



# LA RESILIENCIA DEL PERSONAL DIRECTIVO DE CENTROS EDUCATIVOS: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

*Resilience of school leaders: a systematic review of the literature*



**Paulina DelaFuente-García y Carmen Álvarez-Álvarez**  
*Universidad de Cantabria*  
E-mail: [paulina.de-la-fuente@alumnos.unican.es](mailto:paulina.de-la-fuente@alumnos.unican.es);  
[alvarezmc@unican.es](mailto:alvarezmc@unican.es)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7600-276X>;  
<https://orcid.org/0000-0002-8160-2286>

## Resumen:

La resiliencia es la capacidad de encajar y superar circunstancias adversas para madurar y crecer. Los/as directores/as de centros educativos, debido a las múltiples tensiones en las que se ven envueltos a diario, adquieren habilidades resilientes en el plano profesional. En este artículo se presenta una revisión sistemática de la literatura siguiendo el método PRISMA sobre la resiliencia en los/as directores/as de centros educativos realizada a partir de la revisión de 22 artículos. Se ha analizado 13 variables agrupadas en 7 dimensiones. Los resultados muestran un predominio de estudios realizados desde la Psicología, cuantitativamente y mediante cuestionarios. Predominan los estudios realizados en el ámbito formal, especialmente en las etapas escolares. Se identifican variables de influencia positiva como el humor y disponer de redes de apoyo y variables de influencia negativa como la frustración, la ansiedad, el estrés y la tensión. También se han registrado buenas prácticas tales como los programas y prácticas que fomentan la resiliencia entre directores/as, a través del coaching, mindfulness y el desarrollo de las habilidades sociales, capacidades emocionales y mecanismos de afrontamiento. Es posible concluir que la resiliencia directiva es un reto de



relevancia que está cobrando importancia en la investigación internacional reciente. Se aportan claves para el diseño y desarrollo de futuras investigaciones en este ámbito.

**Palabras clave:** Centro de enseñanza; director del centro; investigación sobre literatura científica; resiliencia.

### **Abstract:**

Resilience is the ability to cope with and overcome adverse circumstances in order to mature and grow. School principals, due to the multiple stresses they are involved in on a daily basis, acquire resilience skills on a professional level. This article presents a systematic review of the literature following the PRISMA method on resilience in school principals based on a review of 22 articles. Thirteen variables grouped into seven dimensions were analysed. The results show a predominance of studies carried out from psychology, quantitatively and by means of questionnaires. Studies carried out in the formal sphere predominate, especially in the school stages. Positive influencing variables such as mood and having support networks and negative influencing variables such as frustration, anxiety, stress and tension are identified. Good practices such as programmes and practices that foster resilience among principals through coaching, mindfulness and the development of social skills, emotional capacities and coping mechanisms have also been reported. It is possible to conclude that managerial resilience is an important challenge that is gaining importance in recent international research. It provides clues for the design and development of future research in this area.

**Key Words:** Educational institution; headteacher; research of academic literature; resilience.

## **1. Introducción**

La dirección escolar supone el afrontamiento permanente de retos de diversos ámbitos (planificación, gestión, comunicación, etc.) y la relación con numerosos agentes para dar respuesta a los mismos, pudiendo surgir discrepancias, conflictos y enfrentamientos (Ledesma, 2012; Ledesma, 2014; Peña y Sembler, 2019; Steinsund y Eid, 2023).

La literatura sobre dirección escolar ha puesto de manifiesto que la resiliencia es una capacidad deseable, que no ha sido suficientemente investigada (Berkovich y Eyal, 2015; Del Águila, 2023; Halevi y Schechter, 2023), y sobre la que cabe plantearse numerosas preguntas de investigación. ¿Qué estudios la han abordado y cómo lo han hecho? ¿Qué aspectos han sido estudiados? ¿Se conocen las variables que influyen positiva y negativamente en el desarrollo de la resiliencia en los/as directores? ¿Ha sido posible identificar buenas prácticas de resiliencia que puede desarrollar el personal directivo?

Para dar respuesta a estas preguntas de investigación se ha realizado una revisión sistemática de la literatura científica que muestre el estado de la investigación sobre la resiliencia en directores/as de centros educativos.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Importancia de la resiliencia como foco de estudio

La resiliencia se define como la capacidad de recuperarse de la adversidad, la fatalidad, el estrés y la frustración (Barrero et al., 2018; Ferreira et al., 2020; Hamid et al., 2021; Limón et al., 2021; Morán et al., 2019), siendo fundamental para ser un líder eficiente (Ledesma, 2014), y afecta a diferentes planos: social, cognitivo, conductual, profesional, entre otros (Sonkur, 2021). Así, Casimiro et al. (2020) señalan que “las personas resilientes utilizan sus capacidades y recursos neuropsicológicos de forma positiva para afrontar las crisis; tienen altos grados de motivación para salir adelante” (p.456). Asimismo, existe una correlación entre los niveles de estrés en el trabajo del líder y su capacidad para mantenerse resiliente ante momentos difíciles (Ledesma, 2012; Ledesma, 2014). La autoestima positiva, la fortaleza, la valentía, el ingenio interior, las grandes habilidades de afrontamiento, el sentido de coherencia, la autoeficacia, el optimismo, los óptimos recursos sociales, la adaptabilidad, la asunción de riesgos, el poco miedo al fracaso, la determinación, la perseverancia y la alta tolerancia a la incertidumbre caracterizan la resiliencia (Arias, 2016; Hamid et al., 2021; Ledesma, 2014). Igualmente, diversas variables internas y externas también influyen en la resiliencia. Las primeras aluden a los autofactores, factores de personalidad o recursos individuales, y las segundas, a la centralidad de las relaciones y el apoyo social.

Los valores personales, la eficacia y la energía personales determinan la capacidad de resiliencia y las reacciones de una persona frente a la adversidad (Hamid et al., 2021; Patterson y Kelleher, 2005). Además, Nishikawa (2006) expresa que, las personas, ante un desafío, pueden sobrevivir al mismo, recuperarse de él o progresar. Los que sobreviven continúan, aunque pueden verse afectados, y aquellos que se recuperan, regresan a un nivel anterior de funcionamiento. Sin embargo, los que progresan se transforman, lo cual supone un cambio cognitivo como respuesta a dicha dificultad. Priorizan lo importante y desarrollan un sentido de sí mismo más fuerte. De este modo, cuantas más veces se enfrenta una persona a las diferentes adversidades, más crece, más incrementa su capacidad de resiliencia, y más preparado está para enfrentarse a las siguientes adversidades (Ledesma, 2014). Asimismo, Patterson y Kelleher (2005) señalan que todos los individuos cuando se enfrentan a un desafío experimentan un ciclo de resiliencia de cuatro fases: fase de deterioro, fase de adaptación, fase de recuperación y fase de crecimiento. Así, la capacidad de resiliencia determina en qué fase se sitúa cada persona.

### 2.2. Relevancia de la resiliencia para el profesorado y los equipos directivos

En lo que respecta a la resiliencia del profesorado y del personal directivo de centros educativos, varios autores han estudiado esta dimensión. Nishikawa (2006) observó las variables internas y externas utilizadas por los/as directores/as de escuelas primarias exitosas en el liderazgo, y definió las características organizacionales que fomentan el bienestar. Asimismo, la pandemia de COVID19 ha sido un escenario donde se ha podido observar la importancia de la resiliencia en la vida académica del personal

directivo, profesorado, estudiantes y familias (Hamid et al., 2021). Los líderes tuvieron que responder a cambio dinámicos, tanto dentro como fuera de la escuela (Halevi y Schechter, 2023), y estuvieron influenciados por los modelos de liderazgo anteriores, la resiliencia, el cambio de liderazgo y un espíritu de liderazgo moral, cuidado equidad y justicia social, dimensiones internas esenciales de liderazgo y de gestión (Beauchamp et al., 2021).

Las personas que ocupan cargos directivos pueden promover la resiliencia de los demás (Beauchamp et al., 2021), y deben gestionar crisis, cambios y retos de manera rápida, efectiva, proactiva. Gestionan aspectos de muy variada índole: administrativos, económicos, curriculares, en contextos de gran incertidumbre. Además de resolver problemas, tener que improvisar en momentos de crisis y tener un pensamiento creativo, así como desarrollar habilidades comunicativas para mejorar las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, y que se lleven a cabo colaboraciones efectivas (Halevi y Schechter, 2023; Hyvarinen y Vos, 2015; Sutton y Gong, 2021). De igual modo, como señala Day (2014), han de poseer una “resiliencia cotidiana”. Los procesos de enseñanza-aprendizaje no solo requieren de líderes que sean capaces de afrontar y restablecer situaciones adversas, sino también que sean persistentes y comprometidos con sus acciones.

Aquellos/as directores/as de centros educativos que son resilientes y exitosos continúan realizando sugerencias, tomando riesgos, buscando nuevas oportunidades y desafíos, y trabajando para lograr una comunidad educativa sólida y con valores. Han de verse a sí mismos como uno más del equipo, y compartir una identidad de “nosotros” entre todos ellos, trabajando por el bienestar colectivo (Haslam et al., 2020), y empatizando y comprendiendo a la comunidad educativa y sus circunstancias personales. Asimismo, aquellos que continúen desarrollando su vocación, con diversas capacidades, energía emocional, y trabajando y siendo apoyados por sus compañeros en el desarrollo de la unión entre sus valores, creencias y prácticas educativas, desarrollarán y mantendrán una mayor resiliencia (Day, 2014).

El liderazgo educativo se ha convertido en una tarea colectiva y de cooperación entre equipos de trabajo. Las decisiones se toman de manera conjunta y el liderazgo está distribuido, pues son muchas personas las que se encargan de la toma de decisiones y de la transformación escolar (Coleman, 2011; Hernández-Carrera y Bautista-Vallejo, 2019). Por ello, los/as directores/as han de poseer habilidades estratégicas e interpersonales, ya que han de trabajar con diversas personas de forma conjunta. Igualmente, aquellos que lideran escuelas que atienden a comunidades desfavorecidas desarrollan una mayor resiliencia. Atienden mayores capacidades cognitivas, persistentes e intensivas, y desafíos emocionales, que otros que dirigen escuelas con otros contextos socioemocionales muy diversos (Day, 2014).

### **2.3. El reto de promover la resiliencia directiva**

Para desarrollar la resiliencia en el contexto educativo, Henderson y Millstein (1992) propusieron seis estrategias: brindar oportunidades para lograr una participación significativa del alumnado, instaurar y comunicar altas expectativas,

ofrecer atención y apoyo, incrementar los vínculos psicosociales, implantar objetivos claros y límites consistentes, y enseñar habilidades para la vida. Asimismo, otros autores manifiestan que es fundamental desarrollar la perseverancia, la felicidad y la competencia profesional para fortalecer la resiliencia: Meyer et al. (2020) señalan que existe una relación positiva entre la perseverancia y la resiliencia psicológica. Ulukan (2020) defiende que también hay una relación positiva entre la resiliencia y el nivel de felicidad de los docentes. Además, Tura y Dogan (2020) afirman que los docentes que poseen una alta percepción de su competencia profesional también desarrollan una alta resiliencia. Sin embargo, la investigación es reducida y cabe preguntarse en qué estado se encuentra.

### 3. Método

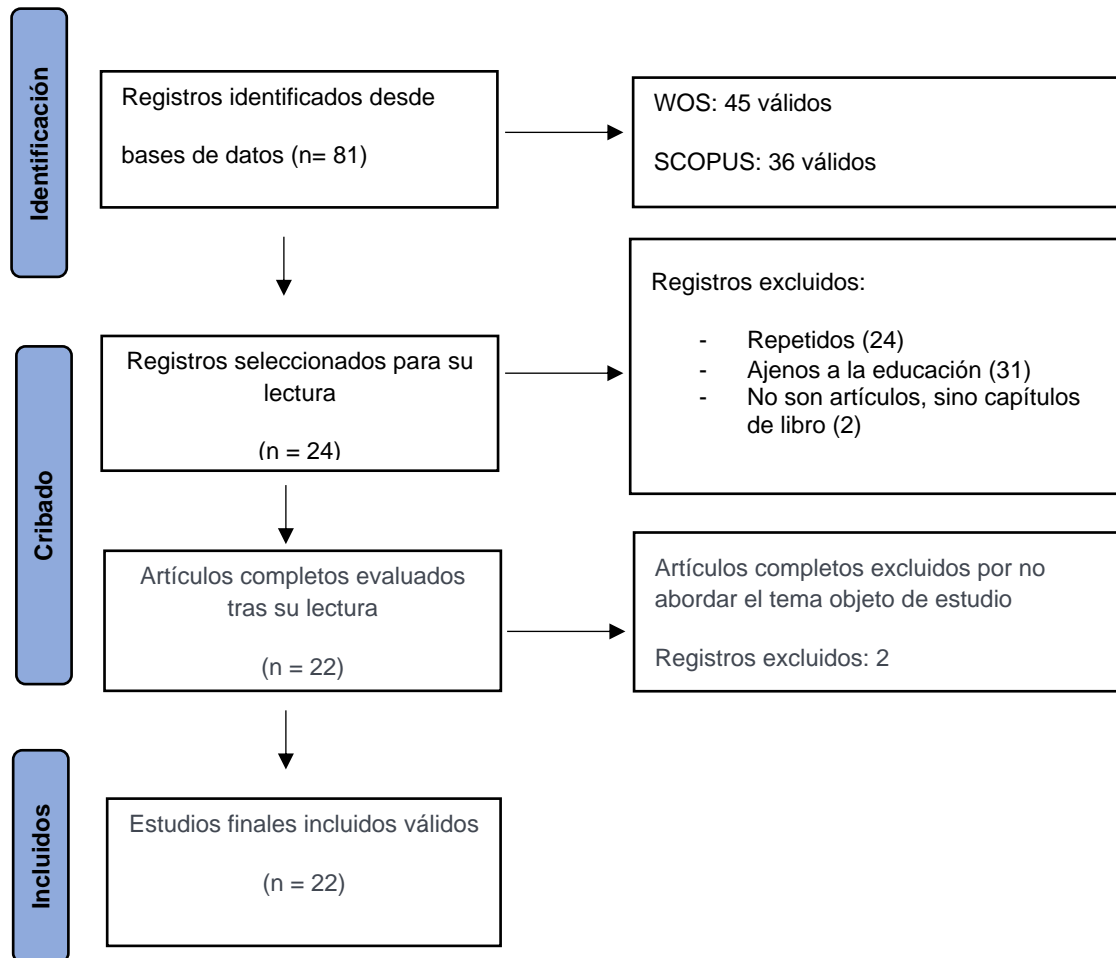
#### a. Diseño y procedimiento del estudio

El objetivo general de este estudio es analizar la producción científica internacional sobre la resiliencia de los/as directores/as de centros educativos. El estudio tiene cuatro objetivos específicos: (1) tratar de alcanzar una visión panorámica sobre el abordaje metodológico del tema, (2) identificar los temas estudiados y las disciplinas desde las que se han emprendido los estudios, (3) realizar un diagnóstico de las variables que influyen positiva y negativamente en el desarrollo de una personalidad resiliente (4) dar a conocer buenas prácticas al respecto.

Para ello, se han realizado búsquedas en la Web of Science (WOS) y Scopus. El método seguido, en línea con los planteamientos PRISMA (Page et al., 2021), se inició con una fase de diseño de una ecuación de búsqueda común a ambas bases de datos: (resilienc\*) AND (leader OR headteacher OR principal OR manager) AND (school OR educat\*). En ambas bases de datos se buscaron los dos primeros elementos de la ecuación en el campo “title” (los términos relativos a resiliencia y liderazgo) y la tercera (los términos referidos a escuela y educación) en WOS se buscó en el campo “topic” y en Scopus en “title, abstract, keywords”. Centramos las búsquedas en artículos exclusivamente y estas se cerraron a 23-10-23. No se emplearon criterios de exclusión como los años de publicación, las áreas de investigación o el medio de publicación en las búsquedas en las bases de datos.

Inicialmente, partimos de 81 artículos (45 de WOS y 36 de Scopus). Al revisarlos, sin embargo, sí hubo artículos que fueron desestimados 57: 24 estaban repetidos, 31 no estaban centrados en el foco del artículo y 2 resultaron ser capítulos de libro (tres criterios de exclusión). Accedimos a todos estos a texto completo gracias a los servicios de préstamo interbibliotecario de nuestras universidades. En el proceso de lectura se desestimaron dos más: uno por referirse a la resiliencia de los estudiantes y otro por ser un trabajo teórico y no específico de educación (dos criterios de exclusión más). Por tanto, se trabajó finalmente con 22 artículos que están plenamente centrados en el foco del estudio y permitían abordar los objetivos del estudio

Figura 1. Diagrama de flujo.



## b. Análisis de datos

De cada uno de estos 22 artículos se ha extraído información sobre 13 variables agrupadas en 7 dimensiones, creando una gran tabla-matriz que hemos analizado cuantitativa (análisis descriptivos) y cualitativamente (categorización). Este análisis y su triangulación fueron realizados en colaboración entre los autores. Las dimensiones y variables objeto de estudio son:

- A. Años de publicación (para ver la evolución).
- B. Países de publicación (para ver su distribución territorial).
- C. Metodología seguida en el estudio (para ver tendencias): (1) técnica de recogida de información: cuantitativa/cualitativa; (2) instrumento de recogida de información; (3) muestra de directores/as participantes.
- D. Aspectos estudiados (para ver qué (1) temáticas prevalecen, (2) en qué disciplinas se hacen y (3) en qué ámbitos educativos.
- E. Variables (para conocer influencias): (1) variables de influencia positiva; (2) variables de influencia negativa.

- F. Buenas prácticas (para conocerlas, identificarlas y promoverlas).
- G. Resultados de interés (aspectos a tener en cuenta para futuros estudios).

En la gran tabla-matriz elaborada (Excel) se colocaron estas variables en las columnas y los artículos en las filas, extrayendo la información válida para responder a cada variable en la casilla correspondiente.

Todos los artículos analizados se encuentran recogidos en las referencias bibliográficas (Alazmi y Alhajeri, 2022; Bottery et al., 2008; Chen, 2023; Choi, 2020; De Bruyn y Mestry, 2020; Garon et al., 2006; Glazzard y Stones, 2021; Gutman, 2020; Kim, 2016; Kwok y Wang, 2023; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Myers et al., 2022; Papaioannou et al., 2022; Peters y Pearce, 2012; Pillay, 2020; Pillay y Nel, 2022; Reed, 2018; Sardar y Galdames, 2018; Simon y Gibson, 2019; Sonkur, 2021; Teyes et al., 2020).

#### 4. Resultados

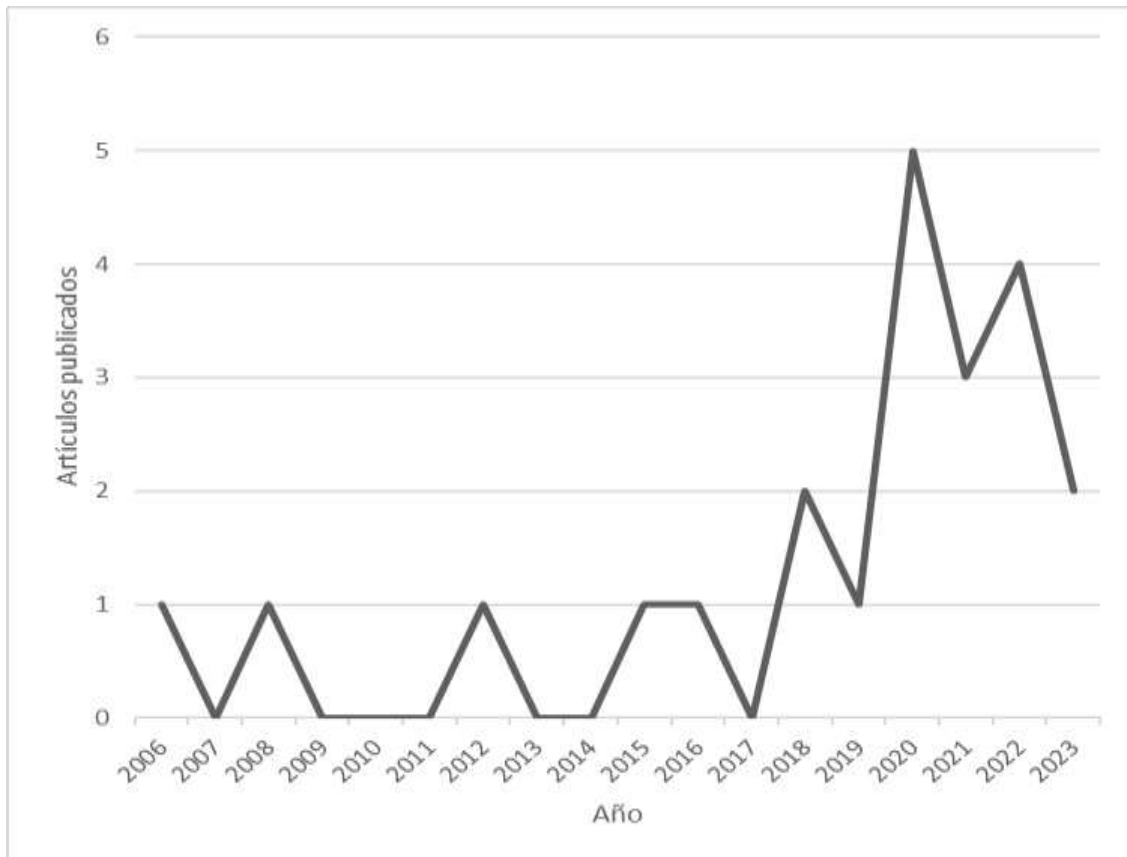
En los siguientes epígrafes se procederá a enumerar los principales resultados en las siete dimensiones y trece variables, de acuerdo a los cuatro objetivos del estudio

##### a. Objetivo 1. Alcanzar una visión panorámica sobre el abordaje metodológico

###### a) Años de publicación

Ha habido un crecimiento exponencial de los artículos que abordan el tema con el transcurso de los años, como se observa en la Figura 2. Hasta 2006 no se realizó ninguna investigación sobre el tema, y entre los años 2006 y 2019, apenas se publicó un artículo por año o ninguno al respecto (Bottery, 2008; Garon et al., 2006; Kim, 2016; Lazaridou y Beka, 2015; Peters y Pearce, 2012; Simon y Gibson, 2019), siendo 2018 la excepción, ya que se publicaron dos artículos (Reed, 2018; Sardar y Galdames, 2018). Asimismo, 2020 fue el año en el que más estudios se editaron (Choi, 2020; De Bruyn y Mestry, 2020; Gutman, 2020; Pillay, 2020; Teyes et al., 2020). Además, en los años siguientes, 2021, 2022 y 2023, hasta el 23 de octubre, fecha en la que se recopilaron todos los artículos que versaban sobre el tema hasta ese momento, se realizaron tres (Glazzard y Stones, 2021; Lazaridou, 2021; Sonkur, 2021), cuatro (Alazmi y Alhajeri, 2022; Myers et al., 2022; Papaioannou, 2022; Pillay y Nel, 2022; y dos (Chen, 2023; Kwok y Wang, 2023), respectivamente.

Figura 2. Evolución de la producción científica sobre la resiliencia de las direcciones educativas.



### b) Años de publicación

Como se refleja en la Figura 3, aunque se han realizado investigaciones en todos los continentes, la mayoría de las investigaciones se han llevado a cabo en el europeo (Reino Unido, Grecia y Turquía) (Bottery et al., 2008; Glazzard y Stones, 2021; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Papaioannou et al., 2022; Sardar y Galdames, 2018; Simon y Gibson, 2019; Sonkur, 2021) y el asiático (China, Corea del Sur, Kuwait, Turquía e Israel) (Alazmi y Alhajeri, 2022; Bottery et al., 2008; Chen, 2023; Choi, 2020; Gutman, 2020; Kim, 2016; Kwok y Wang, 2023; Sonkur, 2021). En ambos se han realizado el 31,25% de los estudios. Además, en América (Estados Unidos, Canadá y Venezuela) se han desarrollado el 16,67% (Garon et al., 2006; Myers et al., 2022; Reed, 2018; Teyes et al., 2020), en África (Sudáfrica) el 12,5% (De Bruyn y Mestry, 2020; Pillay, 2020; Pillay y Nel, 2022) y en Oceanía (Australia) el 8,33% (Peters y Pearce, 2012; Simon y Gibson, 2019). Cabe destacar que hay dos estudios realizados en dos países simultáneamente, en Reino Unido y China (Bottery et al., 2018), y en Reino Unido y Australia (Simon y Gibson, 2019).



Figura 3. Países en los que se han realizado investigaciones sobre la resiliencia del personal directivo.



### c) Metodología seguida en el estudio

Se analizan las técnicas, los instrumentos y las muestras empleadas en los estudios.

#### i. Técnicas de recogida de información

En el 50% de los estudios analizados se ha desarrollado una investigación cuantitativa (Alazmi y Alhajeri, 2022; Choi, 2020; Kim, 2016; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Papaioannou et al., 2022; Pillay, 2020; Pillay y Nel, 2022; Reed, 2018; Sonkur, 2021; Teyes et al., 2020), el 41 % una investigación cualitativa (Bottery et al., 2008; De Bruyn y Mestry, 2020; Glazzard y Stones, 2021; Gutman, 2020; Kwok y Wang, 2023; Myers et al., 2022; Peters y Pearce, 2012; Sardar y Galdames, 2018; Simon y Gibson, 2019) y el 9% una investigación mixta (Chen, 2023; Garon et al., 2006).

#### ii. Técnicas de recogida de información

Los instrumentos que se han empleado para la recogida de información de los estudios, un 50% de ellos han utilizado cuestionario (Alazmi y Alhajeri, 2022; Choi, 2020; Kim, 2016; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Papaioannou et al., 2022; Pillay, 2020; Pillay y Nel, 2022; Reed, 2018; Sonkur, 2021; Teyes et al., 2020), un 9,1% cuestionario y entrevista semiestructurada (Chen, 2023; Garon et al., 2006), y un 4,55% cuestionario, entrevista y *focus group* (De Bruyn y Mestry, 2020). Además, el 27,27% han empleado entrevistas semiestructuradas (A Bottery et al., 2008; Glazzard y Stones, 2021; Myers et al., 2022; Peters y Pearce, 2012; Sardar y Galdames, 2018; Simon y Gibson, 2019), el 4,55% entrevistas semiestructuradas y observaciones (Kwok y Wang, 2023), y el 4,55% entrevistas estructuradas (Gutman, 2020) (ver figura 4).

Figura 4. Instrumentos de recogida de información empleados en las investigaciones.



### iii. Muestra de directores/as participantes

En el 45,5% de las investigaciones la muestra fue inferior a 100 directores/as (Bottery et al., 2008; De Bruyn y Mestry, 2020; Glazzard y Stones, 2021; Gutman, 2020; Kwok y Wang, 2023; Myers et al., 2022; Peters y Pearce, 2012; Sardar y Galdames, 2018; Simon y Gibson, 2019; Teyes et al., 2020), como se refleja en la Tabla 1. Asimismo, en el 22,7% de los estudios participaron entre 100 y 200 personas (Alazmi y Alhajeri, 2022; Garon et al., 2006; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Papaioannou et al., 2022), y en el 22,7%, entre 201 y 300 (Chen, 2023; Kim, 2016; Pillay, 2020; Pillay y Nel, 2022; Reed, 2018). Igualmente, en un estudio participaron 342 miembros de organizaciones (Choi, 2020), y en otro 559 directores/as y docentes (Sonkur, 2021).

## b. Objetivo 2. Identificar los temas estudiados y las disciplinas

### a) Aspectos estudiados

Los artículos han sido analizados de acuerdo a sus temáticas, disciplinas y ámbitos educativos.

#### i) Temáticas

En cuanto a la temática que abordan las diversas investigaciones, como se observa en la Tabla 1 diez de ellas estudian la resiliencia de los líderes de centros educativos (Bottery et al., 2008; De Bruyn y Mestry, 2020; Garon et al., 2006; Glazzard y Stones, 2021; Kim, 2016; Kwok y Wang, 2023; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Papaioannou et al., 2022; Teyes et al., 2020). Asimismo, dos de ellas exploran cómo el uso del humor impacta en la resiliencia de los directores (Alazmi y Alhajeri, 2022; Choi, 2020), y otras dos exponen dos test (Chen, 2023; Reed, 2018). Igualmente, mientras que Gutman (2020) y Peters y Pearce (2012) estudian la resiliencia y los inicios

en la carrera laboral de los estudiados, Simon y Gibson (2019) analizan el enfrentamiento a la pérdida involuntaria de trabajo de los directores/as de centros educativos. Análogamente, Pillay (2020) investiga sobre el efecto del afecto positivo y el *mindfulness* en los niveles de resiliencia de directores/as, Pillay y Nel (2022) los procesos indirectos a través de los cuales funcionan los activos cognitivos, emocionales y conductuales para explicar la resiliencia de los directores/as, y Sardar y Galdames (2018) si el coaching ayuda a fomentar y mantener la resiliencia de los directores/as. Además, Myers et al. (2022) valora el impacto de la espiritualidad y la religión en el liderazgo, y Sonkur (2021) compara la perseverancia y resiliencia entre docentes y directores/as.

### **b) Disciplinas**

Respecto a la disciplina a la que aluden dichas investigaciones, predomina la psicología, puesto que el 77,27% de los estudios se han desarrollado en ese ámbito (Alazmi y Alhajeri, 2022; Chen, 2023; Choi, 2020; Garon et al., 2006; Glazzard y Stones, 2021; Gutman, 2020; Kwok y Wang, 2023; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Papaioannou et al., 2022; Peters y Pearce, 2012; Pillay, 2020; Pillay y Nel, 2022; Reed, 2018; Sardar y Galdames, 2018; Simon y Gibson, 2019; Teyes et al., 2020), seguida de la sociología (De Bruyn y Mestry, 2020; Kim, 2016) y la pedagogía (Bottery et al., 2008; Sonkur, 2021), con el 9,09% cada una de estas disciplinas. Además, el 4,55% se refiere a la espiritualidad (Myers et al., 2022) (ver Tabla 1).

### **c) Ámbitos educativos**

En cuanto al ámbito en el que se han realizado las investigaciones analizadas, en un artículo no se aborda. El 86,36% de ellas se desarrollaron en el ámbito formal y el 9,09% en el no formal (Myers et al., 2022). Dentro de los estudios que se han llevado a cabo en el ámbito formal, el 22,72% de estos se han realizado exclusivamente en Educación Primaria (Bottery et al., 2008; Kim, 2016; Lazaridou y Beka, 2015; Simon y Gibson, 2019; Teyes et al., 2020), el 36,36% en Educación Primaria y Secundaria (Chen, 2023; De Bruyn y Mestry, 2020; Garon et al., 2006; Glazzard y Stones, 2021; Kwok y Wang, 2023; Peters y Pearce, 2012; Sardar y Galdames, 2018; Sonkur, 2021) y el 13,63% en la Universidad (Gutman, 2020; Pillay, 2020; Pillay y Nel, 2022). Asimismo, tanto en Educación Secundaria (Alazmi y Alhajeri, 2022), como en Educación Preescolar (Lazaridou, 2021), y Educación Infantil y Primaria (Papaioannou et al., 2022), se han desempeñado el 4,55% de los estudios en cada una de estas etapas. En lo que respecta a los estudios de ámbito no formal, uno se ha realizado en escuelas de negocios (Choi, 2020), y el otro en centros de enfermería especializada (Myers et al., 2022) (ver Tabla 1).

Tabla 1.  
*Autoría, muestra, temática, disciplina, modelo y ámbito educativo.*

Autor y fecha	Muestra	Temática	Disciplina	Ámbito educativo
---------------	---------	----------	------------	------------------

Alazmi y Alhajerí, 2022	121 directores/as	Explorar la práctica del humor en directores de secundaria y si este impacta en su resiliencia.	Psicología	Formal. Secundaria
Bottery, 2008	2 directores/as	Investigar la resiliencia de dos directores de culturas distintas.	Pedagogía	Formal. Primaria
Chen, 2023	20 directores/as en entrevistas y 216 en un cuestionario online	Validar <i>Principal Resilience Inventory (5 dimensions: physical, emotional, psychological, cognitive, and social resilience)</i> .	Psicología	Formal. Primaria y Secundaria
Choi, 2020	342 miembros de organizaciones	Uso del humor por parte de líderes de organizaciones.	Psicología	No formal. Escuelas de negocios
De Bruyn y Mestry, 2020	15 directoras en servicio	Resiliencia y liderazgo escolar femenino.	Sociología	Formal. Primaria y Secundaria
Garon et al., 2006	9 directores y 157 personas que trabajan en escuelas	Explorar la resiliencia/vulnerabilidad directores.	Psicología	Formal. Primaria y Secundaria
Glazzard y Stones, 2021	15 directores/as	Los desafíos del liderazgo y cómo influyen en su salud mental, y los factores que intervienen en la resiliencia de los directores	Psicología	Formal. Primaria y Secundaria
Gutman, 2020	10 directores/as	Visión retrospectiva de los inicios de la carrera académica de directores universitarios.	Psicología	Formal. Universidad
Kim, 2016	222 profesores/as	Los efectos del liderazgo transformacional y de la resiliencia de los profesores en los comportamientos del director para la educación inclusiva.	Sociología	Formal. Primaria
Kwok y Wang, 2023	41 directores/as	Conceptualizar cómo directores mostraron rasgos de liderazgo empresarial que involucran resiliencia y competencia.	Psicología	Formal. Primaria y Secundaria
Lazaridou, 2021	100 directoras	Rasgos personalidad y resiliencia de directores de Preescolar en Grecia.	Psicología	Formal. Preescolar
Lazaridou y Beka, 2015	105 directores/as	Rasgos personalidad y resiliencia de directores de Primaria en Grecia.	Psicología	Formal. Primaria
Myers et al., 2022	18 directores/as	Valorar el impacto de la espiritualidad y la religión en el liderazgo.	Espiritualidad	No formal. Centros de enfermería especializada
Papaioannou et al., 2022	165 directores/as	Resiliencia profesional y autoeficacia en directores de escuelas de Primaria griegas durante crisis socioeconómicas.	Psicología	Formal. Primaria e Infantil

Peters y Pearce, 2012	59 profesores/as	Relaciones y resiliencia docente en el inicio de su carrera.	Psicología	Formal. Primaria y Secundaria
Pillay, 2020	255 directoras	Investigar el efecto del afecto positivo y el <i>mindfulness</i> en los niveles de resiliencia de directoras de educación superior.	Psicología	Formal. Universidad
Pillay y Nel, 2022	255 directoras	Investigar los procesos indirectos a través de los cuales funcionan los activos cognitivos, emocionales y conductuales para explicar la resiliencia en directoras de universidad.	Psicología	Formal. Universidad
Reed, 2018	277 directores/as	Aplicación del <i>Leader Resilience Profile</i> para evaluar la resiliencia en relación con el género y la edad.	Psicología	No se trata
Sardar y Galdames, 2018	2 directores y 1 subdirector	Investigar si el coaching ayuda a fomentar y mantener la resiliencia en los directores.	Psicología	Formal. Primaria y Secundaria
Simon y Gibson, 2019	12 exdirectores/as	Enfrentamiento a la pérdida de involuntaria de trabajo y cómo afecta a los exdirectores.	Psicología	Formal. Primaria
Sonkur, 2021	235 directores/as y 324 docentes	Comparar la perseverancia y resiliencia entre docentes y directivos.	Pedagogía	Formal. Primaria y Secundaria
Teyes et al., 2020	12 directores/as y 25 docentes	Analizar la resiliencia de los directores de las organizaciones educativas religiosas.	Psicología	Formal. Primaria

### 4.3. Objetivo 3. Identificar las variables que influyen positiva y negativamente

Los artículos analizados identifican variables que ejercen una influencia sobre la resiliencia en los directivos. Las hemos agrupado en variables de influencia positiva, negativa y variable.

#### a) Variables de influencia positiva

Cuatro estudios no abordan esta variable. El 81,8% de los artículos analizados reflejan influencias positivas para desarrollar la resiliencia en los directores escolares. Alazmi y Alhajeri (2022), Choi (2020), Garon et al. (2006) y Glazzard y Stones (2021) señalan que el humor fomenta la resiliencia de los directores. Asimismo, Glazzard y Stones (2021), Gutman (2020), Lazaridou (2021), Peters y Pearce (2012), Reed (2018) Sardar y Galdames (2018), Simon y Gibson (2019) y Teyes et al. (2020) también consideran muy beneficioso disponer de redes de apoyo, tanto de familiares y amigos, como de compañeros. Igualmente, Bottery et al. (2018) y Myers et al. (2022) destacan la trascendencia de la vocación y Glazzard y Stones (2021), Kwok y Wang (2023), Lazaridou (2021) y Teyes et al. (2029) las habilidades sociales, la alta autoeficacia y autorreflexión y mantener un pensamiento resiliente. Además, De Bruyn y Mestry (2020) resaltan la maternidad en el caso de las directoras. Por otro lado, se hace

especial hincapié en el *coaching* (Glazzard y Stones, 2021; Sardar y Galdames, 2018), *mindfulness* (Pillay, 2020; Pillay y Nel, 2022), mentoría (De Bruyn y Mestry, 2020) y estrategias de relajación (Glazzard y Stones, 2021). Asimismo, De Bruyn y Mestry (2020), Gutman (2020), Simon y Gibson (2019) y Teyes et al. (2020) realzan la importancia de tener referentes significativos profesionales. Igualmente, influyen positivamente las experiencias formativas en la infancia y adolescencia, la preparación teórica, práctica y psicológica, el aprendizaje permanente (De Bruyn y Mestry, 2020), haber experimentado estrés y saber cómo afrontarlo (Garon et al., 2006), los altos niveles de resiliencia del profesorado y las experiencias en funciones de liderazgo (Glazzard y Stones, 2021).

#### **b) Variables de influencia negativa**

Once estudios no abordan esta variable. El 50% de las investigaciones estudiadas exponen, al menos, una variable de influencia negativa en la resiliencia de los directores escolares. Bottery et al. (2008), Choi (2020), Glazzard y Stones (2021), Myers et al. (2022) y Sardar y Galdames (2018) aluden a la frustración, la ansiedad, el estrés y la tensión. Además, Peters y Pearce (2012) y Teyes et al. (2020) señalan la falta de apoyo social y de directores y compañeros experimentados. Igualmente, se pone de manifiesto el temor a no cumplir con las expectativas y el sentido de la responsabilidad (Gutman, 2020; Myers et al., 2022; Sardar y Galdames, 2018). También influyen negativamente la jerarquía (Alazmi y Alhajeri, 2022), los cortos plazos, la burocracia, inflexibilidad y exigencia de las instituciones, y las adversidades situaciones políticas, sociales y económicas a las que se tienen que enfrentar (Alazmi y Alhajeri, 2022; De Bruyn y Mestry, 2020; Glazzard y Stones, 2021; Kwok y Wang, 2023; Sardar y Galdames, 2018). Asimismo, los altos niveles de movilidad de alumnado, el número sustancial de alumnos con necesidades especiales y los malos resultados escolares (Alazmi y Alhajeri, 2022), así como la balcanización y competencia entre docentes (Peters y Pearce, 2012) y la falta de experiencia (Alazmi y Alhajeri, 2022; Gutman, 2020) inciden peyorativamente.

#### **c) Variables de influencia variable**

Seis de los 22 estudios, además, plantean la existencia de variables de influencia variable, pudiendo influir positiva o negativamente en función del contexto. En diversos artículos se observan algunas variables, tales como el compromiso y la satisfacción laboral (Choi, 2020), el ambiente escolar (Garon et al., 2006), la inspección escolar (Glazzard y Stones, 2021), la adquisición de legitimidad y el efecto Pigmalión (Gutman, 2020) y las características demográficas (Papaioannou et al., 2022) que pueden influir positiva o negativamente, dependiendo de cómo estas incidan.

### **4.4. Objetivo 4. Identificar buenas prácticas**

Ocho de los estudios no refieren buenas prácticas, nueve refieren una y cinco refieren dos. El 63,6% de las investigaciones analizadas exponen al menos una buena práctica que se ha llevado a cabo en los centros estudiados o que podría desarrollarse

en un futuro para fomentar la resiliencia de los/as directores/as de centros educativos. Bottery et al. (2008), De Bruyn y Mestry (2020), Garon et al. (2006), Kwok y Wang (2023), Myers et al. (2022) y Sardar y Galdames (2018) exponen la importancia de la colaboración y apoyo organizacional entre directivos, docentes, alumnado, familias y toda la comunidad educativa para trabajar de manera cooperativa. Así como distribuir tareas entre el personal docente y cultivar las relaciones entre todos ellos, para desarrollar una atmósfera colaborativa. Igualmente, Kwok y Wang (2008) y Peters y Page (2012) manifiestan la relevancia de que el/a director/a fomente una cultura cálida en su centro y desarrolle valores cohesivos.

Por otro lado, se realiza la necesidad del establecimiento de un buen mecanismo de incentivos, reuniones entre directores/as, el reclamo de que los políticos aprecien la realidad que viven y les brinden mayor flexibilidad y el apoyo por parte de sus superiores, asesores del Departamento de Educación y supervisión profesional externa (Bottery et al., 2008; Glazzard y Stones, 2021; Kwok y Wang, 2023; Peters y Page, 2012; Sardar y Galdames, 2018). Asimismo, se señala la relevancia de que imperen los programas y prácticas que formen y fomenten la resiliencia entre directores/as, a través del humor, coaching, mindfulness y el desarrollo de las habilidades sociales, capacidades emocionales y mecanismos de afrontamiento (Choi, 2020; Gutman, 2020; Kwok y Wang 2023; Papaioannou et al., 2022; Pillay, 2020; Pillay y Nel, 2022; Reed, 2018). Análogamente, se destaca la transparencia e inclusión del profesorado en la toma de decisiones (Bottery et al., 2008), la buena circulación de la información, la claridad de las normas y la satisfactoria gestión de prioridades (Garon et al., 2006) y la gestión del desempeño dirigido por sus iguales en contextos similares (Glazzard y Stones, 2021).

Diversas investigaciones muestran que el nivel de resiliencia está vinculado al empleo del humor, el cual es una gran herramienta de liderazgo y aumenta la resiliencia de los/as directores/as de centros educativos (Alazmi y Alhajeri, 2022; Choi, 2020). Asimismo, Gutman (2020), Lazaridou y Beka (2021) y Reed (2018) señalan que los/as directores/as más mayores poseen niveles más altos de resiliencia que los más jóvenes, y aunque todos también puntúan bajo en neuroticismo, estos últimos lo hacen más alto que los primeros (Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015).

Igualmente, Pillay (2020) manifiesta que el afecto positivo y el *mindfulness* son predictores de resiliencia y poseen relaciones estadísticamente significativas, y que existe una relación indirecta entre el afecto positivo y la resiliencia, a través del *mindfulness*, el cual es un mediador parcial entre ambos. Sin embargo, Pillay y Nel (2022) señalan que tener altos niveles de activos cognitivos (autoeficacia y *mindfulness*), por sí solos, no influye en la resiliencia. Los activos cognitivos se asocian con la resiliencia mediante activos emocionales (afecto positivo y autorregulación) y conductuales (habilidades para resolver problemas y funcionamiento auténtico). Además, los activos emocionales son imprescindibles a la hora de explicar la relación entre los cognitivos y la resiliencia, y los conductuales no resultan tan importantes en la comprensión de cómo inciden los cognitivos en la resiliencia. También exponen la importancia de las emociones y la inteligencia emocional en la resiliencia.

Por otro lado, Glazzard y Stones (2021) y Sardar y Galdames (2018) consideran muy beneficioso el *coaching*, aunque el tiempo, el presupuesto y la inflexibilidad de los/as directores/as pueden suponer un inconveniente en su desarrollo. Igualmente, se expone la importancia de crear programas de apoyo entre directores/as (De Bruyn y Mestry, 2020; Glazzard y Stones, 2021; Peters y Pearce, 2012; Sardar y Galdames, 2018). Asimismo, respecto a cómo accedieron a sus puestos, la mayoría señala que lo hicieron animados y apoyados por sus familias, amigos/as y compañeros/as de trabajo (De Bruyn y Mestry, 2020; Gutman, 2020), y Simon y Gibson (2019) consideran fundamental mantener el amor por los niños/as y la enseñanza para continuar.

Diversos estudios exponen que los/as directores/as con altos niveles de resiliencia disponen de habilidades sociales e interpersonales, poseen mentalidad de crecimiento y alta autogestión, y son extrovertidos, tranquilos, confiados, gestionan el trabajo bajo estrés y aceptan las consecuencias (Garon et al., 2006; Glazzard y Stones, 2021; Kwok y Wang, 2023; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Teyes et al., 2020). Sin embargo, aquellos/as que son más vulnerables abordan más factores de riesgo relacionados con la violencia, y se focalizan en los desafíos y culpan al entorno de sus dificultades (Garon et al., 2006; Glazzard y Stones, 2021). Además, Alazmi y Alhajeri (2022) sostienen que la resiliencia de los/as directores/as aumenta cuando resuelven un problema.

## 5. Discusión

El objetivo de este estudio era analizar la producción científica internacional sobre la resiliencia de los/as directores/as de centros educativos en la Web of Science y Scopus siguiendo los planteamientos PRISMA y ha sido satisfactorio, siendo posible establecer conclusiones diversas.

Respecto a las variables bibliográficas es posible concluir que la resiliencia de los directivos es un tema que ha despertado el interés de los investigadores y ha experimentado un gran crecimiento desde el año 2018 a la actualidad. Respecto a los países de publicación, predominan los estudios realizados en un único país y únicamente dos investigaciones se realizaron simultáneamente en dos países (Bottery et al., 2018; Simon y Gibson, 2019). Respecto a la metodología seguida en los estudios, se observan claramente algunas tendencias: predominan los trabajos realizados con metodología cuantitativa (50%), que emplean cuestionarios (11 estudios) y en el 50% de las investigaciones la muestra fue inferior a 100 participantes.

Los aspectos estudiados han permitido también ver las tendencias: (1) las temáticas que prevalecen son el estudio de la resiliencia de los líderes de centros educativos (Bottery et al., 2008; De Bruyn y Mestry, 2020; Garon et al., 2006; Glazzard y Stones, 2021; Kim, 2016; Kwok y Wang, 2023; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Papaioannou et al., 2022; Teyes et al., 2020) y cómo el uso del humor impacta en ella (Alazmi y Alhajeri, 2022; Choi, 2020); (2) la disciplina predominante es la Psicología; (3) el 86,36% de los estudios se desarrollaron en el ámbito formal.



Únicamente el 9,09% se produjeron en el ámbito no formal (Choi, 2020; Myers et al., 2022).

Ha sido posible identificar algunas variables que los estudios previos han destacado como positivas, tales como el humor (Alazmi y Alhajeri, 2022; Choi, 2020; Garon et al., 2006; Glazzard y Stones, 2021) y disponer de redes de apoyo (Glazzard y Stones, 2021; Gutman, 2020; Lazaridou, 2021; Peters y Pearce, 2012; Reed, 2018; Sardar y Galdames, 2018; Simon y Gibson, 2019; Teyes et al., 2020) y las habilidades sociales, la alta autoeficacia y autorreflexión y mantener un pensamiento resiliente (Glazzard y Stones, 2021; Kwok y Wang, 2023; Lazaridou, 2021; Teyes et al., 2029). Asimismo, se han identificado variables de influencia negativa como la frustración, la ansiedad, el estrés y la tensión (Bottery et al., 2008; Choi, 2020; Glazzard y Stones, 2021; Myers et al., 2022; Sardar y Galdames, 2018). Además, hay variables de influencia variable, tales como el ambiente escolar (Garon et al., 2006), la inspección escolar (Glazzard y Stones, 2021) y las características demográficas (Papaioannou et al., 2022).

Un aspecto a destacar de este artículo ha sido la identificación de algunas buenas prácticas como como los programas y prácticas que fomentan la resiliencia entre directores/as, a través del coaching, mindfulness y el desarrollo de las habilidades sociales, capacidades emocionales y mecanismos de afrontamiento. Este aspecto tiene una gran importancia, porque puede contribuir al reto más elevado de las personas que ocupan cargos directivos puedan promover activamente la resiliencia de los demás (Beauchamp et al., 2021).

## 6. Conclusiones

Se ha podido constatar, que como expresan diversos autores (Ledesma, 2014), los/as directores/as que se enfrentan a los problemas y poseen una alta autoeficacia y habilidades interpersonales, son más resilientes (Garon et al., 2006; Glazzard y Stones, 2021; Kwok y Wang, 2023; Lazaridou, 2021; Lazaridou y Beka, 2015; Teyes et al., 2020). Asimismo, como señala Beauchamp et al. (2021), a los líderes les influyen significativamente sus referentes en su labor directiva (De Bruyn y Mestry, 2020; Gutman, 2020; Simon y Gibson, 2019; Teyes et al., 2020).

También cabe destacar algunos resultados de interés que podrían ser tenidos en cuenta para futuros estudios, como el hecho de que los/as directores/as más mayores puntúan con niveles más altos de resiliencia que los más jóvenes o el uso del humor aumenta la resiliencia. Además, aquellos/as que son más resilientes poseen una mayor mentalidad de crecimiento y los más vulnerables se centran en los desafíos y adversidades, culpabilizando al entorno (Garon et al. 2006; Glazzard y Stones, 2021).

Cabe destacar algunos puntos fuertes de la revisión sistemática realizada como el haber realizado un análisis de toda la producción científica internacional sobre la resiliencia de los directivos para tener una visión panorámica y analizar tendencias. Asimismo, cabe destacar aspectos débiles como el escaso número de estudios que se

han ocupado del tema. Cabe plantearse nuevos estudios que superen las limitaciones identificadas: (1) más estudios realizados simultáneamente en varios países, (2) estudios que sigan metodologías mixtas y (3) que recojan información con más de una técnica de recogida de información, (4) muestras amplias, (5) desde disciplinas variadas, no únicamente la Psicología y (6) en el ámbito no formal. Asimismo, en el futuro cabe plantearse nuevos estudios al respecto, como evaluar el impacto de los programas de formación en técnicas asertivas.

Este artículo ha permitido analizar la resiliencia de los directivos de centros educativos y alcanzar una visión panorámica sobre el abordaje metodológico del tema, los temas estudiados y las disciplinas desde las que se han emprendido los estudios, así como realizar un diagnóstico de las variables que influyen positiva y negativamente en el desarrollo de una personalidad resiliente y conocer buenas prácticas al respecto. Esta revisión sistemática aporta claves para el diseño y desarrollo de futuras investigaciones que superen las limitaciones de los trabajos previos y contribuir a repensar las necesidades de los directivos para gestionar retos, crisis y cambios manera rápida, efectiva, proactiva.

**Contribuciones del autor:** PFG ha desarrollado la redacción del marco teórico, resultados, parte de las conclusiones y discusión y la bibliografía. CAA ha concebido y diseñado el estudio, ha realizado el filtraje inicial de artículos y ha desarrollado la redacción del método, parte de las conclusiones y discusión.

**Financiación:** Esta investigación no recibió financiación externa.

**Agradecimientos:** Al tratarse de un trabajo de revisión de la literatura no hay agradecimientos como tal.

**Conflicto de intereses:** Los autores deben declarar que no existen conflictos de intereses para la publicación de este manuscrito.

**Declaración ética:** Los autores deben indicar que el proceso se ha realizado conforme a los principios éticos establecidos por la comunidad científica.

### Referencias bibliográficas

- Alazmi, M. S. & Alhajeri, S. S. (2022). Leading with humour and its effect on resilience in the workplace: The perspectives of principals in Kuwaiti secondary schools. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206211072235>
- Barrero, A., Riaño, K. & Rincón, P. (2018). Construyendo el concepto de la resiliencia: una revisión de la literatura. *Poiésis*, (35), 121-127. <https://doi.org/10.21501/16920945.2966>
- Beauchamp, G., Holme, M., Clarke, L., Hamilton, L. & Harvey, J. A. (2021). “People miss people”: A study of school leadership and management in the four nations

- of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Sage*, 49(3), 375-392. <https://doi.org/10.1177/1741143220987841>
- Berkovich, I. & Eyal, O. (2015). Educational leaders and emotions: An international review of empirical evidence 1992-2012. *Review of Educational Research*, 85(1), 129-167. <https://doi.org/10.3102/0034654314550046>
- Casimiro, W., Casimiro, N., Barbachán, E. & Casimiro, J. (2020). Stress, anguish, anxiety and resilience of university teachers in the face of Covid-19. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(7), 453-464. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4009790>
- Bottery, M., Ngai, G., Wong, P. M. & Wong, P. H. (2008). Portraits of resilience: Headteachers in two different cultures. *Education 3-13*, 36(2), 183-199. <https://doi.org/10.1080/03004270701577347>
- Chen, J. (2023). Conceptualising principal resilience: Development and validation of the Principal Resilience Inventory. *Educational Management Administration & Leadership*, <https://doi.org/10.1177/17411432231186294>
- Choi, Y. D. (2020). The relationship between leaders' use of humor and service commitment in service organizations: The role of psychological resilience and job strain. *Human Resource Development Research*, 23(4), 181-204. <https://doi.org/10.24991/KJHRD.2020.12.23.4.181>
- Day, C. (2014). Resilient principals in challenging schools: the courage and costs of conviction. *Teachers and Teaching*, 20(5), 638-654. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.937959>
- De Bruyn, N. & Mestry, R. (2020). Voices of resilience: Female school principals, leadership skills, and decision-making techniques. *South African Journal of Education*, 40(3), 1-9. <https://doi.org/10.15700/saje.v40n3a1757>
- Del Águila, M. R. (2023). Factores Sociodemográficos y Resiliencia en Directivos de Instituciones Educativas Públicas de Perú. *Revista EDUCA UMCH*, (21), 07-28. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202220.255>
- Ferreira, M., Aparício, G., Silva, E., Campos, S., Duarte, J. & Amaral, O. (2020). Resiliência das crianças e adolescentes: percepção dos pais. *Millenium-Journal of Education, Technologies, and Health*, (5e), 177-184. <https://doi.org/10.29352/mill0205e>
- Garon, R., Théorêt, M., Himech, M. & Carpentier, A. (2006). Résilience et vulnérabilité chez des chefs d'établissement scolaire: une étude exploratoire. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(4), 327-337. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2006.09.002>
- Glazzard, J. & Stones, S. (2021). 'Nothing fazes me, I can do it all': Developing headteacher resilience in a complex and challenging educational climate. *International Journal of Leadership in Education*.

<https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1829712>

- Gutman, M. (2020). Retrospective view of the early career: three landmarks in building resilience in academic administration among Israeli teacher training college principals. *Journal of Educational Administration and History*, 52(2), 165-177. <https://doi.org/10.1080/00220620.2019.1633287>
- Halevi, L. & Schechter, C. (2023). Resilient Leaders: Resilient Determinants When Entering Principalship. *NASSP Bulletin*, 107(1), 60-86. <https://doi.org/10.1177/01926365231159070>
- Hamid, H. C. A., Ghazali, P. L., Firdause, A., Hazimi, N., Foziah, M., Zain, E. N. M., Bon, A. T. & Sukono. (2021). Resilient capacity of Malaysian schools' headteachers in adversity: A review. In *11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2021* (pp. 6671-6679). <http://dx.doi.org/10.46254/AN11.20211142>
- Haslam A., Reicher, S. & Platow, M. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Routledge.
- Henderson, N. & Millstein, M. (1992). *Resiliencia en las escuelas*. Corwin Press.
- Hernández-Carrera, R. M. & Vallejo-Bautista, J. M. (2019). El liderazgo en la educación: conceptos, modelos y estilos en el marco actual. En *Inclusión, Tecnología y Sociedad: investigación e innovación en educación* (pp. 2061-2070). Dykinson.
- Hyvarinen, J. & Vos, M. (2015). Developing a conceptual framework for investigating communication supporting community resilience. *Societies*, 5, 583-597. <https://doi.org/10.3390/soc5030583>
- Kim, R. K. (2016). Effects of Principal Transformational Leadership and Teacher Resilience on Principal Role Behaviors for Inclusive Education. *International Information Institute (Tokyo). Information*, 19(1), 107. <https://acortar.link/ZlQnlb>
- Kwok, P. L. Y. & Wang, W. W. L. (2023). Entrepreneurial leadership of academic managers in cram schools under double reduction policy in China: conceptualizing competencies and resilience. *Journal for the Study of Education and Development*, 1-35. <https://doi.org/10.1080/02103702.2023.2234247>
- Lazaridou, A. (2020). Personality and resilience characteristics of preschool principals: an iterative study. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 29-46. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2020-03300>
- Lazaridou, A. & Beka, A. (2015). Personality and resilience characteristics of Greek primary school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 772-791. <https://doi.org/10.1177/1741143214535746>

- Ledesma, J. (2012). *Narratives of longevity from the perspective of Seventh-day Adventist school administrators in North America: A multiple case study*. Andrews University.
- Ledesma, J. (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *Sage open*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
- Limon, I., Dilekç, Ü. & Demirer, S. (2021). The mediating role of initiative climate on the relationship between distributed leadership and organizational resilience in schools. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(1), 128-144. <https://doi.org/10.33200/ijcer.829411>
- Meyer, G., Shatto, B., Kuljeerung, O., Nuccio, L., Bergen, A. & Wilson, C.R. (2020). Exploring the relationship between resilience and grit among nursing students: A correlational research study. *Nurse Educ Today*, 84, 104246. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.104246>
- Morán, M., Finez, M., Menezes, A., Pérez, M., Urchaga, J. & Vallejo, G. (2019). Estrategias de afrontamiento que predicen mayor resiliencia. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4(1), 183-190. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2019.n1.v4.1542>
- Myers, D. R., Rogers, R. K., Garrison, B. V., Singletary, J. E. & Groce, H. (2022). The Impact of Spirituality and Religious Practice on Senior Living Leader Career Resilience. *Journal of Applied Gerontology*, 41(11), 2353-2361. <https://doi.org/10.1177/07334648221110868>
- Nishikawa, Y. (2006). *Thriving in the face of adversity: Perceptions of elementary-school principals*. University of La Verne.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Papaioannou, A., Papavassiliou-Alexiou, I. & Moutiaga, S. (2022). Career resilience and self-efficacy of Greek primary school leaders in times of socioeconomic crisis. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 164-178. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0024>
- Patterson, J. L. & Kelleher, P. (2005). *Resilient school leaders: Strategies for turning adversity into achievement*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Peña, J. & Sembler, M. (2019). Movilizaciones estudiantiles y liderazgo directivo: un estudio exploratorio en tres liceos de la región metropolitana. *Calidad en la Educación*, (51), 315-349. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.488>

- Peters, J. & Pearce, J. (2012). Relationships and early career teacher resilience: A role for school principals. *Teachers and teaching*, 18(2), 249-262. <https://doi.org/10.1080/13540602.2012.632266>
- Pillay, D. (2020). Positive affect and mindfulness as predictors of resilience amongst women leaders in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1260>
- Pillay, D. & Nel, P. (2022). Testing a model of resilience for women leaders: a strengths based approach. *Australian Journal of Psychology*, 74(1), 2138542. <https://doi.org/10.1080/00049530.2022.2138542>
- Reed, D. E. (2018). Resilient educational leaders in turbulent times: Applying the Leader Resilience Profile To assess resiliency in relationship to gender and age. *Periferia*, 10(2), 119-134. <https://doi.org/10.12957/periferia.2018.34777>
- Sardar, H. & Galdames, S. (2018). School leaders' resilience: does coaching help in supporting headteachers and deputies? *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 11(1), 46-59. <https://doi.org/10.1080/17521882.2017.129253>
- Simon, S. & Gibson, M. T. (2019). Principal resilience and vitality in extremis: The scenario of involuntary occupational dissolution. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 709-720. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2018-0163>
- Sonkur, A. (2021). Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerde Azim Ve Psikolojik Sağlamlığın Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(230), 445-460. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.677847>
- Steinsund, S. & Eid, J. (2023). How did COVID-19 shape the leadership practices of Norwegian school principals? A qualitative follow-up study. *Scandinavian Journal of Educational Research*. <https://doi.org/10.1080/00313831.2023.2250373>
- Sutton, S. S., & Gong, N. (2021). Rethinking the “superhero” principal narrative. *Educational Leadership*, 78(7), 38-43. <https://acortar.link/7usZNk>
- Teyes, R., Montaña, C. A. Q., Luengo, Á., Calderón, K. & Quiva, C. (2020). La resiliencia en directivos de organizaciones educativas religiosas. *Interacción y perspectiva: Revista de Trabajo Social*, 10(2), 117-132. <https://acortar.link/J5NALP>
- Tura, G. & Dogan, B.B (2020). Examen de la resiliencia psicológica de los consejeros psicológicos escolares (profesores de orientación) en términos de variables demográficas. *Congreso Internacional de Humanidades Sociales y Ciencias de la Educación*, 39-51.
- Ulukan, M. (2020). La relación entre la felicidad de los docentes y los niveles de

resiliencia psicológica examen de quinina. *Revista Internacional de Investigación Social*, 13(73), 620-631.

**Cómo citar este artículo:**

DelaFuente-García, P. y Álvarez-Álvarez, C. (2024). La resiliencia del personal directivo de centros educativos: revisión sistemática de la literatura. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 28(2), 23-45. DOI: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v28i2.29651>