desempeño en el cargo, ante esto las directoras sostuvieron que:

Los docentes han abandonado la virtualidad, lo que es las herramientas tecnológicas cuando no se debió dejarlas nunca, por eso de las clases virtuales que se han dado por los paros, los profesores han presentado bastantes dificultades y ante ese diagnóstico ya se han programado capacitaciones y talleres (D4).

Este año tengo maestros que se nombraron, tengo a una profesora que está haciendo su maestría y también, tengo otra que ha estudiado su maestría en problemas de enseñanza y aprendizaje. Entonces, ellas me van contando sus estrategias y de esa manera trato de buscarle su lado positivo a todo (D3).

Me gusta ver otras instituciones, de repente de otra zona, de otro nivel y digo bueno, ¿por qué no lo puedo hacer? Lo hago de otra manera, pero acogiendo mi realidad (D2).

Con esta dificultad que al comienzo teníamos, del uso de las herramientas digitales, se vino lo que era la pandemia y tuvimos que aprender, pero no todos aprendieron a la par. Entonces, vamos capacitando, vamos jalando para que el maestro también se sienta empoderado (D1).

Es decir, las directoras en base a las experiencias que han tenido en sus cargos han ido desarrollando destrezas para identificar las habilidades que poseen sus docentes, de modo que dichas habilidades docentes contribuyan en las mejoras de la organización educativas; además, las directoras al identificar las habilidades de los docentes pueden dar respuestas a los problemas que pueda presentar su organización a causas externas. Asimismo, autores como Nikolaros (2015), Lara (2016), Iparraguirre (2021), Córdova (2021), Ferreira (2021), Romero (2021), Jabbar (2017) y Börü (2020) sostuvieron que las directoras escolares deben tener la capacidad de anticiparse a los cambios en el panorama educativo y guiar a la

institución hacia el crecimiento, aprovechando las tendencias y metodologías emergentes, además deben de enfrentar el desafío de la resistencia al cambio dentro de la comunidad educativa.

En síntesis, las directoras escolares lideran efectivamente los cambios en sus instituciones mediante la capacitación continua de los docentes y estrategias para resolver los desafíos cotidianos. Además, reconocen que fortalecer las habilidades profesionales de sus equipos docentes no solo mejora las prácticas pedagógicas, sino que también promueve la capacidad de adaptarse a las transformaciones educativas, como el uso de herramientas tecnológicas. Es decir, su enfoque innovador y su capacidad de anticipar tendencias emergentes son esenciales para guiar a la comunidad educativa hacia un desarrollo sostenido, enfrentando de manera eficaz la resistencia al cambio y asegurando una mejora integral en los aprendizajes.

E. USO DE DIVERSOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Las directoras como parte de su desempeño y de las estrategias de aprendizajes que han ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria de liderazgo han ido poniendo en prácticas estilo de liderazgo que han predominado su gestión por las formas de encaminar su gestión. Por tal razón, se detallarán los hallazgos más importantes encontrados después de haber realizado las entrevistas tales como: el uso de la escucha activa hacia los docentes, fomentar un clima escolar que sea positivo y distribuir las responsabilidades entre todos los miembros de la organización educativa.

En primer lugar, es necesario comprender que una buena gestión va de la mano con una escucha activa que permita comprender a profundidad la problemática de la organización, por tal razón las directoras sostuvieron que:

Profesores que sientan que son atendidos, nada es impuesto, no se trata de que por ser la directora tiene que imponer, se comunica y se llega a acuerdos, siempre teniendo en cuenta eso (D1).

Se ha logrado a través de la implementación de canales de comunicación o un canal de comunicación abierto al diálogo donde se fomenta la transparencia, el feedback abierto, donde escucho, me

preguntas, tratamos de que esta comunicación sea eficaz con objetivos claros y atendiendo a las expectativas de los maestros también (D4).

Es decir, las directoras hacen uso del liderazgo transformacional al poner en práctica la escucha activa ya que este estilo de liderazgo se caracteriza por su enfoque colaborativo, abierto y democrático orientado a alcanzar consenso y conciliación. Es decir, se destaca por su enfoque humanista y empático, abarcando todos los aspectos del individuo y centrándose en la excelencia de los procesos, por lo que las cualidades esenciales abarcan la capacidad de empatizar, practicar una escucha activa, poseer inteligencia emocional y tener un enfoque en las relaciones personales (Aguirre, 2023; Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga, 2021; Fernandez, 2019).

En segundo lugar, es necesario también que la organización cuente con un clima escolar positivo que sea beneficioso para la organización educativa y que posibilite que todos los integrantes se sientan cómodos y seguros de aprender y preguntar cuando sientan que hay aspectos que quizá se necesitan profundizar ya que se generan dudas, ante esto las directoras sostuvieron que:

Respetando los espacios de manera profesional de los docentes. Por decir, el docente es autónomo, es autoridad en su aula. Es importante hacer sentir que el docente se sienta valorado y respetado (D1).

Democrática en toda la comunidad educativa, con los padres, con los docentes, con el personal, con nuestros niños y como se dice, de esta forma hemos hecho que haya un clima positivo en la institución y eso también se repercute con los estudiantes (D3).

En otras palabras, el clima escolar positivo está relacionado con el liderazgo transformacional ya que se menciona que este estilo de liderazgo se caracteriza por su enfoque colaborativo, abierto y democrático orientado a alcanzar consenso y conciliación; es decir, se abarcan todos los aspectos del individuo y se centra en la excelencia de los procesos, por lo que las cualidades esenciales abarcan la capacidad de empatizar, practicar una escucha activa, poseer inteligencia emocional y tener un enfoque en las relaciones personales (Aguirre, 2023; Tejero,

2020; Reque, 2020; Zuloaga, 2021; Fernandez, 2019). Además, se indica que las directoras escolares que implementan un liderazgo transformacional orientan su práctica hacia el uso de habilidades emocionales y una ética del cuidado, generando un ambiente de confianza y proximidad donde el reconocimiento de las emociones y las relaciones interpersonales son fundamentales a través de una interacción constante con docentes y estudiantes, en las que se busca fomentar un clima de confianza y colaboración, lo cual no solo favorece el desarrollo integral de la comunidad, sino también fortalece el rol de cada miembro en la misión educativa de la institución.

En tercer lugar, las directoras también hacen uso de la distribución de responsabilidades para así poder aminorar la carga con la que cuenta, es decir, las responsabilidades son repartidas entre todos los integrantes de la comunidad educativa para hacerlos participar de la dinámica de la institución y que a su vez asuman responsabilidades, ante esto las directoras sostuvieron que:

Todo lo que viene a ser la parte académica, el desarrollo profesional, el mejoramiento del aprendizaje con los estudiantes siempre buscando los externos, en este caso puede ser ONGs, pueden ser instituciones o el subdirector quien es el soporte también (D2).

Lo poco que ingresa a la institución educativa, para la toma de decisiones se convocan a todos para que se tome una decisión. Después, se asignan responsabilidades y se delegan funciones de forma eficaz (D4).

Converso con mi partner, con mi compañero de trabajo para la toma de decisiones en beneficio institucional y no personal (D1).

Trato de que todos se involucren, o sea, no cargarme yo sola, sino delegar las comisiones (D3).

Es decir, las directoras hacen uso de un liderazgo distribuido que se caracteriza por su capacidad para involucrar a toda la organización educativa en la toma de decisiones y el logro de los propósitos institucionales, sin depender de estructuras jerárquicas o centralizar el poder en una sola persona ya que con este enfoque se logra fomentar la delegación de responsabilidades y brindar poder a los

miembros de la comunidad, al mismo tiempo que se reconocen y aprovechan las habilidades individuales (Aguirre, 2023; Tejero, 2020; Reque, 2020; Zuloaga; 2021; Fernandez, 2019). Asimismo, las directoras al aplicar este estilo de liderazgo fomentan una forma de dirección en la que se comparten y llegan a consensos, aprovechando las habilidades particulares de cada miembro del equipo directivo.

En conclusión, las directoras escolares, como parte de su trayectoria de liderazgo, han desarrollado estrategias clave basadas en la escucha activa, el fomento de un clima escolar positivo y la distribución de responsabilidades. Por un lado, a través del liderazgo transformacional, promueven una comunicación abierta y empática que favorece un ambiente de colaboración y confianza entre los docentes, los estudiantes y la comunidad educativa ya que este enfoque permite valorar a cada miembro de la organización, fortaleciendo su rol en el cumplimiento de los objetivos educativos. Por otro lado, al aplicar un liderazgo distribuido, las directoras logran delegar tareas y responsabilidades de manera efectiva, lo que no solo facilita la toma de decisiones consensuadas, sino que también aprovecha las habilidades individuales de cada integrante de la comunidad ya que este enfoque fomenta la participación activa, reduce la carga individual y refuerza un sentido de pertenencia y compromiso colectivo, garantizando así el desarrollo sostenible de la institución educativa.

F. EXPERIENCIA EN CARGO DIRECTIVOS

Para liderar una organización educativa es necesario que se cuente con herramientas que permitan tener un mejor manejo de la institución. Por tal razón, se detallaran los principales hallazgos encontrados que están relacionados con: la falta de experiencia en cargos directivos, cómo se han ido adquiriendo las experiencias previas en dichos cargos y cuáles son algunas de las preocupaciones por las cuales pasan las directoras y que muchas veces les impiden tener un desenvolvimiento completo en su organización educativas.

En primer lugar, no contar con experiencia en cargo directivos ha sido el principal hallazgo encontrado por la cual pasaron las directoras antes de asumir el cargo en la cual se viene desarrollando y que causó muchos impactos en ellas y que ahora forman parte de su identidad y de sus trayectorias como líderes pedagógicas, ante esto, sostuvieron que:

Yo no he tenido experiencia previa, empecé de cero. O sea, gané un concurso y me tuve que hacer cargo del puesto. Al principio fue nuevo, pues todo está en aprendizajes, pero poco a poco con la práctica se va fortaleciendo (D1).

Al inicio no contaba con experiencia previa en cargos directivos (D2).

Las experiencias previas que he tenido al comienzo, no fueron tan buenas porque fui directora de un colegio bastante grande y estaban acostumbrados a hacer lo que ellos querían, los profesores cobraban lo que querían y había cositas que al comienzo no fue fácil, pero que después pude solucionarlo con mi liderazgo (D3).

Primero era un pez que no sabía nadar y ahora soy el pez que ya sabe nadar nada con mayor facilidad, la experiencia que he tenido ha hecho que de repente maneje mejor esta nueva gestión (D4).

Es decir, la falta de experiencia en cargos directivos puede ser un desafío, ya que todo es nuevo y se está en un proceso de aprendizaje. Sin embargo, con la práctica y el tiempo, la falta de experiencia inicial se va fortaleciendo y mejorando el manejo de la gestión directiva ya que algunas directoras mencionaron que al comienzo no les fue fácil, pero que luego pudieron solucionar los problemas con su liderazgo. Asimismo, autores como Carrasco (2021), Carrasco Sáez (2021), Gutiérrez (2022), Vega (2023), Moncayo (2015), Murillo (2015), Rivero (2018), Romero (2021), sostuvieron que las experiencias previas en cargos directivos son positiva para ejercer un liderazgo ya que cuanto más se tenga experiencias en el cargo, se obtendrá resultados más favorables para el aprendizaje de los estudiantes ya que la experiencia influirá en el desempeño de todos, por lo que la falta de experiencia previa en cargos directivos puede representar un desafío inicial, pero con el tiempo y la práctica, las directoras logran fortalecer sus habilidades y mejorar su desempeño en la gestión.

En segundo lugar, partiendo de la problemática anterior, una vez que las directoras van adquiriendo la experiencia en los cargos, van teniendo un mejor desenvolvimiento que impacta y genera mejores resultados para su organización educativa, tal como lo mencionaron:

Muy aparte de ser docente, soy psicóloga y psicopedagoga, eso me ha ayudado bastante en promover una buena convivencia y el compartir el aprendizaje. Entonces, mi fuerte son las estrategias y la detección de las dificultades de aprendizaje, entonces cuando un docente me comenta, tengo esta dificultad, les digo, mira qué te parece hacer esto (D2).

Con la experiencia uno va sabiendo qué hacer ante cualquier situación que se presenta (D1).

El ex director se dejaba manejar por ciertos maestros porque gritaban y estaban acostumbrados a hacer lo que ellos querían, por lo que me fui empoderando para solucionar los problemas (D3).

Mi experiencia como líder ha influido bastante porque la seguridad con que con tú te desenvuelves dentro de tu campo cuando el docente te ve que no conoces de tu campo, tanto administrativo como de gestión pedagógica, puedes patinar, mientras que la experiencia que tienes hace que tú vayas dominando las diferentes áreas (D4).

En otras palabras, contar con experiencia previa en cargos directivos resulta ser muy importante ya que a mayor experiencia previa en cargos directivos se obtendrán mejores resultados a diferencia de las directoras sin experiencia previa en cargos directivos, es decir, las directoras con experiencia previa en cargos directivos indican que esto les ha permitido identificar mejor las prioridades, manejar la normativa, y tener mayor seguridad y dominio de las diferentes áreas de la gestión. Asimismo, la experiencia previa en cargos directivos influye positivamente en el desarrollo del liderazgo actual, ya que permite aplicar los aprendizajes obtenidos anteriormente para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución, por lo que la experiencia previa es un factor clave que influye de manera positiva en el ejercicio del liderazgo de las directoras, permitiéndoles fortalecer sus habilidades y mejorar la gestión de sus instituciones educativas (Carrasco, 2021; Carrasco Sáez, 2021; Gutiérrez, 2022; Vega, 2023; Moncayo, 2015; Murillo, 2015; Rivero, 2018; Romero, 2021).

En tercer lugar, una de las necesidades o preocupaciones por las que pasan las directoras están relacionadas con la sobrecarga de las labores administrativas con las que deben lidiar en su día a día y que no les permiten centrarse en el desarrollo de su liderazgo pedagógico al tener que designar parte de su tiempo a labores administrativas, tal como lo señalaron:

Mi colegio necesita de un subdirector que esté permanentemente con ellos en el acompañamiento. Como mi cargo de director es global porque tengo que tener dos turnos, tengo que atender dos niveles, aparte atender la parte administrativa, la parte pedagógica, la parte económica, o sea, es amplia mi funcionalidad (D2).

Uno tiene que cubrir las necesidades de infraestructura, también hay necesidades formativas, entonces debo focalizarme en atender todas las necesidades del colegio y no cuento con apoyo administrativo (D4).

A veces nos hace falta el personal de oficina para poder mejorar nuestro trabajo. Tal vez se debería de mejorar los presupuestos para que cada colegio tenga personal administrativo como el caso de oficinista o coordinador para que nos ayude un poco en todo lo que son los trámites, porque la verdad que como directivos a veces no sobrecargamos (D3).

Es decir, a las directoras les gustaría poder contar con un personal administrativo que les ayude a aminorar las cargas administrativas por las que deben de pasar y que les quitan tiempo de poder centrarse en las labores pedagógicas que impactan de manera positiva en los aprendizajes de los estudiantes. Del mismo modo, autores como Nikolaros (2015), Clinciu (2023) y Dacholfany (2023) sostuvieron que dentro de las principales labores que tienen las directoras está en que deben de ejercer un liderazgo efectivo que vaya más allá de la gestión administrativa, enfocándose en crear un entorno de aprendizaje positivo y productivo, definir una dirección clara para el futuro de la organización, respaldar el crecimiento profesional del personal docente y fomentar una cultura de inclusión y excelencia académica, promover ambientes de participación constante e incentivar el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa, es

decir, las principales labores del director o directora abarcan aspectos de liderazgo, gestión administrativa, pedagógica y de recursos, con el objetivo de crear un entorno educativo de calidad y excelencia.

Del mismo modo, para liderar una organización educativa es necesario que se cuente con herramientas que permitan tener un mejor manejo de la institución. Por tal razón, se detallarán los principales hallazgos encontrados que están relacionados con: la falta de experiencia en cargos directivos, cómo se han ido adquiriendo las experiencias previas en dichos cargos y cuáles son algunas de las preocupaciones por las cuales pasan las directoras y que muchas veces les impiden tener un desenvolvimiento completo en su organización educativas.

En primer lugar, no contar con experiencia en cargo directivos ha sido el principal hallazgo encontrado por la cual pasaron las directoras antes de asumir el cargo en la cual se viene desarrollando y que causó muchos impactos en ellas y que ahora forman parte de su identidad y de sus trayectorias como líderes pedagógicas, ante esto, sostuvieron que:

Yo no he tenido experiencia previa, empecé de cero. O sea, gané un concurso y me tuve que hacer cargo del puesto. Al principio fue nuevo, pues todo está en aprendizajes, pero poco a poco con la práctica se va fortaleciendo (D1).

Al inicio no contaba con experiencia previa en cargos directivos (D2).

Las experiencias previas que he tenido al comienzo, no fueron tan buenas porque fui directora de un colegio bastante grande y estaban acostumbrados a hacer lo que ellos querían, los profesores cobraban lo que querían y había cositas que al comienzo no fue fácil, pero que después pude solucionarlo con mi liderazgo (D3).

Primero era un pez que no sabía nadar y ahora soy el pez que ya sabe nadar nada con mayor facilidad, la experiencia que he tenido ha hecho que de repente maneje mejor esta nueva gestión (D4).

Es decir, la falta de experiencia en cargos directivos puede ser un desafío, ya que todo es nuevo y se está en un proceso de aprendizaje. Sin embargo, con la

práctica y el tiempo, la falta de experiencia inicial se va fortaleciendo y mejorando el manejo de la gestión directiva ya que algunas directoras mencionaron que al comienzo no les fue fácil, pero que luego pudieron solucionar los problemas con su liderazgo. Asimismo, autores como Carrasco (2021), Carrasco Sáez (2021), Gutiérrez (2022), Vega (2023), Moncayo (2015), Murillo (2015), Rivero (2018), Romero (2021), sostuvieron que las experiencia previas en cargos directivos son positiva para ejercer un liderazgo ya que cuanto más se tenga experiencias en el cargo, se obtendrá resultados más favorables para el aprendizaje de los estudiantes ya que la experiencia influirá en el desempeño de todos, por lo que la falta de experiencia previa en cargos directivos puede representar un desafío inicial, pero con el tiempo y la práctica, las directoras logran fortalecer sus habilidades y mejorar su desempeño en la gestión.

En segundo lugar, partiendo de la problemática anterior, una vez que las directoras van adquiriendo la experiencia en los cargos, van teniendo un mejor desenvolvimiento que impacta y genera mejores resultados para su organización educativa, tal como lo mencionaron:

Muy aparte de ser docente, soy psicóloga y psicopedagoga, eso me ha ayudado bastante en promover una buena convivencia y el compartir el aprendizaje. Entonces, mi fuerte son las estrategias y la detección de las dificultades de aprendizaje, entonces cuando un docente me comenta, tengo esta dificultad, les digo, mira qué te parece hacer esto (D2).

Con la experiencia uno va sabiendo qué hacer ante cualquier situación que se presenta (D1).

El ex director se dejaba manejar por ciertos maestros porque gritaban y estaban acostumbrados a hacer lo que ellos querían, por lo que me fui empoderando para solucionar los problemas (D3).

Mi experiencia como líder ha influido bastante porque la seguridad con que con tú te desenvuelves dentro de tu campo cuando el docente te ve que no conoces de tu campo, tanto administrativo como de

gestión pedagógica, puedes patinar, mientras que la experiencia que tienes hace que tú vayas dominando las diferentes áreas (D4).

En otras palabras, contar con experiencia previa en cargos directivos resulta ser muy importante ya que a mayor experiencia previa en cargos directivos se obtendrán mejores resultados a diferencia de las directoras sin experiencia previa en cargos directivos, es decir, las directoras con experiencia previa en cargos directivos indican que esto les ha permitido identificar mejor las prioridades, manejar la normativa, y tener mayor seguridad y dominio de las diferentes áreas de la gestión. Asimismo, la experiencia previa en cargos directivos influye positivamente en el desarrollo del liderazgo actual, ya que permite aplicar los aprendizajes obtenidos anteriormente para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución, por lo que la experiencia previa es un factor clave que influye de manera positiva en el ejercicio del liderazgo de las directoras, permitiéndoles fortalecer sus habilidades y mejorar la gestión de sus instituciones educativas (Carrasco, 2021; Carrasco Sáez, 2021; Gutiérrez, 2022; Vega, 2023; Moncayo, 2015; Murillo, 2015; Rivero, 2018; Romero, 2021).

En tercer lugar, una de las necesidades o preocupaciones por las que pasan las directoras están relacionadas con las sobrecargas de las labores administrativas con las que deben lidiar en su día a día y que no les permiten centrarse en el desarrollo de su liderazgo pedagógico al tener que designar parte de su tiempo a labores administrativas, tal como lo señalaron:

Mi colegio necesita de un subdirector que esté permanentemente con ellos en el acompañamiento. Como mi cargo de director es global porque tengo que tener dos turnos, tengo que atender dos niveles, aparte atender la parte administrativa, la parte pedagógica, la parte económica, o sea, es amplia mi funcionalidad (D2).

Uno tiene que cubrir las necesidades de infraestructura, también hay necesidades formativas, entonces debo focalizarme en atender todas las necesidades del colegio y no cuento con apoyo administrativo (D4).

A veces nos hace falta el personal de oficina para poder mejorar nuestro trabajo. Tal vez se debería de mejorar los presupuestos para que cada colegio tenga personal administrativo como el caso de oficinista o coordinador para que nos ayude un poco en todo lo que son los trámites, porque la verdad que como directivos a veces no sobrecargamos (D3).

Es decir, a las directoras les gustaría poder contar con un personal administrativo que les ayude a aminorar las cargas administrativas por las que deben de pasar y que les quitan tiempo de poder centrarse en las labores pedagógicas que impactan de manera positiva en los aprendizajes de los estudiantes. Del mismo modo, autores como Nikolaros (2015), Clinciu (2023) y Dacholfany (2023) sostuvieron que dentro de las principales labores que tienen las directoras está en que deben de ejercer un liderazgo efectivo que vaya más allá de la gestión administrativa, enfocándose en crear un entorno de aprendizaje positivo y productivo, definir una dirección clara para el futuro de la organización, respaldar el crecimiento profesional del personal docente y fomentar una cultura de inclusión y excelencia académica, promover ambientes de participación constante e incentivar el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa, es decir, las principales labores del director o directora abarcan aspectos de liderazgo, gestión administrativa, pedagógica y de recursos, con el objetivo de crear un entorno educativo de calidad y excelencia.

En conclusión, para liderar eficazmente una organización educativa, es crucial superar la falta de experiencia inicial en cargos directivos mediante la práctica y el aprendizaje continuo, lo cual fortalece habilidades y mejora la gestión. Además, las experiencias previas permiten identificar prioridades, manejar normativas y ejercer un liderazgo más seguro, lo que impacta positivamente en la comunidad educativa. Sin embargo, las sobrecargas administrativas representan una barrera para el desarrollo del liderazgo pedagógico, por lo que es indispensable contar con apoyo administrativo que permita a las directoras centrarse en tareas que potencien los aprendizajes de los estudiantes y fomenten un entorno educativo de calidad y excelencia.

G. DESARROLLO DE IDENTIDADES PROFESIONALES SÓLIDAS

Las directoras escolares para liderar de manera efectiva en contextos educativos diversos y promover un entorno inclusivo y de alta calidad, es necesario que desarrollen identidades profesionales sólidas a través de la práctica reflexiva y la gestión del cambio. Por tal razón, se detallarán los hallazgos más importantes encontrados relacionados con: las identidades de las directoras y las implicancias de ser directoras.

En primer lugar, como parte de las trayectorias de liderazgo de las directoras, están van adquiriendo diversas habilidades con el pasar de los años que van perfeccionado hasta volverlas parte de su identidad, tal como lo sostuvieron en las entrevistas:

Soy una persona que estoy muy segura de lo que hago, soy muy pausada, soy de perfil bajo porque no me gusta decir que es lo que hago o qué estudiado o qué soy por qué no viene el caso (D2).

Me considero una buena persona, comunicativa que comprende a las personas cuando están en ciertas situaciones, pero eso no quiere decir que seamos permisivos, hay momentos en que uno tiene que tomar decisiones y decir las cosas como son (D1).

Mi identidad como directora, siempre quise ser maestra y amo mi carrera, me gusta enseñar, he enseñado 23 años en aula para luego ser después directora y creo que lo estoy haciendo bien (D3).

Soy una líder que tengo liderazgo distributivo diría. No soy yo la que toma decisiones sino las distribuyo para lograr mejores resultados en mi institución (D4).

En otras palabras, las directoras han ido adquiriendo sus identidades con el aprendizaje y las experiencias que han ido aprendiendo a lo largo de los años y que les ha servido para tener un mejor manejo en su gestión y liderar de una mejor manera su organización educativa. Asimismo, las directoras promueven un liderazgo que va más allá de la gestión administrativa, enfocándose en crear un entorno de aprendizaje positivo y productivo ya que al poseer una identidad

profesional influye en la fortaleza del aprendizaje de los estudiantes, por lo que las directoras se consideran personas seguras de lo que hacen, de perfil bajo y que toman decisiones sin temor (Aguirre, 2023; Vega, 2023; Gutiérrez, 2022; Carrasco, 2021; Zuloaga, 2021; Romero, 2021; Reque, 2020; Tejero, 2020; Fernandez, 2019; Rivero, 2018; Moncayo, 2015; Murillo, 2015).

En segundo lugar, como parte de las trayectorias de las directoras estas están relacionadas con las implicancias de lo que significa ser directoras y de todas las responsabilidades que deben de asumir para ejercer un cargo que promueva el aprendizaje de su organización, tal como lo señalaron:

Es una ardua tarea por hacer, la verdad nos absorbe bastante el tiempo más de lo que está establecido. Es un cargo de mucha responsabilidad y es complicado (D1).

Que a veces mis docentes necesitan las oportunidades para demostrar que ellos pueden y estamos nosotros para darles esa confianza y que pierdan el temor (D2).

El directivo que apuesta por la educación de calidad no mide horarios, aunque a veces va en contra de nuestra salud, velar por nuestros estudiantes, si estoy a punto de salir y se presentó una dificultad de una estudiante que fue maltratada o un estudiante que ha sido amenazado o un estudiante que necesite el apoyo, pues uno se queda a solucionar ese problema antes de retirarse (D4).

Es decir, las directoras consideran que las implicancias de ser directoras residen en tener un liderazgo estratégico que permita establecer la dirección de la organización, gestionar los recursos, mantener una cultura efectiva, enfatizar prácticas éticas, así como también crear una cultura que integre actividades estratégicas y operativas, y alinear los objetivos de la organización. Asimismo, autores como Ferreira (2021), Romero (2021), Jabbar (2017) y Clinciu (2023), señalaron que las directoras reflexionan sobre un futuro diferente y guían a la organización educativa hacia las metas establecidas, para ello debe de dirigir, controlar, organizar, planificar y dar seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos y desarrollando competencias para asegurar una

adecuada gestión de los recursos y necesidades de la institución a fin de controlar, planificar y dar seguimiento continuo a la gestión de la organización para optimizar los recursos materiales, financieros y humanos.

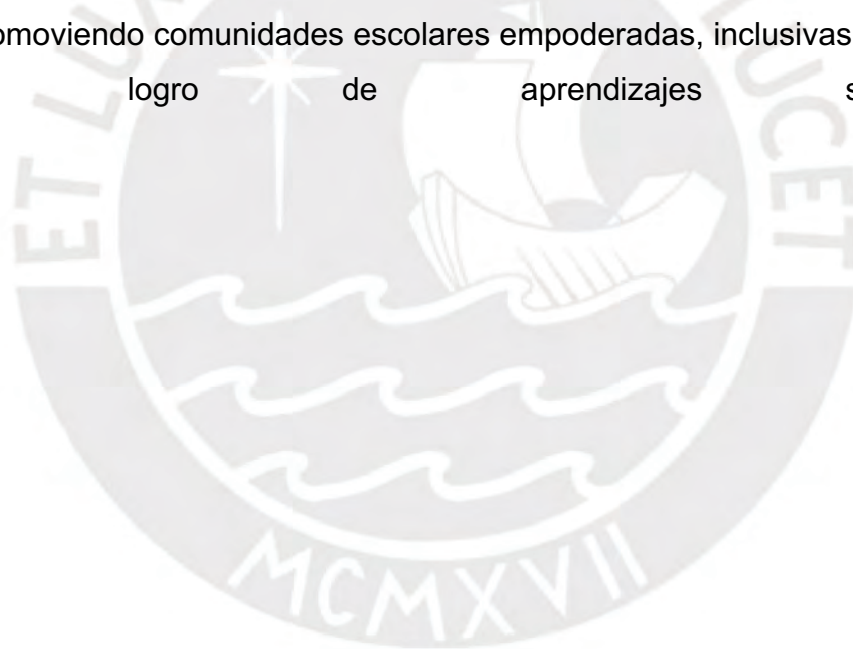
En conclusión, las directoras escolares construyen su identidad profesional y liderazgo a través de experiencias acumuladas, práctica reflexiva y gestión estratégica. Asimismo, su liderazgo trasciende lo administrativo, priorizando un entorno de aprendizaje inclusivo y efectivo, lo cual refuerza el desarrollo académico de los estudiantes. Sin embargo, ser directora implica asumir grandes responsabilidades, desde manejar recursos y dirigir equipos hasta enfrentar desafíos éticos y personales, lo que exige compromiso, visión estratégica y habilidades organizativas, por lo que en este contexto, las directoras no sólo lideran con seguridad y empatía, sino que también adoptan enfoques colaborativos para guiar a sus comunidades educativas hacia la excelencia.



CONCLUSIONES

1. En cumplimiento del primer objetivo específico, que consistió en describir las estrategias de liderazgo utilizadas por las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR, se concluye que dichas estrategias se centran en la formulación de una visión compartida, la promoción de una comunicación horizontal, el fortalecimiento del clima escolar y la implementación de procesos de formación docente continua. Estas acciones se enmarcan en enfoques de liderazgo transformacional y distribuido, los cuales han favorecido una gestión participativa, inclusiva y orientada a la mejora institucional.
2. Asimismo, se identificó que las directoras no se limitan a un rol administrativo, sino que despliegan estrategias de liderazgo con énfasis pedagógico y humano, priorizando la construcción de vínculos sólidos con los miembros de la comunidad educativa. En este sentido, sus prácticas van más allá de las exigencias normativas, configurando un liderazgo situado que responde a las necesidades reales de sus contextos escolares.
3. En relación con el segundo objetivo específico, que fue analizar las trayectorias de liderazgo de las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR, se concluye que estas trayectorias han sido construidas progresivamente a través de procesos formativos, la superación de obstáculos socioculturales, como estereotipos de género, y el fortalecimiento de habilidades personales y profesionales. Así, se configuran como líderes resilientes, reflexivas y comprometidas con el cambio educativo.
4. Las trayectorias analizadas permiten comprender que el liderazgo de las directoras es resultado de una evolución constante, donde confluyen experiencias previas, aprendizajes situados y un compromiso ético con la transformación de sus instituciones. Estas vivencias han fortalecido su capacidad para ejercer una gestión estratégica, dialogante y sensible a la diversidad de sus comunidades escolares.

5. En atención al tercer objetivo específico, que consistió en relacionar las estrategias y trayectorias de liderazgo de las directoras de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana en la EBR, se concluye que existe una conexión intrínseca entre ambas dimensiones. Las estrategias que implementan no son aleatorias ni exclusivamente técnicas, sino que emergen directamente de sus trayectorias personales y profesionales, reflejando un liderazgo auténtico, construido a partir de la práctica reflexiva y el conocimiento contextual.
6. Finalmente, se concluye que las directoras participantes en este estudio ejercen un liderazgo pedagógico con enfoque transformador, sustentado en sus experiencias de vida, su formación continua y su compromiso con la mejora educativa. A través de una gestión colaborativa, ética y centrada en las personas, han logrado liderar procesos de cambio sostenibles, promoviendo comunidades escolares empoderadas, inclusivas y orientadas al logro de aprendizajes significativos.



RECOMENDACIONES

1. Fortalecer programas de formación continua para directoras escolares, con especial énfasis en liderazgo pedagógico, gestión del cambio y trabajo colaborativo, a fin de consolidar prácticas directivas basadas en el liderazgo transformacional y distribuido. Estos programas deben partir del análisis de trayectorias profesionales y promover espacios reflexivos sobre la práctica.
2. Impulsar la institucionalización de comunidades profesionales de aprendizaje al interior de las escuelas, promoviendo una cultura colaborativa y horizontal. Las directoras deben ser acompañadas para diseñar estrategias que fortalezcan el trabajo en red entre docentes, padres de familia y estudiantes, favoreciendo así procesos de mejora continua y liderazgo compartido.
3. Diseñar políticas y mecanismos de mentoría entre directoras experimentadas y nuevas directivas, para que las trayectorias profesionales se conviertan en referentes vivos de liderazgo educativo. Esta propuesta responde a la necesidad identificada en el estudio de articular la experiencia acumulada con la formación de nuevas líderes, fortaleciendo así la construcción de identidades profesionales sólidas.
4. Promover desde el Ministerio de Educación y las UGEL espacios de diálogo entre instituciones educativas, donde las directoras puedan intercambiar experiencias de liderazgo, identificar buenas prácticas y trabajar colaborativamente en la solución de desafíos comunes, esto podría permitir construir redes que potencien el desarrollo profesional y la innovación educativa.
5. Revisar y ajustar los procesos de selección y nombramiento de directores y directoras, incorporando criterios que valoren la experiencia previa, la capacidad de liderar comunidades diversas y el compromiso con la mejora institucional. Se sugiere incorporar indicadores vinculados al liderazgo pedagógico y no únicamente al cumplimiento normativo o administrativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, E. (2023). Percepciones de las directoras con aula a cargo sobre los estilos de liderazgo desempeñados en instituciones educativas del nivel inicial en ámbitos rurales en contextos vulnerables. [Tesis para optar el grado académico de magíster]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/25226>
- Börü, N. (2020). Organizational and environmental contexts affecting school principals' distributed leadership practices. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 172-203. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1263366>
- Carrasco, A., & Barraza, D. (2021). Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino: el caso de directoras escolares chilenas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 26(90), 887-910. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662021000300887&script=sci_arttext
- Carrasco Sáez, A. E. (2021). La construcción de conocimiento profesional e identidad de directoras de establecimientos educacionales chilenos. *Pensamiento educativo*, 58(1), 1-19. <https://www.scielo.cl/pdf/pel/v58n1/0719-0409-pel-58-01-00107.pdf>
- Cliniciu, R. (2023). Optimizing Educational Management: Strategies for Effective Learning Environments and Academic Excellence. *Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences*. <https://doi.org/10.18662/lumenss/12.1/81>.
- Consejo Nacional de Educación (2020). Proyecto Educativo Nacional, PEN 2036: el reto de la ciudadanía plena. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6910>
- 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. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000300231&script=sci_arttext&tlng=pt

- Dacholfany, M., Samsudin, S., Rais, R., Leuwol, F., & Wantu, H. (2023). Learning Organizational Leadership Strategy in Improving the Quality of Middle Level Education. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v7i1.6403>.
- Espinoza, E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Revista Conrado*, 16(75), 103-110. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n75/1990-8644-rc-16-75-103.pdf>
- Fatimah, H., & Syahrani, S. (2022). Leadership Strategies In Overcoming Educational Problems. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*. <https://doi.org/10.54443/injoe.v3i2.34>.
- Fernandez Aquino, N., & Montoya Villena, L. A. (2019). Percepciones de directivos de IIEE públicas de Lima sobre el liderazgo y monitoreo pedagógico. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651655/Fernandez_AN.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y representaciones*, 7(1), 201-229. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010
- Gunawan, I., Bafadal, I., Nurabadi, A., & , J. (2020). School Leadership Strategy in Excellent Schools. *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.038>.
- Gutiérrez, K. M., & Roa, M. R. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista educación*, 46(1), 1-28. <https://www.redalyc.org/journal/440/44068165028/html/>

- Iparraquirre, H. K. M., Luna, W. V. T., Labajos, F. A. N., & Carhuamaca, J. D. M. (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12461-12476. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1262>
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). THE ROLE OF LEADERSHIP IN STRATEGIC MANAGEMENT. *International Journal Of Research - GRANTHAALAYAH*, 5(5), 99-106. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i5.2017.1841>
- Lara, M. B., García, P. C., & Rendón, E. H. (2016). Liderazgo directivo exitoso en la escuela secundaria. Proceso entre la formación profesional y la intuición. *Revista Boletín Redipe*, 5(2), 55-61. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/33>
- Leiva, M. V., Loyola, C., & Halim, R. (2022). Liderazgo y participación en escuelas públicas chilenas. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(45), 149-167. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-51622022000100149&script=sci_arttext
- MINEDU (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo Directivos construyendo escuela. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Moncayo Orjuela, B. C., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142-177. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a09.pdf>
- Morales, D., Sierra, S., & Matos, L. (2020). Front Matter. In *Métodos de investigación cualitativa. Fundamentos y aplicaciones* (1st ed., pp. 1–6). Editorial Unimagdalena. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1m0kjq0.1>
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes?. *RELIEVE-Revista Electrónica de*

- Nikolaros, J. (2015). Strategies for Effective School Leadership. *Global Journal Of Educational Studies*, 1(1), 45. <https://doi.org/10.5296/gjes.v1i1.7557>
- Rivero, R., Hurtado, C., & Morandé, Á. (2018). ¿ Cuán preparados llegan los directores escolares?: un análisis sobre su formación y trayectorias laborales previas a ejercer su cargo. *Calidad en la Educación*, (48), 17-49. <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n48/0718-4565-caledu-48-00017.pdf>
- Reque García, G. (2020). Percepciones de promotores y directores sobre la importancia y desarrollo de habilidades interpersonales en la gestión escolar: un caso de escuelas públicas de gestión privada de Lima. [Tesis para optar el grado académico de magíster]. Pontificia Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17674/REQUE_GARC%c3%8da_GLADYS%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 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. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Salcedo, E. (2021). La entrevista en grupos focales. En I. Montes (Coord.) *Investigación educativa: técnicas para el recojo y análisis de la información*. (1era ed., pp.29-42). Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/182800/LIBRO%20INVESTIGACI%c3%93N%20final.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Tejero, C. (2020). El liderazgo de una directora: el caso en una escuela alternativa de Educación Inicial en el distrito de Jesús María. [Tesis para optar el grado académico de magíster]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16994>
- UNESCO (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/2896>

- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>
- Van Manen, M. (2016). Fenomenología de la práctica: *Métodos de donación de sentido en la investigación y la escritura fenomenológica*. Universidad del Cauca
- Vega, L. , & Ahumada, L. (2023). Liderazgo de directoras (es) noveles: preparación y resistencia al cambio en contexto de pandemia. *Revista mexicana de investigación educativa*, 28(97), 467-485. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662023000200467&script=sci_arttext
- Vicerrectorado de Investigación PUCP (2011) Comité de ética para la investigación en seres humanos y animales. Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://textos.pucp.edu.pe/texto/Reglamento-del-Comite-de-Eticapara-la-Investigacion-con-Seres-Humanos-y-Animales-de-la-Pontificia->
- Zevallos, L. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17), 1-8. <https://www.redalyc.org/journal/5709/570967709014/html/>
- Zuloaga, M. L. (2021). Liderazgo femenino en situaciones de emergencia. Pandemia Covid 19 en Perú. *Avances en Psicología*, 29(2), 151-166. <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/2401/2607>

APÉNDICE

APÉNDICE 1: PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA TESIS

APÉNDICE 1: PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA TESIS

Actividad académica	Docentes evaluadores del avance	Fecha
Socialización del plan de Tesis en el curso de Cultura Investigadora	Alex Sánchez Luis Sime	15/11/2023
Socialización del plan de Tesis en el curso de Seminario de Tesis 1	Alex Sánchez Elizabeth Salcedo	09/04/2024
Socialización del avance de Tesis (marco de la investigación) en el curso de Seminario de Tesis 1	Rosa Tafur Eugenia Cornejo Edith Soria	11/06/2024
Socialización del avance de Tesis (diseño metodológico) en el curso de Seminario de Tesis 2	Rosa Tafur Rossana Zurita Ivan Montes	17/09/2024
Socialización del avance de Tesis (Interpretación de resultados, conclusiones) en el curso de Seminario de Tesis 2	Liliana Ávila Verónica Ligorria Rodrigo Fuentealba	19/11/2024
Revisión de la Tesis versión completa por parte del asesor	Rosa Tafur	10/12/2024
Aprobación de la Tesis por el asesor para que pase a jurado	Rosa Tafur	18/03/2025
Revisión del jurado (aprobación)	Jurado 1 Alex Sánchez	05/05/2025
	Jurado 2 Maria Elena Mellado	28/04/2025