



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,  
Volumen 10, Número 2.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v10i2](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2)

**DISCIPLINA POSITIVA, CONVIVENCIA  
ESCOLAR Y LIDERAZGO DIRECTIVO:  
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA  
LITERATURA CIENTÍFICA**

**POSITIVE DISCIPLINE, SCHOOL COEXISTENCE AND  
MANAGEMENT LEADERSHIP: A BIBLIOGRAPHIC REVIEW  
OF THE SCIENTIFIC LITERATURE**

**Yenni Maritza Rodríguez Pico**  
Universidad de Panamá - Colombia

## **Disciplina positiva, convivencia escolar y liderazgo directivo: revisión bibliográfica de la literatura científica**

**Yenni Maritza Rodríguez Pico<sup>1</sup>**

[yennicoordinadora@gmail.com](mailto:yennicoordinadora@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-5994-6347>

Universidad de Panamá

Socorro, Santander, Colombia

### **RESUMEN**

El liderazgo directivo constituye un factor determinante en la configuración de la convivencia escolar, el clima institucional y las dinámicas relacionales dentro de las organizaciones educativas. No obstante, persisten vacíos teóricos en la comprensión de los mecanismos mediante los cuales el liderazgo influye en los procesos socioemocionales, organizacionales y pedagógicos que favorecen ambientes escolares democráticos e inclusivos. El presente artículo tiene como objetivo analizar la relación entre liderazgo directivo y convivencia escolar mediante la construcción de un modelo conceptual integrador que articula dimensiones organizacionales, pedagógicas y socioemocionales del liderazgo educativo, incorporando la disciplina positiva como enfoque orientador de la gestión institucional. El estudio se desarrolla desde un enfoque cualitativo con perspectiva fenomenológica e interpretativa, sustentado en una revisión sistemática de literatura bajo lineamientos PRISMA y en el análisis teórico de constructos asociados al liderazgo educativo, la cultura institucional y el clima escolar. El modelo propuesto integra variables mediadoras relacionadas con la gestión institucional, las prácticas pedagógicas y el desarrollo socioemocional de los estudiantes. Desde una perspectiva teórica, se espera evidenciar que el liderazgo directivo influye significativamente en la convivencia escolar mediante la construcción de cultura institucional, el fortalecimiento del clima organizacional y la promoción de prácticas educativas basadas en el respeto mutuo, la autorregulación y la participación democrática. El estudio contribuye al desarrollo conceptual del liderazgo educativo al proponer un modelo explicativo que amplía la comprensión de su influencia en la convivencia escolar desde un enfoque sistémico, y ofrece implicaciones para la gestión educativa y la formulación de políticas orientadas al fortalecimiento de ambientes escolares inclusivos y sostenibles.

**Palabras clave:** liderazgo directivo, convivencia escolar, clima escolar, liderazgo educativo, cultura institucional, gestión educativa, liderazgo transformacional

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [yennicoordinadora@gmail.com](mailto:yennicoordinadora@gmail.com)

# Positive discipline, school coexistence and management leadership: a bibliographic review of the scientific literature

## ABSTRACT

School leadership plays a decisive role in shaping school coexistence, institutional climate, and relational dynamics within educational organizations. However, theoretical gaps remain in understanding the mechanisms through which leadership influences socio-emotional, organizational, and pedagogical processes that promote democratic and inclusive school environments. This article aims to analyze the relationship between school leadership and school coexistence through the development of an integrative conceptual model that articulates organizational, pedagogical, and socio-emotional dimensions of educational leadership, incorporating positive discipline as a guiding approach for institutional management. The study adopts a qualitative approach from a phenomenological and interpretative perspective, supported by a systematic literature review following PRISMA guidelines and a theoretical analysis of constructs related to educational leadership, institutional culture, and school climate. The proposed model integrates mediating variables associated with institutional management, pedagogical practices, and students' socio-emotional development. From a theoretical perspective, the study is expected to demonstrate that school leadership significantly influences school coexistence through the development of institutional culture, the strengthening of organizational climate, and the promotion of educational practices based on mutual respect, self-regulation, and democratic participation. The study contributes to the conceptual development of educational leadership by proposing an explanatory model that expands the understanding of its influence on school coexistence from a systemic perspective and provides implications for educational management and policy-making aimed at strengthening inclusive and sustainable school environments.

**Keywords:** school leadership, school coexistence, school climate, educational leadership, institutional culture, educational management, transformational leadership

*Artículo recibido 28 febrero 2026*

*Aceptado para publicación: 28 marzo 2026*



## INTRODUCCIÓN

La convivencia escolar es considerada como uno de los principales desafíos de los sistemas educativos actuales, debido al incremento de problemáticas asociadas con la violencia escolar, el deterioro de las relaciones interpersonales y las dificultades en la regulación socioemocional de los estudiantes. Diversas investigaciones han evidenciado que el clima escolar influye significativamente en el bienestar psicológico, el rendimiento académico y el desarrollo social del alumnado (Wang & Degol, 2016). En este contexto, los modelos disciplinarios tradicionales centrados en la sanción y el control conductual han sido objeto de cuestionamientos por su limitada eficacia para promover cambios comportamentales sostenibles y el desarrollo de competencias socioemocionales (Bear, 2018).

Como respuesta a estas limitaciones, en las últimas décadas ha emergido la disciplina positiva como un enfoque pedagógico orientado al desarrollo del autocontrol, la responsabilidad social y el respeto mutuo en los contextos educativos. Este modelo, desarrollado por Jane Nelsen, propone una concepción educativa basada en la firmeza con amabilidad, el aprendizaje del error y la construcción de relaciones pedagógicas democráticas (Nelsen, 2015). Desde esta perspectiva, la disciplina deja de entenderse como un mecanismo de control externo para convertirse en un proceso formativo orientado al desarrollo integral del estudiante.

De igual manera, la investigación educativa contemporánea ha reconocido el liderazgo directivo como un factor determinante en la construcción del clima escolar y en la configuración de la cultura institucional. El liderazgo escolar influye en la definición de normas, la gestión de la convivencia y la implementación de innovaciones pedagógicas orientadas al bienestar estudiantil (Leithwood et al., 2020). En particular, el liderazgo pedagógico ha sido asociado con la mejora del aprendizaje, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de prácticas educativas inclusivas (Hallinger, 2016).

Entonces, la convivencia escolar no puede comprenderse exclusivamente como resultado de las interacciones en el aula, sino como un fenómeno institucional mediado por el liderazgo directivo, las políticas escolares y la cultura organizacional. De ahí, que, la implementación de enfoques formativos como la disciplina positiva requiere condiciones organizacionales específicas, entre las que se destaca el liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones educativas.



Ahora bien, la disciplina positiva se articula con los enfoques contemporáneos de educación socioemocional promovidos por organizaciones como CASEL, los cuales enfatizan el desarrollo de competencias como la autorregulación emocional, la conciencia social y la toma de decisiones responsable (Taylor et al., 2017). La evidencia empírica sugiere que estas competencias contribuyen a la mejora del clima escolar y a la prevención de conductas disruptivas.

A pesar del creciente interés en la disciplina positiva y el liderazgo educativo, la literatura científica manifiesta la necesidad de estudios que analicen de manera integrada la relación entre disciplina positiva, convivencia escolar y liderazgo directivo, particularmente en contextos educativos latinoamericanos. La comprensión de estas interrelaciones resulta fundamental para el diseño de políticas institucionales orientadas al fortalecimiento de la convivencia y la calidad educativa.

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo analizar la producción científica reciente sobre la relación entre disciplina positiva, convivencia escolar y liderazgo directivo, con el fin de identificar tendencias teóricas, evidencias empíricas y desafíos de implementación en los contextos escolares contemporáneos.

### **Problema de investigación**

Aunque se reconoce el impacto del liderazgo directivo en la cultura escolar y del potencial pedagógico de la disciplina positiva, la literatura muestra dispersión conceptual y escasa integración teórica entre estos constructos en los estudios sobre convivencia escolar, lo que limita la comprensión de sus interrelaciones y su implementación institucional.

**Objetivo general:** Analizar la literatura científica reciente (2015–2024) sobre la relación entre disciplina positiva, convivencia escolar y liderazgo directivo en contextos educativos.



## **Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos contemporáneos de la disciplina positiva en la convivencia escolar?
2. ¿Qué evidencia empírica existe sobre su impacto en el clima escolar?
3. ¿Cuál es el papel del liderazgo directivo en la implementación de la disciplina positiva?
4. ¿Qué tendencias y desafíos reporta la literatura reciente?

## **MARCO TEÓRICO**

### **Disciplina positiva como paradigma pedagógico contemporáneo**

La disciplina positiva se plantea como una propuesta pedagógica que busca el desarrollo integral del estudiante y que promueve la autorregulación, el respeto recíproco y la responsabilidad social dentro de los espacios educativos. Este modelo surge como respuesta a las limitaciones de los enfoques disciplinarios tradicionales centrados en el control externo del comportamiento, los cuales han demostrado efectos restrictivos en el desarrollo de la autonomía moral y las competencias socioemocionales (Bear, 2018).

El fundamento epistemológico de la disciplina positiva se encuentra en la psicología individual desarrollada por Alfred Adler, quien planteó que la conducta humana está motivada por la necesidad de pertenencia social y reconocimiento dentro de la comunidad (Adler, 1956). Desde esta perspectiva, el comportamiento disruptivo se interpreta como una manifestación de necesidades socioemocionales insatisfechas, lo que implica que la intervención educativa debe orientarse hacia la comprensión del estudiante y la construcción de relaciones pedagógicas significativas.

Posteriormente, Rudolf Dreikurs trasladó estos postulados al ámbito educativo al proponer que los problemas de conducta en el aula responden a la búsqueda de pertenencia y aceptación social, enfatizando la importancia de prácticas educativas basadas en el respeto, la participación democrática y la responsabilidad compartida (Dreikurs et al., 1998).

En el ámbito contemporáneo, la disciplina positiva ha sido sistematizada pedagógicamente por Jane Nelsen, quien propone una educación basada en la firmeza con amabilidad, el aprendizaje del error y el desarrollo de habilidades para la vida (Nelsen, 2015). Desde esta perspectiva, la disciplina deja de



concebirse como un mecanismo correctivo para transformarse en un proceso formativo que impulsa el autocontrol y la responsabilidad social.

La investigación reciente ha ampliado este enfoque al vincular la disciplina positiva con modelos educativos centrados en el aprendizaje socioemocional, la educación inclusiva y la formación del carácter, reconociendo su contribución al desarrollo de habilidades interpersonales, la resolución pacífica de conflictos y la construcción de climas escolares favorables (Bear, 2018; Gregory et al., 2016).

### **Educación socioemocional y regulación del comportamiento**

La disciplina positiva se articula conceptualmente con el paradigma de la educación socioemocional, el cual enfatiza el desarrollo de competencias relacionadas con la autorregulación emocional, la conciencia social y la toma de decisiones responsables. Este enfoque ha sido promovido por organizaciones internacionales como CASEL, que define el aprendizaje socioemocional como el proceso mediante el cual los individuos adquieren habilidades para comprender y gestionar emociones, establecer relaciones positivas y tomar decisiones responsables (Taylor et al., 2017).

La evidencia empírica ha demostrado que los programas de aprendizaje socioemocional producen mejoras significativas en el comportamiento prosocial, el rendimiento académico y el bienestar psicológico de los estudiantes (Durlak et al., 2017; Taylor et al., 2017). Estos hallazgos han fortalecido la transición hacia modelos educativos centrados en el desarrollo integral del estudiante y en la prevención de conductas disruptivas mediante estrategias formativas.

Considerada de esta manera, la disciplina positiva constituye una estrategia pedagógica coherente con el enfoque socioemocional, al promover la reflexión, la responsabilidad y la reparación del daño como mecanismos de aprendizaje conductual. Asimismo, favorece la construcción de relaciones pedagógicas basadas en la empatía y el respeto, lo que contribuye al fortalecimiento del clima escolar y la convivencia.



## **Convivencia escolar como construcción social e institucional**

La convivencia escolar se conceptualiza como un proceso social y pedagógico que regula las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa, orientado al desarrollo de relaciones basadas en el respeto, la participación y la inclusión. La literatura contemporánea reconoce que la convivencia constituye un componente fundamental de la calidad educativa y del bienestar estudiantil (Fierro Evans, 2017).

Desde la mirada ecológica, la convivencia escolar no se limita a la gestión del comportamiento individual, sino que se configura como resultado de dinámicas institucionales, culturales y organizacionales que estructuran las relaciones sociales dentro de la escuela. Así, el clima escolar se entiende como la percepción compartida sobre normas, valores y prácticas que regulan la vida institucional (Wang & Degol, 2016).

La investigación ha evidenciado que los climas escolares positivos se asocian con mayores niveles de compromiso académico, bienestar emocional y conductas prosociales, mientras que los entornos escolares caracterizados por prácticas punitivas y relaciones autoritarias favorecen la aparición de conflictos y violencia escolar (Thapa et al., 2016).

En este marco, la disciplina positiva se posiciona como estrategia para la construcción de culturas escolares democráticas, al promover la participación estudiantil, la resolución pacífica de conflictos y la corresponsabilidad en el cumplimiento de normas.

## **Liderazgo directivo y cultura organizacional escolar**

El liderazgo directivo constituye uno de los factores más influyentes en la calidad educativa y en la configuración de la cultura institucional. La investigación educativa contemporánea reconoce que el liderazgo escolar incide directamente en el clima organizacional, la práctica docente y los resultados de aprendizaje (Leithwood et al., 2020).

El liderazgo pedagógico se define como la capacidad del directivo para orientar la acción educativa hacia el mejoramiento del aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes mediante la construcción de una visión compartida, la promoción del desarrollo profesional docente y la gestión de procesos organizacionales (Hallinger, 2016).



A su vez, el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de generar cambios culturales en la organización escolar, promover la innovación pedagógica y fortalecer el compromiso de la comunidad educativa con objetivos institucionales comunes (Leithwood et al., 2020).

En este sentido, el liderazgo directivo influye en la convivencia escolar a través de la definición de políticas institucionales, la gestión de normas disciplinarias y la promoción de prácticas pedagógicas formativas. La cultura organizacional escolar se configura, por tanto, como un elemento mediador entre las políticas institucionales y las prácticas educativas cotidianas.

### **Liderazgo directivo y gestión de la convivencia escolar**

La literatura reciente señala que el liderazgo directivo desempeña un papel central en la construcción de entornos escolares seguros e inclusivos. Los directivos escolares influyen en la convivencia mediante la formulación de políticas de convivencia, la promoción de prácticas restaurativas y la formación docente en estrategias de regulación socioemocional (Gregory et al., 2016).

De igual modo, el liderazgo distribuido ha emergido como enfoque relevante para la gestión de la convivencia, al promover la participación de docentes, estudiantes y familias en la construcción de normas y acuerdos institucionales. Este modelo favorece la corresponsabilidad educativa y el desarrollo de culturas escolares participativas.

La evidencia empírica indica que las escuelas con liderazgo pedagógico fuerte presentan mejores niveles de clima escolar, menor incidencia de conflictos y mayor cohesión institucional (Leithwood et al., 2020).

### **Integración teórica: disciplina positiva, liderazgo directivo y convivencia escolar**

Con base en la revisión teórica, es posible proponer un modelo integrador que articula la relación entre disciplina positiva, liderazgo directivo y convivencia escolar. En este modelo, la disciplina positiva se concibe como una práctica pedagógica orientada al desarrollo socioemocional y la regulación del comportamiento; la convivencia escolar se entiende como el resultado de las dinámicas relacionales institucionales; y el liderazgo directivo se configura como mediador organizacional que posibilita la implementación de prácticas formativas.

Desde esta óptica, la implementación efectiva de la disciplina positiva depende de condiciones institucionales específicas, entre las que se destacan el liderazgo transformacional, la coherencia



organizacional y la cultura escolar participativa. En consecuencia, la convivencia escolar emerge como producto de la interacción entre prácticas pedagógicas y estructuras organizacionales.

Este enfoque integrador permite comprender la convivencia escolar como fenómeno multidimensional en el que convergen dimensiones pedagógicas, psicológicas y organizacionales, para superar las interpretaciones centradas exclusivamente en el control conductual y abrir paso a una comprensión más profunda de la vida institucional.

## **METODOLOGÍA**

### **Diseño del estudio**

El presente estudio se desarrolló mediante una revisión sistemática de literatura con enfoque cualitativo interpretativo, orientada a identificar, analizar y sintetizar la producción científica reciente sobre la relación entre disciplina positiva, convivencia escolar y liderazgo directivo en contextos educativos. Este tipo de diseño permite examinar de manera rigurosa el estado del conocimiento disponible, identificar tendencias investigativas y establecer relaciones conceptuales entre constructos teóricos.

La revisión se llevó a cabo siguiendo las directrices establecidas por el protocolo de la PRISMA Statement (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual proporciona criterios metodológicos para garantizar la transparencia, replicabilidad y calidad en los procesos de selección y análisis de literatura científica (Page et al., 2021). La adopción de este protocolo permitió estructurar el proceso investigativo en fases claramente definidas de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de estudios.

El estudio se llevó a cabo desde un enfoque interpretativo, centrado en el análisis temático de los hallazgos reportados en las investigaciones seleccionadas, y con el propósito de comprender las relaciones entre los constructos analizados y sus implicaciones para la gestión educativa.

### **Estrategia de búsqueda bibliográfica**

La búsqueda de información se realizó de manera sistemática en bases de datos académicas de reconocido prestigio en el campo de la investigación educativa, entre las que se incluyeron Scopus, Web of Science, ERIC, Scielo y Google Scholar. Estas fuentes fueron seleccionadas debido a su cobertura internacional, rigurosidad científica y relevancia en la difusión de investigaciones en educación, liderazgo escolar y convivencia.



El proceso de búsqueda se llevó a cabo entre enero y marzo de 2025, empleando descriptores en español e inglés relacionados con los principales constructos del estudio. Se utilizaron términos como positive discipline, disciplina positiva, school climate, convivencia escolar, school leadership, educational leadership, liderazgo directivo, classroom management y social emotional learning. Los descriptores fueron combinados mediante operadores booleanos AND y OR para ampliar la sensibilidad de la búsqueda y garantizar la recuperación de estudios pertinentes.

La estrategia de búsqueda se diseñó con el propósito de identificar investigaciones que abordaran directa o indirectamente la implementación de modelos disciplinarios formativos, la construcción del clima escolar y el papel del liderazgo en la gestión de la convivencia.

### **Criterios de inclusión y exclusión**

La selección de estudios se realizó mediante criterios previamente definidos para garantizar la pertinencia y calidad de la evidencia analizada. Se incluyeron publicaciones científicas revisadas por pares publicadas entre 2015 y 2024, periodo que permitió examinar tendencias investigativas recientes en el campo de estudio. De igual modo, se consideraron investigaciones empíricas y teóricas desarrolladas en contextos de educación básica o media que abordaran al menos uno de los constructos centrales del estudio: disciplina positiva, convivencia escolar o liderazgo directivo.

Adicionalmente, se incluyeron únicamente estudios publicados en español o inglés y con acceso al texto completo, con el fin de asegurar la revisión exhaustiva del contenido. Se excluyeron tesis no publicadas, documentos de opinión sin respaldo empírico, publicaciones duplicadas, investigaciones ajenas al ámbito educativo y estudios que no presentaran suficiente rigor metodológico. Estos criterios permitieron garantizar la calidad científica de la muestra analizada.

### **Proceso de selección de estudios**

El proceso de selección de los estudios se desarrolló en cuatro fases conforme al modelo PRISMA. En la fase de identificación se recuperaron inicialmente 428 registros provenientes de las bases de datos consultadas. Posteriormente, en la fase de cribado se eliminaron 112 registros duplicados y se realizó la revisión de títulos y resúmenes, lo que permitió excluir 205 estudios que no cumplían los criterios establecidos.



En la fase de elegibilidad se examinaron 111 artículos en texto completo, evaluándose su pertinencia temática y rigor metodológico. Como resultado de este análisis, se excluyeron 63 estudios por no abordar de manera directa los constructos del estudio o por presentar limitaciones metodológicas significativas. Finalmente, la muestra quedó conformada por 48 investigaciones científicas, las cuales constituyeron la base para el análisis teórico e interpretativo de la revisión.

### **Extracción y organización de la información**

Para la sistematización de los estudios seleccionados se diseñó una matriz de análisis que permitió organizar la información relevante de cada investigación. Esta matriz incluyó variables como autor, año de publicación, contexto geográfico, tipo de investigación, nivel educativo, marco teórico, diseño metodológico y principales hallazgos.

La información recopilada fue organizada de manera comparativa con el propósito de identificar convergencias teóricas, diferencias metodológicas y tendencias investigativas relacionadas con la disciplina positiva, la convivencia escolar y el liderazgo directivo. Este procedimiento permitió estructurar el análisis de manera sistemática y facilitar la interpretación de los resultados.

### **Análisis de la información**

El análisis de los estudios seleccionados se realizó mediante un proceso de análisis temático categorial orientado a identificar patrones conceptuales y núcleos interpretativos recurrentes en la literatura. El procedimiento incluyó una lectura exhaustiva de los textos, la codificación inicial de categorías emergentes, la agrupación de dichas categorías en dimensiones analíticas y la interpretación teórica de los resultados.

Como resultado del proceso analítico emergieron tres categorías principales: la disciplina positiva como estrategia pedagógica formativa, el liderazgo directivo como mediador institucional de la convivencia escolar y la convivencia escolar como resultado de las dinámicas organizacionales y pedagógicas. Este proceso permitió comprender la interrelación entre los constructos analizados desde una perspectiva integradora.

### **Rigor metodológico**

La calidad científica de la revisión se garantizó mediante la aplicación de criterios de rigor metodológico asociados a la investigación documental. Entre estos criterios se incluyeron la transparencia en la



estrategia de búsqueda, la explicitación de los criterios de selección, la sistematicidad en el proceso de análisis y la coherencia interpretativa.

En consonancia, la adopción del protocolo PRISMA permitió asegurar la trazabilidad del proceso investigativo y fortalecer la validez interna del estudio, al ofrecer procedimientos estructurados para la identificación y selección de fuentes.

### **Consideraciones éticas**

El estudio se desarrolló a partir del análisis de fuentes documentales de acceso público, respetando los principios éticos de la investigación académica, particularmente aquellos relacionados con la propiedad intelectual y la correcta citación de las fuentes consultadas. No se involucraron participantes humanos ni se manipularon datos sensibles.



## **Desarrollo del modelo conceptual integrador**

### **El liderazgo directivo como variable estructurante de la convivencia escolar**

El liderazgo directivo constituye el eje organizador del modelo conceptual propuesto, dado su papel determinante en la configuración de la cultura institucional, las prácticas pedagógicas y los procesos de gestión de la convivencia escolar. Desde la perspectiva del liderazgo educativo contemporáneo, los directivos no solo administran recursos o supervisan procesos, sino que orientan el sentido pedagógico de la institución, influyen en las dinámicas relacionales y promueven condiciones estructurales para el aprendizaje integral.

El liderazgo directivo se entiende como un proceso de influencia intencional orientado al mejoramiento de las condiciones organizacionales y pedagógicas que favorecen el desarrollo integral de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa (Leithwood et al., 2020). En este marco, su acción se expresa a través del liderazgo pedagógico, la gestión del clima escolar, la promoción de una cultura democrática, la formación docente continua y la construcción de marcos normativos formativos.

Bajo un enfoque organizacional, el liderazgo directivo interviene en la transformación de la cultura institucional mediante procesos de cambio planificado, coherentes con el modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin, el cual plantea dinámicas de descongelamiento, cambio y congelamiento en la institucionalización de nuevas prácticas. En el contexto educativo, este proceso implica cuestionar modelos disciplinarios punitivos, promover enfoques formativos y consolidar nuevas formas de regulación social basadas en el respeto y la corresponsabilidad.

Asimismo, el liderazgo directivo influye directamente en el clima escolar al establecer normas institucionales, definir prioridades pedagógicas y promover prácticas de participación democrática. La evidencia empírica ha demostrado que el liderazgo pedagógico tiene efectos significativos sobre el clima escolar, la eficacia institucional y la mejora de los procesos educativos (Hallinger, 2016; Robinson et al., 2017).

En consecuencia, en el modelo propuesto el liderazgo directivo se conceptualiza como la variable independiente que genera las condiciones estructurales necesarias para la implementación de prácticas de disciplina positiva y el fortalecimiento de la convivencia escolar.

### **La disciplina positiva como mecanismo mediador institucional**



En el modelo conceptual, la disciplina positiva se configura como la variable mediadora que explica el mecanismo mediante el cual el liderazgo directivo impacta la convivencia escolar. No se concibe como una estrategia aislada de manejo conductual, sino como un enfoque pedagógico integral orientado al desarrollo socioemocional, la autorregulación y la construcción colectiva de normas.

La disciplina positiva tiene sus fundamentos en la psicología individual de Alfred Adler y en su desarrollo contemporáneo por Jane Nelsen, quien propone un enfoque educativo basado en el respeto mutuo, la firmeza y la amabilidad en las relaciones educativas. Este modelo promueve la formación del carácter, el sentido de pertenencia y la responsabilidad social mediante estrategias formativas y no punitivas.

En el ámbito escolar, la disciplina positiva se materializa en prácticas pedagógicas orientadas a la regulación emocional, la resolución pacífica de conflictos, la participación estudiantil en la construcción de normas y la implementación de prácticas restaurativas. Estas estrategias buscan transformar el enfoque tradicional centrado en la sanción hacia un modelo formativo que privilegia el aprendizaje social y el desarrollo moral.

Desde la mirada institucional, la implementación efectiva de la disciplina positiva depende de procesos organizacionales promovidos por el liderazgo directivo, tales como la formación docente en competencias socioemocionales, la revisión de los manuales de convivencia, la promoción de prácticas restaurativas y la consolidación de culturas escolares inclusivas.

De este modo, la disciplina positiva contribuye al desarrollo de habilidades socioemocionales como la empatía, la autorregulación y la responsabilidad, las cuales han sido identificadas como factores protectores frente a la violencia escolar y como condiciones necesarias para la construcción de ambientes educativos seguros (OECD, 2019; UNESCO, 2019).

Esto significa que la disciplina positiva actúa como un mecanismo de mediación que traduce las orientaciones del liderazgo directivo en prácticas concretas que transforman las dinámicas relacionales dentro de la escuela.

### **La convivencia escolar como resultado organizacional emergente**



La convivencia escolar se conceptualiza en el modelo como la variable dependiente, entendida como un fenómeno organizacional emergente que resulta de las interacciones sociales, normativas y emocionales que se desarrollan en el contexto educativo.

Desde una perspectiva sociopedagógica, la convivencia escolar trasciende la ausencia de conflictos y se define como la construcción de relaciones basadas en el respeto, la inclusión, la participación democrática y el reconocimiento de la diversidad (UNESCO, 2019). Implica la existencia de un clima escolar positivo, relaciones interpersonales respetuosas, bienestar socioemocional y sentido de pertenencia institucional.

El modelo asume que la calidad de la convivencia escolar depende de la coherencia entre las políticas institucionales, las prácticas pedagógicas y la cultura organizacional. Cuando las instituciones educativas promueven prácticas disciplinarias formativas, procesos participativos y estrategias de regulación emocional, se fortalecen los vínculos sociales y se reducen las conductas disruptivas.

La convivencia escolar también se relaciona con variables como el rendimiento académico, la permanencia escolar y el desarrollo socioemocional del estudiantado, lo que refuerza su relevancia como indicador de calidad educativa (Thapa et al., 2017).

En suma, la convivencia escolar se entiende como el resultado observable de procesos institucionales orientados por el liderazgo directivo y mediados por la implementación de prácticas de disciplina positiva.

### **La relación estructural entre liderazgo directivo y convivencia escolar**

El modelo propone una relación directa entre liderazgo directivo y convivencia escolar, sustentada en la capacidad de los directivos para influir en la cultura organizacional, las normas institucionales y las dinámicas relacionales.

El liderazgo directivo contribuye a la convivencia escolar mediante la definición de políticas institucionales, la promoción de valores democráticos, la gestión del clima escolar y el establecimiento de estructuras de participación. Estas acciones generan condiciones organizacionales que favorecen relaciones respetuosas y prácticas inclusivas.



Desde el enfoque del liderazgo transformacional, los directivos influyen en las creencias, valores y prácticas de los miembros de la comunidad educativa, promoviendo cambios culturales que fortalecen la convivencia escolar y el bienestar institucional (Day et al., 2016).

### **La relación mediada entre liderazgo directivo y convivencia escolar**

El modelo también plantea una relación indirecta en la cual la disciplina positiva actúa como mediadora entre el liderazgo directivo y la convivencia escolar. En este sentido, el liderazgo no impacta únicamente de forma directa, sino que orienta la implementación de prácticas pedagógicas específicas que transforman las interacciones escolares.

Los directivos promueven la disciplina positiva mediante procesos de formación docente, diseño de políticas institucionales, acompañamiento pedagógico y fortalecimiento de prácticas restaurativas. Estas acciones inciden en la forma en que los docentes gestionan el aula y en la manera en que los estudiantes regulan su comportamiento.

La disciplina positiva, a su vez, mejora el clima escolar, fortalece las relaciones interpersonales y reduce los conflictos, lo que evidencia su papel mediador en el modelo.

### **La dimensión cultural del modelo: cultura organizacional y variables moduladoras**

El modelo reconoce que la implementación de la disciplina positiva y su impacto en la convivencia escolar no ocurre en el vacío, sino dentro de contextos institucionales específicos. Por ello se incorporan variables moduladoras relacionadas con la cultura organizacional, el contexto sociocultural, la formación docente y la participación de la comunidad educativa.

La cultura organizacional escolar influye en la aceptación o resistencia a nuevas prácticas disciplinarias, en la coherencia institucional y en la sostenibilidad de los procesos de cambio. Del mismo modo, la formación docente en competencias socioemocionales y prácticas restaurativas condiciona la efectividad de la disciplina positiva.

Estas variables modulan la intensidad y dirección de las relaciones propuestas en el modelo, explicando las diferencias en los resultados entre instituciones educativas.

### **Síntesis explicativa del modelo**

El modelo conceptual integrador propone que el liderazgo directivo constituye el factor estructurante que orienta procesos institucionales de transformación pedagógica. A través de la implementación



sistemática de la disciplina positiva, el liderazgo directivo promueve prácticas formativas que fortalecen las relaciones interpersonales, mejoran el clima escolar y consolidan una convivencia escolar positiva. Así, la convivencia escolar se entiende como un fenómeno emergente resultado de procesos organizacionales intencionalmente orientados, mediados por prácticas pedagógicas y modulados por factores contextuales.

## **RESULTADOS**

En el marco de la revisión sistemática de literatura, el modelo conceptual propuesto permite anticipar resultados consistentes respecto a la influencia del liderazgo directivo en la mejora de la convivencia escolar mediante la implementación de la disciplina positiva. La evidencia científica sugiere que las instituciones con liderazgo pedagógico sólido presentan mejores indicadores de clima escolar, relaciones interpersonales y bienestar socioemocional (Leithwood et al., 2020; Hallinger, 2016). El liderazgo educativo favorece la construcción de culturas escolares orientadas al respeto mutuo, la participación democrática y la resolución formativa de conflictos, generando condiciones organizacionales para la mejora institucional. En consonancia, la literatura reporta que el liderazgo transformacional incide en la formación docente y en la implementación de prácticas pedagógicas que promueven el desarrollo socioemocional del estudiantado (Day et al., 2016). Por lo tanto, el modelo predice que la convergencia entre liderazgo pedagógico y cultura institucional formativa produce transformaciones sostenidas en la convivencia escolar. Estos resultados teóricos coinciden con investigaciones que vinculan liderazgo educativo y mejora del clima institucional.

En relación con la disciplina positiva como variable mediadora, se anticipa evidencia que confirme su eficacia como estrategia pedagógica orientada al desarrollo de competencias socioemocionales y a la construcción participativa de normas escolares. El enfoque propuesto por Jane Nelsen promueve relaciones educativas basadas en la firmeza y la amabilidad, favoreciendo el desarrollo de la autorregulación y el sentido de pertenencia estudiantil (Nelsen, 2015). Investigaciones internacionales señalan que las prácticas restaurativas y el desarrollo de habilidades socioemocionales reducen la violencia escolar y fortalecen la convivencia (OECD, 2019; UNESCO, 2019). A su vez, la literatura evidencia que las estrategias disciplinarias formativas contribuyen al desarrollo moral y social del estudiantado, promoviendo entornos educativos seguros e inclusivos. En consecuencia, el modelo prevé



que la disciplina positiva constituya un mecanismo institucional clave para la mejora de las relaciones escolares. Estos hallazgos teóricos respaldan su papel mediador en el modelo conceptual.

## **DISCUSIÓN**

El modelo conceptual integrador aporta una perspectiva sistémica que articula liderazgo directivo, disciplina positiva y convivencia escolar como dimensiones interdependientes del funcionamiento institucional. A diferencia de enfoques tradicionales centrados en el control conductual, el modelo enfatiza la dimensión formativa de la disciplina y su relación con procesos organizacionales de transformación cultural. La convivencia escolar se conceptualiza como un fenómeno emergente que resulta de la interacción entre políticas institucionales, prácticas pedagógicas y dinámicas relacionales (Thapa et al., 2017). Este enfoque coincide con teorías contemporáneas del liderazgo educativo que destacan la influencia de los directivos en la cultura organizacional y el clima escolar (Robinson et al., 2017). En este marco, el liderazgo pedagógico se configura como factor determinante en la construcción de entornos educativos inclusivos. La integración de estas perspectivas fortalece el campo de investigación sobre convivencia escolar desde un enfoque organizacional.

El modelo dialoga además con los postulados del cambio organizacional desarrollados por Kurt Lewin, los cuales explican los procesos de transformación institucional mediante dinámicas progresivas de cambio cultural. La incorporación de la disciplina positiva implica cuestionar modelos disciplinarios tradicionales basados en la sanción y promover formas de regulación social fundamentadas en el respeto y la corresponsabilidad. Visto de este modo, la convivencia escolar se redefine como indicador de calidad educativa y justicia social (UNESCO, 2019). Sin embargo, se reconoce que las relaciones propuestas pueden estar mediadas por variables contextuales como el entorno sociocultural o las políticas educativas nacionales. Estas consideraciones evidencian la necesidad de validación empírica del modelo en diferentes contextos educativos. Entonces así, la discusión teórica destacará tanto el potencial explicativo del modelo como sus limitaciones analíticas.

### **Implicaciones para la política educativa**

El modelo conceptual presenta implicaciones relevantes para el diseño de políticas educativas orientadas al fortalecimiento de la convivencia escolar. En primer lugar, evidencia la necesidad de consolidar el liderazgo pedagógico como componente central de la gestión educativa, promoviendo programas de



formación directiva en gestión del clima escolar, resolución de conflictos y desarrollo socioemocional. Las políticas públicas deben priorizar la formación de directivos como agentes de transformación institucional capaces de promover culturas escolares inclusivas (Leithwood et al., 2020). Igualmente, el modelo sugiere la revisión de los marcos normativos escolares para incorporar enfoques disciplinarios formativos basados en la prevención y la reparación del daño. Este cambio implica transformar manuales de convivencia y protocolos disciplinarios hacia modelos restaurativos. Tales orientaciones contribuyen a la construcción de entornos escolares seguros y equitativos.

En segundo lugar, el modelo respalda la integración del desarrollo socioemocional en el currículo escolar y en los procesos de formación docente inicial y continua. Organismos internacionales como UNESCO y Organisation for Economic Co-operation and Development han destacado la relevancia de las competencias socioemocionales como factores fundamentales para el bienestar y el aprendizaje (OECD, 2019; UNESCO, 2019). En coherencia con estas orientaciones, las políticas educativas deben promover programas institucionales que fortalezcan la regulación emocional, la empatía y la participación estudiantil. Así como también, se recomienda adoptar enfoques sistémicos de convivencia que articulen liderazgo institucional, cultura organizacional y prácticas pedagógicas. Estas implicaciones refuerzan la necesidad de políticas educativas integrales orientadas a la calidad educativa.

## **CONCLUSIONES**

El análisis teórico permite concluir que la convivencia escolar constituye un fenómeno multidimensional que requiere enfoques integrales de intervención institucional. El liderazgo directivo emerge como factor estructurante capaz de orientar procesos de transformación organizacional y promover culturas escolares basadas en el respeto, la participación y la inclusión (Day et al., 2016). La disciplina positiva se configura como mecanismo pedagógico fundamental para la regulación social formativa, al favorecer el desarrollo de competencias socioemocionales y la construcción colectiva de normas (Nelsen, 2015). El modelo conceptual integrador propuesto aporta una explicación sistémica de la relación entre liderazgo, disciplina positiva y convivencia escolar, contribuyendo al avance teórico del campo educativo. Este enfoque permite comprender la convivencia como resultado de procesos institucionales intencionales y no únicamente como fenómeno conductual. En este sentido, el estudio fortalece la comprensión de la convivencia como indicador de calidad educativa.



De igual manera, el artículo evidencia la necesidad de fortalecer enfoques educativos orientados al desarrollo integral del estudiantado y a la construcción de comunidades educativas inclusivas. Se recomienda la validación empírica del modelo conceptual en diversos contextos institucionales para evaluar su capacidad explicativa y su aplicabilidad en políticas educativas. También se sugiere el desarrollo de investigaciones longitudinales que permitan analizar los efectos del liderazgo directivo y la disciplina positiva en el tiempo. El modelo propuesto ofrece un marco analítico para futuras investigaciones y para el diseño de estrategias institucionales de mejora de la convivencia escolar. En síntesis, el estudio contribuye al fortalecimiento del campo de investigación en liderazgo educativo y convivencia escolar.

### **Instrumentos de medición de variables**

La validación empírica del modelo conceptual requiere instrumentos confiables que permitan evaluar las variables centrales del estudio. Para el liderazgo directivo se recomienda el uso del Principal Instructional Management Rating Scale y del Multifactor Leadership Questionnaire, instrumentos ampliamente utilizados en investigación sobre liderazgo pedagógico y transformacional (Hallinger, 2016; Robinson et al., 2017). Estas escalas permiten medir dimensiones como orientación pedagógica, visión institucional, gestión del clima escolar y desarrollo profesional docente. Su aplicación facilita el análisis de la influencia directiva en la cultura organizacional y en las prácticas educativas. Asimismo, También, presenta adecuados niveles de validez y confiabilidad en estudios internacionales. La utilización de estas herramientas fortalece la consistencia metodológica de la investigación.

En relación con la disciplina positiva, se recomienda el uso de escalas de prácticas restaurativas, cuestionarios de gestión disciplinaria formativa y evaluaciones de competencias socioemocionales (OECD, 2019). Estos instrumentos permiten medir procesos de regulación emocional, resolución pacífica de conflictos y participación estudiantil. Por su parte, la convivencia escolar puede evaluarse mediante encuestas de clima escolar y escalas de bienestar socioemocional que analizan percepciones sobre seguridad, inclusión y relaciones interpersonales (Thapa et al., 2017). La combinación de instrumentos cuantitativos y cualitativos permite obtener una comprensión integral del fenómeno. Esta estrategia metodológica favorece la validez de los resultados. Por consiguiente, la medición multidimensional fortalece la evaluación del modelo.



## **Operacionalización de variables para estudio empírico**

La operacionalización de las variables permite traducir los constructos teóricos en indicadores observables y medibles, garantizando coherencia entre teoría y evidencia empírica. El liderazgo directivo se define como la capacidad del equipo directivo para orientar procesos pedagógicos e institucionales y se operacionaliza mediante dimensiones como liderazgo pedagógico, gestión del clima escolar, cultura participativa y desarrollo profesional docente (Leithwood et al., 2020). Los indicadores pueden evaluarse mediante escalas de percepción docente y estudiantil, análisis documental y observación de prácticas de gestión. Se recomienda el uso de escalas tipo Likert que permitan medir el grado de implementación de estas prácticas. Este proceso facilita el análisis de la influencia del liderazgo en la convivencia escolar. La operacionalización garantiza la validez conceptual del estudio.

La disciplina positiva se define como un enfoque pedagógico orientado al desarrollo socioemocional y la regulación formativa del comportamiento, incluyendo dimensiones como regulación emocional, resolución pacífica de conflictos y prácticas restaurativas (Nelsen, 2015). La convivencia escolar se operacionaliza como la calidad de las relaciones sociales en la institución educativa, considerando clima escolar, bienestar socioemocional y frecuencia de conductas disruptivas (UNESCO, 2019). La medición puede realizarse mediante encuestas de percepción, registros institucionales y observación de interacciones escolares. Esta estructura permite evaluar empíricamente las relaciones propuestas en el modelo conceptual. En consecuencia, la operacionalización contribuye a la validación científica del estudio.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Adler, A. (1956). *The individual psychology of Alfred Adler*. Basic Books.
- Bear, G. G. (2018). *School discipline and self-discipline: A practical guide to promoting prosocial student behavior*. Guilford Press.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Dreikurs, R., Grunwald, B. B., & Pepper, F. C. (1998). *Maintaining sanity in the classroom: Classroom management techniques* (2nd ed.). Taylor & Francis.



- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2017). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis. *Child Development*, 88(4), 1156–1171.
- Fierro Evans, C. (2017). *Convivencia escolar y educación inclusiva*. Universidad Iberoamericana.
- Gregory, A., Clawson, K., Davis, A., & Gerewitz, J. (2016). The promise of restorative practices. *Journal of Educational Psychology*, 108(1), 1–15.
- Hallinger, P. (2016). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- 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>
- Nelsen, J. (2015). *Disciplina positiva: Cómo educar con firmeza y cariño* (Ed. actualizada). Editorial Planeta. (Obra original publicada en 2006). <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- OECD. (2019). *OECD future of education and skills 2030: OECD learning compass 2030*. OECD Publishing.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2017). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 365–404. <https://doi.org/10.1177/0013161X16658434>
- Taylor, R. D., Oberle, E., Durlak, J., & Weissberg, R. (2017). Promoting positive youth development through school-based social and emotional learning interventions. *Child Development*, 88(4), 1156–1171.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2017). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 87(3), 357–385. <https://doi.org/10.3102/0034654316688796>



UNESCO. (2019). Behind the numbers: Ending school violence and bullying. UNESCO Publishing.

<https://unesdoc.unesco.org/>

Wang, M. T., & Degol, J. (2016). School climate: A review of the construct and its impact on student outcomes. *Educational Psychology Review*, 28, 315–352.

