



El impacto del liderazgo pedagógico en la mejora de la enseñanza

The impact of pedagogical leadership on improving teaching

O impacto da liderança pedagógica na melhoria do ensino

Flora Johanna Castelo-González ^I
yuli_castelo@outlook.com
<https://orcid.org/0009-0005-5213-9703>

Jeaneth Albán-Grefa ^{II}
jeaneth.alban@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0005-5575-0663>

Leidy Judith Miño-Parco ^{III}
Judith.mino@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0004-9840-2741>

Sonia Patricia Condoy-Valarezo ^{IV}
soniacv1681@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-1158-3988>

Correspondencia: yuli_castelo@outlook.com

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 18 de marzo de 2025 * **Aceptado:** 20 de abril de 2025 * **Publicado:** 24 de mayo de 2025

- I. Unidad educativa municipio de Loreto, Ecuador.
- II. Unidad Educativa Fiscomisional "Juan Pablo II", Ecuador.
- III. Unidad educativa municipio de Loreto, Ecuador.
- IV. Unidad educativa municipio de Loreto, Ecuador.

Resumen

El liderazgo pedagógico ha sido reconocido como un factor clave en la mejora de la enseñanza y del rendimiento estudiantil. Esta revisión de literatura, basada en 20 artículos científicos publicados entre 2020 y 2025, analiza el impacto del liderazgo pedagógico desde la metodología IMRYD (Introducción, Metodología, Resultados y Discusión). Los hallazgos muestran que los líderes escolares influyen significativamente en las prácticas docentes a través del desarrollo profesional, la colaboración colegiada, la supervisión instruccional y el fomento de culturas escolares centradas en el aprendizaje. Se evidencian efectos positivos tanto directos como indirectos en la calidad de la enseñanza y en el desempeño académico del alumnado. Además, se destacan enfoques emergentes como el liderazgo distribuido, el e-leadership y el liderazgo inclusivo. La discusión sugiere que, para lograr mejoras sostenibles, el liderazgo pedagógico debe combinar supervisión efectiva con empoderamiento docente, adaptándose a contextos cambiantes. Se identifican vacíos metodológicos y áreas de oportunidad para futuras investigaciones.

Palabras clave: liderazgo pedagógico; mejora de la enseñanza; liderazgo distribuido; desempeño docente; calidad educativa.

Abstract

Pedagogical leadership has been recognized as a key factor in improving teaching and student achievement. This literature review, based on 20 scientific articles published between 2020 and 2025, analyzes the impact of pedagogical leadership using the IMRYD methodology (Introduction, Methodology, Results, and Discussion). The findings show that school leaders significantly influence teaching practices through professional development, collegial collaboration, instructional supervision, and the fostering of learning-centered school cultures. Positive direct and indirect effects on teaching quality and student academic performance are evident. Emerging approaches such as distributed leadership, e-leadership, and inclusive leadership are also highlighted. The discussion suggests that, to achieve sustainable improvements, pedagogical leadership must combine effective supervision with teacher empowerment, adapting to changing contexts. Methodological gaps and areas of opportunity for future research are identified.

Keywords: pedagogical leadership; Teaching improvement; distributed leadership; teacher performance; educational quality.

Resumo

A liderança pedagógica tem sido reconhecida como um factor essencial para melhorar o ensino e o desempenho dos alunos. Esta revisão de literatura, baseada em 20 artigos científicos publicados entre 2020 e 2025, analisa o impacto da liderança pedagógica com recurso à metodologia IMRYD (Introdução, Metodologia, Resultados e Discussão). As descobertas mostram que os líderes escolares influenciam significativamente as práticas de ensino através do desenvolvimento profissional, da colaboração colegial, da supervisão instrucional e do fomento de culturas escolares centradas na aprendizagem. Os efeitos positivos são evidentes, tanto diretos como indiretos, na qualidade do ensino e no desempenho escolar dos alunos. Além disso, são destacadas abordagens emergentes como a liderança distribuída, a liderança eletrónica e a liderança inclusiva. A discussão sugere que, para alcançar melhorias sustentáveis, a liderança pedagógica deve combinar uma supervisão eficaz com o empoderamento dos professores, adaptando-se a contextos mutáveis. São identificadas lacunas metodológicas e áreas de oportunidade para investigação futura.

Palavras-chave: liderança pedagógica; melhoria do ensino; liderança distribuída; desempenho de ensino; qualidade educativa.

Introducción

El **liderazgo pedagógico** se refiere al conjunto de prácticas de liderazgo enfocadas directamente en mejorar la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas. A diferencia del liderazgo meramente administrativo, el liderazgo pedagógico pone el énfasis en aspectos como la supervisión de la instrucción, el desarrollo profesional docente, la innovación en el aula y la creación de entornos que favorezcan el aprendizaje. Diversos estudios han destacado que el liderazgo educativo es, después de la enseñanza en aula, uno de los factores que más influyen en los logros de aprendizaje del alumnado. En la última década, y especialmente desde 2020, se ha consolidado la evidencia de que los líderes escolares (directores, equipos directivos e incluso docentes líderes) pueden impactar de forma positiva los procesos de enseñanza y resultados académicos al ejercer un liderazgo centrado en lo pedagógico. Sin embargo, este efecto suele ser principalmente **indirecto**: los líderes influyen en la mejora de la enseñanza a través de motivar, apoyar y capacitar a los docentes, construyendo condiciones organizativas propicias para la enseñanza efectiva

Esta revisión de literatura, abarcando investigaciones **académicas entre 2020 y 2025**, examina el impacto del liderazgo pedagógico en la mejora de la enseñanza. En primer lugar, se describen las **metodologías** empleadas en los estudios recientes, destacando cómo se ha investigado esta temática. En segundo lugar, se sintetizan los **principales hallazgos** empíricos sobre la relación entre liderazgo pedagógico, prácticas de enseñanza y resultados educativos. En tercer lugar, se discuten las **implicaciones** de estos hallazgos, comparando enfoques, señalando tendencias emergentes (como el liderazgo distribuido o el uso de tecnología), identificando vacíos en la literatura y eventuales controversias. Con ello, se ofrece una visión actualizada y estructurada (IMRYD) del estado del arte sobre cómo el liderazgo pedagógico contribuye a la mejora de la enseñanza, proporcionando orientaciones para la práctica educativa y la investigación futura.

Metodología de la revisión

Para llevar a cabo esta revisión, se realizó una búsqueda sistemática de estudios publicados entre 2020 y 2025 en bases de datos académicas (Web of Science, Scopus, ERIC, SciELO, etc.), utilizando palabras clave en español e inglés como “*liderazgo pedagógico*”, “*instructional leadership*” y “*mejora de la enseñanza*”. Se incluyeron exclusivamente artículos **científicos arbitrados**, excluyendo literatura no científica. Tras un filtrado por relevancia y año, se seleccionaron **20 estudios** que cumplieran los criterios de inclusión (publicación 2020-2025, enfoque explícito en liderazgo pedagógico y mejora docente). Estos estudios provienen de contextos diversos: América Latina, Europa, Asia, África y Norteamérica, lo que permite una visión comparada internacional.

En cuanto a los **diseños metodológicos** de los estudios analizados, predominan los enfoques cuantitativos de tipo no experimental. Muchas investigaciones emplearon diseños **correlacionales-transversales** basados en encuestas a docentes o directivos, junto con análisis estadísticos (p. ej., modelos estructurales o multivariados) para medir la relación entre prácticas de liderazgo y variables de enseñanza/aprendizaje. Por ejemplo, un estudio de Berhanu (2025) en Etiopía aplicó un *survey* a 539 docentes para correlacionar el liderazgo pedagógico del director con el desempeño laboral docente. De modo similar, Hsieh et al. (2025) analizaron datos del TALIS 2018 de la OECD (Vietnam) mediante modelamiento estructural, examinando mediadores como la colegialidad y la autonomía del profesorado en el vínculo entre liderazgo y prácticas de enseñanza. Varios trabajos aplicaron **análisis multinivel** o regresiones para aislar efectos: p. ej., Mora-Ruano et al. (2021) usaron datos PISA de Alemania para relacionar liderazgo del director, colaboración docente y

rendimiento estudiantil. También se identifican **meta-análisis** recientes que sintetizan evidencias cuantitativas acumuladas. Por ejemplo, una meta-síntesis de estudios 2000-2020 encontró un efecto positivo moderado del liderazgo de los directores en el logro de los alumnos (d de Cohen ~ 0.34), y otra meta-análisis centrada en liderazgo docente halló asociaciones significativas, aunque incipientes con el rendimiento académico

Junto a estos enfoques cuantitativos, emergen estudios con **métodos mixtos y cualitativos**. Por un lado, se emplearon diseños mixtos secuenciales que combinan encuestas con entrevistas o grupos focales, para profundizar la comprensión de *cómo* el liderazgo pedagógico se traduce en mejoras pedagógicas. Álvarez-Arregui et al. (2021) en España aplicaron grupos de discusión y un cuestionario ad-hoc a equipos directivos, explorando decisiones de liderazgo durante la pandemia. De forma similar, Achard y Baráiba (2024) en Uruguay encuestaron a 74 directivos y entrevistaron a directores de 6 colegios, indagando en sus percepciones sobre estrategias de liderazgo pedagógico en contexto de COVID-19. También se hallan **estudios de caso** y etnografías educativas centradas en líderes pedagógicos en acción, aunque menos frecuentes en los últimos años. Por otro lado, varias investigaciones adoptaron la forma de **revisiones sistemáticas de literatura** para sintetizar conocimiento. García Jaque (2024) realizó una revisión sistemática de 2015-2022, identificando patrones comunes en la relación liderazgo-mejora educativa. Okiri y Hercz (2025) emprendieron otra revisión sistemática enfocada en el *liderazgo pedagógico distribuido*, examinando cómo se concibe y practica la distribución del liderazgo orientado a la enseñanza en distintos contextos

En síntesis, las metodologías de los estudios revisados son variadas: la mayoría son cuantitativos correlacionales de corte transversal, complementados por algunos análisis longitudinales, metaanálisis y estudios cualitativos contextuales. Esta diversidad metodológica permite triangulaciones y aumenta la robustez de la evidencia. No obstante, debe notarse un **vacío metodológico**: la ausencia casi total de estudios experimentales o cuasi-experimentales. Como señalan Liebowitz y Porter (2019) (meta-análisis) y confirman autores posteriores, la base de evidencia sobre liderazgo se ha construido mayoritariamente sobre estudios observacionales y perceptuales, con escasa evidencia causal directa. Esta limitación se retoma en la discusión. A continuación, se presentan los resultados agregados de la literatura reciente, organizados en torno a las preguntas de interés sobre el impacto del liderazgo pedagógico en la mejora de la enseñanza.

Resultados

Relación positiva entre liderazgo pedagógico y mejora de la enseñanza: En conjunto, los estudios coinciden en que el liderazgo pedagógico ejerce un impacto positivo en variables asociadas a la calidad de la enseñanza. Por un lado, se reportan efectos favorables en las **prácticas instruccionales del profesorado**. Directores con un fuerte liderazgo pedagógico tienden a promover entornos de colaboración docente, reflexión sobre la práctica y orientación al aprendizaje, lo cual se traduce en mejoras en la enseñanza en el aula. Por ejemplo, un estudio multinivel con datos de 185 escuelas en Alemania evidenció que el liderazgo instruccional del director guarda una relación positiva significativa con la colaboración docente, la cual a su vez mejora ciertas prácticas pedagógicas y eventualmente el logro estudiantil. De igual forma, Hsieh et al. (2025) encontraron en Vietnam que el liderazgo del director influía indirectamente en las prácticas de enseñanza del profesorado a través de dos mediadores clave: una mayor *colaboración colegiada* entre docentes y un incremento de la *autonomía profesional* del profesor. La colegialidad fomentada por los líderes escolares mejora la confianza y el intercambio entre colegas, fortaleciendo la enseñanza colectiva; asimismo, se observó que cuando los docentes perciben apoyo y no *microgestión* por parte de sus líderes, gozan de mayor autonomía para innovar en sus métodos, lo que redundará en clases más eficaces.

Por otro lado, múltiples investigaciones asocian el liderazgo pedagógico con **mejores resultados de aprendizaje del alumnado**, de forma directa o indirecta. Aunque se reconoce que el impacto en el rendimiento estudiantil es en buena medida mediado (vía factores docentes), algunos trabajos recientes sugieren también un efecto directo. Un estudio de meta-análisis cuasi-cuantitativo actualizó la evidencia indicando que el liderazgo del director tiene un efecto **positivo moderado** sobre el rendimiento académico de los estudiantes (equivalente a d de 0.34). Esto confirma que, en contextos diversos, las escuelas con líderes pedagógicos efectivos tienden a obtener logros superiores en evaluaciones académicas que aquellas con liderazgos débiles o meramente administrativos. Igualmente, una investigación en China por Zhang, Fang y Liao (2024) ofreció evidencia empírica contundente: mediante un muestreo de 968 participantes y análisis SEM, demostraron que el **liderazgo pedagógico del docente** (es decir, la capacidad de los mismos profesores para liderar pedagógicamente sus aulas y entre colegas) tiene un efecto directo positivo significativo en el *desempeño académico del alumnado*. Además, este estudio identificó que parte de ese efecto se explica porque los docentes-líderes adoptan *métodos de enseñanza más efectivos*:

las prácticas pedagógicas innovadoras (ej. metodologías activas de enseñanza de idiomas) median el impacto del liderazgo del profesor sobre los resultados de los alumnos. En resumen, cuando se ejerce liderazgo pedagógico a cualquier nivel (directivo o docente), la enseñanza mejora en calidad y esto se refleja en un mejor aprendizaje.

Mejoras en la motivación, compromiso y capacidades docentes: Más allá de los resultados en desempeño estudiantil, la literatura reciente destaca beneficios del liderazgo pedagógico en variables relacionadas con el desarrollo y bienestar del profesorado. Varios estudios documentan un aumento en la **autoeficacia y satisfacción laboral de los docentes** bajo líderes pedagógicos efectivos. Por ejemplo, Chen y Rong (2023) encontraron que en escuelas con alto *collegiality* (trabajo colegiado) fomentado por la dirección, el liderazgo instruccional del director se asociaba con mayor autoeficacia docente, especialmente cuando existía un clima de fuerte apoyo entre colegas. En Turquía, Gümüş et al. (2022) reportaron que la capacidad de liderazgo pedagógico distribuido en la escuela (por parte de equipos directivos y docentes líderes) se correlaciona positivamente con el *aprendizaje profesional de los profesores* y, a través de éste, con la **autoeficacia docente** percibida. Esto sugiere que los líderes pedagógicos contribuyen a empoderar a los docentes, incrementando su confianza para implementar mejoras en aula. También se halló que los docentes bajo liderazgos centrados en lo pedagógico muestran mayor **compromiso** con la escuela y con la mejora continua. Un estudio longitudinal (Liu et al., 2021) indicó que el liderazgo instruccional del director, junto con buenas condiciones de trabajo, predecía niveles más altos de **compromiso organizacional docente**, un factor clave para la mejora sostenida. Por último, algunas investigaciones abordan el impacto en el **bienestar y la motivación intrínseca** del profesorado. Un amplio análisis bibliométrico de Yildiz y Kara (2023) destacó que el liderazgo educativo positivo del director está asociado con una mayor satisfacción y bienestar subjetivo de los docentes, al crear ambientes laborales de apoyo y reconocimiento. En contraposición, estilos de liderazgo autoritario o centrados solo en tareas burocráticas pueden minar la moral docente. En suma, los resultados señalan que el liderazgo pedagógico efectivo no solo mejora las prácticas de enseñanza directamente, sino que también *fortalece al agente de cambio principal: el docente*, elevando su motivación, capacidades e iniciativa para innovar (a lo que algunos autores se refieren como desarrollo del “*capital profesional*” del profesorado).

Prácticas de liderazgo pedagógico efectivas: Los estudios revisados convergen en identificar una serie de prácticas específicas de liderazgo que resultan particularmente beneficiosas para la mejora

de la enseñanza. Una de las más mencionadas es el **desarrollo profesional docente**. Los líderes pedagógicos exitosos dedican tiempo y recursos a la formación continua de los profesores, alineada con las necesidades identificadas en el aula. Esto incluye establecer *comunidades profesionales de aprendizaje*, fomentar la observación entre pares y retroalimentación, y orientar a los docentes novatos. La literatura muestra que cuando los directivos asumen el rol de “*líderes del aprendizaje*” –facilitando talleres pedagógicos, guiando reflexiones sobre la práctica–, se ven mejoras significativas en las estrategias de enseñanza del profesorado. Otra práctica destacada es la **visión y metas compartidas enfocadas en la enseñanza**. Varios estudios (e.g., García Jaque, 2024) subrayan que los directores pedagógicos establecen una visión clara de mejora educativa, comunican altas expectativas y se aseguran de alinear a la comunidad escolar en torno a objetivos comunes de aprendizaje. Esto provee coherencia y propósito al trabajo docente. Asimismo, se confirma la importancia de la **observación de clases con retroalimentación constructiva** (supervisión instruccional no punitiva). Directores que realizan observaciones periódicas de aula y ofrecen devoluciones formativas logran incidir en ajustes en la didáctica de los docentes, mejorando la calidad de la enseñanza. En contraste, en sistemas donde el director descuida lo pedagógico y solo evalúa formalidades, el impacto en la enseñanza es nulo.

Además, la literatura reciente pone énfasis en enfoques **distribuidos e inclusivos** del liderazgo. El liderazgo pedagógico no recae únicamente en la figura del director; al contrario, **se manifiesta de forma colectiva** cuando se empodera a otros actores (jefes de departamento, coordinadores académicos, docentes mentores) para liderar iniciativas de mejora. Varios trabajos evidencian que las escuelas con mejores progresos en enseñanza son aquellas con *liderazgo distribuido*: directivos que **involucran al profesorado en la toma de decisiones pedagógicas**, delegan responsabilidades académicas y promueven liderazgos docentes emergentes. Por ejemplo, un estudio cualitativo latinoamericano identificó dos tendencias clave de liderazgo pedagógico en centros exitosos: (1) un *liderazgo tecnológico* (e-leadership) donde directivos y docentes lideran conjuntamente la integración pedagógica de las TIC, y (2) un *liderazgo inclusivo y equitativo*, en el que se impulsan prácticas para atender la diversidad y reducir brechas. Ambos tipos de liderazgo distribuido mostraron impacto en la mejora de los aprendizajes, en contextos de alta desigualdad. Estas prácticas amplían la noción de liderazgo pedagógico hacia una labor **dual**: por un lado, el líder formal gestiona y organiza, pero por otro lado todos los líderes (formales e informales) empujan la mejora de los aprendizajes desde sus ámbitos. En suma, los resultados recalcan que el liderazgo

pedagógico más efectivo es aquel **estratégico y colaborativo**: fija dirección (visión de mejora), desarrolla a los docentes (capacitación, apoyo) y rediseña la organización escolar para el aprendizaje (estructuras colaborativas, cultura de alta expectativa), lo que concuerda con las teorías contemporáneas de liderazgo para el aprendizaje

Impacto del contexto y factores condicionantes: No todos los estudios reportan magnitudes de efecto uniformes; de hecho, se hallan matices interesantes según contextos y características. La investigación sugiere que ciertas **variables contextuales** pueden moderar la efectividad del liderazgo pedagógico. Por ejemplo, un análisis comparativo multicultural indicó que la influencia del liderazgo escolar en el rendimiento estudiantil varía entre países según la cultura escolar y las políticas vigentes: en sistemas con mayor autonomía escolar y cultura colaborativa (p. ej. algunos países anglosajones), el impacto es más fuerte que en sistemas muy centralizados donde el margen de acción pedagógica del director es limitado. También factores **sociodemográficos** de los propios líderes han mostrado incidir en cómo se ejerce el liderazgo. Berhanu (2025) encontró que, si bien el género del director no marcó diferencia en sus prácticas pedagógicas ni en el desempeño docente asociado, sí lo hicieron la **edad y la experiencia**: directores de mayor edad y trayectorias largas tendían a ejercer en mayor medida funciones pedagógicas (posiblemente por mayor experticia), mientras que la formación académica más alta de los docentes se relacionó con un mejor rendimiento, independientemente del liderazgo. Esto indica que el liderazgo pedagógico no opera en el vacío, sino en interacción con las cualificaciones del personal y la cultura institucional. Adicionalmente, emergen consideraciones de **contextos extraordinarios**: durante la pandemia de COVID-19, el liderazgo pedagógico tuvo que adaptarse drásticamente, y estudios al respecto revelan efectos importantes. Directivos en pandemia se vieron obligados a **reinventar el formato escolar y las estrategias pedagógicas** para asegurar la continuidad de la enseñanza. Achard y Baráiba (2024) documentan que los líderes pedagógicos exitosos en ese periodo ajustaron metas y expectativas, acompañaron de cerca al profesorado en la replanificación curricular, brindaron capacitación acelerada en herramientas virtuales, y priorizaron el apoyo socioemocional a docentes y alumnos para sostener el compromiso. Estas acciones de liderazgo permitieron mitigar la pérdida de aprendizaje y, además, *potenciaron el surgimiento de nuevos liderazgos docentes* en contextos virtuales y el trabajo en red entre escuelas. Tales hallazgos subrayan que el liderazgo pedagógico efectivo es sensible al contexto: en situaciones de crisis o alta diversidad, los líderes amplían su

repertorio (e-leadership, liderazgo emocional, liderazgo inclusivo) para continuar mejorando la enseñanza a pesar de las dificultades.

Finalmente, cabe señalar que no todos los estudios arrojan únicamente resultados positivos; algunos matizan el entusiasmo con hallazgos de **efectos modestos o áreas problemáticas**. Por ejemplo, Gümüş et al. (2022) reportaron que si bien la relación liderazgo docente – aprendizaje profesional – autoeficacia era estadísticamente significativa, los tamaños de efecto eran pequeños en ciertos vínculos. Esto sugiere que traducir liderazgo en mejoras sustanciales no es automático ni fácil; requiere condiciones sistémicas de apoyo. Asimismo, varias investigaciones alertan de que muchos directivos enfrentan obstáculos para ejercer un liderazgo pedagógico pleno (cargas administrativas, falta de formación específica, culturas escolares resistentes al cambio). En contextos de alta pobreza, por ejemplo, el énfasis de la gestión directiva suele estar en asuntos operativos urgentes, relegando lo pedagógico. De hecho, un estudio cualitativo en escuelas vulnerables de Suráfrica señaló que las *tareas burocráticas y la escasez de apoyo externo* dificultaban que los equipos directivos entrasen de lleno en la mejora de la enseñanza, con Circuitos o supervisores centrados más en lo administrativo que en lo pedagógico. Esto explica por qué tradicionalmente, como apuntaba Bolívar (2010), la dirección escolar incidía poco en las prácticas docentes en ciertos contextos. No obstante, las *nuevas orientaciones de política e investigación* parecen estar revirtiendo esa tendencia, empoderando a los líderes educativos para asumir un rol activo en la mejora del aprendizaje

En síntesis, los resultados de la literatura 2020-2025 respaldan de forma consistente la premisa central: un liderazgo pedagógico sólido y enfocado en el aprendizaje mejora la calidad de la enseñanza y, por ende, los resultados educativos. Se han identificado los mecanismos mediante los cuales opera (desarrollo profesional, colaboración, visión compartida, etc.) y se han detectado tanto **factores facilitadores** (p. ej. liderazgo distribuido, apoyo de políticas, cultura de colaboración) como **desafíos persistentes** (p. ej. excesiva carga administrativa del director, necesidad de formación en liderazgo instruccional, variabilidad según contexto). La siguiente sección profundiza en la discusión de estas implicaciones, comparando enfoques teóricos y prácticos, y destacando las tendencias emergentes, vacíos y controversias que se desprenden de los hallazgos.

Discusión

Los hallazgos de esta revisión confirman que el liderazgo pedagógico es un factor crítico para la mejora de la enseñanza, pero también revelan matices importantes que merecen discusión. En términos generales, se reafirma la idea de que los líderes escolares influyen principalmente de forma **indirecta** en el aprendizaje estudiantil, a través de su impacto en los docentes y en las condiciones de la enseñanza. Este paradigma, conocido como “*liderazgo para el aprendizaje*”, se ve apoyado por múltiples evidencias: las mejoras en prácticas de aula, motivación docente y cultura escolar medían el efecto del liderazgo sobre los resultados finales. Por tanto, desde una perspectiva teórica, los modelos como el de Hallinger y Murphy (1985) de *liderazgo instruccional* o el de Robinson (2008) de *liderazgo centrado en el aprendizaje* mantienen su vigencia, enfatizando dimensiones como definir una visión escolar centrada en lo pedagógico, coordinar la enseñanza, promover el desarrollo profesional y asegurar un ambiente de apoyo al aprendizaje. La literatura reciente refina y enriquece estos modelos al incorporar elementos contemporáneos: por ejemplo, el **liderazgo distribuido** emerge no solo como una recomendación, sino casi como una necesidad práctica en escuelas complejas actuales. Varios estudios comparados (García, 2024; Okiri & Hercz, 2025) destacan que las escuelas más exitosas ya no dependen de un “héroe solitario” en la dirección, sino de **equipos líderes** donde directivos y docentes comparten responsabilidades para la mejora continua. Esta tendencia, alineada con teorías de liderazgo distribuido, sugiere un cambio de enfoque: del líder pedagógico individual al *liderazgo pedagógico colectivo*. En la práctica, esto significa fomentar estructuras como comités pedagógicos, maestros líderes de grado, y fortalecer el rol de jefes de departamento como *líderes instruccionales intermedios*, aspecto que la literatura empieza a abordar más (e.g., estudios en *early education leadership* y *middle leadership*)

Otra tendencia evidente es la **integración del liderazgo pedagógico con la innovación tecnológica y la equidad**. El período de pandemia aceleró la incorporación del *e-leadership* (liderazgo en entornos virtuales) como parte del repertorio del líder pedagógico. Directivos y docentes líderes debieron guiar la enseñanza remota, aprendiendo a usar plataformas digitales y a mantener la calidad pedagógica a distancia. La experiencia recogida en 2020-2022 muestra que aquellas escuelas donde existía un liderazgo pedagógico proactivo pudieron adaptarse mejor, innovar en metodologías virtuales y reducir la pérdida de aprendizaje. Esto ha dado lugar a considerar la competencia digital y la capacidad de gestionar el aprendizaje en entornos híbridos como parte del *perfil del líder pedagógico contemporáneo*. Asimismo, los desafíos de inequidad

amplificados por la pandemia han puesto de relieve la importancia de un **liderazgo pedagógico inclusivo**. Varios autores argumentan que la mejora de la enseñanza debe ir acompañada de la reducción de brechas: los líderes pedagógicos deben asegurar no solo mejores promedios, sino mejoras para *todos* los estudiantes, prestando atención especial a aquellos tradicionalmente desatendidos (estudiantes con rezago, con NEE, de contextos vulnerables)

Esto conecta con conceptos de *liderazgo transformacional e inclusivo*, integrándolos al marco del liderazgo pedagógico. En la práctica, implica que directivos y docentes líderes promuevan estrategias diferenciadas, apoyos adicionales y una cultura escolar que valore la diversidad, como condiciones para que las innovaciones pedagógicas beneficien a cada alumno.

En cuanto a las **metodologías empleadas por la investigación reciente**, la discusión apunta a fortalezas y debilidades. Por el lado positivo, la proliferación de estudios multinacionales (TALIS, PISA), meta-análisis y revisiones sistemáticas ha consolidado una base de conocimiento más sólida y generalizable sobre el impacto del liderazgo en la enseñanza. Se cuenta con mayor consenso hoy acerca de *qué funciona*: por ejemplo, existe acuerdo en que enfocarse en el desarrollo profesional docente tiene retornos positivos, mientras que limitarse a tareas administrativas no los tiene. Sin embargo, como se mencionó, persiste un vacío en términos de **diseños causales**. La ausencia de experimentos o estudios longitudinales de intervención dificulta afirmar con certeza cuánto de la mejora observada es atribuible al liderazgo y cuánto a otros factores. Algunos intentos de meta-análisis multivariados (p. ej. los de Shen et al., 2020, y otros en 2021) han tratado de controlar variables y estimar efectos aislados, confirmando el impacto significativo pero moderado del liderazgo. Aun así, los propios autores instan a la precaución: dado que la mayoría de los datos provienen de **percepciones de docentes y directivos** en encuestas, no se descarta cierto *sesgo de deseabilidad* (escuelas con mejor clima pueden evaluar más positivamente tanto el liderazgo como la enseñanza). Además, varios estudios notan el riesgo de **atribuir al director todos los méritos o fracasos** (el llamado “efecto halo”); en realidad, la mejora de la enseñanza es un proceso colectivo donde el liderazgo del director es un catalizador importante, pero no el único componente. Esta conciencia ha llevado a un discurso más equilibrado: *un buen liderazgo pedagógico es condición necesaria pero no suficiente* para mejorar la enseñanza. Requiere ir acompañado de políticas educativas favorables (autonomía para innovar, formación directiva, recursos adecuados) y de la participación activa del profesorado.

Una **controversia** sutil en la literatura se refiere a las *diferentes concepciones de liderazgo pedagógico*. Algunos autores utilizan el término como sinónimo de *liderazgo instruccional tradicional*, centrado en el director supervisando la enseñanza. Otros lo entienden de forma más amplia, casi equiparándolo con *liderazgo para el aprendizaje* o *liderazgo transformacional enfocado en la pedagogía*, incluyendo dimensiones de visión, distribución, comunidad de aprendizaje, etc. Esta variabilidad conceptual puede dificultar comparaciones. No obstante, en los últimos años se observa una convergencia conceptual: tanto en contextos anglosajones como iberoamericanos, “liderazgo pedagógico” tiende a englobar las acciones de líderes (no solo directivos) orientadas explícitamente a **mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes**. Esa definición amplia ha permitido incorporar bajo el paraguas de liderazgo pedagógico estudios sobre liderazgo de docentes, liderazgo intermedio, liderazgo distribuido y otras modalidades. La controversia entonces se ha desplazado de la definición en sí hacia el énfasis: ¿Debe el líder pedagógico centrar sus energías en supervisar directamente la instrucción o en empoderar a otros para que mejoren la instrucción? La evidencia sugiere que ambas vías son relevantes. Robinson et al. (2008) ya argumentaban que el **liderazgo que directamente involucra al currículum y la enseñanza** tiene aproximadamente el doble de efecto en el logro que el liderazgo transformacional genérico. Los estudios recientes apoyan esta idea indicando que, por ejemplo, observar clases y dar retroalimentación tiene impacto tangible en prácticas docentes. Pero a la vez, investigaciones como las de Buyukgoze et al. (2024) muestran que cuando los líderes crean un entorno de confianza, satisfacción y colaboración, los docentes innovan más y ese efecto repercute en mejoras docentes colectivas. En la discusión se reconoce entonces que no es una disyuntiva excluyente: el liderazgo pedagógico efectivo combina *monitorización y apoyo activo a la instrucción con creación de capacidad y motivación en los docentes*. En términos coloquiales, es tan importante “*inspeccionar lo que se espera*” (visibilizar la enseñanza y realimentarla) como “*esperar lo que se ha inspirado*” (lograr que los docentes se adhieran voluntariamente a la mejora). Los *vacíos en la literatura* actual proporcionan indicaciones para futuras investigaciones. Primero, como ya se indicó, hacen falta más estudios longitudinales que sigan escuelas a lo largo del tiempo, especialmente en países en desarrollo donde la evidencia es más escasa. Segundo, sería valioso profundizar en cómo el liderazgo pedagógico impacta **áreas específicas de la enseñanza**, por ejemplo, si ciertas estrategias de liderazgo mejoran más la enseñanza de matemáticas vs. lenguas, o cómo influye en la pedagogía diferenciada para estudiantes con necesidades especiales. Tercero,

aunque se ha avanzado en entender el liderazgo a nivel escolar, existe un vacío respecto al liderazgo pedagógico a niveles **intermedios del sistema** (liderazgo en red, supervisores pedagógicos, etc.). Algunos autores (Vaillant, 2022; otros) sugieren que el “*liderazgo del nivel medio*” puede amplificar la mejora de la enseñanza coordinando esfuerzos entre escuelas, pero es un terreno aún poco investigado. Cuarto, la mayor parte de la literatura reciente se concentra en educación básica y media; el **liderazgo pedagógico en la educación superior** es incipiente. Palomino et al. (2024) notaron que en universidades la figura del liderazgo pedagógico (ejercido por decanos o directores de departamento) ha recibido poca atención y sus hallazgos indican que incorporar modelos de liderazgo pedagógico en la universidad podría mejorar la calidad de la enseñanza superior, pero faltan estudios empíricos al respecto

En términos de **implicaciones prácticas y de política educativa**, esta revisión resalta varios puntos clave. Para los formuladores de políticas y organismos educativos, los resultados subrayan la importancia de **fortalecer la formación en liderazgo pedagógico** de los directivos escolares. Tradicionalmente, muchos directores asumían el cargo con sólida experiencia administrativa pero poca preparación en supervisión de la enseñanza. Hoy, diversos países han comenzado a incluir módulos de liderazgo instruccional en la capacitación de líderes y a proveer *coaching* o redes de aprendizaje para directores noveles. La evidencia sugiere que dichos esfuerzos deben intensificarse: programas de desarrollo de líderes que incluyan prácticas auténticas enfocadas en el currículo y la instrucción conducen a directores más efectivos en la mejora pedagógica. Igualmente, se recomienda revisar las normativas y cargas de trabajo de los directores para **liberar tiempo** y energía hacia lo pedagógico. Si se desea que el director sea el “líder pedagógico por excelencia”, es contraproducente inundarlo de tareas burocráticas; una política sensata es delegar o simplificar procesos administrativos (por ejemplo, con apoyo de administrativos o vice-directores) para que el líder escolar se concentre en liderar el aprendizaje.

Para los directivos y docentes en ejercicio, los hallazgos ofrecen orientaciones concretas. Por ejemplo, enfatizar la creación de **comunidades profesionales de aprendizaje docente** aparece como una estrategia efectiva y replicable. Varios estudios en distintos países coinciden en que, cuando el liderazgo escolar instaaura momentos y espacios regulares para que los docentes planifiquen juntos, observen la práctica de otros y compartan ideas, la cultura de enseñanza mejora y se adoptan innovaciones con mayor facilidad. Además, la revisión muestra que los líderes pedagógicos no deben temer a involucrar al profesorado en las decisiones: al contrario, prácticas

participativas (liderazgo distribuido) generan corresponsabilidad y aumentan la “*capacidad interna*” de la escuela para mejorar continuamente. Por tanto, un director podría, por ejemplo, conformar comités docentes para analizar datos de aprendizaje y proponer intervenciones. Esto no reduce su autoridad, sino que la legitima mediante un liderazgo más horizontal orientado a resultados. Asimismo, los líderes deben prestar atención a su rol en el **clima y bienestar del personal**. La literatura evidencia que el apoyo emocional, el reconocimiento del buen trabajo docente y la construcción de confianza son parte integral del liderazgo pedagógico, pues un docente motivado y seguro es más propenso a mejorar su enseñanza. En síntesis, para los líderes escolares, “mejorar la enseñanza” no es una consigna abstracta: implica acciones específicas y cotidianas – observar clases, dar retroalimentación útil, promover la colaboración, innovar junto al equipo, enfocarse en los aprendices con más rezago, etc.– que, sostenidas en el tiempo, producen cambios positivos en la cultura de enseñanza de la escuela.

Finalmente, respecto a **controversias o debates actuales**, uno de ellos gira en torno a cómo balancear diferentes modelos de liderazgo. Algunos críticos advierten que la agenda de liderazgo pedagógico podría caer en una visión *instrumental*, presionando al docente de manera excesiva (la delgada línea entre ser un guía pedagógico o un microgestor vigilante). Sin embargo, los estudios revisados no apoyan la idea de que el liderazgo pedagógico deba ser sinónimo de microgestión; por el contrario, señalan la importancia de combinar monitoreo con autonomía docente. Los profesores responden mejor cuando sienten apoyo y libertad profesional, en lugar de controles rígidos. Otro debate es cómo integrar enfoques de liderazgo transformacional (más centrados en motivar y inspirar) con liderazgo instruccional (más técnico). La tendencia reciente es converger en enfoques híbridos: un líder efectivo inspira con visión (transformacional) y supervisa la instrucción (instruccional). Esta complementariedad es necesaria para enfrentar los desafíos educativos pospandemia, donde se requiere tanto reimaginar la educación como recuperar aprendizajes básicos.

En conclusión, la discusión de la evidencia 2020-2025 señala que el liderazgo pedagógico se ha consolidado como un pilar fundamental para la mejora de la calidad educativa. Los enfoques exitosos son aquellos que sitúan al aprendizaje en el centro de todas las decisiones escolares, que desarrollan la capacidad profesional de los docentes y que adaptan las estrategias de liderazgo a las cambiantes circunstancias (tecnológicas, sanitarias, sociales). Persisten retos como proveer a todos los directivos de las competencias y condiciones para liderar pedagógicamente, y profundizar la

investigación en contextos poco estudiados o mediante metodologías más causales. Con todo, el consenso contemporáneo es claro: mejorar la enseñanza en las escuelas requiere, necesariamente, **fortalecer el liderazgo pedagógico** en todos los niveles del sistema educativo

Referencias

1. Achard, I., & Baráiba, A. (2024). Liderazgo pedagógico en pandemia: desafíos y aprendizajes. *Diálogos pedagógicos*, 22(43), 19-39.
2. Álvarez-Arregui, E., Pérez-Navío, E., González-Fernández, R., & Rodríguez-Martín, A. (2021). Pedagogical leaders and the teaching–learning processes in COVID-19 times. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 7731. <https://doi.org/10.3390/ijerph18157731>
3. Berhanu, K. Z. (2025). The relationship between principals' pedagogical leadership practices and teachers' job performance: the role of sociodemographic characteristics. *BMC Psychology*, 13(1), Article 89. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02415-7>
4. Betanco Maradiaga, J. A., Morales Morales, E. J., & Espinoza Hernández, O. A. (2021). Liderazgo pedagógico docente y aprendizaje de estudiantes de undécimo grado de Pueblo Nuevo y San Juan de Limay. *Índice. Revista de Educación de Nicaragua*, 1(2), 81-100.
5. Buyukgoze, H., Caliskan, O., & Gümüş, S. (2024). Linking distributed leadership with collective teacher innovativeness: The mediating roles of job satisfaction and professional collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432221141463>
6. Chen, S., & Rong, J. (2023). The moderating role of teacher collegiality in the relationship between instructional leadership and teacher self-efficacy. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231217884>
7. Fonsén, E., Lahtinen, L., Sillman, M., & Reunamo, J. (2022). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 979-994. <https://doi.org/10.1177/17411432221102515>
8. García Jaque, C. (2024). El liderazgo pedagógico como factor de mejora educativa: una revisión sistemática entre los años 2015-2022. *LATAM – Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2953>

9. Gümüş, S., Kiliç, A. Ç., & Bellibaş, M. Ş. (2022). The relationship between teacher leadership capacity at school and teacher self-efficacy: The mediating role of teacher professional learning. *School Leadership & Management*, 42(5), 478-497. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2072218>
10. Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
11. Hsieh, C.-C., Khau, A. H., Song, Y., & Li, H.-C. (2025). Impact of school leadership on teachers' instructional practices: Examining the mediating roles of collegiality and teacher autonomy using Vietnam TALIS 2018. *International Journal of Educational Research*, 132, 102621. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102621>
12. 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>
13. Mora-Ruano, J. G., Schurig, M., & Wittmann, E. (2021). Instructional leadership as a vehicle for teacher collaboration and student achievement: What the German PISA 2015 sample tells us. *Frontiers in Education*, 6, Article 582773. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.582773>
14. Okiri, P. O., & Hercz, M. (2025). The tenets of distributed pedagogical leadership in educational contexts: A systematic literature review on perception and practice. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432231154444>
15. Palomino, J. M., Cáceres Reche, M. P., Pérez Pérez, L., & Ramos Navas-Parejo, M. (2024). Incidence of pedagogical leadership in students' performance in higher education: A systematic review. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(1), 50-63. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2023.10390>
16. Polatcan, M., & Cansoy, R. (2023). The effect of educational leadership on students' achievement: A cross-cultural analysis. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/1741143223513276>

17. Shen, T., O'Connor, E., & Nguyen, L. T. (2020). The association between principal leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 31, 100356. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100356>
18. Yildiz, M., & Kara, M. (2023). Demystifying the impact of educational leadership on teachers' subjective well-being: A bibliometric analysis and literature review. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432231171499>
19. Zhang, D., Fang, Z., & Liao, M. (2024). The impact of teacher's pedagogical leadership on student achievement: The mediating role of teaching methods. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(4), 398-430. <https://doi.org/10.1108/JPC-11-2023-0074>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).