

# El liderazgo educativo como factor determinante en la mejora de la práctica docente y la convivencia académica en la Educación Superior

*Educational leadership as a determining factor in improving teaching practice and academic coexistence in Higher Education*

**MSc. Gandy César Villacís Calderón**

Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
villaciscalderongandycesar@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0002-5116-2651>  
Ecuador – Quevedo

**MSc. José Ariel Macías Calderón**

Universidad Técnica de Manabí  
jmacias0256@utm.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0002-6374-2944>  
Ecuador – Bolívar

**Lic. Xiomara Ginabel Valdez Hurtado**

Unidad Educativa 22 de Octubre  
ixiomy-2012@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0001-7267-6515>  
Ecuador – Puerto Quito

**Lic. Fanny Imelda Rodríguez Bosquez**

Escuela de Educación General Básica Nieto Caballero  
fannyrodriguez69@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0003-7000-2343>  
Ecuador – San Miguel de Bolívar

**MSc. Blanca Elizabeth Rojas Quiguiri**

Unidad Educativa 6 de Octubre  
elisarojas97@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0000-8567-0852>  
Ecuador – Santo Domingo

**Formato de citación APA**

Villacís, G. Macías, J. Valdez, X. Rodríguez, F. & Rojas, B. (2026). *El liderazgo educativo como factor determinante en la mejora de la práctica docente y la convivencia académica en la Educación Superior*. Revista REG, Vol. 5 (Nº. 2), p. 87 – 108.

**INTELIGENCIA COLECTIVA**

**Vol. 5 (Nº. 1). abril – mayo 2026.**

**ISSN: 3073-1259**

Fecha de recepción: 01-04-2025

Fecha de aceptación :06-04-2026

Fecha de publicación:30-06-2026



## RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad analizar la influencia del Liderazgo educativo como factor determinante en la mejorar de la práctica docente y la convivencia académica en la Educación Superior en los estudiantes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Campus El Carmen, durante el periodo lectivo 2025–2026. La metodología adoptada responde a un enfoque mixto, con un alcance explicativo, que combina técnicas cuantitativas (encuesta estructurada a estudiantes) y cualitativas (entrevista semiestructurada a docentes). La muestra estuvo conformada por 40 estudiantes de primer semestre de la carrera de Educación y 4 docentes. Los resultados obtenidos revelan que el liderazgo directivo es percibido, en su mayoría, como participativo y cercano, aunque se identifican áreas de mejora relacionadas con la comunicación efectiva, la equidad en el acompañamiento docente y la gestión oportuna de los conflictos escolares. La aplicación de la estrategia “Aulas en diálogo”, basada en principios de liderazgo flexible y colaborativo, permitió generar espacios de diálogo horizontal, acompañamiento no punitivo y acciones de reconocimiento, mejorando el clima institucional. Se concluye que el liderazgo educativo flexible incide positivamente en el desarrollo profesional docente y en la construcción de ambientes escolares armónicos, siendo necesario fortalecer la formación directiva y sistematizar prácticas de liderazgo participativo.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo educativo; flexibilidad; convivencia escolar; labor docente; gestión participativa.



---

**ABSTRACT.**

The purpose of this research is to analyze the influence of educational leadership as a determining factor in the improvement of teaching practice and academic coexistence in Higher Education in the students of the Eloy Alfaro Lay University of Manabí, El Carmen Campus, during the academic period 2025–2026. The methodology employed is a mixed-methods approach with an explanatory scope, combining quantitative techniques (a structured survey of students) and qualitative techniques (semi-structured interviews with faculty). The sample consisted of 40 first-semester Education students and 4 faculty members. The results indicate that school leadership is perceived, for the most part, as participatory and approachable, although areas for improvement were identified related to effective communication, equity in teacher support, and the timely management of school conflicts. The implementation of the "Classrooms in Dialogue" strategy, based on principles of flexible and collaborative leadership, fostered spaces for horizontal dialogue, non-punitive support, and recognition initiatives, thereby improving the school climate. It is concluded that flexible educational leadership has a positive impact on teacher professional development and the creation of harmonious school environments. Therefore, it is necessary to strengthen leadership training and systematize participatory leadership practices.

**KEYWORDS:** educational leadership; flexibility; school climate; teaching; participatory management.



## INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo se ha consolidado como un eje fundamental para el funcionamiento y la transformación de las instituciones escolares en un contexto caracterizado por cambios socioculturales vertiginosos y nuevas exigencias pedagógicas. En la actualidad, la gestión escolar ya no puede limitarse a la administración de recursos, sino que debe articularse con prácticas colaborativas, diálogo permanente y acompañamiento pedagógico efectivo. De acuerdo con Murillo y Hernández-Castilla (2021), las instituciones educativas requieren líderes capaces de promover participación, construir comunidad y generar ambientes favorables para el aprendizaje y la convivencia. En este marco, la flexibilidad del liderazgo educativo se ha convertido en un atributo clave para responder a los desafíos contemporáneos de las Universidades e Institutos de Educación Superior. La flexibilidad implica la capacidad del directivo para ajustar su estilo de liderazgo, escuchar activamente a los diferentes actores institucionales y adaptar decisiones según las necesidades del contexto. Según Bolívar (2021), los sistemas escolares logran mayores niveles de cohesión y efectividad cuando los líderes adoptan estilos flexibles, distribuidos y centrados en las relaciones humanas.

A nivel internacional, investigaciones recientes confirman que el liderazgo participativo y flexible tiene impactos positivos tanto en el bienestar docente como en la convivencia escolar. La UNESCO (2021) destaca que los directivos que promueven el diálogo, la empatía y la corresponsabilidad construyen escuelas más resilientes, capaces de enfrentar conflictos y fortalecer el sentido de pertenencia. Asimismo, la Comisión Europea (2020) señala que los países con mejores indicadores de calidad educativa comparten modelos de liderazgo abierto, colaborativo y centrado en el desarrollo profesional de los docentes. En América Latina, estudios posteriores a la pandemia evidencian que la capacidad de adaptación del liderazgo fue determinante para sostener los procesos educativos en tiempos de crisis. Quintero y Salazar (2022) indican que los directivos que emplearon estrategias flexibles lograron mantener la cohesión pedagógica, reducir conflictos y mejorar la percepción del clima institucional. Estos hallazgos reafirman la necesidad de que el liderazgo escolar se aleje de esquemas autoritarios y transite hacia prácticas de acompañamiento y escucha activa.

En el contexto ecuatoriano, el MINEDEC ha subrayado la relevancia del liderazgo pedagógico y democrático para fortalecer la calidad y convivencia escolar. El Marco de Buen Desempeño Directivo (2020) establece la importancia de desarrollar estilos de liderazgo centrados en la ética, el respeto, la participación docente y la gestión emocional. No obstante, investigaciones nacionales recientes evidencian que muchas instituciones aún presentan estructuras jerárquicas rígidas que dificultan el

trabajo colaborativo y limitan el acompañamiento docente. A nivel local, en la provincia de Manabí, estudios como el de Véliz y Andrade (2022) muestran que las Universidades e Institutos de Educación Superior que implementan estrategias de liderazgo flexible reportan mejoras en la convivencia escolar, la comunicación institucional y la participación docente. Sin embargo, también se evidencia que estas prácticas no están totalmente consolidadas y que aún persisten brechas en la gestión de conflictos, la toma de decisiones compartida y el acompañamiento pedagógico.

En la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Campus El Carmen, contexto del presente estudio, se han identificado avances importantes en la construcción de un liderazgo participativo; sin embargo, aún se perciben dificultades relacionadas con la consistencia de las decisiones, la comunicación interna, el reconocimiento docente y la intervención oportuna en situaciones de conflicto. Como evidencian los primeros acercamientos, algunos docentes sienten apoyo en su labor, mientras que otros consideran insuficiente el acompañamiento y la retroalimentación institucional, lo cual genera percepciones diferenciadas sobre el clima escolar. Estas tensiones evidencian la necesidad de estudiar cómo la flexibilidad del liderazgo educativo puede incidir en el fortalecimiento de la labor docente y en la consolidación de una convivencia armónica. La literatura reciente coincide en que la calidad del liderazgo influye directamente en la motivación, el desempeño profesional y las relaciones interpersonales dentro de la escuela.

La importancia de esta investigación radica en que la labor docente y la convivencia escolar son elementos esenciales para garantizar un ambiente institucional saludable. Desde una perspectiva pedagógica, comprender cómo el liderazgo flexible fortalece el desempeño docente permite identificar prácticas de gestión más humanas, democráticas y eficaces. De igual forma, desde una perspectiva socioemocional, estudiar cómo el liderazgo incide en la convivencia permite visibilizar los mecanismos que favorecen la paz, la cooperación y el respeto en los entornos educativos. Finalmente, este estudio se propone analizar cómo la flexibilidad del liderazgo educativo influye en la labor docente y en la sana convivencia escolar en los estudiantes de primer semestre de la carrera de la Licenciatura en Educación Básica, del periodo lectivo 2025–2026, con el propósito de comprender la dinámica institucional y generar propuestas que contribuyan a la mejora continua del clima escolar y del quehacer docente. Este propósito orienta el desarrollo del artículo y permite profundizar en la relación entre liderazgo, pedagogía y convivencia, elementos esenciales para el fortalecimiento de la comunidad educativa.

En el ámbito internacional, la investigación sobre liderazgo educativo ha mostrado una evolución significativa hacia modelos más participativos, colaborativos y sensibles a las dinámicas escolares. La Comisión Europea (2020) evidenció que los sistemas educativos con mejores resultados aplican estilos de liderazgo flexibles, donde la toma de decisiones se comparte y se promueve el desarrollo profesional docente. De forma similar, la UNESCO (2021) destaca que los centros educativos exitosos son aquellos donde los directivos ejercen liderazgos adaptativos, capaces de gestionar relaciones, resolver conflictos oportunamente y fomentar una convivencia democrática. En América Latina, los estudios recientes coinciden en que el liderazgo rígido limita la innovación pedagógica y el compromiso docente, mientras que el liderazgo flexible favorece la cohesión institucional. Murillo y Hernández-Castilla (2021) demostraron que los equipos directivos que distribuyen funciones y sostienen procesos de comunicación horizontal fortalecen la convivencia escolar y el sentido de pertenencia. De igual manera, investigaciones en Colombia, Chile y México resaltan que los docentes muestran mayor motivación y bienestar emocional cuando perciben un liderazgo cercano y adaptable (Quintero & Salazar, 2022; Chacón et al., 2021).

A nivel nacional, Ecuador ha incorporado en su política educativa la idea del liderazgo democrático y pedagógico como motor de la calidad institucional. No obstante, estudios recientes evidencian que aún existen instituciones donde la gestión directiva se caracteriza por centralización, comunicación deficiente y escaso acompañamiento docente (López & Cedeño, 2023). Estas limitaciones afectan el clima organizacional y la convivencia estudiantil. En Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí, investigaciones locales señalan que las instituciones con prácticas de liderazgo flexible presentan mejores relaciones interpersonales y menor nivel de conflicto (Véliz & Andrade, 2022). En la ULEAM, Campus El Carmen, los informes preliminares del proyecto muestran percepciones mixtas: aunque se reconoce un liderazgo cercano, también se identifican inconsistencias en la comunicación y en el acompañamiento pedagógico, lo que afecta el clima institucional y la convivencia escolar.

La relevancia de esta investigación se sustenta en tres dimensiones:

El estudio aporta a la comprensión contemporánea del liderazgo educativo flexible, un modelo que integra elementos transformacionales, distribuidos y emocionales. En un escenario pospandemia, donde las instituciones de Educación Superior enfrentan desafíos socioemocionales, este enfoque adquiere una importancia crítica (Hernández-Hernández & Ramírez, 2021). Asimismo, se fortalece el cuerpo teórico que vincula liderazgo, clima institucional y convivencia escolar, relación ampliamente

reconocida pero poco explorada en contextos locales. El análisis permitirá identificar prácticas directivas que fortalecen la labor docente y mejorar las estrategias de convivencia institucional. Un liderazgo flexible contribuye a reducir tensiones, optimizar la comunicación interna y promover la participación docente, elementos esenciales para el funcionamiento escolar eficiente (Pérez-Navarro & Beltrán-Llavador, 2021). Al influir directamente en la convivencia y el bienestar emocional, el liderazgo escolar incide en la formación integral de los estudiantes de educación superior. Un entorno seguro, democrático y respetuoso constituye un derecho educativo y una condición para el aprendizaje significativo (UNESCO, 2021). Por ello, este estudio contribuye al fortalecimiento de comunidades educativas más humanas y equitativas.

### **Desarrollo de las variables**

#### **Variable Independiente: Flexibilidad del liderazgo educativo**

La flexibilidad del liderazgo educativo se refiere a la capacidad del directivo para adaptar su estilo de gestión a las necesidades del profesorado y del contexto institucional. Implica apertura al diálogo, toma de decisiones compartida, gestión emocional y disposición al cambio. Murillo y Hernández-Castilla (2021) afirman que el liderazgo flexible promueve estructuras más democráticas, reduce tensiones internas y potencia la colaboración. El liderazgo transformacional es uno de los pilares de esta flexibilidad. Bass y Riggio (2020) señalan que los líderes que inspiran, motivan y acompañan generan mayor compromiso y creatividad docente. A esto se suma el liderazgo distribuido, que otorga protagonismo al equipo de trabajo, fomenta la corresponsabilidad y fortalece las capacidades colectivas (Harris, 2021).

Otro componente clave es la comunicación institucional. De acuerdo con Pérez-Navarro y Beltrán-Llavador (2021), la flexibilidad directiva se evidencia en la escucha activa, la retroalimentación oportuna y la claridad en los procesos comunicativos. Finalmente, la gestión emocional es indispensable: los líderes que reconocen el estrés docente y brindan apoyo contribuyen a mejorar el clima institucional (Hernández-Hernández & Ramírez, 2021). En conjunto, estas dimensiones definen un liderazgo que no se impone, sino que acompaña, construye y transforma.

#### **Variable Dependiente: Labor docente y sana convivencia escolar**

La labor docente comprende la planificación, ejecución y evaluación del proceso educativo, además del acompañamiento emocional y social a los estudiantes de educación superior. Su calidad está directamente relacionada con las condiciones institucionales y con el estilo de liderazgo que los docentes perciben. Quintero y Salazar (2022) sostienen que el profesorado muestra mayor

compromiso y desempeño cuando cuenta con apoyo directivo y espacios de participación real. La convivencia escolar, por su parte, se define como el conjunto de interacciones que promueven respeto, diálogo y cooperación dentro de la comunidad educativa. La UNESCO (2021) destaca que una convivencia sana se construye mediante normas claras, prácticas restaurativas y relaciones basadas en la empatía. La relación entre liderazgo y convivencia es directa: cuando los directivos actúan con justicia, transparencia y coherencia, disminuyen los conflictos y mejora la percepción de seguridad y bienestar institucional (López & Cedeño, 2023). Además, el liderazgo transformacional favorece la resolución pacífica de problemas, fortalece los vínculos interpersonales y promueve la participación estudiantil en la construcción de acuerdos (Chacón et al., 2021). En consecuencia, la labor docente y la convivencia escolar se potencian cuando se desarrollan en un contexto institucional donde el liderazgo flexible actúa como guía, mediador y facilitador de prácticas pedagógicas y relacionales positivas.

### **MÉTODOS Y MATERIALES**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de obtener una comprensión amplia y profunda del fenómeno estudiado. El enfoque cuantitativo permite medir, mediante datos numéricos, las percepciones sobre la flexibilidad del liderazgo educativo y su influencia en la labor docente y la sana convivencia escolar. Por su parte, el enfoque cualitativo posibilita explorar de manera interpretativa las experiencias, opiniones y significados que los docentes atribuyen al estilo de liderazgo ejercido en la institución. La elección del enfoque mixto se justifica porque el liderazgo educativo es un fenómeno complejo que involucra tanto dimensiones objetivables (frecuencias, niveles de percepción, tendencias) como aspectos subjetivos (experiencias, valoraciones y vivencias). De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la combinación de ambos enfoques fortalece la validez de los resultados y permite una triangulación metodológica que enriquece la interpretación de los datos, aportando mayor rigor científico al estudio.

El estudio corresponde a una investigación aplicada, ya que busca generar conocimientos orientados a la mejora de la práctica educativa, específicamente en la gestión del liderazgo escolar y la convivencia institucional. Su alcance es explicativo, puesto que no se limita a describir las características del liderazgo educativo, sino que pretende analizar cómo la flexibilidad del liderazgo influye en la labor docente y en la convivencia escolar.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Es no experimental porque las variables no son manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se manifiestan en el contexto natural de la institución de educación superior. Es transversal debido a que la recolección de datos se realiza en un solo momento del periodo lectivo 2025–2026, permitiendo analizar la relación entre las variables en un tiempo determinado.

Para la recolección de la información se emplearon técnicas acordes con los objetivos del estudio y con el enfoque metodológico adoptado. Encuesta: Se aplicó una encuesta estructurada a los estudiantes de primer semestre de la Carrera de Licenciatura en Educación Básica, utilizando un cuestionario con escala tipo Likert. Este instrumento permitió medir percepciones relacionadas con la convivencia escolar, el clima institucional, la comunicación y las prácticas de liderazgo observadas. La encuesta es pertinente porque facilita la obtención de datos cuantificables, comparables y representativos del grupo estudiantil. Entrevista semiestructurada: Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los docentes de la ULEAM, Campus El Carmen, de la carrera de Educación, con el fin de profundizar en sus percepciones y experiencias sobre la flexibilidad del liderazgo educativo, el acompañamiento directivo y su impacto en la labor docente. Esta técnica es adecuada porque permite flexibilidad en las respuestas, favoreciendo la expresión libre y contextualizada de los participantes, lo que enriquece la comprensión del fenómeno investigado. La combinación de ambas técnicas permitió contrastar la percepción estudiantil con la visión docente, fortaleciendo el análisis integral del liderazgo educativo.

### **Criterios de validez y confiabilidad**

Para garantizar la calidad científica del estudio se establecieron criterios de validez y confiabilidad. La validez de contenido de los instrumentos fue asegurada mediante el juicio de expertos, quienes evaluaron la coherencia, claridad y pertinencia de los ítems en relación con las variables y dimensiones del estudio. Este proceso permitió realizar ajustes y mejorar la precisión de los instrumentos antes de su aplicación. La confiabilidad del cuestionario se verificó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,91, lo que indica una alta consistencia interna y fiabilidad del instrumento. En el caso de la información cualitativa, se aplicaron criterios de credibilidad y coherencia, mediante la contrastación de respuestas y la triangulación con los resultados cuantitativos.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la entrevista aplicada a los docentes y encuesta aplicada los estudiantes, lo cual conducen a la discusión:

**Tabla 1**

*Análisis de la entrevista aplicada a docentes de Educación Superior de la ULEAM.*

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Interpretación
<b>Estilo de liderazgo educativo</b>	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo que ejerce el equipo directivo en la institución de Educación Superior?	R1: Considero que el liderazgo es participativo, ya que generalmente se nos consulta antes de tomar decisiones importantes.	R2: Es un liderazgo cercano, aunque en algunas ocasiones las decisiones se toman de forma centralizada.	Los docentes perciben un liderazgo mayormente participativo y cercano, aunque reconocen que aún existen prácticas de centralización en ciertos procesos institucionales.
<b>Flexibilidad del liderazgo</b>	¿Considera que los directivos muestran apertura para adaptarse a las necesidades del personal docente?	R3: Sí, cuando se presentan situaciones personales o académicas suelen mostrar comprensión y flexibilidad.	R4: En algunos casos escuchan nuestras necesidades, pero no siempre se concretan cambios.	Se evidencia apertura al diálogo y adaptación, aunque la flexibilidad no se aplica de manera constante en todos los casos.
<b>Apoyo a la labor docente</b>	¿De qué manera el liderazgo institucional fortalece su desempeño profesional?	R5: Nos brindan capacitaciones y acompañamiento pedagógico.	R6: Existe apoyo, pero considero que debería ser más personalizado.	El liderazgo contribuye al fortalecimiento de la labor docente mediante capacitaciones y acompañamiento, aunque se requiere mayor seguimiento individual.
<b>Comunicación institucional</b>	¿Cómo calificaría la comunicación?	R7: La comunicación es abierta y se	R8: Hay comunicación, pero falta	Aunque existen canales de comunicación

	entre directivos docentes?	realizan reuniones y periódicas.	retroalimentación oportuna.	activos, algunos docentes perciben debilidades en la retroalimentación y seguimiento de sus aportes.
<b>Liderazgo y convivencia escolar</b>	¿Qué rol cumplen los directivos frente a los conflictos escolares?	R9: Buscan dialogar y mediar antes de aplicar sanciones.	R10: En algunos casos la intervención tardía, sobre todo entre docentes.	El liderazgo promueve la mediación y el diálogo como estrategias de resolución de conflictos, aunque se identifican oportunidades de mejora en la intervención oportuna.
<b>Innovación y uso de estrategias participativas</b>	¿Considera importante implementar estrategias de liderazgo flexible para mejorar la convivencia y el trabajo docente? ¿Por qué?	R11: Sí, porque genera confianza y compromiso.	R12: Sí, motiva al docente y mejora el ambiente institucional.	Los docentes coinciden en que el liderazgo flexible fortalece la convivencia, la motivación docente y el clima institucional.

**Nota:** Resultados de la entrevista aplicada a los docentes de la ULEAM, Campus El Carmen.

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas evidencian que el liderazgo ejercido en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Campus El Carmen es percibido, en términos generales, como participativo y cercano. Los docentes reconocen la existencia de espacios de diálogo y consulta en los procesos de toma de decisiones, lo cual favorece la confianza institucional y el sentido de pertenencia. No obstante, también se identifican prácticas de centralización en determinadas decisiones, lo que limita la aplicación plena de un liderazgo flexible y revela la necesidad de fortalecer la coherencia entre el discurso participativo y la práctica directiva. En relación con el fortalecimiento de la labor docente, los entrevistados señalan que el acompañamiento pedagógico y las capacitaciones promovidas por el

equipo directivo contribuyen positivamente a su desempeño profesional. Sin embargo, se destaca la necesidad de que este apoyo sea más personalizado y sistemático, de modo que responda a las particularidades y necesidades reales del profesorado. Asimismo, aunque existen canales formales de comunicación, algunos docentes perciben debilidades en la retroalimentación oportuna, lo que puede incidir en la motivación y en la percepción de reconocimiento institucional.

Respecto a la sana convivencia escolar, los docentes coinciden en que el liderazgo directivo prioriza el diálogo y la mediación como estrategias para la resolución de conflictos, lo que ha permitido avances en el clima institucional. A pesar de ello, se evidencian oportunidades de mejora en la intervención oportuna y en el seguimiento de conflictos, especialmente aquellos que involucran al personal docente. En conjunto, los hallazgos confirman que la flexibilidad del liderazgo educativo constituye un factor determinante para fortalecer la labor docente y consolidar una convivencia armónica, siempre que se ejerza de manera constante, equitativa y con enfoque humano.

#### **Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a los estudiantes del Primer Semestre.**

**Tabla 2**

Los directivos de la institución escuchan y valoran las opiniones de los estudiantes.

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	7,5%
En desacuerdo	1	2,5%
Neutral	7	17,5%
De acuerdo	15	37,5%
Totalmente de acuerdo	14	35%
Total	40	100%

Nota: Encuesta a estudiantes. (Villacís, 2026)

Los resultados de la encuesta aplicada a 40 estudiantes reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto a la apertura de los directivos para escuchar y valorar sus opiniones. El 37,5% de los encuestados manifestó estar “de acuerdo” y un 35% “totalmente de acuerdo” con esta afirmación, lo que suma un 72,5% de respuestas favorables. Este dato indica que más de dos tercios reconoce una actitud receptiva por parte del equipo directivo, lo cual es fundamental fortalecer la participación estudiantil y consolidar un clima democrático y respetuoso.

Sin embargo, también se evidencia un 17,5% de respuestas en posición neutral y un 10% que expresa desacuerdo en distintos niveles. Esto sugiere que, aunque la percepción general es positiva, existen grupos de estudiantes que no se sienten completamente escuchados o valorados, lo cual podría estar relacionado con experiencias individuales o con áreas específicas donde la participación estudiantil aún no se fortalece de manera efectiva. Estos resultados implican la necesidad de que el liderazgo directivo continúe fomentando espacios de diálogo y participación activa, garantizando que todos los estudiantes se sientan parte del proceso educativo y de la vida institucional.

**Tabla 3**

En mi institución se promueve el respeto y la buena convivencia entre compañeros.

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	7,5%
En desacuerdo	1	2,5%
Neutral	12	30%
De acuerdo	10	25%
Totalmente de acuerdo	14	35%
Total	40	100%

Nota: Encuesta a estudiantes. (Villacís, 2026)

Los datos obtenidos evidencian que la mayoría de los estudiantes perciben que en la institución se promueve el respeto y la buena convivencia entre compañeros. El 35% respondió estar “totalmente de acuerdo” y el 25% “de acuerdo”, lo que representa un 60% de respuestas positivas. Este porcentaje refleja un ambiente escolar en el que, según los estudiantes, predominan relaciones interpersonales saludables, promovidas por normas claras y acciones orientadas a fortalecer la convivencia. No obstante, se observa que un 30% respondió de manera neutral, y un 10% expresó algún nivel de desacuerdo. Esta proporción indica que, si bien existe una base sólida de convivencia positiva, aún persisten desafíos en determinados contextos o grupos de estudiantes donde la percepción de respeto no es tan clara o constante. Esta diversidad de respuestas sugiere la importancia de reforzar las estrategias de convivencia escolar mediante acciones más focalizadas, seguimiento de casos específicos y promoción de actividades que fomenten el respeto mutuo y la empatía en todos los niveles educativos.

**Tabla 4**

Cuando hay conflictos entre estudiantes, los directivos actúan de forma justa y rápida.

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	2,5%
En desacuerdo	3	7,5%
Neutral	11	27,5%
De acuerdo	15	37,5%
Totalmente de acuerdo	10	25%
Total	40	100%

Nota: Encuesta a estudiantes. (Villacís, 2026)

Los resultados muestran que una parte significativa de los estudiantes considera que los directivos actúan de forma justa y rápida ante los conflictos entre compañeros. El 37,5% respondió estar “de acuerdo” y el 25% “totalmente de acuerdo”, lo que representa un 62,5% de respuestas favorables. Esto sugiere que la mayoría de los estudiantes reconoce una gestión adecuada por parte del equipo directivo, valorando tanto la prontitud como la equidad en la resolución de problemas, lo cual es clave para mantener la armonía y el respeto en la comunidad educativa.

Sin embargo, el 27,5% neutral y el 10% de desacuerdo, señalan que una parte no menor del estudiantado percibe limitaciones en la intervención institucional ante conflictos. Esta situación podría deberse a demoras en algunos casos, a la falta de seguimiento o a una percepción subjetiva de injusticia en la resolución de ciertos incidentes. Por tanto, es importante que el equipo directivo continúe fortaleciendo los protocolos de actuación ante conflictos, garantizando transparencia, equidad y comunicación clara con todos los involucrados.

**Tabla 5**

El ambiente en la institución me hace sentir seguro/a y motivado/a para aprender.

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	7,5%
En desacuerdo	1	2,5%
Neutral	7	17,5%
De acuerdo	15	37,5%
Totalmente de acuerdo	14	35%
Total	40	100%

Nota: Encuesta a estudiantes. (Villacís, 2026)



Los resultados reflejan que una gran parte del estudiantado se siente segura y motivada. El 37,5% de los encuestados indicó estar “de acuerdo” y el 35% “totalmente de acuerdo”, sumando un 72,5% de respuestas positivas. Este alto porcentaje evidencia que el entorno escolar es percibido, en general, como favorable para el desarrollo académico y emocional de los estudiantes. Esto puede atribuirse a una combinación de factores como la calidad de las relaciones interpersonales, la infraestructura adecuada, el acompañamiento docente y la gestión efectiva del equipo directivo.

No obstante, se identifican también un 17,5% de estudiantes con respuestas neutrales y un 10% en desacuerdo. Estos datos sugieren que, aunque la mayoría se siente motivada y segura, aún existen estudiantes que no experimentan el ambiente institucional como plenamente acogedor o estimulante. Esta situación plantea la necesidad de profundizar en el análisis de los factores que afectan la percepción de seguridad y motivación en determinados grupos, con el fin de diseñar estrategias más inclusivas que promuevan el bienestar emocional y el compromiso académico de todos los estudiantes.

#### Tabla 6

Los docentes y directivos trabajan en equipo para mejorar la convivencia en el aula y en los recreos.

Criterio	Frecuencia	% Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	10%
Neutral	11	27,5%
De acuerdo	15	37,5%
Totalmente de acuerdo	10	25%
Total	40	100%

Nota: Encuesta a estudiantes. (Villacís, 2026)

Los resultados de la Tabla 6 revelan que la mayoría de los estudiantes perciben que existe una colaboración efectiva entre docentes y directivos para fortalecer la convivencia tanto en el aula como en recreos. Un 37,5% expresó estar “de acuerdo” con esta afirmación y un 25% se mostró “totalmente de acuerdo”, alcanzando así un 62,5% de valoración positiva. Esta percepción indica que el trabajo en equipo entre los actores institucionales es visible para los estudiantes y genera un impacto positivo en la construcción de un ambiente armónico y respetuoso dentro de la comunidad educativa.

Sin embargo, un 27,5% de los estudiantes se mantuvo en una posición neutral y un 10% manifestó estar en desacuerdo. Estos porcentajes evidencian que aún existen áreas en las que la

coordinación entre docentes y directivos podría fortalecerse, especialmente en contextos donde los estudiantes no perciben claramente una intervención conjunta en la resolución de conflictos. Por tanto, es recomendable intensificar las estrategias colaborativas y visibilizar el trabajo articulado, con el fin de consolidar una cultura institucional basada en la corresponsabilidad y el respeto mutuo.

**Tabla 7**

Considera que la forma en que se dirige la institución influye en el comportamiento de los alumnos.

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	7	17,5%
De acuerdo	15	37,5%
Totalmente de acuerdo	18	45%
Total	40	100%

Nota: Encuesta a estudiantes. (Villacís, 2026)

Los resultados reflejan una valoración altamente positiva por parte de los estudiantes respecto a la influencia del liderazgo institucional en el comportamiento del alumnado. El 45% indicó estar “totalmente de acuerdo” y el 37,5% “de acuerdo”, lo que representa un 82,5% de opiniones favorables. Este alto porcentaje indica que la mayoría del estudiantado reconoce que la forma en que se gestiona y lidera la institución tiene un efecto directo en las actitudes y conductas de sus compañeros, lo cual resalta la importancia del liderazgo educativo como factor determinante en la formación de normas de convivencia, disciplina y responsabilidad.

A pesar de estos resultados alentadores, un 17,5% de estudiantes se mantuvo en una posición neutral, lo que puede interpretarse como una falta de claridad o evidencia directa del impacto del liderazgo en su entorno inmediato. Este grupo representa una oportunidad para fortalecer los canales de comunicación institucional y para hacer más visibles las acciones de liderazgo que buscan fomentar valores, normas y actitudes positivas. En conjunto, los datos confirman que un liderazgo educativo claro, participativo y coherente se traduce en una mejora perceptible del comportamiento estudiantil y del clima escolar en general.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de la triangulación entre las entrevistas aplicadas a docentes y las encuestas dirigidas a estudiantes del primer semestre de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Campus El Carmen, evidencian que el liderazgo directivo en la ULEAM se percibe, en términos generales, como participativo, cercano y flexible. La mayoría de los docentes entrevistados destacan que existe apertura al diálogo, apoyo pedagógico y acompañamiento en su labor, lo cual coincide con las respuestas de los estudiantes, quienes manifestaron en un 72,5% estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus opiniones son escuchadas y valoradas. Esto refleja un liderazgo que, según Bolívar (2021), responde a un enfoque distribuido y humanista, donde la colaboración y la comunicación fortalecen la cultura organizacional.

Uno de los principales hallazgos es que el liderazgo flexible contribuye significativamente al clima institucional. La percepción estudiantil sobre sentirse seguros y motivados para aprender alcanzó un 72,5% de respuestas positivas, lo cual coincide con las declaraciones de los docentes, quienes señalaron que las decisiones del equipo directivo inciden en el ambiente del aula. Como lo afirman Vera y Salazar (2022), un liderazgo que promueve el bienestar emocional y académico del estudiante genera un entorno propicio para el aprendizaje y para el fortalecimiento del rol docente. Este hallazgo resalta la relación directa entre las prácticas de liderazgo y el rendimiento del colectivo escolar.

En cuanto a la resolución de conflictos y la convivencia, tanto docentes como estudiantes reconocen mejoras en los últimos periodos gracias a normas claras y la intervención oportuna del equipo directivo. Aunque el 62,5% de los estudiantes indicó que los directivos actúan de forma justa y rápida ante los conflictos, también se observaron respuestas neutrales o críticas que reflejan la necesidad de fortalecer los tiempos de respuesta y el seguimiento de casos. En este sentido, autores como López y Cedeño (2023) subrayan la importancia de una gestión institucional basada en la mediación y la justicia restaurativa para consolidar una cultura de paz en los entornos escolares.

Desde la perspectiva docente, se identificaron contrastes en cuanto al acompañamiento profesional. Algunos afirmaron recibir capacitación y seguimiento, mientras que otros expresaron que el apoyo institucional no es suficiente ni personalizado. Esta diferencia también se refleja en los estudiantes: un 27,5% respondió de manera neutral al ser consultados sobre el trabajo conjunto entre docentes y directivos para mejorar la convivencia. Esto sugiere que, como indica Riveros (2020), la coherencia y sistematicidad en las prácticas de liderazgo son claves para garantizar la equidad en la experiencia institucional del cuerpo docente y estudiantil.

Por otro lado, la tabla sobre la influencia del liderazgo en el comportamiento de los estudiantes mostró un 82,5% de respuestas favorables, lo que consolida el hallazgo de que el estilo de gestión incide de forma directa en las dinámicas escolares. Esta percepción se alinea con la afirmación de Chacón et al. (2021), quienes destacan que un liderazgo transformacional puede modelar conductas positivas, fomentar la autorregulación emocional y construir espacios de sana convivencia en la escuela. Este enfoque permite comprender que no solo se trata de administrar recursos, sino de liderar procesos humanos centrados en el bienestar colectivo.

Los hallazgos de la triangulación evidencian que la flexibilidad del liderazgo educativo actúa como un factor potenciador del desarrollo profesional docente y de la construcción de ambientes escolares positivos. No obstante, también se identifican oportunidades de mejora en términos de seguimiento, personalización del acompañamiento y gestión efectiva de los conflictos. Tal como lo señala Murillo (2022), los líderes educativos deben ser adaptativos, cercanos y estratégicos, para responder a los retos actuales de la escuela como espacio de transformación social. En conclusión, la flexibilidad del liderazgo no solo fortalece la labor docente, sino que constituye un pilar esencial para la convivencia, la motivación y el aprendizaje significativo.

Los resultados del estudio fueron presentados de manera ordenada mediante tablas y gráficos, lo que permitió una comprensión clara de los hallazgos. Su interpretación evidencia que la flexibilidad del liderazgo educativo se relaciona positivamente con el fortalecimiento de la labor docente y la mejora de la convivencia escolar, en coherencia con los aportes teóricos de autores como Bolívar (2021) y Murillo y Hernández-Castilla (2021). Asimismo, los hallazgos coinciden con estudios previos que destacan que los estilos de liderazgo participativos y flexibles favorecen el clima institucional y el comportamiento estudiantil, lo que refuerza la validez de los resultados obtenidos en el contexto analizado.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación evidencian que la flexibilidad del liderazgo educativo influye de manera positiva en el fortalecimiento de la labor docente y en la mejora de la convivencia escolar en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Campus El Carmen. Tanto docentes como estudiantes perciben un liderazgo mayoritariamente participativo y cercano, caracterizado por la apertura al diálogo, el acompañamiento pedagógico y la mediación de conflictos, aunque se identifican áreas de mejora relacionadas con la coherencia, la personalización del apoyo docente y la comunicación institucional.

Los hallazgos confirman que el liderazgo flexible constituye un factor clave para la construcción de un clima institucional favorable, ya que impacta directamente en la motivación docente, el comportamiento estudiantil, la percepción de seguridad y bienestar en la comunidad educativa. En este sentido, el estudio aporta evidencia empírica que respalda los enfoques teóricos del liderazgo distribuido y transformacional, resaltando la necesidad de fortalecer prácticas directivas basadas en la participación, la empatía y la corresponsabilidad.

Se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra y consideren otros niveles educativos para profundizar en la relación entre liderazgo flexible, desempeño docente y convivencia escolar. Asimismo, a nivel práctico, se sugiere implementar programas de formación y acompañamiento para equipos directivos, orientados a fortalecer competencias de comunicación, gestión emocional y resolución de conflictos, con el fin de consolidar estilos de liderazgo más equitativos, sostenibles y contextualizados.

La investigación también permite concluir que, aunque el liderazgo educativo flexible ha demostrado ser un factor clave para mejorar la convivencia y fortalecer la labor docente, su impacto depende en gran medida de la consistencia y sostenibilidad de su aplicación en el tiempo. Es decir, no basta con implementar prácticas participativas de manera ocasional, sino que es necesario institucionalizarlas mediante políticas claras, seguimiento continuo y evaluación permanente. De esta forma, se garantiza que la flexibilidad del liderazgo no se perciba como una acción aislada, sino como una cultura organizacional consolidada que promueve la equidad, la corresponsabilidad y el bienestar integral de toda la comunidad educativa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bolívar, A. (2021). Liderazgo educativo y mejora de la escuela: una perspectiva crítica. *Revista Española de Pedagogía*, 79(280), 25–42. <https://doi.org/10.22550/REP79-1-2021-01>
- Chacón, L., Morales, R., & Tenorio, F. (2021). Liderazgo transformacional y convivencia escolar en instituciones educativas. *Educare*, 25(1), 123–140. <https://doi.org/10.15359/ree.25-1.8>
- Comisión Europea. (2020). *Teachers and school leaders in schools as learning organisations*. European Commission. <https://education.ec.europa.eu>
- Galarza, D., & Torres, P. (2021). Liderazgo educativo flexible y su influencia en la motivación docente. *Revista Ciencia y Educación*, 5(2), 34–50. <https://doi.org/10.22206/cyed.2021.v5i2>
- Harris, A. (2021). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 423–435. <https://doi.org/10.1177/1741143220918170>
- Hernández-Hernández, J., & Ramírez, L. (2021). Liderazgo emocional en tiempos de crisis: una propuesta para la educación pospandemia. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 51(3), 111–128. <https://doi.org/10.48102/rlee.2021.51.3>
- López, J., & Cedeño, K. (2023). La mediación escolar como estrategia de convivencia en educación básica. *Educación y Sociedad*, 14(1), 88–103. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7754432>
- López-Yáñez, J., & Murillo, F. J. (2020). El liderazgo distribuido en la escuela: fundamentos y estrategias. *Revista Educación XX1*, 23(1), 17–36. <https://doi.org/10.5944/educXX1.24102>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. <https://educacion.gob.ec>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). *Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)*. <https://educacion.gob.ec>
- Ministerio de Educación. (2016). *Currículo Nacional de la Educación General Básica y Bachillerato*. <https://educacion.gob.ec>
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2021). Liderazgo educativo distribuido para la mejora escolar. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 14(2), 45–63. <https://doi.org/10.15366/riee2021.14.2>
- Pérez-Navarro, A., & Beltrán-Llavador, J. (2021). Liderazgo escolar y participación docente: una revisión crítica. *Educación XX1*, 24(1), 243–268. <https://doi.org/10.5944/educxx1.27930>

Quintero, J., & Salazar, M. (2022). Relación entre liderazgo directivo y compromiso docente en escuelas latinoamericanas. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 34(2), 55–72. <https://doi.org/10.21504/rpp.v34i2.2545>

UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org>

Véliz, S., & Andrade, M. (2022). Estilos de liderazgo y convivencia escolar en instituciones de Santo Domingo. *Revista Científica Andina*, 10(3), 140–155. <https://doi.org/10.32719/26312549.2022.10.3>

**CONFLICTO DE INTERÉS:**

*Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles*

**FINANCIAMIENTO**

*No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.*

**NOTA:**

*El artículo no es producto de una publicación anterior.*

