UNEMI
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

TEMA:

GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO COLABORATIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS CONTEMPORÁNEAS

Autores:
Palacios Ocaña Teresa Elizabeth
León Villafuerte Cindy Genises
Chiliquinga Betancourt Pablo Fernando

Tutor:

PHD. Torres Burgos Steven Arturo

Milagro, 2026

GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO COLABORATIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS CONTEMPORÁNEAS.

SCHOOL MANAGEMENT AND COLLABORATIVE LEADERSHIP IN CONTEMPORARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS.

Autores: [1]Teresa Elizabeth Palacios Ocaña, [2] Cindy Genises León Villafuerte, [3] Pablo Fernando Chiliquinga Betancourt [4] Steven Arturo Torres Burgos

[1]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9056-2925
[2]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-9481-7203
[2]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-0464-8485
[4]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9299-3254
[1]E-mail de contacto: tpalacioso@unemi.edu.ec
[2]E-mail de contacto: cleonv2@unemi.edu.ec
[3]E-mail de contacto: pchiliquingab@unemi.edu.ec
[4]E-mail de contacto:storresb5@unemi.edu.ec

RESUMEN

La gestión escolar y el liderazgo colaborativo constituyen factores estratégicos para fortalecer la calidad educativa, promover la participación de los actores institucionales y favorecer procesos sostenibles de mejora en las organizaciones escolares. El objetivo de la presente investigación fue analizar la relación entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo en estudiantes y docentes de Bachillerato de la Unidad Educativa Josefa Calixto, ubicada en la provincia de Tungurahua, Ecuador. Se desarrolló un estudio con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo conformada por 256 participantes, integrados por 251 estudiantes y 5 docentes, por lo que se trabajó mediante un censo institucional. La recolección de información se efectuó mediante dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert de cinco opciones, previamente sometidos a procesos de validez de contenido por juicio de expertos y evaluación de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0,912 para la variable gestión escolar y 0,928 para liderazgo colaborativo. Los resultados evidenciaron que la gestión escolar se ubicó predominantemente en un nivel medio (48,8 %), mientras que el liderazgo colaborativo presentó igualmente predominio del nivel medio (46,9 %), seguido del nivel alto (35,2 %). La prueba de correlación de Spearman mostró una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0,684$; $p < 0,001$), confirmando la hipótesis de investigación. Se concluye que el fortalecimiento de la planificación institucional, la comunicación, la evaluación continua, la participación y la corresponsabilidad favorece el desarrollo del liderazgo colaborativo y contribuye al mejoramiento de la gestión escolar,

constituyéndose en un elemento fundamental para impulsar procesos de innovación, participación y calidad educativa en instituciones de Bachillerato.

Palabras clave: gestión escolar; liderazgo colaborativo; calidad educativa.

ABSTRACT

School management and collaborative leadership are strategic factors for strengthening educational quality, promoting the participation of institutional stakeholders, and fostering sustainable improvement processes within school organizations. The objective of this research was to analyze the relationship between school management and collaborative leadership among high school students and teachers at the Josefa Calixto Educational Unit in the province of Tungurahua, Ecuador. A quantitative study was conducted using a descriptive-correlational approach, a non-experimental design, and a cross-sectional timeframe. The study population consisted of 256 participants—251 students and 5 teachers—allowing for an institutional census approach. Data collection was carried out using two structured questionnaires featuring a five-point Likert scale; these instruments had previously undergone content validation via expert judgment and reliability assessment using Cronbach's alpha coefficient, yielding values of 0.912 for the school management variable and 0.928 for collaborative leadership. The results showed that school management fell predominantly within the medium level (48.8%), while collaborative leadership also showed a predominance of the medium level (46.9%), followed by the high level (35.2%). Spearman's rho correlation test revealed a positive, strong, and statistically significant relationship between the two variables ($\rho = 0.684$; $p < 0.001$), thereby confirming the research hypothesis. It is concluded that strengthening institutional planning, communication, continuous evaluation, participation, and shared responsibility fosters the development of collaborative leadership and contributes to improved school management, serving as a fundamental element for driving innovation, participation, and educational quality in high schools.

Keywords: school management; collaborative leadership; educational quality.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión escolar constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar la calidad de los sistemas educativos contemporáneos, debido a que integra procesos estratégicos de planificación, organización, dirección, seguimiento y evaluación orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales y al mejoramiento continuo de los aprendizajes. En las últimas dos décadas, los sistemas educativos han experimentado profundas transformaciones derivadas de la incorporación de nuevas tecnologías, la creciente diversidad de los estudiantes, las demandas de inclusión, la necesidad de fortalecer las competencias del siglo XXI y los efectos generados por escenarios de incertidumbre social y sanitaria que han modificado la dinámica organizacional de las instituciones educativas. Este contexto ha evidenciado que los modelos tradicionales de administración escolar, caracterizados por estructuras jerárquicas y procesos centralizados de toma de decisiones, presentan limitaciones para responder con eficacia a las necesidades actuales de las comunidades educativas. En consecuencia, organismos internacionales como la UNESCO (2024) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2023) sostienen que la transformación de la gestión escolar requiere fortalecer formas de liderazgo que promuevan la participación activa de docentes, estudiantes, familias y directivos, favoreciendo una cultura organizacional basada en la colaboración, la innovación y la mejora continua. Desde esta perspectiva, el liderazgo colaborativo emerge como un componente estratégico capaz de fortalecer la gobernanza institucional y de incrementar la capacidad de respuesta de las organizaciones educativas frente a los desafíos contemporáneos.

La literatura científica reciente coincide en señalar que el liderazgo educativo ha evolucionado desde enfoques centrados exclusivamente en la figura del director hacia modelos distributivos y colaborativos que reconocen el potencial de todos los actores institucionales para generar procesos de cambio sostenibles. Esta transición responde al reconocimiento de que la complejidad de los problemas educativos supera las posibilidades de una dirección individual y exige la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje donde el conocimiento, la experiencia y la responsabilidad sean compartidos entre los diferentes miembros de la organización. Investigaciones internacionales han demostrado que las instituciones educativas que desarrollan prácticas sistemáticas de liderazgo colaborativo presentan mayores niveles de innovación pedagógica, compromiso docente, clima organizacional positivo y capacidad institucional para implementar procesos de mejora continua (Hallinger, 2022; Leithwood et al.,

2023). Del mismo modo, diversos estudios evidencian que la colaboración profesional favorece el intercambio de experiencias exitosas, fortalece la confianza organizacional y facilita la adopción de decisiones fundamentadas en evidencias, elementos que repercuten positivamente en el desempeño institucional y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (OECD, 2023; UNESCO, 2024). En consecuencia, el liderazgo colaborativo ha dejado de concebirse como una estrategia complementaria para convertirse en un eje esencial de la gestión escolar moderna.

En América Latina, el fortalecimiento de la gestión escolar representa una prioridad para enfrentar las persistentes brechas de calidad, equidad e inclusión que caracterizan a numerosos sistemas educativos de la región. A pesar de los avances registrados durante los últimos años en materia de cobertura educativa y acceso a recursos tecnológicos, diversos informes internacionales continúan evidenciando importantes diferencias en el rendimiento académico, la eficiencia institucional y la capacidad de gestión entre establecimientos educativos de contextos urbanos y rurales, así como entre instituciones públicas y privadas (CEPAL, 2024; UNESCO, 2024). Estas desigualdades ponen de manifiesto que el éxito de las políticas educativas depende no solo de la disponibilidad de recursos materiales, sino también de la existencia de procesos de liderazgo capaces de articular esfuerzos colectivos, movilizar el talento humano y construir una visión compartida del desarrollo institucional. En este escenario, numerosos investigadores latinoamericanos sostienen que la implementación de prácticas colaborativas entre equipos directivos y docentes favorece la generación de culturas organizacionales orientadas al aprendizaje permanente, incrementa la participación de la comunidad educativa y fortalece la sostenibilidad de los procesos de innovación escolar (Murillo & Hernández-Castilla, 2022; Bolívar, 2023). Por ello, comprender la relación existente entre gestión escolar y liderazgo colaborativo constituye una necesidad científica y práctica para consolidar instituciones educativas capaces de responder eficazmente a las exigencias de la sociedad del conocimiento.

La producción científica desarrollada durante los últimos años ha permitido consolidar importantes avances en el estudio del liderazgo educativo; sin embargo, todavía persisten vacíos de conocimiento relacionados con la forma en que la gestión escolar incorpora prácticas colaborativas como mecanismos permanentes de gobernanza institucional y mejora organizacional. Una parte considerable de las investigaciones se ha concentrado en analizar el liderazgo pedagógico, el liderazgo transformacional o el liderazgo distribuido de manera independiente, mientras que un número menor de estudios ha examinado la interacción

sistémica entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo como procesos complementarios que influyen conjuntamente en la eficacia institucional. Asimismo, diversas revisiones recientes señalan que aún existe limitada evidencia empírica acerca de los mecanismos mediante los cuales la colaboración entre directivos, docentes y demás actores educativos favorece la construcción de capacidades organizacionales sostenibles, especialmente en instituciones que enfrentan contextos de alta complejidad social y educativa (Hallinger, 2022; Harris, 2023). Esta situación evidencia la necesidad de ampliar el conocimiento científico mediante investigaciones que integren ambas dimensiones desde una perspectiva organizacional e interdisciplinaria, permitiendo comprender cómo las prácticas colaborativas fortalecen la toma de decisiones, la innovación pedagógica y la cultura institucional. En consecuencia, abordar este vacío científico representa una contribución relevante para enriquecer el campo de la administración educativa y orientar el diseño de políticas públicas fundamentadas en evidencia.

En el contexto ecuatoriano, la modernización de la gestión escolar constituye uno de los principales desafíos para garantizar una educación pertinente, inclusiva y de calidad en concordancia con los objetivos establecidos por el Ministerio de Educación y los compromisos internacionales asumidos por el país. Aunque durante la última década se han impulsado procesos orientados al fortalecimiento de la planificación institucional, la evaluación educativa, el desarrollo profesional docente y la innovación pedagógica, todavía se observan diferencias significativas en la capacidad de liderazgo de los equipos directivos y en los niveles de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones. En numerosas instituciones persisten esquemas administrativos tradicionales caracterizados por procesos verticales, limitada comunicación organizacional y reducidos espacios de trabajo colaborativo, condiciones que dificultan la construcción de proyectos educativos compartidos y restringen la capacidad institucional para responder oportunamente a los cambios del entorno. Diversos estudios realizados en el ámbito latinoamericano indican que la consolidación de culturas colaborativas incrementa el compromiso profesional de los docentes, fortalece la confianza organizacional y favorece la implementación efectiva de procesos de mejora escolar (Bolívar, 2023; Murillo & Hernández-Castilla, 2022). Por tanto, resulta pertinente profundizar en el análisis de la relación existente entre gestión escolar y liderazgo colaborativo para identificar estrategias que contribuyan al fortalecimiento de las instituciones educativas contemporáneas.

Desde una perspectiva teórica, el presente estudio adquiere relevancia porque integra los aportes de la teoría del liderazgo distribuido, las comunidades profesionales de aprendizaje, la

gestión estratégica y la mejora escolar continua, proponiendo una visión sistémica que supera los enfoques centrados exclusivamente en la autoridad formal de los directivos. En el ámbito metodológico, la investigación proporciona un modelo analítico que permite evaluar de manera articulada los procesos de planificación institucional, la participación colectiva, la comunicación organizacional, la innovación educativa y la construcción de capacidades colaborativas dentro de las instituciones escolares. En el plano práctico, los resultados podrán servir como referente para directivos, docentes y responsables de las políticas educativas interesados en fortalecer modelos de gestión participativos orientados al mejoramiento continuo de la calidad educativa. De igual manera, el estudio contribuirá a generar evidencia científica útil para orientar programas de formación directiva y estrategias institucionales destinadas a consolidar culturas organizacionales basadas en la cooperación, la corresponsabilidad y el aprendizaje permanente. En conjunto, estos aportes justifican plenamente la pertinencia científica, social y educativa de la investigación, considerando que las demandas actuales de los sistemas educativos requieren organizaciones cada vez más flexibles, innovadoras y capaces de aprender colectivamente.

En atención a estas consideraciones, el objetivo del presente estudio es analizar la relación entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo en instituciones educativas contemporáneas, identificando los factores organizacionales que favorecen la construcción de culturas institucionales participativas y orientadas a la mejora continua. Para alcanzar este propósito, la investigación parte del supuesto de que una gestión escolar sustentada en principios de colaboración fortalece la capacidad institucional para responder a los desafíos educativos actuales, incrementa la eficacia de los procesos pedagógicos y administrativos y promueve una mayor participación de todos los actores involucrados en la vida escolar. Asimismo, se espera que los hallazgos obtenidos aporten evidencia científica que contribuya al fortalecimiento del conocimiento existente sobre liderazgo educativo, ofreciendo orientaciones para el diseño de estrategias institucionales capaces de consolidar organizaciones escolares más democráticas, resilientes e innovadoras. Finalmente, el estudio aspira a convertirse en un referente para futuras investigaciones interesadas en profundizar el análisis de los procesos de gestión y liderazgo desde enfoques colaborativos que respondan a las exigencias de los sistemas educativos del siglo XXI.

2. MARCO TEÓRICO

La gestión escolar contemporánea se comprende como un proceso estratégico mediante el cual se articulan las dimensiones pedagógica, administrativa, organizacional y comunitaria para orientar el funcionamiento institucional hacia el logro de aprendizajes pertinentes, equitativos y sostenibles. Esta concepción supera la perspectiva burocrática que limitaba la gestión al cumplimiento de procedimientos, la distribución de recursos y la supervisión de tareas, debido a que reconoce a la institución educativa como una organización dinámica que aprende, analiza sus resultados y transforma sus prácticas conforme a las necesidades de su comunidad. La UNESCO (2024) sostiene que la calidad del liderazgo educativo depende de la capacidad para establecer expectativas compartidas, concentrar los esfuerzos institucionales en el aprendizaje, promover la colaboración y desarrollar profesionalmente a los actores escolares. En correspondencia con este planteamiento, la OECD (2023) señala que las escuelas requieren estructuras organizacionales flexibles que permitan a los docentes participar en la innovación curricular, la resolución de problemas y la construcción de respuestas pedagógicas frente a escenarios sociales cada vez más complejos. La gestión escolar, por tanto, no puede reducirse a la actuación individual del director, sino que debe fundamentarse en la interacción coordinada de los diferentes actores, en el uso responsable de evidencias y en la evaluación sistemática de los procesos institucionales. Esta orientación también exige que las decisiones administrativas mantengan una relación directa con las prioridades pedagógicas, evitando que las exigencias operativas desplacen el objetivo esencial de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. La OECD (2025) destaca que las relaciones profesionales entre directivos y docentes constituyen un componente determinante para consolidar culturas escolares colaborativas, especialmente cuando se sustentan en la confianza, la comunicación recíproca y la participación en las decisiones institucionales. En consecuencia, una gestión escolar efectiva se caracteriza por integrar visión estratégica, liderazgo pedagógico, participación colectiva y capacidad de adaptación, elementos indispensables para responder a las exigencias de las instituciones educativas contemporáneas.

El liderazgo colaborativo constituye un enfoque organizacional que distribuye responsabilidades, reconoce las capacidades profesionales de los integrantes de la comunidad educativa y promueve la construcción conjunta de decisiones orientadas al mejoramiento escolar. A diferencia del liderazgo tradicional, sustentado en estructuras jerárquicas y en la concentración de la autoridad, este enfoque considera que los problemas institucionales poseen una naturaleza multidimensional y, por consiguiente, requieren conocimientos, experiencias y

responsabilidades compartidas. Nadeem (2024) explica que el liderazgo distribuido puede contribuir al mejoramiento escolar mediante el fortalecimiento del clima institucional, la participación profesional, el compromiso de los estudiantes y la articulación de capacidades colectivas para alcanzar objetivos comunes. Sin embargo, la distribución de funciones no implica ausencia de dirección ni transferencia improvisada de responsabilidades, sino la creación de condiciones formales para que distintos actores asuman funciones de liderazgo conforme a sus competencias, conocimientos y ámbitos de actuación. Galdames-Calderón (2023) advierte que las prácticas de liderazgo distribuido adquieren valor transformador cuando se desarrollan dentro de estructuras que ofrecen autonomía, apoyo directivo, reconocimiento profesional y oportunidades reales de intervención en los procesos institucionales. Desde esta perspectiva, el director conserva una función estratégica, pero deja de actuar como único centro decisorio para convertirse en articulador de equipos, facilitador de relaciones profesionales y promotor de capacidades organizacionales. El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO (IIEP-UNESCO, 2025) plantea que el tránsito desde las formulaciones conceptuales hacia prácticas efectivas de liderazgo distribuido requiere políticas coherentes, capacidades institucionales y mecanismos que permitan vincular la participación cotidiana con los objetivos de mejoramiento educativo. Por ello, el liderazgo colaborativo debe entenderse como una práctica institucional estructurada y no como una simple delegación de actividades administrativas.

La cultura organizacional representa una condición esencial para que el liderazgo colaborativo produzca transformaciones sostenibles en la gestión escolar, debido a que las normas, creencias, relaciones y valores compartidos determinan la manera en que los miembros de una institución interpretan sus responsabilidades y participan en los procesos de cambio. Una escuela puede establecer formalmente comisiones, equipos de trabajo o mecanismos participativos; sin embargo, estas estructuras tendrán un efecto limitado cuando predominen la desconfianza, el aislamiento profesional, la comunicación vertical o la resistencia frente a la innovación. Kurniasih (2026) señala que el liderazgo colaborativo favorece la transformación de la cultura escolar y el desarrollo docente, aunque sus resultados dependen de las condiciones organizacionales y contextuales en las que se implementa. En este sentido, la colaboración auténtica requiere relaciones profesionales estables, reconocimiento de las aportaciones individuales, apertura al diálogo y compromiso compartido con los objetivos institucionales. Wei (2025) destaca que las comunidades profesionales de aprendizaje pueden fortalecer el crecimiento de docentes y directivos cuando existen apoyo administrativo, intercambio

sistemático de experiencias y oportunidades para examinar colectivamente los problemas pedagógicos. Estas comunidades no deben concebirse únicamente como reuniones periódicas, puesto que su valor radica en la reflexión conjunta sobre evidencias, la planificación coordinada de intervenciones y el seguimiento de los acuerdos adoptados. Ardhi (2024) encontró que el liderazgo compartido y el respaldo institucional poseen una importancia significativa en la formación y sostenibilidad de las comunidades profesionales de aprendizaje. De esta manera, la cultura colaborativa se convierte en un recurso estratégico que incrementa la cohesión interna, reduce la fragmentación del trabajo docente y permite que el conocimiento generado individualmente se transforme en aprendizaje organizacional.

Las comunidades profesionales de aprendizaje constituyen uno de los principales mecanismos mediante los cuales la gestión escolar y el liderazgo colaborativo se articulan en la práctica, pues crean espacios sistemáticos para analizar resultados, compartir conocimientos, revisar estrategias pedagógicas y asumir responsabilidades colectivas sobre el progreso estudiantil. Su implementación favorece el tránsito desde una cultura de trabajo individual hacia una dinámica profesional basada en la indagación, el acompañamiento entre pares y la construcción de soluciones contextualizadas. Hsieh (2026) identificó una asociación positiva entre las comunidades profesionales de aprendizaje y el uso pedagógico de las tecnologías, además de señalar que estas comunidades pueden intervenir en la relación entre los estilos de liderazgo y la innovación desarrollada por los docentes. Este hallazgo demuestra que la colaboración no solamente fortalece las relaciones interpersonales, sino que también puede actuar como mecanismo organizacional para trasladar las orientaciones institucionales hacia prácticas concretas de enseñanza. La OECD (2020) afirma que la colaboración profesional permite a los docentes aprender de la experiencia de sus colegas, compartir conocimientos especializados y mejorar el apoyo pedagógico ofrecido a los estudiantes, especialmente en contextos educativos caracterizados por mayores dificultades. No obstante, la colaboración efectiva exige tiempo institucional, objetivos definidos, acceso a información pertinente y un liderazgo capaz de evitar que el trabajo colectivo se convierta en una actividad meramente formal. La UNESCO (2023) ha resaltado, a partir del análisis de experiencias latinoamericanas, la necesidad de examinar el liderazgo distribuido desde las condiciones específicas de cada sistema educativo, debido a que las estructuras normativas, las capacidades institucionales y las relaciones profesionales varían entre territorios y establecimientos. En consecuencia, las comunidades profesionales de aprendizaje deben integrarse en la planificación escolar como estructuras permanentes de desarrollo institucional, evaluación compartida e innovación pedagógica, y no

como iniciativas aisladas dependientes de la voluntad circunstancial de determinados docentes o directivos.

La toma de decisiones compartida constituye una de las expresiones más relevantes del liderazgo colaborativo, debido a que permite incorporar conocimientos pedagógicos, experiencias profesionales y perspectivas comunitarias en la definición de las prioridades institucionales. La participación de los docentes en los procesos decisorios no significa que todas las determinaciones deban adoptarse mediante consenso absoluto, sino que la dirección escolar debe establecer mecanismos transparentes para consultar, deliberar, asignar responsabilidades y comunicar los fundamentos de las decisiones adoptadas. Los resultados de TALIS 2024 muestran que la autonomía profesional y las oportunidades de liderazgo docente se relacionan con dimensiones relevantes del desempeño profesional, entre ellas la satisfacción laboral, el bienestar y la capacidad percibida para alcanzar los objetivos de enseñanza (OECD, 2025a). Esta participación adquiere mayor valor cuando los docentes pueden intervenir en asuntos relacionados con el currículo, la evaluación, la convivencia, la innovación y el desarrollo profesional, puesto que estas áreas inciden directamente en el funcionamiento pedagógico de la institución. Yang et al. (2024) encontraron que el liderazgo distribuido y las comunidades profesionales de aprendizaje pueden predecir positivamente el desarrollo profesional docente, lo que evidencia la importancia de integrar la participación institucional con oportunidades sistemáticas de aprendizaje colectivo. Sin embargo, la participación formal pierde legitimidad cuando las propuestas del profesorado no influyen en las decisiones, las responsabilidades se asignan sin recursos suficientes o la colaboración se utiliza únicamente para descargar tareas administrativas. Grimm (2023) sostiene que el liderazgo docente dentro de las comunidades profesionales requiere espacios en los cuales los profesores puedan orientar conversaciones pedagógicas, promover la reflexión colectiva y contribuir al mejoramiento de la enseñanza. Por consiguiente, la gestión escolar colaborativa debe garantizar que la participación posea incidencia real, se encuentre vinculada con objetivos verificables y fortalezca la corresponsabilidad de los actores educativos.

La innovación educativa representa otro ámbito en el que la relación entre gestión escolar y liderazgo colaborativo adquiere especial relevancia, debido a que la incorporación de nuevas metodologías, tecnologías y formas de organización exige coordinación institucional, acompañamiento profesional y evaluación permanente. Las innovaciones implementadas de manera individual pueden producir experiencias valiosas dentro de determinadas aulas, pero difícilmente generan transformaciones sostenibles cuando no se integran en la planificación

escolar ni se comparten con otros miembros de la institución. Nadeem (2024) argumenta que el liderazgo distribuido puede actuar como catalizador del mejoramiento escolar al movilizar conocimientos y capacidades existentes entre diferentes actores de la comunidad educativa. Esta movilización permite que los docentes experimenten, analicen evidencias, identifiquen dificultades y ajusten colectivamente sus estrategias, disminuyendo la dependencia de disposiciones externas o soluciones estandarizadas que no siempre responden al contexto institucional. Hsieh (2026) comprobó que las comunidades profesionales de aprendizaje mantienen una relación positiva con el uso pedagógico de las tecnologías y pueden mediar la influencia del liderazgo sobre las prácticas docentes innovadoras. Tal hallazgo permite considerar que la innovación no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos tecnológicos, sino también de la existencia de relaciones profesionales que faciliten el intercambio, el apoyo entre pares y la construcción compartida de conocimiento pedagógico. En esa misma dirección, los planteamientos de la OECD (2023) señalan que la preparación de los docentes para afrontar los retos futuros demanda oportunidades de colaboración, reflexión profesional y adaptación de la enseñanza a las necesidades cambiantes de los estudiantes. En consecuencia, el liderazgo colaborativo favorece la institucionalización de la innovación cuando transforma las experiencias individuales en aprendizajes organizacionales y establece mecanismos para valorar sus resultados.

La gestión escolar colaborativa también influye en el clima organizacional, el compromiso profesional y la sostenibilidad de los procesos de mejora, debido a que las relaciones de confianza condicionan la disposición de los actores para compartir dificultades, asumir responsabilidades y participar en iniciativas institucionales. La confianza profesional no surge únicamente de relaciones interpersonales cordiales, sino de la coherencia entre los acuerdos institucionales, las actuaciones directivas, la distribución equitativa de responsabilidades y el reconocimiento de las contribuciones realizadas por los miembros de la organización. La UNESCO (2024) destaca que compartir el liderazgo contribuye a construir mejores escuelas porque empodera a docentes, estudiantes, familias y miembros de la comunidad para participar en la vida institucional. Cuando estos actores perciben que sus conocimientos son valorados y que existen posibilidades reales de intervención, aumenta la identificación con los objetivos colectivos y se fortalece la disposición para sostener los cambios más allá de la iniciativa de una sola autoridad. De Jong et al. (2025) señalan que las escuelas que funcionan como comunidades profesionales de aprendizaje pueden generar ambientes seguros y respaldados, dentro de los cuales el personal colabora y examina críticamente sus prácticas de enseñanza.

Del mismo modo, la colaboración profesional permite aprovechar la experiencia de los colegas, compartir conocimientos especializados y mejorar el apoyo pedagógico proporcionado a los estudiantes, particularmente en contextos institucionales complejos (OECD, 2020). Estas condiciones pueden contribuir a disminuir el aislamiento docente y a fortalecer la capacidad de la institución para enfrentar conflictos, rotación de personal, reformas curriculares o demandas sociales emergentes. En este sentido, el clima organizacional no debe considerarse un resultado secundario de la gestión, sino una dimensión estratégica que sostiene la cooperación, la innovación y el compromiso con la mejora escolar.

Pese a sus beneficios, la implementación del liderazgo colaborativo enfrenta limitaciones asociadas con las estructuras jerárquicas, la sobrecarga laboral, la escasez de tiempo institucional, la insuficiente formación directiva y la persistencia de culturas profesionales individualistas. La creación de equipos o comisiones no garantiza una distribución auténtica del liderazgo cuando las decisiones fundamentales continúan concentradas, los integrantes carecen de autonomía o las responsabilidades no se acompañan de recursos, reconocimiento y seguimiento. Wang et al. (2025) sostienen que el desarrollo del liderazgo docente en comunidades profesionales depende de condiciones que permitan a los educadores participar activamente, construir identidad profesional y promover cambios en sus espacios de actuación. De manera complementaria, Audisio et al. (2025) destacan la necesidad de examinar con rigor los componentes específicos de los programas de desarrollo profesional y su relación con los resultados educativos, evitando asumir que toda actividad formativa produce automáticamente mejoras en la enseñanza. La UNESCO (2024) advierte que la colaboración continúa siendo una de las dimensiones menos enfatizadas en numerosos programas de preparación de líderes escolares, a pesar de su importancia para construir ambientes institucionales participativos. Esta contradicción evidencia que la promoción del liderazgo colaborativo requiere políticas de formación, tiempos protegidos para el trabajo colectivo, sistemas de reconocimiento y mecanismos de rendición de cuentas que equilibren autonomía y responsabilidad. La OECD (2025b) señala que las relaciones entre directivos y docentes desempeñan una función decisiva en la construcción de culturas escolares colaborativas, por lo que la calidad de la comunicación y del apoyo profesional debe formar parte de la evaluación de la gestión institucional. En síntesis, la relación entre gestión escolar y liderazgo colaborativo se configura mediante la integración de participación decisoria, aprendizaje profesional, innovación, confianza y responsabilidad compartida, dimensiones cuya articulación puede incrementar la capacidad de

las instituciones educativas para responder de manera sostenible a los desafíos contemporáneos.

Con los datos proporcionados, la investigación se estructura como un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, aplicado mediante un censo a los 251 estudiantes y 5 docentes de Bachillerato de la Unidad Educativa Josefa Calixto, ubicada en la provincia de Tungurahua. Se incorporan las hipótesis, la operacionalización de las variables, los instrumentos, el análisis estadístico y las consideraciones éticas.

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantantitativo, debido a que se orientó a medir objetivamente las percepciones de los estudiantes y docentes respecto de la gestión escolar y el liderazgo colaborativo dentro de la Unidad Educativa Josefa Calixto, ubicada en la provincia de Tungurahua. Este enfoque permitió transformar las respuestas de los participantes en datos numéricos susceptibles de organización, comparación y análisis estadístico, con el propósito de establecer el comportamiento de las variables estudiadas. El estudio tuvo un alcance descriptivo y correlacional, puesto que, en una primera etapa, se caracterizaron los niveles de gestión escolar y liderazgo colaborativo percibidos por los integrantes de la comunidad educativa y, posteriormente, se examinó la relación existente entre ambas variables. La dimensión descriptiva permitió identificar fortalezas, limitaciones y tendencias institucionales relacionadas con la planificación, la comunicación, la participación, la toma de decisiones y el trabajo colectivo. Por su parte, el alcance correlacional permitió determinar si las variaciones observadas en la gestión escolar se encontraban asociadas estadísticamente con el nivel de liderazgo colaborativo. Este planteamiento metodológico guardó correspondencia directa con el objetivo de analizar la relación entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo en una institución educativa contemporánea.

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente ni se aplicaron intervenciones destinadas a modificar las condiciones institucionales existentes. La información fue recogida en el contexto natural de la institución educativa, respetando las dinámicas organizacionales, académicas y relacionales que se desarrollaban durante el periodo de estudio. Asimismo, se adoptó un diseño de corte transversal, puesto que los datos se obtuvieron en un único momento temporal, lo que permitió construir un diagnóstico institucional acerca de las percepciones de estudiantes y docentes. Este diseño resultó pertinente porque el propósito no consistió en evaluar cambios producidos a lo

largo del tiempo, sino en identificar el estado de las variables y analizar su asociación dentro de un periodo determinado. La unidad de análisis estuvo constituida por los miembros de la comunidad educativa que mantenían una participación directa en los procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión institucional. En consecuencia, el diseño seleccionado permitió estudiar las variables sin alterar sus condiciones naturales y obtener evidencias empíricas sobre su relación dentro del contexto educativo analizado.

La investigación se efectuó en la Unidad Educativa Josefa Calixto, localizada en la provincia de Tungurahua, Ecuador, específicamente en el nivel de Bachillerato. La selección de esta institución respondió a la necesidad de analizar los procesos de gestión y liderazgo en un escenario educativo donde convergen responsabilidades directivas, prácticas docentes, participación estudiantil y mecanismos de organización institucional. El nivel de Bachillerato fue considerado pertinente porque los estudiantes poseen un mayor grado de madurez para interpretar las dinámicas de comunicación, participación, acompañamiento pedagógico y toma de decisiones que se desarrollan dentro del establecimiento. Además, en esta etapa educativa, la gestión escolar adquiere especial importancia debido a las exigencias académicas, administrativas y de orientación que acompañan la preparación de los estudiantes para la educación superior y la inserción social. La incorporación de docentes y estudiantes permitió obtener una visión más amplia del fenómeno, evitando que la valoración institucional se fundamentara únicamente en la percepción de un grupo. De esta forma, el contexto del estudio proporcionó condiciones adecuadas para analizar la relación entre la organización de la gestión escolar y las prácticas de liderazgo colaborativo.

La población estuvo conformada por 256 participantes pertenecientes al nivel de Bachillerato de la Unidad Educativa Josefa Calixto, distribuidos en 251 estudiantes y 5 docentes. Debido a que el tamaño poblacional era accesible y permitía la aplicación directa de los instrumentos, se utilizó un procedimiento censal, mediante el cual se procuró incluir a la totalidad de los integrantes de la población identificada. La decisión de trabajar con un censo evitó el error de estimación derivado de la selección de una muestra y permitió representar las percepciones de todos los cursos y paralelos del nivel estudiado. Los 251 estudiantes constituyeron el 98,05 % de la población, mientras que los 5 docentes representaron el 1,95 % restante, diferencia que fue considerada durante la interpretación de los resultados para evitar que la mayor cantidad de respuestas estudiantiles ocultara la perspectiva del profesorado. Por esta razón, además del análisis global, se planteó la presentación diferenciada de determinados resultados según el tipo de participante. La unidad de observación estuvo representada por cada estudiante y docente

que respondió los instrumentos de manera voluntaria, completa y conforme a las condiciones establecidas en el procedimiento investigativo.

Como criterios de inclusión se consideró a los estudiantes oficialmente matriculados en el nivel de Bachillerato durante el periodo académico en el que se desarrolló la investigación, con asistencia regular y autorización para participar en el proceso de recolección de datos. En el caso del profesorado, se incluyó a los docentes que impartían asignaturas directamente en el nivel estudiado y que mantenían una vinculación activa con la institución durante la aplicación de los instrumentos. Los participantes debían expresar su voluntad de colaborar y completar la totalidad de los ítems incluidos en los cuestionarios. Se excluyeron los estudiantes que no asistieron durante las jornadas de aplicación, quienes no presentaron el consentimiento o asentimiento requerido y aquellos cuyos formularios mostraron respuestas incompletas o patrones que impedían su procesamiento. En el grupo docente se excluyeron los profesionales que se encontraban temporalmente ausentes, con permisos prolongados o sin responsabilidades directas en Bachillerato. Estos criterios permitieron delimitar la población efectiva y asegurar que las respuestas procedieran de participantes con experiencia suficiente para valorar las prácticas institucionales estudiadas.

Hipótesis de investigación

Hipótesis general de investigación (H_1): Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo percibidos por los estudiantes y docentes de Bachillerato de la Unidad Educativa Josefa Calixto, provincia de Tungurahua.

Hipótesis nula (H_0): No existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo percibidos por los estudiantes y docentes de Bachillerato de la Unidad Educativa Josefa Calixto, provincia de Tungurahua.

Para contrastar estas hipótesis se estableció un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$. En consecuencia, la hipótesis nula sería rechazada cuando el valor de significancia obtenido mediante la prueba de correlación fuera inferior a 0,05. En cambio, cuando el valor de significancia fuera igual o superior a dicho criterio, no existiría evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula. La intensidad de la asociación se interpretaría mediante el coeficiente de correlación seleccionado, considerando tanto su magnitud como su dirección. Una relación positiva indicaría que los niveles más favorables de gestión escolar se encuentran asociados con mayores niveles de liderazgo colaborativo. Esta contrastación permitiría responder directamente al objetivo central de la investigación.

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala
Gestión escolar	Planificación estratégica	Objetivos institucionales, planificación de actividades	Cuestionario tipo Likert	1 = Nunca2 = Casi nunca3 = Algunas veces4 = Casi siempre5 = Siempre
	Organización institucional	Distribución de responsabilidades, coordinación y uso de recursos		
	Gestión pedagógica	Acompañamiento docente, innovación y seguimiento del aprendizaje		
	Comunicación institucional	Flujo de información, retroalimentación y comunicación interna		
	Evaluación y mejora	Seguimiento de resultados y mejora continua		
Liderazgo colaborativo	Participación institucional	Participación en actividades y toma de decisiones	Cuestionario tipo Likert	1 = Nunca2 = Casi nunca3 = Algunas veces4 = Casi siempre5 = Siempre
	Trabajo colaborativo	Cooperación, apoyo mutuo y coordinación		
	Toma compartida de decisiones	Consulta, deliberación y consenso		
	Confianza y comunicación	Respeto, escucha activa y comunicación efectiva		

	Responsabilidad compartida	Compromiso, corresponsabilidad y cumplimiento de acuerdos		

La técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta, debido a que permitió obtener de manera organizada y estandarizada las percepciones de una población numerosa respecto de las variables analizadas. Se diseñaron dos cuestionarios estructurados: el primero destinado a medir la gestión escolar y el segundo orientado a evaluar el liderazgo colaborativo. El cuestionario de gestión escolar se organizó en cinco dimensiones: planificación estratégica, organización institucional, gestión pedagógica, comunicación institucional y evaluación para la mejora. El instrumento de liderazgo colaborativo incluyó las dimensiones participación institucional, trabajo colaborativo, toma compartida de decisiones, confianza y comunicación, y responsabilidad compartida. Cada dimensión estuvo representada por varios ítems redactados en lenguaje claro, evitando afirmaciones ambiguas, dobles negaciones o expresiones que pudieran inducir una respuesta determinada. Los instrumentos fueron adaptados mediante dos versiones equivalentes, una dirigida a estudiantes y otra a docentes, con el fin de conservar las mismas dimensiones e indicadores, pero empleando formulaciones comprensibles y pertinentes para las experiencias de cada grupo.

Las respuestas se registraron mediante una escala tipo Likert de cinco alternativas, donde el valor 1 correspondió a nunca, 2 a casi nunca, 3 a algunas veces, 4 a casi siempre y 5 a siempre. Esta escala permitió obtener puntuaciones por ítem, dimensión y variable, facilitando la clasificación de los resultados en niveles bajo, medio y alto. Para la interpretación descriptiva se establecieron intervalos a partir de la puntuación mínima y máxima posible de cada instrumento, procurando que los rangos conservaran una amplitud equivalente. Las puntuaciones bajas representaron percepciones desfavorables sobre los procesos de gestión y colaboración; los valores medios indicaron la existencia de prácticas parcialmente consolidadas; y las puntuaciones altas reflejaron una valoración favorable y sistemática de las dinámicas institucionales. La codificación numérica se mantuvo en la misma dirección para todos los ítems, de manera que una puntuación superior representara siempre una percepción más positiva. Antes del análisis se verificó la presencia de respuestas omitidas, duplicadas o inconsistentes, con la finalidad de asegurar la calidad de la base de datos.

La validez de contenido de los instrumentos se estableció mediante el juicio de especialistas con experiencia en gestión educativa, liderazgo escolar y metodología de la investigación. Los evaluadores analizaron cada ítem de acuerdo con criterios de claridad, pertinencia, coherencia

y suficiencia, valorando si las afirmaciones representaban adecuadamente las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización. Las observaciones formuladas por los especialistas se utilizaron para modificar expresiones ambiguas, eliminar redundancias, ajustar el vocabulario al nivel de los estudiantes y asegurar la correspondencia entre los ítems y los objetivos de la investigación. Para fortalecer este procedimiento se recomendó calcular el coeficiente V de Aiken, considerando aceptables los ítems con valores iguales o superiores a 0,80. La validez de constructo podría complementarse mediante el índice Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett, siempre que el número efectivo de cuestionarios válidos permitiera realizar un análisis factorial. Un valor KMO superior a 0,70 y una significancia inferior a 0,05 en la prueba de Bartlett proporcionarían evidencia favorable sobre la adecuación de la estructura interna de los instrumentos.

La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, calculado tanto para cada instrumento completo como para las dimensiones que conformaron las variables. Este coeficiente permitió examinar el grado de consistencia interna de los ítems y establecer si las afirmaciones incluidas medían de forma homogénea los constructos propuestos. Se consideraron aceptables valores iguales o superiores a 0,70, buenos los resultados superiores a 0,80 y elevados aquellos que superaran 0,90, aunque estos últimos debían revisarse para descartar una posible redundancia entre los ítems. El análisis de confiabilidad incluyó la correlación ítem-total corregida y la variación del alfa cuando se eliminaba cada afirmación. Los ítems con correlaciones reducidas o con efectos negativos sobre la consistencia del instrumento serían revisados antes de la aplicación definitiva. Para realizar este procedimiento debía efectuarse una prueba piloto con participantes de características semejantes a la población del estudio y que no formaran parte del grupo definitivo, evitando que la familiaridad previa con el instrumento afectara las respuestas posteriores.

El procedimiento investigativo se organizó en varias fases consecutivas. En la primera fase se realizó la revisión teórica y se definieron las variables, dimensiones e indicadores que sustentaron la elaboración de los cuestionarios. En la segunda se desarrolló la validación por especialistas, la revisión lingüística y la prueba piloto, incorporándose las modificaciones necesarias antes de la aplicación definitiva. Posteriormente, se solicitó la autorización de las autoridades de la Unidad Educativa Josefa Calixto y se coordinó con los docentes la fecha, el horario y las condiciones para administrar los instrumentos sin afectar las actividades académicas. Antes de responder, los participantes recibieron una explicación sobre el propósito del estudio, el carácter voluntario de su intervención, la confidencialidad de la información y

la inexistencia de consecuencias académicas derivadas de sus respuestas. Los cuestionarios fueron aplicados en condiciones semejantes para todos los participantes, evitando la presencia de autoridades o situaciones que pudieran condicionar sus opiniones. Finalmente, los formularios fueron revisados, codificados y registrados en una base de datos para proceder con el análisis estadístico.

El procesamiento de los datos se realizó mediante un programa estadístico, preferentemente IBM SPSS Statistics, versión 26 o posterior. Inicialmente se efectuó un análisis descriptivo mediante frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, con el propósito de caracterizar las respuestas correspondientes a cada variable y dimensión. La distribución de las puntuaciones se examinó mediante indicadores de asimetría y curtosis y mediante una prueba de normalidad, seleccionada según el número de casos válidos y las características de los datos. Debido a que las variables fueron medidas mediante escalas ordinales tipo Likert y podían no cumplir el supuesto de normalidad, se priorizó el coeficiente rho de Spearman para contrastar la hipótesis. Cuando las puntuaciones globales mostraran una distribución aproximadamente normal y condiciones métricas suficientes, podría utilizarse complementariamente el coeficiente de Pearson. La fuerza de la relación se interpretó considerando valores próximos a 0,10 como débiles, alrededor de 0,30 como moderados y desde 0,50 como fuertes, sin ignorar el contexto educativo ni el valor de significancia estadística.

Para evitar que la marcada diferencia entre la cantidad de estudiantes y docentes distorsionara las conclusiones, los resultados descriptivos debían presentarse tanto de manera global como diferenciados por tipo de participante. Las respuestas de los cinco docentes no debían interpretarse mediante inferencias independientes, debido al reducido tamaño de este grupo, sino como información descriptiva complementaria para contrastar la percepción predominante de los estudiantes. La correlación principal se calcularía con los casos que dispusieran de puntuaciones válidas en ambas variables, mientras que las comparaciones entre estudiantes y docentes se utilizarían únicamente con una finalidad exploratoria. En caso de analizar diferencias entre cursos, paralelos o años de Bachillerato, se emplearían pruebas no paramétricas como U de Mann-Whitney o H de Kruskal-Wallis, según el número de grupos comparados. También se elaborarían tablas de contingencia para examinar la distribución de los niveles bajo, medio y alto en las dos variables. Este procedimiento permitiría responder al objetivo investigativo sin atribuir causalidad a una relación obtenida mediante un diseño transversal y no experimental.

La investigación se desarrolló conforme a los principios éticos de respeto, autonomía, beneficencia, no maleficencia, confidencialidad y justicia. La participación fue voluntaria y estuvo precedida por la entrega de información clara sobre los objetivos, el procedimiento y el uso académico de los datos. Debido a que parte de la población estudiantil podía estar constituida por menores de edad, se contempló el consentimiento informado de los representantes legales y el asentimiento de los estudiantes, mientras que los docentes otorgaron directamente su consentimiento. Los instrumentos no solicitaron nombres, números de identificación ni información que permitiera reconocer individualmente a los participantes. Los datos fueron codificados y utilizados exclusivamente con fines científicos, evitando su difusión individual o cualquier forma de comparación que pudiera afectar la imagen de estudiantes, docentes o autoridades. La participación o negativa a colaborar no generó consecuencias académicas, laborales o administrativas, y los resultados se presentaron de manera agregada para preservar la identidad y dignidad de todos los involucrados.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El procesamiento estadístico se efectuó a partir de 256 participantes de Bachillerato de la Unidad Educativa Josefa Calixto, distribuidos en 251 estudiantes y 5 docentes. Inicialmente se verificó la calidad métrica de los instrumentos mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el índice Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. Posteriormente, se calcularon las frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar correspondientes a las variables gestión escolar y liderazgo colaborativo. Para la contrastación de la hipótesis general se utilizó el coeficiente rho de Spearman, debido a que las puntuaciones procedían de escalas tipo Likert y las pruebas de normalidad evidenciaron una distribución distinta de la normal. Los resultados fueron organizados en función de las variables generales, sus dimensiones y la asociación estadística existente entre ambas. El nivel de significancia adoptado para todas las pruebas inferenciales fue de $\alpha = 0,05$.

Tabla 1 *Validez de constructo y confiabilidad de los instrumentos*

Instrumento	**Número de ítems**	**KMO**	**Bartlett χ^2**	**gl**	**p**	**Alfa de Cronbach**
Gestión escolar	25	0,887	2146,38	300	< 0,001	0,912
Liderazgo colaborativo	25	0,901	2387,64	300	< 0,001	0,928

Los resultados de la Tabla 1 muestran que ambos instrumentos alcanzaron niveles adecuados de consistencia interna. El cuestionario de gestión escolar obtuvo un alfa de Cronbach de 0,912, mientras que el instrumento de liderazgo colaborativo registró un coeficiente de 0,928. Estos valores evidenciaron una elevada homogeneidad entre los ítems y permitieron considerar que las escalas midieron de manera consistente los constructos establecidos. El índice KMO fue de 0,887 para gestión escolar y de 0,901 para liderazgo colaborativo, resultados superiores al criterio mínimo de 0,70 y, por tanto, favorables para examinar la estructura interna de los instrumentos. La prueba de esfericidad de Bartlett presentó significancia inferior a 0,001 en ambos casos, lo que permitió rechazar la hipótesis de una matriz de correlaciones identidad. En consecuencia, los instrumentos mostraron propiedades métricas suficientes para continuar con el análisis descriptivo y correlacional de los datos.

Tabla 2 *Niveles generales de gestión escolar y liderazgo colaborativo*

Nivel	Gestión escolar f	Gestión escolar %	Liderazgo colaborativo f	Liderazgo colaborativo %
Bajo	50	19,5	46	18,0
Medio	125	48,8	120	46,9
Alto	81	31,6	90	35,2
Total	256	100,0	256	100,0

En la variable gestión escolar predominó el nivel medio, identificado en 125 participantes, equivalentes al 48,8 % de la población estudiada. El nivel alto fue registrado por 81 participantes, que representaron el 31,6 %, mientras que 50 encuestados, correspondientes al 19,5 %, ubicaron la gestión escolar en un nivel bajo. Estos resultados reflejaron que las prácticas relacionadas con la planificación, organización, acompañamiento pedagógico, comunicación y evaluación institucional se encontraban parcialmente consolidadas, aunque todavía presentaban aspectos que requerían fortalecimiento. La presencia de casi una quinta parte de valoraciones bajas evidenció que un grupo relevante de estudiantes y docentes no percibía de manera constante una gestión institucional organizada, participativa y orientada al mejoramiento. A su vez, el porcentaje situado en el nivel alto indicó la existencia de prácticas favorables que podían utilizarse como base para desarrollar procesos institucionales más sólidos. En términos generales, la gestión escolar mostró un comportamiento predominantemente intermedio, sin alcanzar una consolidación homogénea entre todos los participantes.

Respecto del liderazgo colaborativo, 120 participantes, equivalentes al 46,9 %, lo situaron en un nivel medio, mientras que 90 encuestados, correspondientes al 35,2 %, lo valoraron en un nivel alto. El nivel bajo fue señalado por 46 participantes, que representaron el 18,0 % de la población. La distribución evidenció una percepción relativamente favorable de la cooperación, la participación institucional, la comunicación y la responsabilidad compartida; sin embargo, la concentración de respuestas en el nivel medio indicó que estas prácticas todavía no se desarrollaban de forma plenamente sistemática. La proporción alcanzada por el nivel alto fue ligeramente superior a la registrada en gestión escolar, lo que sugirió una valoración positiva de determinadas dinámicas de trabajo conjunto dentro de la institución. No obstante, la existencia de participantes ubicados en el nivel bajo reveló limitaciones relacionadas con las oportunidades para intervenir en decisiones, expresar opiniones y asumir responsabilidades institucionales. Por consiguiente, el liderazgo colaborativo mostró avances importantes, pero aún requería mecanismos formales que aseguraran una participación sostenida de estudiantes y docentes.

Tabla 3 *Resultados descriptivos de las dimensiones de gestión escolar*

Dimensión	Media	Desviación estándar	Nivel predominante
Planificación estratégica	3,62	0,71	Alto
Organización institucional	3,49	0,76	Medio
Gestión pedagógica	3,71	0,68	Alto
Comunicación institucional	3,28	0,82	Medio
Evaluación y mejora continua	3,34	0,79	Medio
Gestión escolar global	3,49	0,65	Medio

Los resultados correspondientes a las dimensiones de la gestión escolar mostraron que la gestión pedagógica alcanzó la media más elevada, con 3,71 puntos y una desviación estándar de 0,68. Este resultado indicó una percepción favorable del acompañamiento a los procesos de enseñanza, el seguimiento del aprendizaje y la atención a las necesidades académicas de los estudiantes. La planificación estratégica obtuvo una media de 3,62, lo que evidenció que los participantes reconocían la existencia de objetivos institucionales y actividades previamente organizadas. En contraste, la comunicación institucional alcanzó la puntuación más baja, con una media de 3,28 y una desviación estándar de 0,82, reflejando una mayor dispersión en las respuestas y posibles dificultades en la circulación de información. La dimensión evaluación y mejora continua también permaneció en un nivel medio, con 3,34 puntos, lo que sugirió que

los procesos de seguimiento y retroalimentación institucional no siempre se desarrollaban de manera sistemática. La media global de gestión escolar fue de 3,49, ubicando la variable en un nivel medio próximo al límite superior de su categoría.

Tabla 4 *Resultados descriptivos de las dimensiones del liderazgo colaborativo*

Dimensión	Media	Desviación estándar	Nivel predominante
Participación institucional	3,41	0,78	Medio
Trabajo colaborativo	3,76	0,66	Alto
Toma compartida de decisiones	3,22	0,85	Medio
Confianza y comunicación	3,58	0,72	Alto
Responsabilidad compartida	3,67	0,69	Alto
Liderazgo colaborativo global	3,53	0,64	Alto

En el liderazgo colaborativo, la dimensión trabajo colaborativo presentó la media más alta, con 3,76 puntos y una desviación estándar de 0,66. Este resultado evidenció que la cooperación, el apoyo mutuo y la coordinación de actividades constituían prácticas reconocidas positivamente dentro de la institución. La responsabilidad compartida alcanzó una media de 3,67, mientras que la confianza y comunicación obtuvo 3,58, ubicándose ambas dimensiones en un nivel alto. Estas puntuaciones indicaron que una parte importante de los participantes percibía relaciones institucionales sustentadas en el compromiso, el respeto y el cumplimiento de acuerdos. Sin embargo, la toma compartida de decisiones obtuvo la media más baja, con 3,22 puntos y una desviación estándar de 0,85, lo que reveló diferencias importantes en las oportunidades de intervenir en asuntos institucionales. La participación institucional alcanzó 3,41 puntos y permaneció en un nivel medio, mostrando que la posibilidad de expresar opiniones no siempre se traducía en una intervención efectiva en las decisiones. La puntuación global del liderazgo colaborativo fue de 3,53, valor situado en el límite inicial del nivel alto, aunque con debilidades específicas en la dimensión decisoria.

Tabla 5 *Percepción de las variables según el tipo de participante*

Participantes	n	Gestión escolar M	Gestión escolar DE	Liderazgo colaborativo M	Liderazgo colaborativo DE
Estudiantes	251	3,48	0,65	3,52	0,64
Docentes	5	3,86	0,41	3,94	0,38
Total	256	3,49	0,65	3,53	0,64

La comparación descriptiva mostró que los docentes otorgaron puntuaciones más elevadas a ambas variables que los estudiantes. En gestión escolar, el profesorado registró una media de 3,86, mientras que los estudiantes alcanzaron 3,48 puntos. Para liderazgo colaborativo, la media docente fue de 3,94 y la estudiantil de 3,52. Esta diferencia sugirió que los docentes percibían con mayor intensidad la existencia de procesos organizados, relaciones colaborativas y mecanismos de participación dentro de la institución. No obstante, debido a que el grupo docente estuvo compuesto únicamente por cinco participantes, estas diferencias no fueron sometidas a una comparación inferencial independiente. Las medias docentes se utilizaron exclusivamente como información complementaria y no como evidencia susceptible de generalización. El análisis principal se sostuvo en las respuestas globales y en la tendencia predominante de los estudiantes, quienes representaron el 98,05 % de la población.

Antes de contrastar la hipótesis se examinó la distribución de las puntuaciones mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov. La variable gestión escolar obtuvo un estadístico de 0,093 con una significancia inferior a 0,001, mientras que el liderazgo colaborativo alcanzó un estadístico de 0,087 y una significancia igualmente inferior a 0,001. En ambos casos se rechazó el supuesto de normalidad, por lo que se recurrió al coeficiente no paramétrico rho de Spearman. Esta decisión también se sustentó en la naturaleza ordinal de las escalas tipo Likert utilizadas para medir las variables. El análisis correlacional se realizó con los 256 registros válidos, debido a que no se identificaron respuestas incompletas en las puntuaciones globales. Los resultados se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6 *Correlación entre gestión escolar y liderazgo colaborativo*

Variables relacionadas	n	Rho de Spearman	p	Interpretación
Gestión escolar – Liderazgo colaborativo	256	0,684	< 0,001	Positiva y fuerte

El coeficiente rho de Spearman alcanzó un valor de 0,684, con una significancia inferior a 0,001. Este resultado evidenció una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo. La dirección positiva de la asociación indicó que, a medida que mejoraba la percepción de la planificación, la organización, el acompañamiento pedagógico, la comunicación y la evaluación institucional, también aumentaba la valoración de la participación, la confianza, el trabajo colectivo y la responsabilidad compartida. El valor obtenido mostró que las variables no se comportaban de manera independiente dentro de la institución educativa, sino que presentaban una asociación relevante en las percepciones de estudiantes y docentes. Sin embargo, debido al carácter transversal y no experimental del estudio, esta correlación no permitió afirmar que una variable causara directamente cambios en la otra. El resultado respaldó la existencia de una vinculación estadística consistente con el planteamiento teórico del estudio.

Tabla 7 *Distribución conjunta de los niveles de gestión escolar y liderazgo colaborativo*

Gestión escolar	Liderazgo bajo	Liderazgo medio	Liderazgo alto	Total
Bajo	30	17	3	50
Medio	14	78	33	125
Alto	2	25	54	81
Total	**46**	**120**	**90**	**256**

La distribución conjunta confirmó que las valoraciones de ambas variables tendían a concentrarse en niveles semejantes. De los 50 participantes que ubicaron la gestión escolar en un nivel bajo, 30 también valoraron el liderazgo colaborativo como bajo y únicamente 3 lo situaron en un nivel alto. Entre los 125 participantes con una percepción media de la gestión escolar, 78 también registraron un nivel medio de liderazgo colaborativo. Del mismo modo, de los 81 encuestados que calificaron la gestión escolar en un nivel alto, 54 identificaron un liderazgo colaborativo igualmente alto. La prueba de chi-cuadrado de independencia produjo un valor de $\chi^2 = 113{,}49$, con 4 grados de libertad y una significancia inferior a 0,001. Este resultado confirmó que la distribución de los niveles de liderazgo colaborativo no era

independiente del nivel de gestión escolar. La concentración de casos en la diagonal de la tabla reforzó la asociación positiva identificada mediante el coeficiente de Spearman.

A partir del valor de significancia obtenido, inferior al nivel crítico de 0,05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación. En consecuencia, los resultados respaldaron que existía una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo percibidos por los estudiantes y docentes de Bachillerato de la Unidad Educativa Josefa Calixto. La magnitud del coeficiente indicó que la relación era fuerte, aunque no perfecta, por lo que también podían intervenir otros factores institucionales, personales y contextuales. Los hallazgos mostraron que las fortalezas observadas en la gestión pedagógica, la planificación y el trabajo colaborativo coexistían con limitaciones relacionadas con la comunicación institucional, la evaluación continua y la toma compartida de decisiones. Estas áreas constituyeron los principales puntos de atención para fortalecer la organización escolar y ampliar la participación de los actores educativos. En términos generales, los resultados permitieron cumplir el objetivo del estudio y proporcionaron evidencia cuantitativa para analizar la relación entre las dos variables investigadas.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo ($\rho = 0,684$; $p < 0,001$), lo que permitió aceptar la hipótesis de investigación y confirmar que ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas dentro del contexto institucional analizado. Este hallazgo coincide con los planteamientos teóricos que sostienen que la calidad de la gestión escolar depende no solamente de la capacidad administrativa de los directivos, sino también de la construcción de procesos participativos que favorezcan la colaboración entre los diferentes actores educativos. En este sentido, los resultados obtenidos respaldan lo señalado por la UNESCO (2024), organismo que sostiene que las instituciones educativas alcanzan mejores niveles de desempeño cuando el liderazgo deja de concentrarse exclusivamente en la figura directiva y se convierte en una responsabilidad compartida entre docentes, estudiantes y comunidad educativa. Del mismo modo, los informes de la OECD (2025) indican que las escuelas con mayores niveles de colaboración profesional presentan ambientes organizacionales más estables y mejores oportunidades para el desarrollo pedagógico. La magnitud del coeficiente encontrado en la presente investigación resulta consistente con estas evidencias internacionales, ya que demuestra que el fortalecimiento de la gestión institucional puede favorecer simultáneamente el desarrollo del liderazgo colaborativo. No obstante, debido al

diseño correlacional empleado, los resultados deben interpretarse como evidencia de asociación y no de causalidad, por lo que futuras investigaciones longitudinales podrían profundizar en la dirección de esta relación.

En relación con la gestión escolar, predominó un nivel medio (48,8 %), seguido por un nivel alto (31,6 %), mientras que el 19,5 % de los participantes manifestó una percepción baja. Estos resultados indican que la institución dispone de procesos administrativos y pedagógicos funcionales, aunque todavía existen aspectos susceptibles de fortalecimiento para consolidar una gestión orientada al mejoramiento continuo. La dimensión con mejor desempeño fue la gestión pedagógica, lo que evidencia que los procesos de acompañamiento docente y seguimiento al aprendizaje constituyen una fortaleza institucional. Sin embargo, las puntuaciones obtenidas en comunicación institucional y evaluación para la mejora revelaron limitaciones relacionadas con la circulación de la información, la retroalimentación y el seguimiento sistemático de las acciones emprendidas. Estos hallazgos guardan relación con las conclusiones presentadas por la OECD (2023), que identifica la comunicación organizacional como uno de los principales desafíos para las instituciones educativas que buscan consolidar procesos de innovación y mejora continua. De manera similar, la UNESCO (2024) sostiene que una gestión escolar efectiva requiere mecanismos permanentes de diálogo y evaluación que permitan convertir la información institucional en decisiones pedagógicas oportunas. En consecuencia, los resultados obtenidos sugieren que la institución presenta bases organizacionales favorables, aunque necesita fortalecer aquellos componentes relacionados con la comunicación estratégica y la evaluación institucional.

Respecto al liderazgo colaborativo, los resultados mostraron un comportamiento relativamente favorable, ya que el 35,2 % de los participantes lo ubicó en un nivel alto y el 46,9 % en un nivel medio. La dimensión mejor valorada fue el trabajo colaborativo, seguida de la responsabilidad compartida y la confianza institucional, lo que evidencia que dentro de la Unidad Educativa Josefa Calixto existen prácticas de cooperación entre los miembros de la comunidad educativa. No obstante, la dimensión toma compartida de decisiones obtuvo la media más baja, situación que indica que los procesos participativos todavía presentan limitaciones para incorporar de manera efectiva las opiniones de estudiantes y docentes en determinadas decisiones institucionales. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Yang et al. (2024), quienes demostraron que el liderazgo distribuido fortalece el desarrollo profesional docente cuando las decisiones se construyen colectivamente y se sustentan en relaciones de confianza. Asimismo, Grimm (2023) señala que la participación pierde efectividad cuando las estructuras

organizacionales mantienen prácticas excesivamente jerárquicas que restringen el liderazgo docente. En este contexto, la presente investigación confirma que la colaboración institucional no depende únicamente de la disposición individual de los actores, sino también de la existencia de mecanismos organizacionales que favorezcan la participación efectiva en los procesos de gestión.

El análisis descriptivo también evidenció diferencias entre la percepción de estudiantes y docentes, observándose que el profesorado otorgó valoraciones más elevadas tanto a la gestión escolar como al liderazgo colaborativo. Aunque estas diferencias no fueron sometidas a pruebas inferenciales debido al reducido número de docentes participantes, constituyen un hallazgo relevante desde el punto de vista institucional. Es posible que los docentes, por su participación directa en la planificación, coordinación y ejecución de las actividades escolares, posean un conocimiento más amplio de los procesos administrativos y organizacionales desarrollados por la institución. Por el contrario, los estudiantes tienden a valorar principalmente aquellas experiencias relacionadas con la comunicación cotidiana, el acompañamiento pedagógico y las oportunidades reales de participación que perciben dentro de su entorno escolar. Esta diferencia interpretativa ha sido documentada por la UNESCO (2023), la cual advierte que la percepción del liderazgo escolar puede variar según el rol desempeñado por los diferentes actores educativos. De igual manera, Kurniasih (2026) encontró que la valoración del liderazgo colaborativo suele ser más elevada entre quienes participan directamente en los procesos organizacionales que entre quienes experimentan únicamente sus efectos. En consecuencia, futuras investigaciones podrían profundizar en estas diferencias incorporando entrevistas o grupos focales que permitan comprender las razones que explican las distintas percepciones de estudiantes y docentes.

Otro aspecto relevante fue la elevada consistencia interna alcanzada por los instrumentos utilizados, cuyos coeficientes alfa de Cronbach superaron el valor de 0,90 y estuvieron acompañados por índices KMO superiores a 0,88 y pruebas de Bartlett estadísticamente significativas. Estos resultados respaldan la calidad psicométrica de los cuestionarios empleados y fortalecen la confiabilidad de las conclusiones obtenidas. Desde una perspectiva metodológica, la adecuada validez de constructo permitió garantizar que los ítems representaran de manera coherente las dimensiones propuestas para ambas variables. De igual manera, la consistencia interna alcanzada redujo la probabilidad de errores derivados de la medición de los constructos analizados. Estos hallazgos coinciden con las recomendaciones metodológicas formuladas por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes señalan que la

validez y la confiabilidad constituyen requisitos indispensables para asegurar la calidad de las investigaciones cuantitativas. Asimismo, respaldan la decisión de utilizar escalas tipo Likert y procedimientos estadísticos no paramétricos para analizar variables relacionadas con percepciones institucionales. En consecuencia, los resultados obtenidos pueden considerarse metodológicamente sólidos y adecuados para responder al objetivo general planteado en la investigación.

Los hallazgos permiten afirmar que el fortalecimiento de la gestión escolar constituye una estrategia pertinente para consolidar prácticas de liderazgo colaborativo dentro de las instituciones educativas contemporáneas. Las evidencias obtenidas muestran que una adecuada planificación institucional, acompañada por procesos efectivos de comunicación, evaluación, participación y trabajo colectivo, favorece el desarrollo de relaciones profesionales más sólidas y ambientes organizacionales orientados al aprendizaje compartido. Sin embargo, la existencia de niveles predominantemente medios en ambas variables demuestra que todavía existen oportunidades de mejora relacionadas con la participación de los actores educativos en la toma de decisiones, la retroalimentación institucional y el seguimiento sistemático de los procesos de gestión. Estos resultados respaldan las recomendaciones formuladas por la UNESCO (2024) y la OECD (2025), las cuales promueven modelos de liderazgo distribuido capaces de fortalecer la corresponsabilidad, la innovación y la mejora continua dentro de las organizaciones escolares. Desde una perspectiva práctica, la institución estudiada podría beneficiarse mediante programas permanentes de formación directiva, fortalecimiento de comunidades profesionales de aprendizaje y creación de espacios formales para la participación estudiantil y docente en la gestión institucional. De esta manera, el liderazgo colaborativo dejaría de constituir únicamente un principio organizacional para convertirse en una práctica sistemática capaz de mejorar la calidad educativa y la sostenibilidad de los procesos de transformación escolar.

6. CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos permitieron cumplir el objetivo general de la investigación al demostrar que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo en la Unidad Educativa Josefa Calixto, provincia de Tungurahua. La magnitud de la correlación evidenció que ambas variables evolucionan de manera conjunta, de tal forma que una gestión escolar más organizada, participativa y orientada al mejoramiento institucional se asocia con mayores niveles de colaboración, participación y corresponsabilidad entre los actores educativos. Este hallazgo confirma que el fortalecimiento

de los procesos de planificación, organización, comunicación y evaluación constituye un elemento estratégico para consolidar prácticas de liderazgo compartido dentro de las instituciones educativas contemporáneas. Asimismo, los resultados respaldan la hipótesis de investigación y aportan evidencia empírica sobre la importancia de integrar la gestión institucional con modelos de liderazgo fundamentados en el trabajo colaborativo. En consecuencia, puede afirmarse que ambas variables representan componentes complementarios para promover procesos sostenibles de mejora educativa.

El análisis descriptivo permitió identificar que tanto la gestión escolar como el liderazgo colaborativo se ubicaron predominantemente en un nivel medio, lo que refleja que la institución dispone de bases organizacionales favorables, aunque todavía existen aspectos que requieren fortalecimiento para alcanzar niveles óptimos de desempeño institucional. Entre las fortalezas identificadas destacaron la gestión pedagógica, el trabajo colaborativo, la confianza y la responsabilidad compartida, dimensiones que obtuvieron las valoraciones más elevadas por parte de los participantes. Sin embargo, la comunicación institucional, la evaluación para la mejora continua y la toma compartida de decisiones registraron los resultados menos favorables, evidenciando la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer la participación efectiva de estudiantes y docentes en los procesos organizacionales. Estas diferencias muestran que la consolidación del liderazgo colaborativo depende no solo del compromiso individual de los actores educativos, sino también de la existencia de mecanismos institucionales que promuevan el diálogo, la transparencia y la corresponsabilidad.

Los resultados también evidenciaron diferencias en la percepción de estudiantes y docentes respecto a las variables analizadas, observándose valoraciones más favorables por parte del profesorado. Aunque estas diferencias no fueron objeto de inferencias estadísticas independientes debido al reducido número de docentes participantes, constituyen un elemento relevante para comprender las distintas experiencias que poseen los actores educativos sobre el funcionamiento institucional. Esta situación pone de manifiesto la conveniencia de fortalecer los espacios de comunicación y retroalimentación entre autoridades, docentes y estudiantes, con el propósito de construir una visión compartida acerca de los procesos de gestión y liderazgo desarrollados en la institución. De igual manera, se considera necesario promover mecanismos permanentes de participación que permitan incorporar con mayor frecuencia la perspectiva estudiantil en la planificación y evaluación de las acciones institucionales.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación demostró que los instrumentos utilizados presentaron adecuados niveles de validez y confiabilidad, permitiendo obtener información consistente para analizar las variables estudiadas. La utilización de un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental de corte transversal y un alcance correlacional resultó pertinente para responder al objetivo planteado y contrastar la hipótesis general de la investigación. Asimismo, el empleo de procedimientos estadísticos descriptivos e inferenciales permitió fundamentar las conclusiones sobre evidencias empíricas obtenidas mediante instrumentos estructurados. No obstante, debido a la naturaleza transversal del estudio, los resultados describen asociaciones entre las variables sin establecer relaciones de causalidad, aspecto que deberá considerarse en investigaciones posteriores.

En el ámbito práctico, los hallazgos permiten proponer que la Unidad Educativa Josefa Calixto fortalezca los procesos de gestión escolar mediante programas permanentes de desarrollo profesional dirigidos a directivos y docentes, orientados al liderazgo distribuido, la gestión participativa y la toma compartida de decisiones. También resulta recomendable consolidar comunidades profesionales de aprendizaje, implementar mecanismos sistemáticos de evaluación institucional y generar espacios formales de participación para estudiantes y docentes en la planificación de actividades académicas y organizacionales. Estas acciones pueden contribuir al fortalecimiento del clima institucional, mejorar la coordinación entre los diferentes actores educativos y favorecer procesos continuos de innovación y mejora de la calidad educativa. La implementación de estas estrategias permitiría transformar las fortalezas identificadas en ventajas institucionales sostenibles.

La investigación aporta evidencia relevante para comprender la interacción existente entre la gestión escolar y el liderazgo colaborativo dentro del contexto del Bachillerato ecuatoriano, ofreciendo información útil para la toma de decisiones institucionales y el diseño de políticas orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa. Los resultados obtenidos constituyen un referente para futuras investigaciones que analicen estas variables en otros niveles educativos, contextos geográficos o diseños metodológicos diferentes. Se recomienda desarrollar estudios longitudinales, comparativos y de enfoque mixto que permitan profundizar en la evolución de ambas variables y evaluar el impacto de programas de fortalecimiento del liderazgo colaborativo sobre el desempeño institucional. De esta manera, será posible ampliar el conocimiento científico disponible y generar propuestas de intervención sustentadas en evidencia que contribuyan al mejoramiento continuo de las instituciones educativas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Audisio, E. (2023). Collaborative leadership in schools: Building professional learning communities for educational improvement. *Educational Management Administration & Leadership, 51*(6), 1315–1332.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). Sage Publications.

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2020). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies. *Educational Administration Quarterly, 56*(2), 221–258.

Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Grimm, M. (2023). Distributed leadership and teacher collaboration: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership, 51*(5), 1094–1113.

Hallinger, P. (2020). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965–2018. *Educational Management Administration & Leadership, 48*(2), 209–230. https://doi.org/10.1177/1741143218822772

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Corwin.

Harris, A. (2020). COVID-19 – School leadership in disruptive times. *School Leadership & Management, 40*(4), 243–247. https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Kurniasih, D. (2026). Collaborative leadership and participatory school governance in secondary education. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies, 10*(1), 45–61.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

CIENCIA Y EDUCACIÓN
ISSN: 2790-8402

CONSEJO EDITORIAL REVISTA CIENCIA Y EDUCACIÓN

Asunto:
Certificación de publicación

Oficio N* Cienc-educ202 6-17883787 -C
Ecuador, 30 de Julio del 2026

El Consejo Editorial Revista Ciencia y Educación (CERCE) y la Comisión de Publicaciones de Ecuatesis (CPE)

CERTIFICAN:

Que el artículo científico denominado: ***"Gestión escolar y liderazgo colaborativo en instituciones educativas contemporáneas"***. *Siendo:*

Autores: ***Mgtr. Teresa Elizabeth Palacios Ocaña***
Mgtr. Cindy Genises León Villafuerte,
Mgtr. Pablo Fernando Chiliquinga Betancourt
PhD. Steven Arturo Torres Burgos

Fue presentado, aprobado y publicado por el Consejo Editorial de la ***Revista Ciencia y Educación*** con ***ISSN 2790-8402*** en la correspondiente publicación de ***Edición Especial 8.1*** del ***2026***: de la página ***188*** a la ***213*** siendo publicado el ***30 de Julio de 2026*** el cual consta dentro de la publicación, tal como consta en los archivos respectivos de la Comisión de Publicaciones – (CERCE) pudiendo acceder con el siguiente link: ***https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.21697023***

Es todo cuanto podemos certificar en honor a la verdad, facultando a los interesados hacer uso del presente documento.

Firmado electrónicamente por:
DUANYS MIGUEL PEÑA LOPEZ
Validar únicamente con FirmaEC

PhD. Duanys Miguel Peña López
Director General
Revista Ciencia y Educación

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador