



MODELOS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA MEJORA ESCOLAR: REVISIÓN SISTEMÁTICA SOBRE CONTEXTOS IBEROAMERICANOS

Bryan Alexys Rubio Sánchez

Universidad Bolivariana del Ecuador

Durán, 092405, Ecuador

barubios@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-3038-9690>

Francisco Samuel Mendoza Moreira

Universidad Bolivariana del Ecuador

Durán, 092405, Ecuador

fsmendozam@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9959-5240>

César Ricardo Castillo Montúfar

Durán, 092405, Ecuador

Universidad Bolivariana del Ecuador

crcastillom@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Autor para correspondencia: fsmendozam@ube.edu.ec

Recibido: 06/11/2025 **Aceptado:** 06/11/2025 **Publicado:** 15/01/2026

RESUMEN

En el ámbito iberoamericano, el liderazgo y la gestión educativa son elementos centrales en el proceso de mejora escolar, especialmente ante la creciente demanda de calidad, equidad y novedad. Diferentes investigaciones apuntan que el liderazgo escolar, en cualquiera de sus facetas, constituye el segundo factor interno más relevante, inmediatamente después de la enseñanza, en el rendimiento escolar. Entre 2019 y 2025, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura en la base de datos SciELO y en fuentes complementarias de acceso abierto. Se utilizaron los criterios PRISMA y se priorizaron los estudios en español e inglés, la pertinencia temática, el acceso abierto y la calidad metodológica. Se



revisaron 10 textos en 4 categorías: trabajo colaborativo y dinámicas docentes; liderazgo educativo y estilos de dirección; gestión educativa y desarrollo profesional docente; y la perspectiva histórico-pedagógica de los modelos de gestión. La investigación muestra que los estilos de liderazgo transformacional, distribuido y adaptativo potencian la innovación educativa, el desarrollo profesional y la resiliencia de las instituciones. También destaca que la gestión educativa efectiva, así como el liderazgo educativo, deben contemplar las dimensiones pedagógicas del acompañamiento junto a las comunidades de aprendizaje profesional. La mejora de una escuela para el logro educativo debe entenderse de manera sistémica, construirse desde diagnósticos participativos, la co-enseñanza y la confianza. Sin embargo, persisten tensiones derivadas de políticas de estandarización y de rendición de cuentas que limitan la autonomía escolar. Se concluye que los modelos de liderazgo y gestión educativa más efectivos son aquellos que combinan visión estratégica, bienestar docente e innovación contextualizada. La evidencia sugiere que un liderazgo resiliente y distribuido es indispensable para consolidar procesos sostenibles de mejora escolar en Iberoamérica.

Palabras clave: liderazgo educativo, gestión educativa, mejora escolar, innovación pedagógica.

MODELS OF LEADERSHIP AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN SCHOOL IMPROVEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW OF IBERO-AMERICAN CONTEXTS

ABSTRACT

Leadership and educational management are crucial factors in school improvement, especially in Latin American contexts marked by increasing demands for quality, equity, and innovation. Several studies emphasize that school leadership, in its various styles, is the second most influential internal factor in academic performance after classroom teaching. A systematic review of the literature was carried out in the SciELO database and related open-access sources, covering publications from 2019 to 2025. The PRISMA criteria guided the selection of studies, prioritizing language (Spanish and English), thematic relevance, open access, and methodological rigor. Ten articles were analyzed and categorized into four groups: collaborative work and teaching dynamics; educational leadership and



management styles; educational management and teacher professional development; and historical-pedagogical perspectives on management models. The results indicate that transformational, distributed, and adaptive leadership styles foster pedagogical innovation, professional development for teachers, and institutional resilience. Additionally, effective educational management involves integrating pedagogical aspects with support strategies and professional learning communities. School improvement is viewed as a systemic process reliant on participatory diagnostics, co-teaching, and trust-building. However, tensions remain due to policies focused on standardization and accountability, which can constrain school autonomy. It is concluded that the most effective models of educational leadership and management are those that combine strategic vision, teacher well-being, and contextually relevant innovation. Evidence indicates that resilient and distributed leadership are vital to sustaining sustainable school improvement processes in Ibero-America.

Keywords: educational leadership, educational management, school improvement, pedagogical innovation

INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos enfrentan demandas cada vez mayores de calidad, equidad y relevancia de los resultados de aprendizaje, esto se ha consolidado en las últimas décadas como ‘el eje’ para la mejora permanente de las escuelas en contextos iberoamericanos, como un área con equivalencias y pertenencias que facilitan el análisis de situaciones variadas en el desarrollo de políticas educativas.

Varios estudios han notado, y después de enseñar en las aulas, que el liderazgo es el segundo factor interno más importante respecto al rendimiento escolar, lo que lo convierte en esencial para la política educativa y la investigación (Bolívar, 2014; Leithwood & Jantzi, 2006).

En este campo, la discusión sobre el liderazgo escolar se ha enfocado en el estilo transformacional, distribuido, pedagógico, adaptativo y auténtico, estos ajustados a las características de cada sistema y a los equipos de trabajo en aras del



desarrollo docente, la innovación educativa y la inclusión en todas sus dimensiones.

Ecuador, es uno de los países donde el individualismo sigue siendo una situación situada en la cultura escolar de las instituciones educativas, resultando en enseñanzas aisladas y con poca tendencia a la innovación o la reflexión de la propia práctica. Este problema puede atribuirse a la falta de espacio institucional para la interacción profesional, a la ausencia de capacitación en habilidades colaborativas y a la falta de defensa de una cultura interorganizacional centrada en la cooperación.

En consecuencia, esto estanca el desarrollo profesional de los docentes y disminuye la calidad educativa, lo que influye directamente en el aprendizaje de los estudiantes (Alvarado et al., 2025). Estas limitaciones no se restringen al caso de Ecuador, como en México, donde se ha evidenciado que el estrés laboral de los docentes tiene un efecto perjudicial en la efectividad escolar y que el liderazgo transformacional actúa como modulador de dicho estrés, permitiendo una mayor efectividad escolar en la misión social y pedagógica (Echerri et al., 2019).

La pandemia del COVID-19 hizo más evidente la necesidad de un liderazgo flexible y adaptativo que, incluso en condiciones inciertas, pueda garantizar la continuidad del proceso educativo. Durante la crisis, en México, Perú, España y Chile, los directores escolares combinaron estilos de liderazgo de servicio, auténtico, adaptativo y de crisis para mantener el proceso educativo.

Se apoyó el bienestar socioemocional de la comunidad, se mejoró la comunicación bidireccional, los docentes aprendieron a emplear tecnologías digitales y se implementó el aprendizaje basado en proyectos. Esto demostró que el liderazgo adaptado desarrollado en las instituciones fue crucial para el desarrollo de otras modalidades educativas y, más relevante aún, la inclusión de modelos mixtos que



se generalizaron durante la pandemia y el proceso pos-COVID (Blas-Rivera et al., 2023).

En la comprensión de la educación latinoamericana y su crítica propositiva se revelan transformaciones importantes en función del liderazgo escolar. En este orden de ideas, la influencia del movimiento Nueva Escuela en Argentina y Brasil a inicio del siglo XX se torna un espacio paradigmático para su estudio. Este movimiento, selectivo y desigual en sus apropiaciones locales de fuentes europeas y norteamericanas, promovió un sistema de formación docente anclado en la creatividad, la autodirección y la autogobernanza democrática, aunque de manera desigual.

En Brasil, la influencia se consolidó de manera más homogénea en torno a la persona de Anísio Teixeira y Fernando de Azevedo, mientras que en Argentina, una feroz tradición enciclopedista estranguló a la otra. Aun así, la Nueva Escuela dejó un legado conceptual que continúa moldeando nuevos espacios pedagógicos en los que el liderazgo pedagógico y la colaboración son centrales (Jafella, 2002).

Actualmente, la formación de líderes escolares es un objetivo estratégico de varias políticas públicas en la región iberoamericana. En Chile, los programas de Maestría en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas tienen como objetivo fortalecer las habilidades para motivar a la comunidad hacia una visión compartida, analizar las necesidades de desarrollo de los docentes y rendir cuentas de la gestión escolar.

No obstante, las investigaciones de los últimos años alertan sobre las brechas entre la formación inicial y la práctica pedagógica de las competencias docentes y la rendición social de cuentas en los entornos sociales (Leiva-Guerrero et al., 2024). Esto es evidente también en otros niveles de formación, en función de la congruencia entre los modelos de liderazgo y la normativa que regula la práctica, según los docentes que operan en la intersección entre este encuentro y las



restricciones propias del mercado, en función de la autonomía escolar (Valdés & Guerra, 2023).

El cambio en las instituciones educativas requiere una orientación clara y abierta por parte de sus líderes. Lo aprendido a partir de las experiencias de la región de Los Ríos, en Chile, deja en claro cómo las habilidades blandas, tales como la confianza, la gestión de redes y el acompañamiento en la acción educativa, son cruciales para reducir el déficit de tiempo, la escasa participación y las situaciones negativas que desencadenaron la pandemia (Vásquez-Espinoza, 2023).

Por otra parte, los avances en inclusión educativa son un efecto positivo del liderazgo pedagógico. En Chile, la coenseñanza atiende la diversidad estudiantil mediante marcos normativos, culturales, pedagógicos y didácticos, que se logran de manera eficaz mediante un liderazgo cuya base sea el trabajo colaborativo, el desarrollo profesional y la lucidez en los roles de los educadores (Horn et al., 2024).

Pese a los esfuerzos de las instituciones, los modelos de liderazgo y de gestión educativa siguen en un alto grado de descuido en la práctica de la gestión iberoamericana. La investigación sobre este tema es irregular en función de las líneas de trabajo de las instituciones, siendo que la gestión, no es prioritaria en el marco del sistema educativo lo que desencadena situaciones. Esto exige, por lo tanto, un escrutinio meticoloso que permita un análisis contrastivo y la formulación de un patrón, junto con la identificación de innovaciones que podrían tener un valor transferible a otros contextos.

Esta revisión sistemática se guía por la pregunta: ¿Qué modelos de liderazgo y estrategias de gestión educativa han demostrado ser más efectivos para mejorar la calidad escolar, el desarrollo docente y la innovación institucional en contextos educativos de Iberoamérica? Se propone, entonces, realizar un análisis sistemático de la evidencia científica publicada en torno a los modelos de liderazgo y a la



gestión educativa de la región iberoamericana desde el principio de la educación comparada, la mejora educativa, el desarrollo profesional y la innovación educativa.

En este sentido, persigue analizar los modelos de liderazgo estudiados en la literatura reciente para poder evaluar su relación directa, indirecta o inversa con la gestión educativa y la mejora en las dimensiones declaradas anteriormente; para, finalmente, reconocer las competencias de los líderes educativos en función de las demandas y tendencias para la permanencia del estudiantado y el trabajo cooperativo entre el profesorado.

Modelos de liderazgo

La concepción de los modelos de liderazgo en educación se ha transformado hacia un enfoque participativo y distribuido, que enfatiza la cooperación y el bienestar de los educadores. A este tipo de liderazgo se le denomina ‘transformacional’, puesto que, en una cultura escolar, una visión y objetivos compartidos en el liderazgo motivan y comprometen a los profesores. Granville-Chapman et al. (2024) proponen el modelo *Leadership for Teacher Flourishing* (LFTF), en el que se otorga un rol central a la construcción de lazos, la autonomía profesional y el sentido de propósito. Esto demuestra que el liderazgo debe orientarse a los docentes y al bienestar y la salud integral, además de los objetivos académicos que se buscan.

En correspondencia, las revisiones sistemáticas recientes se enfocan en el impacto que los estilos de liderazgo tienen en el clima organizacional y en la predisposición de los docentes hacia la innovación pedagógica. En entornos de cambio constante, Harris y Jones (2023) argumentan que el liderazgo distribuido y adaptativo se vuelve más relevante, dado que se entiende la agencia de todos los actores involucrados en la escuela.



Esto refuerza que las estructuraciones tradicionales del liderazgo, que se organizan en torno a jerarquías, son deficitarias para el sistema educativo contemporáneo y se distribuyen adiciones que combinen la dirección estratégica, la empatía y la escucha activa.

Gestión Educativa

La gestión educativa se refiere a la organización de procesos que garantizan la sostenibilidad y calidad de las instituciones educativas. En países de ingresos bajos y medios, el fortalecimiento de las directivas se traduce en los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, la gestión implica más que la administración de recursos; se refiere a la estrategia, la organización de los planes de estudio y el acompañamiento pedagógico de los docentes, que deben realizarse en el marco de las comunidades educativas.

Además, las investigaciones más recientes señalan la importancia de un enfoque cognitivo y contextualizado de la gestión, que articule la experiencia del directivo con la cultura de la organización. Peng et al. (2024) destacan que la gestión del centro educativo debe abordar la construcción del sentido y de la identidad profesional de los líderes, para que las decisiones que se tomen sean claras y contextualizadas respecto del entorno escolar. Por ello, a la gestión actual se le atribuye el carácter de un proceso flexible y adaptativo que debe responder a la equidad, la innovación y la mejora continua.

Mejora Escolar

La mejora escolar es un proceso intencionado y sistemático que busca aumentar los logros académicos y el bienestar de la comunidad escolar. Giri et al. (2025) destacan que las estrategias de mejora deben ser globales. Esto significa que deben incluir diagnósticos participativos, la fijación de metas, e incluir seguimiento y retroalimentación dentro y a lo largo de todo el proceso.



Esta sistematización de la mejora implica que se involucren activamente los docentes, las directivas, las familias y los estudiantes en la construcción de un cambio y en el sentido de corresponsabilidad respecto de la mejora escolar que se desea.

Según trabajos recientes, la durabilidad de las mejoras se sitúa entre las directrices de los directivos y las condiciones del contexto en el que se aplican. Adolfsson (2024) demuestra que las mejoras a gran escala están estrechamente vinculadas a los “haceres” de la escuela y a la libertad de enseñanza. Esto requiere que la mejora de la escuela sea un proceso continuo y que la innovación y la administración de las instituciones, así como las políticas que las orientan, sean el resultado de la participación de todos los actores en la corresponsabilidad.

METODOLOGÍA

Diseño del estudio

La revisión sistemática es un tipo de investigación que, de forma sistemática, intenta sintetizar todas las evidencias disponibles en relación con una pregunta. Para responder a esta pregunta, hay que establecer criterios de inclusión y exclusión que aseguren que los estudios documentados satisfacen los criterios de pertinencia, calidad y accesibilidad, y que se establezcan límites en relación con el año de publicación, el idioma y el tema.

Esto requiere una lectura crítica de los resúmenes, metodologías, objetivos y conclusiones de los documentos que componen la serie, lo que permite una crítica de la literatura y la formación de una visión general sobre el objeto de investigación.

Moher *et al.* (2009) sostuvieron que la opacidad en la forma de relato de los argumentos en cada una de las etapas de la investigación elimina la posibilidad de reproducir y por lo tanto validar, lo que condujo a la creación de la *PRISMA statement*, que es la norma internacional para este tipo de trabajo.



Ecuación de búsqueda

Para la búsqueda de documentos, al no contar con acceso a Scopus se utilizó la base regional de acceso abierto *Scientific Electronic Library Online (Scielo)* para lo cual se utilizó la siguiente ecuación de búsqueda: **(gestión educativa) OR (gestión escolar) OR (dirección educativa) OR (liderazgo escolar) AND (desarrollo profesional docente) OR (formación docente) AND (trabajo cooperativo) OR (aprendizaje cooperativo)**

Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios definidos para incluir o excluir fuentes en la selección contemplaron el año de publicación (2019-2025), el idioma (español e inglés), la pertinencia temática, la disponibilidad en acceso abierto y la calidad de la información, todos ellos alineados con las palabras clave de la estrategia de búsqueda.

El análisis de los artículos seleccionados se realizaron de manera continua, prestando especial atención a la revisión detallada del resumen (abstract), la metodología utilizada, los objetivos planteados, los principales resultados y las conclusiones presentadas.

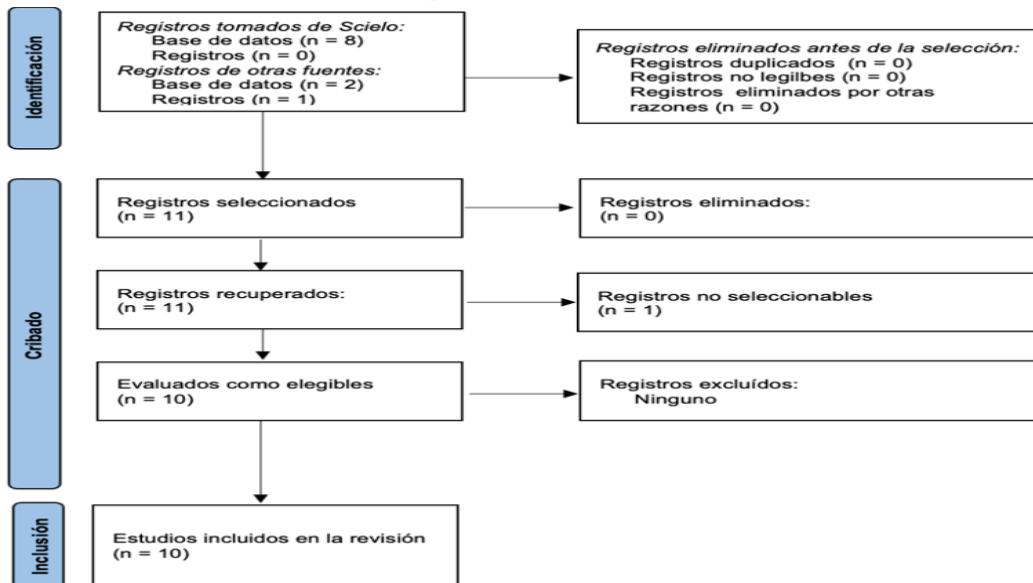
A partir de los resultados de la ecuación de búsqueda se obtuvieron 8 fuentes de *Scielo*, las cuales superaron los criterios de inclusión que acompañan a la ecuación aplicada. Adicionalmente, se cuenta con tres fuentes adicionales, una de *ResearchGate* y dos de *Scholar Google* que no forman parte del resultado de la ecuación, pero son documentos de alto valor para el análisis de la pregunta generadora de esta revisión sistemática.

El flujo de selección fue bastante claro y sencillo de aplicar, este se describe en la

.

Figura 1 de este artículo.

Figura 1. Aplicación de los criterios PRISMA para la selección de las fuentes



Fuente: Elaboración propia

Este enfoque detallado permitió una mejor comprensión de la naturaleza de cada estudio, su alcance y su contribución al campo de investigación pertinente, lo que llevó a determinar el tema de investigación.

Fuentes seleccionadas

A partir de la ecuación de búsqueda y de la aplicación de los criterios e inclusión y exclusión propuestos en el estudio se obtuvieron las siguientes fuentes para la revisión propuesta:

Tabla 1. Artículos incluidos en síntesis cuantitativa

Cód.	Autores	Año	Revista	Título del artículo	Vol.	Núm.
A1	Alvarado et al.	2026	Revista InveCom	Trabajo en equipo en el ejercicio docente:	6	1



				una revisión sistemática		
A2	Blas-Rivera, et al..	2023	Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo	Modelos de liderazgo escolar durante la pandemia para afrontar la era postcovid	14	27
A3	Day et al.	2006	Research Report - University of Nottingham	Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning		
A4	Echerri et al.	2019	Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo,	Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco	9	18
A5	Horn et al.	2024	Educação e Pesquisa	Percepción de docentes y directivos sobre prácticas y condiciones para la enseñanza en escuelas chilenas	50	
A6	Jafella, S. A.	2002	Revista de Pedagogía	Escuela nueva en Argentina y Brasil: retrospectiva de un ideario pedagógico en la formación docente	23	67
A7	Leiva-Guerrero et al.	2024	Revista Brasileira de Educação	Competencias en la formación de líderes escolares: el caso del Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Escolares (MLGOE)	29	



A8	Silva Sánchez et al.	2024	Páginas de Educación	Liderazgo distribuido: plan de mejora para revertir la desvinculación en formación de profesorado	17	1
A9	Valdés et al.	2023	Revista de Estudios y Experiencias en Educación	Articulación entre el Desarrollo Profesional Docente y el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar implementado en un contexto de políticas de mercado y accountability: El caso de Chile	22	49
A10	Vásquez-Espinoza	2023	Revista de Estudios y Experiencias en Educación	Elementos que promueven y dificultan procesos de mejora en la escuela: análisis desde una experiencia de acompañamiento	22	50

Fuente: Elaboración propia.

Categorías de análisis

A partir de la revisión de los trabajos seleccionados se infirieron categorías de clasificación y análisis que permitieron una lectura triangulada e integral de las fuentes y estas a su vez, la presentación de los resultados que emergen de la revisión sistemática de literatura.

Tabla 2. Categorías de análisis emergentes en la revisión sistemática.

Categorías	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Trabajo colaborativo y dinámicas docentes	X				X					



Categorías	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Liderazgo educativo y estilos de dirección		X	X	X				X		
Gestión educativa y desarrollo profesional docente								X		X
Perspectiva histórico-pedagógica de los modelos de gestión						X				

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

Trabajo colaborativo y dinámicas docentes

El trabajo colaborativo ha emergido en los últimos años como una estrategia fundamental para fomentar la calidad educativa y la profesión docente en el contexto iberoamericano. De acuerdo con la fuente A1, las prácticas colaborativas enriquecen la planificación estratégica de las instituciones educativas en las que participan los actores del proceso educativo, así como la innovación pedagógica.

La literatura analizada entre 2017 y 2025 argumenta que el trabajo en equipo en las estructuras organizacionales, la cultura profesional y la confianza compartida, así como la responsabilidad del equipo, tienen un impacto directo sobre las prácticas de calidad, y en consecuencia, los resultados para el estudiantado.

Asimismo, la fuente A5, referida a la coenseñanza en las escuelas chilenas, revela que esta práctica fomenta el trabajo colaborativo entre el profesorado. La evidencia presentada en los trabajos destaca que la planificación, el diseño



curricular y la evaluación de los aprendizajes contribuyen al desarrollo de habilidades profesionales a partir de la diversidad del estudiantado.

No obstante, se detectaron algunas tensiones, como la diferencia en el valor asignado a las prácticas colaborativas entre el cuerpo docente y los directivos, la ambigüedad de los roles y las limitaciones organizacionales, en particular, el uso del tiempo en función de la práctica de la coenseñanza.

Los diferentes enfoques que circundan la gestión educativa impulsan la enseñanza colaborativa no como una práctica aislada o de buena voluntad, sino como un elemento integral en la profesionalización docente frente a la escuela del siglo XXI.

La revisión realizada invita a que las instituciones educativas fortalezcan su gestión mediante la colaboración del equipo, la implementación de tecnologías colaborativas y de alto alcance, y el perfeccionamiento del profesorado mediante la antigua frase ‘el hombre se afila con el hombre’. El sistema de coenseñanza y colaboración permite el liderazgo transformador al mostrar, en todos sus ámbitos, la participación de los actores educativos en igualdad de oportunidades.

Los artículos identificados permitieron que en esta revisión sistemática las estrategias colaborativas sirvieran para afrontar desafíos educativos en diferentes sectores de Iberoamérica. La coenseñanza y el trabajo en equipo colaborativo son estrategias instrumentales que mejoran no solo la práctica pedagógica y el desarrollo profesional, sino también la innovación institucional. No obstante, su efecto debe complementarse con escuelas que proporcionen condiciones organizativas, culturales y formativas para que estas prácticas se sostengan en el tiempo.

Liderazgo educativo y estilos de dirección



La literatura más reciente de Iberoamérica y del resto del mundo reconoce que el liderazgo educativo es un factor clave para mejorar la calidad de la escuela, la retención estudiantil y la innovación institucional. En los artículos revisados, en el contexto de cambio y crisis, diferentes estilos y modelos de liderazgo han producido resultados distintos en la gestión escolar y en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En la fuente A8 se postula el liderazgo distribuido como una alternativa efectiva para abordar cuestiones críticas, como el desinterés estudiantil en los programas de formación docente. Silva Sánchez e Imbert Romero (2024) muestran que la compartición de responsabilidades entre directivos, docentes y estudiantes crea un ambiente de responsabilidad conjunta que fomenta la retención y motivación de los estudiantes.

Considerando lo anterior, al reconfigurar las responsabilidades del administrador, se generan debates institucionales, se plantean iniciativas de acción, se mejora la cohesión institucional y se llevan a cabo mejoras a nivel colectivo.

Según la fuente A4, el liderazgo transformacional permite regular factores psicosociales que incrementan la efectividad escolar. Este modelo promueve la reducción del estrés laboral al compartir las actividades entre los actores del proceso educativo y, como consecuencia, mejora la percepción de la efectividad institucional.

Los líderes transformacionales inspiran a su equipo y contribuyen a la gestión emocional y al apoyo personal, creando entornos sanos, resilientes y emocionalmente sostenibles. Dado el contexto latinoamericano de aumento de cargas de trabajo y demandas de innovación, este hallazgo es especialmente importante, ya que se centra en los aspectos humanos y relacionales del liderazgo educativo.



Por otro lado, la fuente A2 destaca la aparición de modelos adaptativos, de servicio, genuinos y basados en la crisis durante la pandemia. Integrando diferentes enfoques, los líderes escolares sostuvieron la continuidad pedagógica en condiciones difíciles, prestando atención primaria a la estabilidad emocional, y a la utilización rápida, en doble vía, de nuevas tecnologías.

Estos estilos híbridos facilitaron una respuesta flexible ante la incertidumbre que predominaba, logrando consolidar aprendizajes que, en la era pos-COVID, se constituyen en referencias institucionales de innovación y gestión de riesgos. Por último, la revisión internacional que se presenta en A4, referente a los modelos efectivos, aclara que estos no funcionan de manera aislada, sino en combinación.

La relación entre el liderazgo instruccional, transformacional y distribuido permite el desarrollo de un ecosistema profesional creciente, esto permite mejorar las condiciones de enseñanza y refuerza la cultura escolar. A partir de estas afirmaciones, se evidencia que el liderazgo educativo asegura la eficiencia y la eficacia del sistema educativo, lo que se manifiesta en una realidad educativa equilibrada entre la visión del directivo y la gestión del profesorado.

Cada estilo aporta a la construcción de esta sinergia: el liderazgo distribuido fomenta la participación y la colaboración del equipo; el transformacional impulsa el bienestar y las prácticas emocionalmente sostenibles; mientras que los adaptativos preparan al cuerpo docente para responder ante la crisis y ofrecer alternativas innovadoras. El equilibrio entre estos modelos de liderazgo favorece el crecimiento personal, profesional y crítico del equipo docente y tiene efectos en la calidad escolar.

Gestión educativa y desarrollo profesional docente

Evidencia reciente en Iberoamérica muestra que la integración de la gestión educativa y el desarrollo del docente profesional están estrechamente relacionados con la calidad escolar y la sostenibilidad de las prácticas pedagógicas



innovadoras. En este sentido, los estudios revisados son consistentes al afirmar que el liderazgo del director es un eje mediador entre la institución y las prácticas docentes, estableciendo un campo de tensiones entre las demandas de rendición de cuentas y la cultura de aprendizaje colaborativo.

La fuente A7 realiza un análisis del perfil de competencias del programa de Máster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Escolares en Chile. Los hallazgos determinan que las competencias mejor valoradas por sus titulados son la capacidad de trabajar colaborativamente con la comunidad en torno a una visión cooperativa, y el análisis de las necesidades del equipo docente con base en una evaluación integral de los objetivos educacionales del centro.

Esto demuestra que la gestión escolar efectiva va más allá de lo gerencial y aborda responsabilidades pedagógicas en torno al crecimiento personal y profesional del profesorado, así como la mejora continua.

En A10, después de un estudio de acompañamiento cualitativo en escuelas de la Región de Los Ríos (Chile), el autor identificó los factores delineados como base para construir el profesionalismo entre el personal, así como la distribución del liderazgo y la construcción de Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAPs).

En el ámbito de los facilitadores para la mejora, la construcción de confianza y la disposición para participar en el acompañamiento, se encuentran el abordaje de los temas de carga laboral, las realidades del trabajo a distancia y la postura pasiva de los sujetos en acompañamiento, que se convierten en los problemas recurrentes del contexto de estudio. El diseño teórico analizado impulsa al profesorado y al contexto educativo a considerar la gestión del desarrollo para facilitar un crecimiento institucional sostenido.

La fuente A9 señala que, a partir del análisis crítico de los niveles de articulación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20.903) y el Marco de Buena



Dirección y Liderazgo Escolar (2015), coincide en el contexto de políticas del mercado laboral y ocupacional, así como en la rendición de cuentas de las instituciones educativas, generando una paradoja anticlimática.

Mientras que la normativa impulsa el fortalecimiento institucional y pedagógico, la realidad sigue siendo altamente conservadora, estandarizada y sujeta al control burocrático, limitando la autonomía de los actores escolares. La investigación argumenta que el liderazgo gerencial se enfrenta al desafío de equilibrar las demandas de la política educativa con la necesidad de una profesionalización más democrática y contextualizada.

La convergencia de estos resultados expone tres tendencias: la primera, referida a diversas dimensiones del liderazgo pedagógico (motivación, apoyo profesional y visión estratégica), resulta más efectiva con la implicación del profesorado. La segunda resalta que el acompañamiento y la construcción de comunidades profesionales son estrategias clave para el fortalecimiento de los procesos de mejora y de aprendizaje situado. La tercera, que las tensiones estructurales que persisten en las políticas de responsabilidad, que limitan la autonomía pedagógica y la innovación institucional, son las más determinantes.

Perspectiva histórico-pedagógica de los modelos de gestión

Desde una perspectiva comparativa, se puede sostener que la gestión educativa enfocada en el desarrollo profesional docente debe dejar atrás los enfoques centrados en la administración y adoptar aquellos que incorporan el liderazgo pedagógico, el acompañamiento reflexivo y la articulación crítica de las gobernanzas. Sin embargo, la literatura muestra que se habían podido superar algunos de los vacíos que rodean la medición de las consecuencias de estas políticas sobre la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes. Esto, en relación a la generación de estudios de carácter longitudinal que articulen de



manera más directa gestión, sistema de formación continua, y la innovación educativa.

El documento A6, en el contexto de Iberoamérica, orienta los estudios y la gestión hacia las tradiciones histórico-pedagógicas que han conformado los modelos en la región. A nivel mundial, en el siglo XIX y principios del siglo XX, fue el movimiento de la Escuela Nueva, primero en Europa y luego en América Latina, el que incorporó valores disruptivos que buscaran reemplazar la educación enciclopedista tradicional, hacia modelos más activos, participativos y centrados en el alumno.

En Brasil, las recepciones de la escolarización fueron más homogéneas y se asentaron con la formación de un cuerpo pedagógico más influyente, como Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo y Lourenço Filho, quienes integraron el pragmatismo americano de John Dewey en la gestión y gobernanza educativa y universitaria.

En Argentina, el crecimiento de la ‘Generación del 80’ y del positivismo, que limitaron el desarrollo del liderazgo pedagógico en la corriente de school evolution, también se observó. Sin embargo, más innovadoras, como las dirigidas por Clotilde Guillén de Rezzano y Olga Cossettini, mostraron la existencia de prácticas fragmentadas que retaron el imperio de la escuela tradicional.

Desde una perspectiva histórico-pedagógica, los modelos de gestión, incluso los gerenciales, no pueden considerarse meras técnicas y métodos administrativos. Son, y siempre serán, expresiones de proyectos culturales y políticos. La tensión entre la innovación y las demandas de un orden social mayor, como la alfabetización, la movilidad social y la formación ciudadana, demuestra que, cuanto más innovadora sea la pedagogía para la escuela gobernada, mayor será el orden social.



La base ideológica del escolaevolucionismo fue, y siempre será, que cuán más democrática y colaborativa sea la gobernanza pedagógica del liderazgo, mayores y más profundas serán las reformas en la escolarización, el desarrollo profesional y la innovación escolar sistémica en Iberoamérica.

CONCLUSIONES

Los hallazgos indican que los modelos de liderazgo transformacional, distribuido y adaptativo han sido los más efectivos en los sistemas educativos iberoamericanos. El liderazgo transformacional se reconoce por su contribución a la reducción del estrés laboral docente, al fomento de climas organizacionales saludables y a la mejora de la motivación profesional, lo cual afecta positivamente la eficacia escolar.

El liderazgo distribuido promueve la corresponsabilidad institucional y la participación de docentes y estudiantes en la toma de decisiones, lo que mejora la cohesión y la persistencia del alumnado. Los modelos híbridos y adaptativos, que nacieron en buena medida durante la pandemia, han tenido un impacto clave en la continuidad educativa, el bienestar psicoemocional de las comunidades educativas y el ahorro de esfuerzos en innovaciones creativas.

Respecto a la gestión educativa, esta también debe incluir la dimensión pedagógica, así como la contextualización de la acción como proceso. Las prácticas más valoradas y exitosas han sido el acompañamiento docente, la creación de comunidades de aprendizaje profesional y la articulación, a veces de manera crítica, de las políticas públicas, imaginadas desde fuera, y la realidad del colegio. Sin embargo, las tensiones que provienen de la estandarización y las políticas de accountability que limitan la autonomía de los escolares, y por tanto, la innovación educativa, son objeto de más atención hoy en día que en el pasado.



El trabajo colaborativo y, más en particular, las dinámicas docentes, son prácticas que se han situado como estratégicas en la mejora escolar. La coenseñanza, la planificación conjunta y la reflexión colaborativa no solo ayudan a diversificar las metodologías y a atender la diversidad estudiantil, sino que también contribuyen a construir una cultura de confianza y una comunidad de aprendizaje colaborativo. Esto, fortalece tanto el desarrollo profesional docente como la innovación de la escuela en prácticas sostenibles. La perspectiva historiográfico-pedagógica describe los modelos de gestión en Iberoamérica y cómo las tradiciones de la Nueva Escuela han influido en la gestión educativa, fomentando principios como autonomía, cooperación y participación democrática en la formación docente. Estos principios siguen siendo relevantes como orientación para desarrollar liderazgos resilientes, humanistas y socialmente transformadores que rechazan la burocracia.

Finalmente, Iberoamérica se beneficia más de los modelos de liderazgo y gestión educativa que integran visión estratégica, bienestar docente e innovación contextualizada. La investigación indica que, para asociar y sostener mejoras en los procesos escolares de esta región, el liderazgo debe ser también resiliente y distribuido en el marco de una gestión pedagógica colaborativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, M., Pachau, W., y Romero, L. (2025). Trabajo en equipo en el ejercicio docente: una revisión sistemática. *Revista Invecom*, 26(1), 1-10.
<https://orcid.org/0000-0002-1693-2115>

Blas-Rivera, M., Cardoso-Espinosa, E., y Nava-Meléndez, E. (2023). Modelos de liderazgo escolar durante la pandemia para afrontar la era postcovid. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1713>



Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: una revisión internacional. In J. Ulloa y S. Rodríguez (Eds.), *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docente: aportes para la mejora de la escuela* (pp. 61-103). Universidad de Concepción.

Echerri, D., Santoyo, F., Rangel, M. Á., y Saldaña, C. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(18), 845-867. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>

Giri, D. R., Neupane, B. P., Dahal, N., y Subedi, D. (2025). Enhancing school performance through whole school intervention: a case study. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1533586>

Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., y McGuinness, L. A. (2022). PRISMA 2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2). <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>

Harris, A., y Jones, M. (2023). The importance of school leadership? What we know. *School Leadership y Management*, 43(5), 449-453. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2287806>

Horn, A., Lizama, C., Quepil, J. P., y González, Á. (2024). Percepción de docentes y directivos sobre prácticas y condiciones para la co-enseñanza en escuelas chilenas. *Educacao e Pesquisa*, 50(e279436), 1-23. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202450279436ES>

Jafella, S. (2002). Escuela nueva en Argentina y Brasil: retrospectiva de un ideario pedagógico en la formación docente. *Revista de Pedagogía*, 23(67), 1-6.



https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&id=S0798-97922002000200008

Leithwood, K., y Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>

Leiva-Guerrero, M. V., Segovia, H., y Benavidez, M. (2024). Competencias en la formación de líderes escolares: el caso del Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Escolares. *Revista Brasileira de Educacao*, 29(e290027), 1-19. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782024290027>

Peng, T., Wang, C., Xu, J., Dai, J., y Yu, T. (2024). Evolution and Current Research Status of Educational Leadership Theory: A Content Analysis-Based Study. *Sage Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241285763>

Silva, V., y Imbert, N. (2024). Liderazgo distribuido: plan de mejora para revertir la desvinculación en formación de profesorado. *Páginas de Educacion*, 17(1), e3719. <https://doi.org/10.22235/pe.v17i1.3719>

Valdés, Y., y Guerra, P. (2023). Articulación entre el Desarrollo Profesional Docente y el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar implementado en un contexto de políticas de mercado y accountability: El caso de Chile. *Revista de Estudios y Experiencias En Educacion*, 22(49), 321-346. <https://doi.org/10.21703/rexe.v22i49.1515>

Vásquez-Espinoza, B. (2023). Elementos que promueven y dificultan procesos de mejora en la escuela: análisis desde una experiencia de acompañamiento. *Revista de Estudios y Experiencias en Educacion*, 22(50), 283-300. <https://doi.org/10.21703/rexe.v22i50.1696>