

# El liderazgo pedagógico como factor de mejora en el desempeño educativo. Una revisión sistemática entre los años 2015-2022

*Educational leadership as a factor for improvement in educational performance. A systematic review between 2015 and 2022*

César García Jaque

Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-2641-1798>

Universidad Católica del Maule, Talca, Chile.

## RESUMEN

**Objetivo:** analizar el liderazgo pedagógico y los factores que contribuyen a la mejora educativa y los procesos de aprendizaje escolar mediante una revisión sistemática entre los años 2015-2022

**Metodología:** La metodología empleada en esta investigación es una revisión sistemática, considerando para ello la siguiente combinación de operadores booleanos "pedagogical leadership" AND "educational improvement". Los criterios de inclusión para esta investigación son publicaciones en revistas científicas entre los años 2015 y 2022, artículos descendientes de la pedagogía y en idioma español.

**Resultados:** Los resultados revelan correlaciones positivas entre el liderazgo pedagógico

y el aprendizaje. Se identifican prácticas específicas de liderazgo como el desarrollo profesional y el liderazgo distribuido en la toma de decisiones, que están asociadas con mejoras significativas en la calidad educativa

**Conclusión:** Los estudios revisados en esta revisión sistemática coinciden en que el liderazgo escolar es un factor decisivo para la mejora del proceso educativo. Además, los estudios indican que influye en la cultura colaborativa de los colegios, el desarrollo profesional docente, desarrollo del aprendizaje del alumno y en la innovación pedagógica.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, director, mejora educativa, aprendizaje.

REVISIÓN



Recibido: 12 de junio 2025  
Aceptado: 01 de septiembre 2025

**Correspondencia:**  
Cesar García Jaque  
E:mail:  
[cesargarciaj@gmail.com](mailto:cesargarciaj@gmail.com)



## ABSTRACT

**Objective:** To analyze pedagogical leadership and the factors that contribute to educational improvement and school learning processes through a systematic review between 2015 and 2022.

**Methodology:** The methodology employed in this research is a systematic review, considering the following combination of the Boolean operators "pedagogical leadership" AND "educational improvement." The inclusion criteria for this research are publications in scientific journals between 2015 and 2022, articles derived from pedagogy, and in Spanish.

**Results:** The results reveal positive correlations between pedagogical leadership and learning. Specific leadership practices, such as professional development and distributed leadership in decision-making, are identified as being associated with significant improvements in educational quality.

**Conclusion:** The studies reviewed in this systematic review agree that school leadership is a decisive factor in improving the educational process. Furthermore, studies indicate that it influences the collaborative culture of schools, teacher professional development, student learning, and pedagogical innovation.

**Keywords:** Pedagogical leadership, principal, educational improvement, learning.

## Introducción

El liderazgo pedagógico consiste en poner el aprendizaje de los estudiantes en el centro de todas las decisiones escolares<sup>1</sup>.

Según la revisión de literatura varios estudios se han efectuado en el liderazgo pedagógico, por ejemplo, un estudio realizado por Bolívar-Botía<sup>2</sup> plantea que la función del equipo directivo es ser un agente catalizador en la promoción y gestión de una buena enseñanza. Además, menciona que los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes de las comunidades escolares dependerán mucho de las prácticas implementadas, sea con un liderazgo distribuido o compartido, en una comunidad profesional de que fomenta el aprendizaje efectivo.

Otro estudio realizado por Leiva-Guerrero y Vásquez<sup>3</sup> señalan en sus hallazgos referentes al modelo colaborativo, en relación con las decisiones conjuntas entre directivos y docentes en tareas tales como; planificación y la ejecución de procesos, visitas al aula, etapas del proceso y utilización de herramientas de evaluación de la observación de clases.

De hecho, el liderazgo pedagógico se ha destacado como un componente esencial para la

eficacia y la mejora en el ámbito educativo. Sin embargo, la implementación exitosa de estrategias de liderazgo pedagógico para lograr mejoras significativas en las comunidades escolares plantea una serie de desafíos.

En general, Todas las acciones que deben ejecutar los docentes en los distintos establecimientos educacionales, de acuerdo con los lineamientos y espacios de trabajo definidos por los equipos directivos y el director.

En consecuencia, realizar una revisión sistemática sobre el liderazgo pedagógico como factor de mejora del desempeño educativo permite consolidar, analizar y sintetizar de manera rigurosa la evidencia científica disponible sobre la relación entre el liderazgo de los equipos directivos, en particular, el liderazgo centrado en lo pedagógico y los resultados educativos.

Es por esto por lo que surge el siguiente cuestionamiento: ¿Qué factores del liderazgo pedagógico contribuyen a la mejora educativa de los procesos de aprendizaje escolar?

Por lo tanto, este estudio se propuso como objetivo analizar el liderazgo pedagógico y los

factores que contribuyen a la mejora educativa y los procesos de aprendizaje escolar mediante una revisión sistemática entre los años 2015-2022

## Metodología

### *Tipo de investigación*

Esta investigación utiliza el enfoque cualitativo de carácter descriptivo interpretativo, no experimental. Este enfoque descriptivo interpretativo ayuda a captar la riqueza y la diversidad de perspectivas de los estudios analizados.

En esta investigación se analizarán estudios que comprendan el liderazgo pedagógico y la mejora educativa, con el propósito de reconocer los factores más relevantes que vinculan ambas variables.

La búsqueda y recopilación de artículos académicos indexados se realizó por medio de cuatro bases de datos, las que son; ProQuest, ERIC, Scopus y Web of Science.

### *Técnicas y procedimientos*

Para realizar la búsqueda de artículos científicos en las bases de datos señaladas anteriormente, se utilizó el buscador de bases de datos que proporciona la biblioteca de la Universidad Católica del Maule, donde las primeras bases de datos a emplear fueron Scielo y Scopus- Se emplearon los siguientes operadores booleanos: "pedagogical leadership" AND "academic performance", "leadership pedagogical" AND "academic result", "leadership pedagogical" AND "educational quality" con las cuales no se encontraron resultados, por lo que se decidió en modificar y utilizar el siguiente operador booleano: "pedagogical leadership" AND "educational improvement".

Con las bases de datos empleadas para la búsqueda de artículos científicos, los resultados en la primera instancia fueron los siguientes: ProQuest con 186 artículos científicos, ERIC arrojó 14 resultados, Scopus proporcionó 3 artículos científicos y finalmente Web of Science con 3 artículos científicos.

Es importante señalar que luego de las búsquedas se filtraron los resultados a través de

los criterios de inclusión y exclusión que serán indicados a continuación. La búsqueda se realizó durante el mes de octubre de 2023.

### *Delimitación de los estudios*

Para delimitar la selección de los artículos científicos para esta revisión sistemática se establecieron diferentes Criterios de Exclusión (CE) y Criterios de Inclusión (CI). A continuación, se señalan cuales fueron esos criterios:

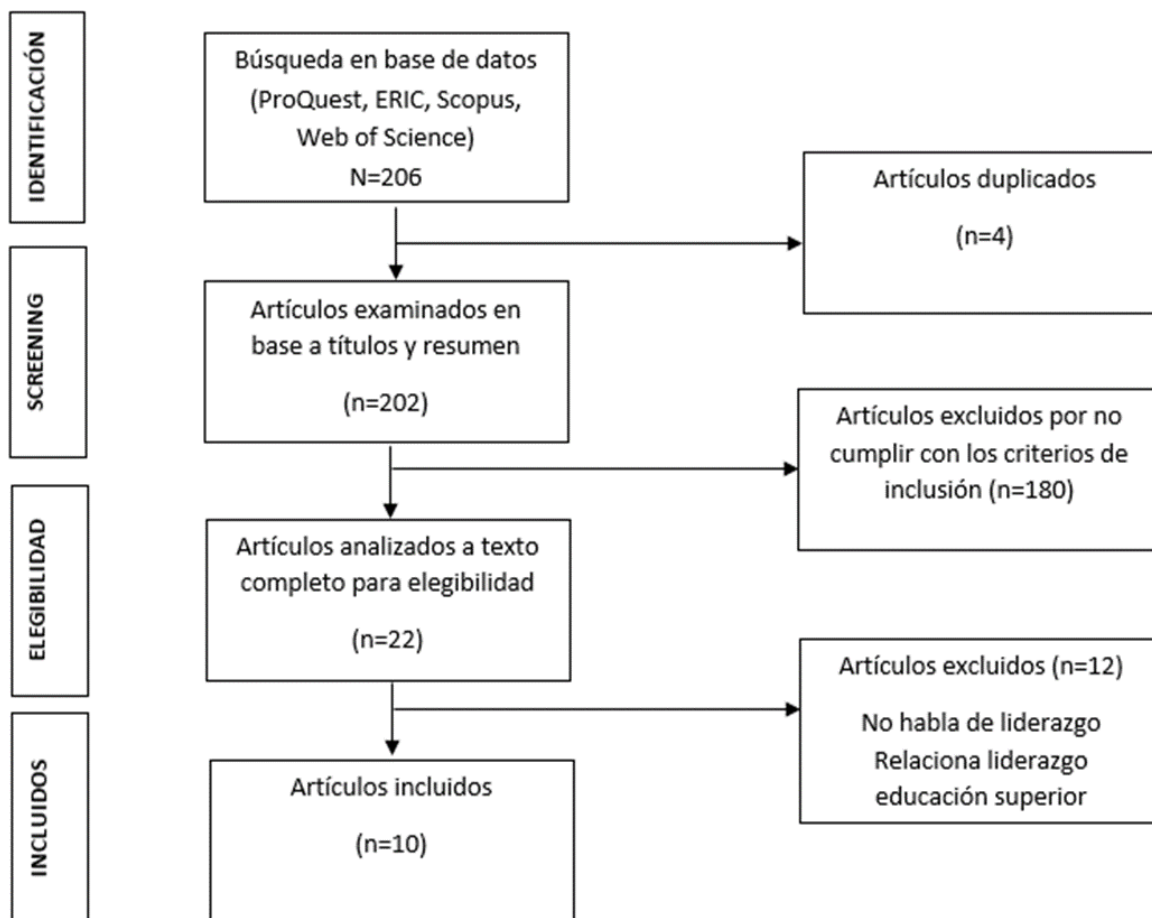
### *Criterios de Inclusión*

- C.I.1: Artículos de revistas científicas en base de datos
- C.I.2: Investigaciones con metodología cualitativa, cuantitativa y mixta
- C.I.3: Publicaciones entre los años 2015 y 2022
- C.I.4: Publicaciones en idioma inglés y español
- C.I.5: Publicaciones de texto completo

### *Criterios de Exclusión*

- C.E.1: Estudios secundarios como libros, revisiones sistemáticas, literatura gris.
- C.E.2: Estudios publicados antes de 2015
- C.E.3: Estudios publicados en idiomas distintos al inglés y español
- C.E.4: Sin acceso al artículo completo

En la figura 1 se presenta el diagrama de prisma empleado para la delimitación de la muestra. Para ello se siguió las sugerencias de Moher et al.<sup>4</sup>



Fuente: elaboración propia

La primera etapa de búsqueda arrojó un total de 206 artículos científicos de acuerdo con la ecuación proporcionada por los operadores booleanos en las cuatro bases de datos seleccionadas. Por concepto de duplicados se eliminaron 4 artículos. En la etapa de cribado, luego de la lectura del resumen de las investigaciones, se eliminaron 180 por no cumplir con los criterios de inclusión considerados para esta investigación. Posteriormente en la etapa de elección

se excluyeron 12 artículos por no tener una relación directa con el liderazgo pedagógico y con la mejora educativa. Finalmente, en la etapa de inclusión quedaron un total de 10 artículos científicos para realizar la presente revisión sistemática.

## Resultados

En la tabla 1 se muestra de artículos seleccionados para la realización de la revisión sistemática.

**Tabla 1. Características de estudios sistematizados**

Nº.	Título del trabajo	Autor(es)	Año/País	Revista	Palabras clave
1.	Creating and Developing a Collaborative and Learning- Centred School Culture: Views of Estonian School Leaders	Poom-Valickis, et al. <sup>5</sup>	2022 Estonia	CEPS Journal	School leaders, collaborative school culture, learning centred leadership
2.	What are the Keys to Achieve Successful Leadership? Two Case Studies of Private Catholic Schools	Cruz-González, et al. <sup>6</sup>	2021 España	The International Journal of Religion and Spirituality in Society	Catholic Schools, School Leadership, Professional Identity, Female Principals
3.	Identity Metamorphosis: The Teacher-Principal Transition of a Female Leader for Social Justice	Cruz-González et al. <sup>7</sup>	2021 España	The International Journal of Educational Organization and Leadership	Professional Identity, Leadership, Female Principal, School Context
4.	La historia de Marta: una directora que lidera en contextos de desafío	Cruz-González, et al. <sup>8</sup>	2020 España	School Leadership & Management	Leadership; management; school improvement; female principal
5.	Building a Common Project by Promoting Pedagogical Coordination and Educational Leadership for School Improvement: A Structural Equation Mode	García Martínez et al. <sup>9</sup>	2020 España	Social Sciences	Pedagogical coordination; management leadership; middle leaders; teacher professional development; secondary education; SEM
6.	School Principals in Spain: Interplay of Leaders, Teachers and Context	García-Martínez et al. <sup>10</sup>	2020 España	Sustainability	Principals; leadership; middle leaders; secondary schools; sustainability

7.	Making sense of external partnerships: Principals' experiences of school–university collaborations	Sahlin, Susanne <sup>11</sup>	2019 Suecia	Journal of Professional Capital and Community	Beyond-school collaboration, Principals' sense-making, Research-practice partnership, School–university collaboration, School–university partnership
8.	Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo	Ritacco Real et al. <sup>12</sup>	2019 España	Revista Mexicana de Investigación Educativa	Directores, liderazgo, gestión escolar, educación media, estudio de caso.
9.	School Improvement Trajectories in Chile: a case study	De la Vega Rodríguez, Luis Felipe <sup>13</sup>	2019 Chile	Educação & Realidade	Educational Improvement. Improvement Trajectories. Educational Evaluation. Case Study. Educational Management.
10.	Exploring the Management of Principal Responsibilities in Secondary Schools in Barcelona: A Case study	Tomás-Folch y Ion <sup>14</sup>	2015 España	The International Journal of Educational Organization and Leadership	School Principal, Secondary School, Management, Case Study

En la tabla 2 se observan los resultados alcanzados por los 10 estudios sistematizados. La mayoría son cualitativos (entrevistas, historias de vida, estudios de caso), salvo uno cuantitativo y uno mixto. Los lugares donde se efectuaron los estudios predominan investigaciones en España, seguidas de Estonia, Suecia y Chile. En relación a los principales hallazgos, el liderazgo escolar se asocia con la colaboración docente, la participación en la toma de decisiones y la creación de una

cultura escolar centrada en el aprendizaje. Por otro lado, se destaca la importancia de una visión compartida sustentada en valores (justicia social, compromiso, empatía, escucha, implicación familiar). En general, el liderazgo favorece el desarrollo profesional docente y la innovación pedagógica, aunque depende de condiciones laborales y del rol de mandos intermedios.

Tabla 2. Características de estudios sistematizados

Nº	Autor(es)	Año/País	Contexto del estudio (nivel, tipo y número de participantes)	Método	Instrumentos	Hallazgos principales
1.	Poom-Valickis, et al. <sup>5</sup>	2022 Estonia	Contexto: Directores Participantes: 9	Cualitativo	Entrevista semiestructurada	Los hallazgos indican que los programas de desarrollo para líderes escolares deberían concentrarse más en moldear las opiniones, conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar una cultura escolar colaborativa y centrada en el aprendizaje.
2.	Cruz-González et al. <sup>6</sup>	2021 España	Contexto: Directores Participantes: 5	Cualitativo	Entrevista semiestructurada	Los hallazgos resaltan la importancia de consolidar una visión compartida basada en los valores cristianos y la justicia social. También destacan el trabajo en equipo y el compromiso profesional para lograr un verdadero liderazgo escolar. La empatía, la escucha y la implicación familiar también se consideraron elementos clave.
3.	Cruz-González et al. <sup>7</sup>	2021 España	Contexto: Directora Participantes: 1	Cualitativo	Historia de vida	Los hallazgos revelan que la identidad profesional no es estática. Elementos como las experiencias vitales y profesionales y los escenarios formativos y laborales son claves para la construcción de un perfil profesional específico.
4.	Cruz-González et al. <sup>8</sup>	2020 España	Contexto: Directora Participantes: 1	Cualitativo	Historia de vida	Los hallazgos revelan que la práctica del liderazgo promueve el compromiso profesional y las habilidades del trabajo en equipo. La escucha y disponer espacios de diálogos es fundamental en la construcción de compromisos.
5.	García Martínez et al. <sup>9</sup>	2020 España	Contexto: Equipo directivo Participantes: 547	Cuantitativo	Cuestionario	Los hallazgos determinan que el jefe de estudios es la figura con mayor responsabilidad de coordinación en el contexto español, De esta manera, el liderazgo educativo proporciona un impulso para el aprendizaje profesional de los docentes. Sin embargo, la presencia de otros líderes en las escuelas da cabida a una cultura de colaboración caracterizada por la toma de decisiones compartida y una mayor implicación docente trae consigo grandes retos que deben ser abordados por los propios directivos, junto con sus mandos intermedios.

<b>6.</b>	García-Martínez et al. <sup>10</sup>	2020 España	Contexto: Directores Participantes: 6	Cualitativo	Entrevistas	El desarrollo profesional de los docentes depende de las condiciones de trabajo. Además, la participación de los docentes es un factor clave para garantizar que se lleve a cabo el desarrollo profesional. Los jefes de estudios y jefes de departamento tienden a ser más accesibles que los directores a la hora de abordar sus inquietudes. El establecimiento de un propósito común orientado a la mejora y la sostenibilidad, iniciado por el equipo directivo, implica que más docentes trabajen de una manera más innovadora.
<b>7.</b>	Sahlín, Susanne <sup>11</sup>	2019 Suecia	Contexto: Directores Participantes: 5	Cualitativo	Entrevistas semiestructuradas	Los hallazgos mostraron que la creación de sentido de importancia para los directores está relacionada con el cultivo de la participación y la responsabilidad colectiva, el desarrollo de la confianza y la cultura de mejora entre todos y orientadas al aprendizaje colaborativo en las escuelas.
<b>8.</b>	Real y Molina-Fernández <sup>12</sup>	2019 España	Contexto: directores Participantes: 5	Cualitativo	Estudio de caso	Los hallazgos señalan a la escuela como una unidad básica de mejora educativa, así como a la dirección escolar, un factor que influye positivamente en los resultados de aprendizaje del alumnado. El desarrollo de las capacidades del liderazgo pedagógico se convierte en una forma de conducir el ejercicio directivo.
<b>9.</b>	Rodríguez <sup>13</sup>	2019 Chile	Contexto: directores Participantes: 8	Cualitativo	Estudio de caso	Los principales hallazgos mencionan que las escuelas cuentan con la capacidad de implementar proceso y prácticas de gestión escolar destinados a estructurar el trabajo y las responsabilidades.
<b>10.</b>	Tomás-Folch y Ion <sup>14</sup>	2015 España	Contexto: Directores Participantes: 10	Mixto	Entrevistas Autoinformes	Los hallazgos señalan que los directores tienen tareas diversas y complejas y exigen el dominio de competencias específicas.

## Discusión

Hay que señalar que los estudios analizados en esta revisión sistemática tienen un rango de 8 años, siendo el primero de estos estudios con año de publicación 2015 y el último de estos estudios analizados con año de publicación 2022. Es importante destacar que el 90% de los artículos estudiados en esta revisión sistemática tiene un rango etario que va desde el año 2019 al año 2022. Esto potencia la realidad en la cual el liderazgo pedagógico es de real aporte en los distintos procesos académicos que se llevan a cabo en las escuelas.

Tras haber analizado las distintas muestras de los artículos estudiados, se presenta que en la totalidad de artículos de enfoque cualitativo y enfoque mixto corresponde al director y en la investigación de enfoque cuantitativo tiene como muestra al equipo directivo, dada la incidencia que tienen esos actores en el liderazgo pedagógico.

Si bien la investigación está enfocada en comprender el contexto nacional chileno sobre el liderazgo pedagógico, la gran parte de los artículos revisados son de origen español, sin embargo, aportes valiosos entrega el estudio chileno de Rodríguez<sup>13</sup> donde señala que las escuelas autónomas mejoran claramente en diferentes procesos organizativos, especialmente en el liderazgo del director. En materia de procesos pedagógicos los procesos indican estabilidad más que cambios en los procesos de mejora, ya que no se observan transformaciones importantes. Esto obedece a que las prácticas de liderazgo pedagógico están instaladas.

En contraste a las escuelas autónomas, las escuelas en recuperación inician su trayectoria desde una posición más débil en comparación a las escuelas autónomas, considerando que en estos casos fue necesario instalar y mejorar distintos procesos y prácticas básicas.

Sobre esa misma línea de resultados de la investigación de Rodríguez<sup>13</sup> señala que las escuelas autónomas tienen procesos eficaces orientados al rendimiento académico bajo una mirada competitiva, en cambio, las escuelas emergentes y en recuperación ni siquiera han logrado instalar procesos similares.

Considerando contextos socioeconómicos en el desarrollo de las trayectorias de mejora de las escuelas, se observa que en las escuelas emergentes y en recuperación, debido a su vulnerabilidad, es necesario invertir tiempo y energía para establecer rutinas de funcionamiento, en contraste con las escuelas autónomas cuyo éxito compromete una menor presión para abordar desventajas socioeconómicas dado que sus estudiantes no viven en esas condiciones.

Una fortaleza común entre las escuelas en recuperación, emergentes y autónomas es la capacidad de implementar prácticas de gestión escolar destinadas a la organización y estructuración del trabajo y las distintas responsabilidades. Se puede definir esta línea de procesos de la siguiente manera: 1) poner orden; 2) lograr organización; 3) mejorar la enseñanza-aprendizaje.

En los estudios de enfoque cualitativo analizados es posible señalar que en su totalidad tienen como muestra al director, considerando a este un actor clave dentro del concepto de liderazgo pedagógico y promotor de la mejora educativa y de los procesos de aprendizaje escolar.

Cruz González et al.<sup>7</sup> que en su estudio utilizó la historia de vida como instrumento de recolección de información, señala que las claves para un liderazgo pedagógico efectivo es aprender a delegar responsabilidades y a tener confianza en el equipo profesional, que es donde realmente se forma la identidad del liderazgo. Además, señala que hay que tener confianza en los demás, que se comprometan con la escuela. Así, todos colaboran y todos se sienten parte de la escuela y sus procesos. Emplear prácticas educativas horizontales son elementos claves en una escuela eficaz junto con la promoción de esta.

Junto con ello, la identidad profesional en el área del liderazgo pedagógico no es estática. Son de gran valor en la formación de esta identidad profesional las situaciones familiares y personales junto con los escenarios formativos y trayectorias laborales.

Por otra parte, la investigación de Estonia de Poom-Valickis et al.<sup>5</sup> que utiliza una muestra de 9

directores, indica que los líderes escolares apoyan una cultura escolar colaborativa y centrada en el aprendizaje por medio de la visión institucional y que esta sirve de base para la toma de decisiones. Sin embargo, la responsabilidad del desarrollo pedagógico se delega en los directores junto con un papel de generador de ideas. La investigación señala que el liderazgo compartido funciona mayoritariamente de arriba hacia abajo, donde el director asigna tareas, propone ideas y lidera la formación de grupos de trabajo. Un 33% de los participantes en la investigación de Poom-Valickis et al.<sup>5</sup> señalan que cuentan con un enfoque sistemático para el desarrollo profesional de los docentes tales como, entrevistas de evaluación, observaciones de clases, retroalimentación y entrevistas basadas en autoevaluación, siendo de vital importancia esta última puesto de aquí desprenden las decisiones en cuanto a capacitación.

En cuanto a construcción de relaciones de confianzas, el 100% de los participantes enfatizan en la importancia de las relaciones laborales y los esfuerzos por mejorar esas confianzas en todos sus equipos.

Finalmente, en la investigación se desprende que todos los participantes ejercen el liderazgo compartido, aunque la principal característica es de arriba hacia abajo.

En la investigación de García-Martínez et al.<sup>10</sup>, señala como el apoyo y supervisión del equipo directivo y mandos intermedios aseguran el éxito de las escuelas. Bajo esta conclusión expresa que se ha superado la confrontación entre la democracia y la autocracia dando paso a un liderazgo distribuido. A su vez, expresa que el éxito escolar no lo puede lograr una persona, sino que por medio de un equipo. Hace especial mención a como el jefe de estudios (UTP en Chile) se perfila como líder en un liderazgo distribuido y compartido, asumiendo roles que va en beneficio de los estudiantes.

En cuanto a cómo los líderes promueven el desarrollo profesional de sus docentes, el estudio señala que los docentes consideran al jefe de estudios y a los jefes de departamento más accesibles a la hora de abordar sus inquietudes y eso genera que los docentes trabajen de una manera más innovadora.

Siguiendo en el orden de las investigaciones de enfoque cualitativo, el estudio Sueco de Sahlin<sup>11</sup> considera de vital importancia el apoyo externo por medio de la colaboración entre la escuela y la universidad, ya que este puede facilitar un cambio en las prácticas, prácticas tan necesarias como el desarrollo de compromisos colectivos, la responsabilidad compartida, el fomento a la colaboración orientada al aprendizaje, la implicación en el trabajo colaborativo y la construcción de conocimiento basado en la investigación.

En la misma línea del enfoque cualitativo, Cruz-González et al.<sup>8</sup> en su trabajo de narración de una historia de vida, señalan que la identidad del liderazgo profesional comienza desde la infancia. Esto se atribuye a factores familiares, sociales, políticos y educativos que marcan la infancia. Estos factores logran desencadenar una trayectoria personal y profesional llena de desafíos.

Los contextos desfavorables en materia socioeconómica, es de suma importancia en como los líderes educativos adaptan su modelo y visión en busca de mejorar y revertir ese contexto de difícil rendimiento.

En el estudio realizado en España por los investigadores Cruz-González et al.<sup>6</sup>, precisan que el éxito del liderazgo efectivo no depende solo del liderazgo ejercido desde la dirección, sino que es importante establecer el liderazgo distribuido en donde el poder se distribuye entre varios integrantes y las tareas delegadas entre más participantes de la comunidad escolar.

Identifican además la importancia de involucrar a las familias en la participación de distintas actividades de la escuela, a pesar de las dificultades que enfrentan las familias y la comunidad en aspectos socioeconómicos. A raíz de ello señalan la importancia de luchar y abordar los temas de pobreza por medio de acciones en conjunto con la sociedad, marcado en valores éticos.

La investigación señala que una de las claves del liderazgo exitoso es construir una cultura colaborativa profesional que tenga en cuenta las necesidades del alumnado y dar respuestas a ella.

Por último, señalan que el tener una visión clara de sus propósitos es vital en la consecución de ésta. Liderar desde el enfoque distribuido es la clave para las mejoras educativas.

Real y Fernández<sup>12</sup> en su estudio cualitativo señalan como los directores conciben a la escuela como una unidad básica de mejora educativa, mencionando que la dirección escolar es un factor que influye positivamente en los resultados de aprendizaje de sus alumnos. Esto se realiza por medio de conducir este proceso, por medio de prácticas distribuidas que optimizan los procesos.

Las influencias culturales y socioeconómicas son consideradas como una constante variable que determina el liderazgo y como hacen frente a ellas.

Considerando los aportes de la investigación de enfoque cuantitativo, nos encontramos con el estudio de García et al.<sup>10</sup> donde señalan que el jefe de estudios es la figura de mayor responsabilidad de coordinación en el contexto español. Así, el liderazgo pedagógico genera un impulso para el aprendizaje profesional de todos los docentes. Además, señalan la presencia de otros líderes educativos que dan cabida a una cultura de colaboración que se caracteriza por la toma de decisiones compartidas y mayor implicación en los distintos procesos educativos.

Precisan que la figura del director es una fuente de apoyo para los colaboradores, el desarrollo de la cultura escolar, el conocimiento del plan de estudios, la pedagogía y la evaluación son factores que se consideran importantes para el logro de una coordinación pedagógica eficaz. A partir de ello, logran establecer un modelo caracterizado por el liderazgo pedagógico, el establecer objetivos compartidos, hacer partícipe al profesorado y el establecimiento de una fuerte cultura de colaboración.

En la investigación de Tomás-Folch y Ion<sup>14</sup>, cuyo enfoque es mixto, se desprende desde las tareas asignadas por los directores escolares en función de la tipología de Leithwood, muestra que las tareas relacionadas con el liderazgo de personas son las más frecuentes, luego las tareas de instrucción, luego las de reorganización y por último aquellas tareas relacionadas con los establecimientos de metas y objetivos.

Esta misma categoría de tareas de los directores escolares según la tipología LEC (Ley de Educación de Cataluña), señala que las tareas de gestión son las más numerosas, seguidas de las pedagógicas, luego las relacionadas con la comunidad escolar y por último aquellas tareas relacionadas con la representación institucional.

En la presente revisión bibliográfica se pudo observar que, de acuerdo con los artículos analizados desde el año 2015 al año 2022, existió un aumento en la cantidad de investigaciones relacionadas al liderazgo pedagógico, principalmente entre los años 2019 y 2022 donde hubo una mayor cantidad de artículos científicos seleccionados para esta revisión.

Esto manifiesta la importancia que el liderazgo pedagógico ha adquirido en función de los lineamientos que entrega en Chile el MBDLE, sumado a la constante preocupación de mejorar la gestión escolar en nuestro país por medio del programa Formación de Directores.

En la mayoría de los artículos analizados corresponden como foco de análisis el director, siendo esta figura considerada la encargada de liderar los procesos de mejora, los procesos de innovación y consecución de metas. En solo una publicación considera al equipo directivo como foco de estudio, siendo esta publicación de enfoque cuantitativo. Otro factor a considerar dentro de esta revisión sistemática es casi la totalidad de artículos de enfoque cualitativo, manifestando así la riqueza y la diversidad de perspectivas de los estudios analizados.

Cabe señalar que el país que lidera la selección de artículos en la presente revisión es España, siendo el país pionero en Iberoamérica en materia investigativa sobre el liderazgo pedagógico y como por medio de él lograr el éxito y mejora educativa.

Se puede identificar en la investigación titulada "Creación y desarrollo de una cultura escolar colaborativa y centrada en el aprendizaje"<sup>5</sup>, como los líderes escolares por medio de la visión institucional, establecen una cultura escolar colaborativa centrada en el aprendizaje. Precisa además que el liderazgo compartido funciona mayoritariamente de arriba hacia abajo, donde el director asigna tareas. De esta forma observamos que la figura del director es la que debe ser capaz

de implementar una visión innovadora orientado al éxito escolar. Además, la figura del director es quien lidera el proceso de desarrollo profesional de los docentes por medio de distintas acciones, todas enfocadas en la mejora educativa.

En el estudio de Cruz-González et al.<sup>7</sup> podemos reconocer como por medio del liderazgo pedagógico se puede delegar responsabilidades, generar confianza en el equipo directivo y generar identidad. Esto permite que por medio de confianza se pueda comprometer a los equipos con la escuela. Así, todos colaboran y todos se sienten parte de la escuela y sus procesos. De esta forma podemos observar como el liderazgo distribuido es una de las prácticas empleados del liderazgo pedagógico para generar mejora escolar y de los procesos.

La investigación realizada en Chile por Rodríguez 13 titulada “Trayectorias de mejora escolar en Chile” describe que las prácticas de liderazgo pedagógico orientadas al rendimiento académico se encuentran instaladas en aquellas escuelas que durante años han mantenido buenos resultados. Estas prácticas han sido instaladas por el director y son estables en el tiempo.

Es importante señalar que los contextos socioeconómicos influyen también en la consecución de las metas establecidas, puesto que aquellas escuelas que se encuentran en una categoría inferior a autónomas deben realizar esfuerzos mayores e invertir mayor energía para instalar e implementar prácticas exitosas debido a su vulnerabilidad en la cual están insertas.

Se reconoce una característica y fortaleza en común entre las escuelas que poseen distintas categorías, como recuperación, emergentes y autónomas. Esta característica es la capacidad de implementar prácticas de gestión escolar orientadas a la organización y estructuración del trabajo y las distintas responsabilidades. Se define esta línea de procesos de la siguiente forma:

- Poner orden
- Lograr organización
- Mejorar la enseñanza-aprendizaje

Tras analizar los distintos hallazgos de los estudios seleccionados para esta revisión

sistemática, podemos concluir que el liderazgo pedagógico nace desde la figura del director o equipo directivo, generando tareas y responsabilidades a otros integrantes, reconociendo así un liderazgo distribuido.

El liderazgo pedagógico involucra una dirección con foco en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Los líderes pedagógicos reconocen la importancia de establecer metas claras, promover la innovación y proporcionar un continuo desarrollo profesional de sus docentes. Entregar responsabilidades a distintos miembros de la comunidad escolar para asumir roles de liderazgo en áreas específicas es también tarea del liderazgo pedagógico. Esto fomenta un sentido de responsabilidad compartida promoviendo la mejora educativa en las distintas comunidades escolares.

#### *Limitaciones y recomendaciones*

Dentro de las limitaciones encontradas en esta revisión sistemática es posible destacar la falta de aportes sobre las prácticas del liderazgo pedagógico y como este es un factor de mejora educativa en Sudamérica y principalmente en Chile. Las investigaciones seleccionadas son casi en su totalidad de Europa, destacando fundamentalmente los aportes de España en materia del liderazgo pedagógico. Principalmente las investigaciones seleccionadas en esta revisión sistemática son de enfoque cualitativo, encontrando muy pocas investigaciones de enfoque cuantitativo que entregaría datos relevantes del tema de investigación. Si bien el enfoque cualitativo ayuda a captar la riqueza y la diversidad de perspectivas de los estudios analizados, se requiere de datos cuantificables que entreguen diversas visiones del estudio realizado.

Para finalizar, es posible definir como recomendación indagar más en las diversas características de los líderes pedagógicos, considerando por ejemplo las trayectorias previas en mandos medios relacionadas con el liderazgo, el tiempo en el cual ejercen dichos cargos, sus principales tareas y aportes y el perfeccionamiento relacionado a áreas del liderazgo.

Considerar las investigaciones que aborden desde un enfoque cuantitativo es una opción a

contemplar en futuras investigaciones que aborden el liderazgo pedagógico.

## Conclusión

Los estudios revisados en esta revisión sistemática coinciden en que el liderazgo escolar es un factor decisivo para la mejora del proceso educativo. Además, los estudios indican que influye en la cultura colaborativa de los colegios, el desarrollo profesional docente, desarrollo del aprendizaje del alumno y en la innovación

pedagógica. Se resalta también que es necesario poseer competencias específicas, empatía para alcanzar el liderazgo.

## Referencias

- 1 Robinson V. *Student-Centered Leadership*. 1a ed. Londres, Inglaterra: Jossey-Bass; 2011.
- 2 Bolívar Botía A. ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis Rev Int Investig Educ* [Internet]. 2010;3(5). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.11144/javeriana.m3-5.clpd>
- 3 Leiva-Guerrero MV, Vásquez C. Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calid Educ* [Internet]. 2019;(51):225. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- 4 Moher D, Shamseer L, Clarke M, Ghersi D, Liberati A, Petticrew M, et al. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Syst Rev* [Internet]. 2015;4(1). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- 5 Poom-Valickis K, Eve E, Leppiman A. Creating and developing a collaborative and learning-centred school culture: Views of Estonian school leaders. *Cent Educ Pol Stud J* [Internet]. 2021; Disponible en: <http://dx.doi.org/10.26529/cepsj.1029>
- 6 Cruz-González C, Lucena Rodríguez C, Domingo Segovia J. What are the keys to achieve successful leadership?: Two case studies of private catholic schools. *Int J Religion Spiritual Soc* [Internet]. 2021;11(2):181–90. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18848/2154-8633/cgp/v11i02/181-190>
- 7 Cruz-González C, Lucena Rodríguez C, Domingo Segovia J, Mula Falcón J. Identity metamorphosis: The teacher-principal transition of a female leader for social justice. *Int J Educ Organ Leadersh* [Internet]. 2021;28(2):97–106. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18848/2329-1656/cgp/v28i02/97-106>
- 8 Cruz-González C, Pérez Muñoz M, Domingo Segovia J. Marta's story: a female principal leading in challenge contexts. *Sch Lead. Manag* [Internet]. 2020;40(5):384–405. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2020.1719401>
- 9 García-Martínez I, Arrifano Tadeu PJ, Pérez-Ferra M, Ubago-Jiménez JL. Building a common project by promoting pedagogical coordination and educational leadership for

- school improvement: A structural equation model. *Soc Sci (Basel)* [Internet]. 2020;9(4):52. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3390/socsci9040052>
- 10 García-Martínez I, Molina-Fernández E, Ubago-Jiménez JL. School principals in Spain: Interplay of leaders, teachers and context. *Sustainability* [Internet]. 2020;12(4):1469. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3390/su12041469>
  - 11 Sahlin S. Making sense of external partnerships: Principals' experiences of school-university collaborations. *J Prof Cap Comm* [Internet]. 2019;5(1):51–71. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/jpcc-02-2019-0004>
  - 12 Real MR, Fernández F. Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: un estudio cualitativo. 2019;24(81):375–402. Disponible en: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/capacidades-del-liderazgo-pedagogico-en-la/docview/2263218991/se-2>
  - 13 Rodríguez LF de la V. School Improvement Trajectories in Chile: a case study. *Educ Real* [Internet]. 2019;44(4). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623683185>
  - 14 Tomás Folch M, Ion G. Exploring the management of principal responsibilities in secondary schools in Barcelona: A case study. *Int J Educ Organ Leadersh* [Internet]. 2015;21(3–4):1–11. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18848/2329-1656/cgp/v21i3-4/48497>

**Conflicto de intereses:** No hay

**Financiamiento:** Propio