

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2953>

El liderazgo pedagógico como factor de mejora educativa. Una revisión sistemática entre los años 2015-2022

**Pedagogical leadership as a factor of educational improvement. A
systematic review between the years 2015-2022**

César García Jaque

cesar.garcia@alu.ucm.cl

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

Universidad Católica del Maule

Curicó – Chile

Artículo recibido: 25 de octubre de 2024. Aceptado para publicación: 08 de noviembre de 2024.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La presente investigación explora el liderazgo pedagógico destacando la importancia de este enfoque para mejorar la calidad educativa. Se basa en teorías contemporáneas sobre liderazgo y su influencia en la mejora educativa. Los resultados que entregan las pruebas nacionales con el Sistema de Medición de la calidad de la educación (SIMCE) y el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA), señalan que se deben realizar acciones de mejora en el área académica. Es el director por medio de su liderazgo el llamado a mejorar esos resultados, liderando estratégicamente, motivando a sus profesores y creando un entorno educativo que potencie el rendimiento y aprendizaje de sus estudiantes. El objetivo de esta investigación es 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. 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. 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. La discusión enfatiza la interpretación de los resultados, haciendo hincapié en la importancia de liderazgos pedagógicos según diversos contextos educativos. Las conclusiones sintetizan los resultados que respaldan la influencia positiva del liderazgo pedagógico en la mejora educativa.


Palabras clave: liderazgo pedagógico, director, mejora educativa, aprendizaje

Abstract

The results provided by the national tests with the Education Quality Measurement System (SIMCE) and the Comprehensive Learning Diagnosis (DIA), indicate that improvement actions must be carried out in the academic area. It is the principal, through his leadership, who is called to improve these results, leading strategically, motivating his teachers and creating an educational environment that enhances the performance and learning of his students. The objective of this research is to analyze pedagogical leadership and the factors that contribute to educational improvement and school learning processes through a systematic review between the years 2015-2022. The methodology used

in this research is a systematic review, considering the following combination of Boolean operators "pedagogical leadership" AND "educational improvement". The inclusion criteria for this research are publications in scientific journals between 2015 and 2022, articles descended from pedagogy and in the Spanish language. 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. The discussion emphasizes the interpretation of the results, emphasizing the importance of pedagogical leadership according to various educational contexts. The conclusions synthesize the results that support the positive influence of pedagogical leadership on educational improvement.

Keywords: pedagogical leadership, director, educational improvement, learning

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: 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), 4950 – 4964. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2953>

INTRODUCCIÓN

Los resultados entregados por la Agencia de la Calidad de la Educación por medio del Sistema de Medición de la calidad de la educación (SIMCE 2019), muestran una estabilidad en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, evidenciando solamente una disminución de 3 puntos en la medición del 2019 en comparación a la del año 2017. (241 y 244 puntos respectivamente). Sin embargo, se observa una baja significativa en las asignaturas de Historia, Geografía y Ciencias Sociales, produciéndose una diferencia de 11 puntos entre el año 2019 y la evaluación anterior realizada el año 2014 (250 y 261 puntos respectivamente).

El panorama es aún más preocupante al considerar la disminución de los resultados en la prueba de Lenguaje desde el año 2009 al año 2019, constatando una brecha significativa de 9 puntos en la medición SIMCE (252 y 241 puntos respectivamente). Esto confirma la urgente necesidad y prioridad de monitorear de manera sistemática los contenidos en las asignaturas con el propósito de acotar esas diferencias, implementando procesos en lo pedagógico, didáctico y disciplinar que involucren a toda la comunidad educativa.

En cuanto a los resultados del SIMCE 2022, en los resultados de la prueba de lectura, se observan que en cuarto básico hay una baja de 4 puntos en promedio, estadística que no es significativa. Sin embargo, en relación con los estándares de aprendizaje, es decir, las habilidades y contenidos que deben tener los estudiantes, solo el 40% de los estudiantes de cuarto básico tiene a un nivel adecuado, lo que representa 5 puntos menos que en 2018.

En relación con los estudiantes de segundo medio, el desempeño de los estudiantes disminuyó en promedio 6 puntos y la distribución de estudiantes entre los niveles de aprendizaje se mantuvo estable en comparación a la medición del 2018, con el 18% de los estudiantes que alcanzaron niveles adecuados.

En matemática, desde el 2015, los puntajes promedio se habían mantenido relativamente estables. Sin embargo, en la última evaluación el promedio cayó 10 puntos con relación a la medición de 2018. En el mismo sentido, en cuanto a las habilidades y contenidos, la cantidad de estudiantes en el nivel insuficiente bajó de 37% a 45% y la de estudiantes de nivel adecuado disminuyó de 25% a 18%. En segundo medio, hubo 12 puntos promedio de caída respecto de la medición anterior y los estudiantes en el nivel insuficiente pasaron de 45% a 54%.

En la medición de 2018, en las asignaturas de matemáticas y lenguaje, el número de estudiantes de segundo medio que no alcanza los contenidos mínimos es más de 50%.

Si a esto le sumamos, que actualmente la Agencia de la Calidad de la Educación aplica el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) desde el año 2020, los resultados que arrojan son alarmantes y preocupan a las comunidades educativas quienes deben implementar acciones producto de una reflexión y análisis crítico de estos resultados. A modo de contexto, los estudiantes entre sexto básico y 4° medio no alcanzaron los conocimientos mínimos necesarios sobre el currículum priorizado en lectura ni en matemáticas.

En concreto, en la asignatura de Lenguaje ninguno de los cursos alcanzó un 60% de los aprendizajes, porcentaje que en una equivalencia en notas es un 4.0. En matemáticas la situación aún es más compleja, pues ninguno de los niveles superó el 47% y en 2° medio los estudiantes aprendieron solo un 27% de lo que debían aprender el año anterior.

En un estudio realizado por Bolívar-Botía (2010) plantea que la función del equipo directivo es ser un agente catalizador en la promoción y gestión de una buena enseñanza. Señala que no puede haber un proyecto de mejora en una escuela que no tenga detrás un equipo directivo que lo respalde, aunque no

sea el protagonista principal. Además, menciona que los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes de las comunidades escolares dependen mucho de las prácticas implementadas, sea con un liderazgo distribuido o compartido, en una comunidad profesional que fomenta el aprendizaje efectivo.

También señala que el director tiene que ejercer un papel transformador y con ello desarrollar y estimular un clima que contribuya al desarrollo profesional de sus profesores. Debe construir una visión colectiva, crear culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución de metas son algunas de las funciones transformadoras.

Otro estudio realizado por Leiva-Guerrero y Vásquez (2020) 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. Además, las directrices que genera el equipo directivo facilitan la estructura de trabajo para la toma de decisiones, el proceso enseñanza-aprendizaje, lo cual tiene directa relación con el aprendizaje de los estudiantes.

A raíz de los resultados y hallazgos mencionados anteriores, cabe señalar que un bajo desempeño de la escuela y liceos en la evaluación SIMCE implica una disminución en las matrículas, pérdida de diversos mecanismos de financiamientos, disminución de la remuneración de los profesores (pérdida del bono SNED), amenaza de cierre de las escuelas y liceos, todas consecuencias graves, que afectan directamente a profesores y alumnos.

A la luz de estos datos es donde se hace necesario que los directores de los establecimientos educacionales, líderes de sus comunidades educativas, hagan frente a esta situación y reviertan estos resultados, poniendo en práctica su liderazgo pedagógico en conjunto a su equipo directivo, incentivando a profesores y comunidad educativa en general, que se sumen en este desafío con el único propósito de una educación de calidad para sus estudiantes.

Problematización

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.

Mejorar los distintos resultados que entregan las mediciones nacionales como el SIMCE y la actual evaluación DIA, son un desafío inherente de los equipos directivos y del director para revertir este panorama.

Además, si consideramos que, en el proceso de evaluación docente en carrera docente, el trabajo colaborativo es medido en el módulo tres del portafolio docente. Los resultados más deficientes arrojados por esta medición en el año 2022 mencionan a la reflexión conjunta por medio del diálogo con un 32,6% de logro y aprendizajes profesionales para la práctica con un 41,6% de logro en ese ítem.

Todas estas acciones deben ejecutar los docentes en los distintos establecimientos educacionales bajo los lineamientos y espacios de trabajo generados por los equipos directivos y el director.

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?

Pregunta

- ¿Qué factores del liderazgo pedagógico contribuyen a la mejora educativa de los procesos de aprendizaje escolar?

Objetivo general

- 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.

Objetivos específicos

- Identificar como el liderazgo pedagógico promueve el proceso de aprendizaje escolar, mediante una revisión sistemática entre los años 2015-2022.
- Reconocer los factores del liderazgo pedagógico que contribuyen a la mejora educativa, mediante una revisión sistemática entre los años 2015-2022.
- Describir cómo el liderazgo pedagógico contribuye a la mejora educativa, mediante una revisión sistemática entre los años 2015-2022.

METODOLOGÍA

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.

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 la muestra a través de criterios

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 cuáles 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

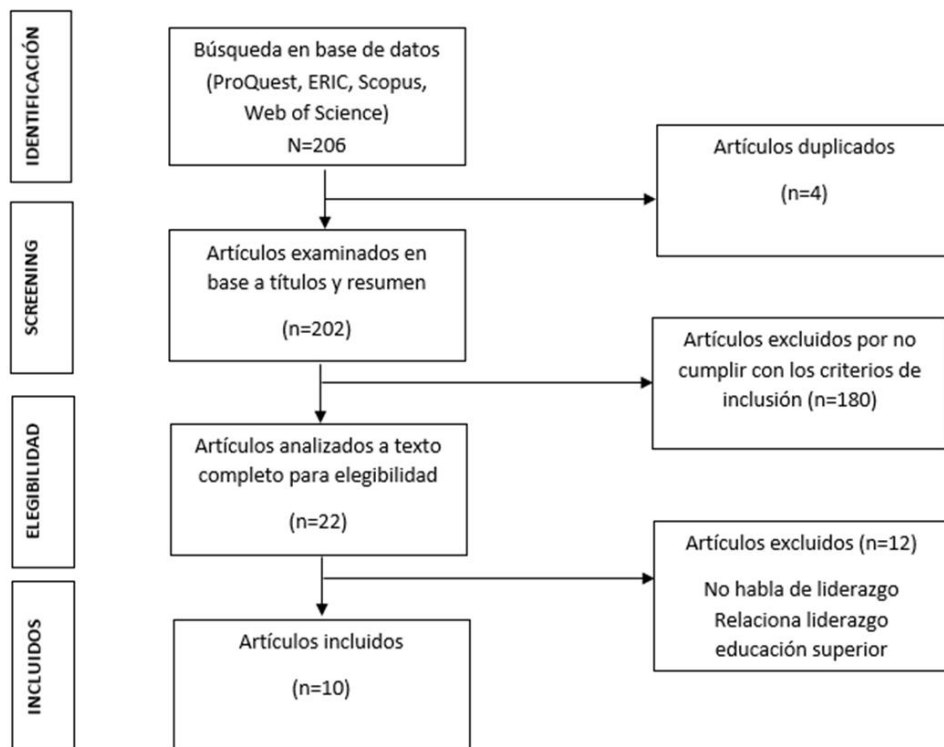
Muestra

El tipo de muestra empleado en esta revisión sistemática es no probabilístico. Para ello se utilizó una búsqueda con la intención de que los artículos seleccionados estuvieran rigurosamente relacionados con el tema de investigación.

En la figura 1 se presenta el diagrama de prisma empleado para la delimitación de la muestra.

Figura 1

Diagrama de Prisma



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.

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 De la Vega (2019) 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 De la Vega (2019) 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.

González et. al., (2021) 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., (2022) 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., (2022) 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., (2020), 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 cómo el jefe de estudios (UTP en Chile) se perfila como líder en un liderazgo distribuido y compartido, asumiendo roles que van 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 (2019) 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., (2020) 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 cómo 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., (2021), 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.

Ritacco y Amores (2019) 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 cómo hacer frente a ellas.

Considerando los aportes de la investigación de enfoque cuantitativo, nos encontramos con el estudio de García et. al., (2020) 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 & Ion (2015), 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.

CONCLUSIONES

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 cómo 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” (Poom-Valickis et.al., 2022), 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 orientada 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 González et. al., (2021) 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 De la Vega (2019) 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

cuantitativo, 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 el estudio de investigaciones que aborden desde un enfoque cuantitativo es una opción a contemplar en futuras investigaciones que aborden el liderazgo pedagógico.


REFERENCIAS

- Agencia Educación. (2019). Resultados educativos 2019. Recuperado de http://archivos.agenciaeducacion.cl/PPT_Nacional_Resultados_educativos_2019.pdf
- Arenas, A. C. (2021). Métodos mixtos de investigación. Magisterio.
- Beltrán, O. A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. Revista colombiana REde gastroenterología, 20(1), 60-69.
- Bolívar Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación, 3(5), julio-diciembre, 2010, pp. 79-106.
- Castro, E. (2021). En enseñanza media no se alcanzó el 60% de los aprendizajes mínimos. Ministerio de Educación. <https://www.mineduc.cl/en-ensenanza-media-no-se-alcanzo-el-60-de-los-aprendizajes-minimos/>
- Chile. Ministerio de Educación. (2015). MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR. Recuperado de https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Chile. Ministerio de Educación. División de Educación General. (2019). LIDERAZGO ESCOLAR: Reconociendo los tipos de liderazgo. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/14511>
- CPEIP. (2022). Informe nacional portafolio 2022. Mineduc. <https://www.cpeip.cl/informe-nacional-del-portafolio-2022/>
- Cruz González, C., Lucena Rodríguez, C., & Jesús, D. S. (2021). What are the Keys to Achieve Successful Leadership?: Two Case Studies of Private Catholic Schools. The International Journal of Religion and Spirituality in Society, 11(2), 181-190. <https://doi.org/10.18848/2154-8633/CGP/v11i02/181-190>
- Cruz González, C., Lucena Rodríguez, C., Jesús, D. S., & Mula-Falcón, J. (2021). Identity Metamorphosis: The Teacher-Principal Transition of a Female Leader for Social Justice. The International Journal of Educational Organization and Leadership, 28(2), 97-106. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v28i02/97-106>
- Cruz-González, C., Marta Pérez Muñoz, & Jesús, D. S. (2020). Marta's story: a female principal leading in challenging contexts. School Leadership & Management, 40(5), 384-405. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1719401>
- De la Vega Rodríguez, Luis Felipe. (2022). Preparación para el cambio, liderazgo y mejora escolar: una revisión de literatura y proyecciones para la investigación. Estudios pedagógicos (Valdivia), 48(1), 231-250. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052022000100231>
- García-Martínez, I., Molina-Fernández, E., & Ubago-Jiménez, J. L. (2020). School Principals in Spain: Interplay of Leaders, Teachers and Context. Sustainability, 12(4), 1469. <https://doi.org/10.3390/su12041469>
- García-Martínez, I., Pedro, J. A. T., Pérez-Ferra, M., & Ubago-Jiménez, J. L. (2020). Building a Common Project by Promoting Pedagogical Coordination and Educational Leadership for School Improvement: A Structural Equation Model. Social Sciences, 9(4), 52. <https://doi.org/10.3390/socsci9040052>

- Goleman, D. (2011). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional (1.a ed., p. 53). Barcelona: Ediciones B.
- Lagos Mancilla, A. (2017). Mejora educativa de las escuelas. Modelos y estrategias en Chile y España. Universitat de Barcelona. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/442971>
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Fundación Chile. Área de Educación. Vitacura, Santiago de Chile. Recuperado de www.fundacionchile.cl
- Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, (51), 225-251.
- Liderazgo y Gestión de la Mejora Educativa. (2022, abril 14). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar-2/>
- Longo Martínez, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital humano*, 1, 84.
- Martínez, I. A. M., Arévalo, M. F. O., & Rosell, H. C. P. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Mesa, N. F. (2013). ¿Revisión sistemática o revisión narrativa? *Ciencia y Salud virtual*, 5(1), 1-4.
- Muriel, A. F. A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46.
- Poggi, M. (2019). Liderazgo escolar y formación directiva: Reflexiones desde América Latina. En *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas* (pp. 109-139).
- Poom-Valickis, K., Eve, E., & Leppiman, A. (2022). Creating and Developing a Collaborative and Learning-Centred School Culture: Views of Estonian School Leaders. *CEPS Journal : Center for Educational Policy Studies Journal*, 12(2), 217-237. <https://doi.org/10.26529/cepsj.1029>
- Real, M. R., & Fernández, F., Javier Amores. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 24(81), 375-402. [Enlace a ProQuest: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/capacidades-del-liderazgo-pedagogico-en-la/docview/2263218991/se-2>]
- Rodríguez, Luis Felipe de la Vega. (2019). School Improvement Trajectories in Chile: a case study. *Educação e Realidade*, 44(4). <https://doi.org/10.1590/2175-623683185>
- Sahlin, S. (2020). Making sense of external partnerships: Principals' experiences of school–university collaborations. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 51-71. <https://doi.org/10.1108/JPCC-02-2019-0004>
- Sallán, J. G. (2020). Los directivos como promotores de la mejora educativa. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 228-256.
- Sánchez, A. V. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (361), 6-11.

Tomàs Folch, M., & Ion, G. (2015). Exploring the Management of Principal Responsibilities in Secondary Schools in Barcelona: A Case Study. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 21(3-4), 1-11. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v21i3-4/48497>

Uchile.cl. (2023). ¿Qué podemos leer de los resultados del Simce? Especialistas U. de Chile comparten su análisis. Recuperado de <https://uchile.cl/noticias/206361/especialistas-u-de-chile-analizan-resultados-del-simce>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .