

EL LIDERAZGO ESCOLAR EN EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA SUPERIOR

SCHOOL LEADERSHIP AND STUDENT LEARNING IN UPPER BASIC EDUCATION

Autores: ¹Marjorie Isabel González Asencio y ²Regina Venet Muñoz.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9949-2882>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2893-6287>

¹E-mail de contacto: marjorie.gonzalezasencio1205@upse.edu.ec

²E-mail de contacto: rvenet@upse.edu.ec

Afiliación: ¹²Universidad Estatal Península de Santa Elena, (Ecuador).

Artículo recibido: 15 de julio del 2026.

Artículo revisado: 29 de julio del 2026.

Artículo aprobado: 29 de julio del 2026.

¹Ingeniera en Gestión Empresarial, graduada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, (Ecuador), con 20 años de experiencia laboral. Magíster en Administración Pública de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, (Ecuador), Maestrante de la maestría en Educación Básica de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, (Ecuador).

²Licenciada en Educación, mención Pedagogía, graduada de la Universidad de Ciencias Pedagógicas de la Habana, (Cuba), con 41 años de experiencia laboral. Magíster en Desarrollo Cultural Comunitario, mención Gestión de Proyectos Culturales, graduada de la Universidad de Oriente, (Cuba). Doctora en Ciencias Pedagógicas, graduada de la Universidad de Oriente, (Cuba).

Resumen

Esta investigación examinó la incidencia del liderazgo escolar en sus dimensiones directiva, pedagógica y docente sobre el aprendizaje de los estudiantes de Educación General Básica Superior de la Unidad Educativa, 7 de Noviembre, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Ecuador. El punto de partida fue una evidencia observada en la institución: la calidad del liderazgo escolar define el clima de trabajo, la motivación docente y las oportunidades reales de aprendizaje, con efectos más pronunciados en contextos de vulnerabilidad social. Se aplicó un enfoque cuantitativo descriptivo, correspondiente a la primera fase de un diseño mixto secuencial explicativo, mediante un cuestionario Likert de seis ítems a diez docentes de Básica Superior. Entre el 50% y el 80% de los docentes reconoció la influencia positiva del liderazgo directivo y pedagógico sobre el aprendizaje estudiantil, sin embargo, solo el 30% percibió coherencia entre la orientación institucional y la práctica cotidiana del aula. Esa brecha es el hallazgo central. El liderazgo escolar es un factor determinante para la calidad del aprendizaje, pero su potencial no se realiza mientras la gestión directiva y la práctica pedagógica operen de forma desarticulada. Cerrarla exige construir metas pedagógicas compartidas que atraviesen todos los niveles de la institución.

Palabras clave: Liderazgo escolar, Liderazgo pedagógico, Aprendizaje estudiantil, Educación Básica superior, Liderazgo directivo, Gestión educativa.

Abstract

This study examined the impact of school leadership specifically its administrative, pedagogical, and instructional dimensions on student learning in the Upper Basic Education level at the "7 de Noviembre" Educational Unit in Salinas Canton, Santa Elena Province, Ecuador. The study was prompted by an observation within the institution: the quality of school leadership shapes the work climate, teacher motivation, and actual learning opportunities effects that are particularly pronounced in contexts of social vulnerability. A descriptive quantitative approach was employed constituting the first phase of an explanatory sequential mixed-methods design using a six-item Likert-scale questionnaire administered to ten Upper Basic Education teachers. While between 50% and 80% of the teachers acknowledged the positive influence of administrative and pedagogical leadership on student learning, only 30% perceived alignment between institutional direction and daily classroom practice. This gap represents the study's central finding. School leadership is a decisive factor in learning quality; however, its potential remains unrealized as long as administrative management and pedagogical

practice operate in a disjointed manner. Bridging this gap requires establishing shared pedagogical goals that permeate all levels of the institution.

Keywords: School leadership, Pedagogical leadership, Student learning, Upper Basic Education, Administrative leadership, Educational management.

Sumário

Este estudo analisou o impacto da liderança escolar especificamente em suas dimensões administrativa, pedagógica e instrucional na aprendizagem dos alunos do nível de Educação Básica Superior na Unidade Educacional "7 de Noviembre", no Cantão de Salinas, província de Santa Elena, Equador. A pesquisa surgiu a partir de uma observação realizada na instituição: a qualidade da liderança escolar molda o clima de trabalho, a motivação dos professores e as oportunidades reais de aprendizagem efeitos que são particularmente acentuados em contextos de vulnerabilidade social. Adotou-se uma abordagem quantitativa descritiva, constituindo a primeira fase de um desenho de métodos mistos sequenciais explicativos, utilizando um questionário com escala Likert de seis itens aplicado a dez professores da Educação Básica Superior. Embora entre 50% e 80% dos professores tenham reconhecido a influência positiva da liderança administrativa e pedagógica na aprendizagem dos alunos, apenas 30% perceberam um alinhamento entre a direção institucional e a prática diária em sala de aula. Essa lacuna representa a principal constatação do estudo. A liderança escolar é um fator decisivo para a qualidade da aprendizagem; no entanto, seu potencial permanece subutilizado enquanto a gestão administrativa e a prática pedagógica operarem de forma desconexa. Superar essa lacuna exige o estabelecimento de metas pedagógicas compartilhadas que permeiem todos os níveis da instituição.

Palavras-chave: Liderança escolar, Liderança pedagógica, Aprendizagem dos alunos, Educação Básica Superior, Liderança administrativa, Gestão educacional.

Introducción

El liderazgo escolar lleva décadas ocupando un lugar central en los debates sobre mejora educativa, y los datos respaldan esa centralidad. Kenneth (2009) revisaron investigaciones de múltiples países y documentaron que la calidad del liderazgo escolar es el segundo factor interno con mayor efecto sobre los aprendizajes, solo por detrás de la enseñanza directa en el aula. Lo que hace más interesante ese hallazgo es el mecanismo: el liderazgo no mejora el aprendizaje de forma directa. Lo hace a través del clima institucional, la motivación docente, la organización de los procesos pedagógicos y la construcción de una visión de mejora compartida por toda la comunidad (Harris, 2023). Que el efecto sea indirecto no lo hace menor; lo hace más difícil de gestionar.

La literatura especializada distingue al menos tres dimensiones del liderazgo escolar que inciden de manera diferenciada sobre el aprendizaje de los estudiantes. La primera es el liderazgo directivo, ejercido por el director o rector de la institución, que se orienta a la gestión de los recursos humanos, materiales y organizacionales, y a la creación de las condiciones institucionales que hacen posible la enseñanza efectiva. La segunda es el liderazgo pedagógico, también denominado liderazgo instruccional, que refiere a las prácticas del directivo y de los docentes orientado directamente a la mejora de la enseñanza: el acompañamiento en el aula, la retroalimentación sobre las prácticas docentes, el diseño curricular y la evaluación de los aprendizajes. La tercera es el liderazgo distribuido, que reconoce que las funciones de liderazgo no recaen exclusivamente en el director, sino que se comparten con los docentes, los coordinadores académicos y, en sus formas más desarrolladas, con el propio estudiantado (Murillo, 2006). El liderazgo

pedagógico ha sido identificado como la dimensión con mayor efecto directo sobre el aprendizaje de los estudiantes. Estudios desarrollados en contextos latinoamericanos confirman que los directivos con mayor orientación pedagógica aquellos que priorizan el acompañamiento docente, la revisión del currículo y la evaluación de los aprendizajes por encima de las tareas administrativas generan condiciones institucionales que se traducen en mejores resultados académicos (Calderón, 2024).

El liderazgo transformacional, por su parte, enfatiza la capacidad del líder escolar para motivar, inspirar y desarrollar el potencial de los docentes, construyendo una visión institucional compartida que eleva el compromiso y la eficacia colectiva (Jiménez Villacís, 2025). Ambas perspectivas coinciden en que el liderazgo escolar de calidad no se agota en la gestión administrativa, sino que requiere una orientación explícita y sostenida hacia la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En el Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI (2025) establece que la evaluación del desempeño de las autoridades educativas debe incluir la valoración de su liderazgo pedagógico y de la gestión institucional orientada a la mejora de los aprendizajes (Del Salto, 2019).

Sin embargo, investigaciones realizadas en distintas provincias del país señalan que en la práctica persiste una brecha entre las exigencias normativas del liderazgo pedagógico y su ejercicio efectivo: en muchas instituciones, el director ocupa su tiempo principalmente en tareas administrativas y de cumplimiento de requerimientos del distrito, relegando el acompañamiento pedagógico a los docentes (Banguera, 2024). Esta situación se agudiza en instituciones de zonas rurales o periurbanas con

alta vulnerabilidad social, donde las demandas de gestión operativa tienden a desplazar sistemáticamente las funciones de liderazgo pedagógico (Rodríguez, 2024).

Este escenario se manifiesta de manera concreta en la Unidad Educativa «7 de Noviembre», institución particular de modalidad presencial ubicada en la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena. La institución atiende a estudiantes de Educación General Básica Superior octavo, noveno y décimo año, en un contexto de vulnerabilidad social que demanda un liderazgo escolar capaz de articular la gestión institucional con la mejora efectiva de los aprendizajes, reto que difícilmente puede ser atendido sin una comprensión clara del estado actual de las percepciones docentes sobre el liderazgo escolar y su incidencia en el aprendizaje. De esta realidad surge la pregunta que orienta el presente estudio: ¿cómo incide el liderazgo escolar en sus dimensiones directiva y pedagógica sobre el aprendizaje de los estudiantes de Educación General Básica Superior de la Unidad Educativa «7 de Noviembre»?

La pertinencia teórica del estudio radica en articular las dimensiones del liderazgo escolar directivo, pedagógico y transformacional con sus efectos sobre el aprendizaje estudiantil, en un contexto institucional específico y poco estudiado. Desde el punto de vista práctico, identificar las percepciones docentes sobre el liderazgo escolar y sus efectos sobre el aprendizaje constituye un insumo indispensable para la formulación de estrategias de mejora institucional coherentes con la realidad local, en correspondencia con el mandato del currículo nacional de promover una educación de calidad, inclusiva y orientada al desarrollo de competencias (Ecuador, 2026). El objetivo

general es analizar la incidencia del liderazgo escolar en el aprendizaje de los estudiantes de Educación General Básica Superior de la Unidad Educativa «7 de Noviembre». Los objetivos específicos son: (i) identificar las percepciones docentes sobre la influencia del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes; (ii) determinar el grado en que el liderazgo pedagógico docente se traduce en prácticas de aula que favorecen el aprendizaje; y (iii) analizar la coherencia percibida entre el liderazgo escolar institucional y las prácticas pedagógicas cotidianas, como insumo para orientar procesos de mejora de la gestión educativa.

Materiales y Métodos

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de tipo descriptivo (Hernández, 2014), correspondiente a la primera fase de un proyecto de investigación de mayor alcance concebido con diseño mixto secuencial explicativo (CUAN → cual). En esta primera fase se recopiló y analizó la evidencia cuantitativa proveniente de la percepción docente sobre el liderazgo escolar y su incidencia en el aprendizaje; sus resultados orientarán el diseño de las fases cualitativas subsiguientes: entrevistas semiestructuradas a directivos y docentes, y observación directa de aula que permitirán profundizar en los mecanismos a través de los cuales el liderazgo escolar incide sobre las prácticas de enseñanza y el aprendizaje estudiantil. El alcance de los hallazgos reportados en este artículo se circunscribe a los datos cuantitativos correspondientes a esta primera fase, sin establecer relaciones causales entre variables.

La población de estudio estuvo conformada por docentes, personal directivo y estudiantes de octavo, noveno y décimo año de Educación General Básica de la Unidad Educativa «7 de

Noviembre». Para esta primera fase se trabajó con una muestra intencional no probabilística de diez (10) docentes vinculados directamente con los niveles de Básica Superior, seleccionados por su conocimiento directo de las dinámicas institucionales y su capacidad para informar sobre las variables estudiadas desde la perspectiva de la práctica docente cotidiana. La técnica empleada fue la encuesta, mediante un cuestionario estructurado de seis ítems con escala Likert de cinco niveles (totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), construido a partir de la operacionalización de las variables liderazgo escolar dimensiones: liderazgo directivo, liderazgo pedagógico docente, visión institucional compartida, gestión de condiciones para el aprendizaje y aprendizaje estudiantil dimensiones: clima de aula favorable, rendimiento académico percibido, coherencia entre liderazgo y práctica pedagógica.

El instrumento fue sometido a validación mediante juicio de dos expertos en liderazgo educativo y gestión escolar, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y suficiencia de los ítems; sus observaciones fueron incorporadas en la versión definitiva. La aplicación fue voluntaria, garantizándose el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. El análisis de los datos cuantitativos se realizó mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias absolutas y porcentajes por ítem.

Resultados y Discusión

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los diez (10) docentes de la Unidad Educativa «7 de Noviembre» vinculados con los niveles de Educación General Básica Superior. Los ítems se presentan en tablas de frecuencia, seguidas de su análisis e interpretación en diálogo con la literatura

especializada sobre liderazgo escolar y aprendizaje.

Tabla 1. *¿Considera que el liderazgo directivo de la institución influye positivamente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de Básica Superior?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	30
De acuerdo	2	20
Neutral	2	20
En desacuerdo	2	20
Totalmente en desacuerdo	1	10
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 1 revelan que el 50% de los docentes encuestados reconoce una influencia positiva del liderazgo directivo sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes de Básica Superior un 30% totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo, frente a un 30% que expresó desacuerdo y un 20% que se ubicó en la categoría neutral. Este resultado, aunque mayoritariamente favorable, muestra una distribución que refleja una percepción no homogénea sobre el impacto del liderazgo directivo en el aprendizaje.

La evidencia internacional es contundente en este punto: Kenneth (2009) documentaron que el liderazgo directivo ejerce su efecto sobre el aprendizaje de manera predominantemente indirecta, a través de la motivación docente, el clima institucional y la organización del proceso pedagógico. El 30% de docentes en desacuerdo podría indicar que, en la práctica, la figura directiva no logra visibilizar con claridad ante los docentes sus efectos sobre el aprendizaje, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los canales de comunicación entre la dirección y el cuerpo docente sobre los propósitos pedagógicos del liderazgo institucional.

Tabla 2. *¿El liderazgo pedagógico ejercido por los docentes contribuye a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de Básica Superior?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	40
De acuerdo	3	30
Neutral	2	20
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2 presenta el resultado más favorable del instrumento en cuanto a la percepción sobre el liderazgo pedagógico docente: el 70% de los encuestados un 40% totalmente de acuerdo y un 30% de acuerdo reconoció que el liderazgo pedagógico ejercido por los propios docentes contribuye a mejorar el rendimiento académico de sus estudiantes, sin que ninguno se ubicara en la categoría totalmente en desacuerdo. Este resultado evidencia que los docentes tienen una autopercepción positiva de su propio rol de liderazgo pedagógico, lo que constituye una fortaleza institucional sobre la cual pueden construirse estrategias de mejora.

Calderón (2024) han documentado que los docentes con mayor conciencia sobre su rol de liderazgo pedagógico aquellos que no se limitan a transmitir contenidos, sino que asumen la responsabilidad de generar condiciones de aprendizaje producen mejores resultados académicos en sus estudiantes, especialmente en contextos de vulnerabilidad social donde el docente puede ser el principal referente de motivación y exigencia académica para el estudiante. El 20% neutral podría indicar cierta ambivalencia sobre la distinción entre el rol docente y el rol de liderazgo pedagógico, lo que sugiere que aún existe margen para profundizar esta conciencia a través de procesos de reflexión sobre la práctica. Respecto a si la visión institucional compartida se refleja en las

prácticas de aula (Tabla 3), el 50% de los docentes se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo, frente a un 20% en desacuerdo y un 30% neutral. El porcentaje neutral el más alto en esta posición de todo el instrumento sugiere

que para una proporción significativa de los docentes la relación entre la visión institucional y sus prácticas pedagógicas cotidianas no es evidente ni claramente perceptible.

Tabla 3. *¿La visión institucional compartida entre directivos y docentes se refleja en prácticas de aula que favorecen el aprendizaje de los estudiantes?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	2	20
De acuerdo	3	30
Neutral	3	30
En desacuerdo	2	20
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Harris (2023) han señalado que la construcción de una visión pedagógica compartida es precisamente uno de los componentes del liderazgo escolar que mayor dificultad presenta en su implementación: no basta con que el directivo enuncie metas institucionales, sino que es necesario un proceso deliberado de apropiación docente que traduzca dichas metas en decisiones metodológicas concretas dentro del aula.

González (2023) confirman que en las instituciones donde la visión compartida es más débil, la desarticulación entre la gestión directiva y las prácticas de aula tiende a amplificarse, generando una institución fragmentada en la que cada docente trabaja de manera relativamente autónoma y desconectada de los propósitos colectivos de mejora.

Tabla 4. *¿Las decisiones de gestión escolar —planificación, distribución de recursos y organización pedagógica impactan en la calidad del aprendizaje de los estudiantes de Básica Superior?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	50
De acuerdo	3	30
Neutral	1	10
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia.

El ítem referido al impacto de las decisiones de gestión escolar en el aprendizaje (Tabla 4) obtuvo la valoración más elevada del instrumento: el 80% de los docentes se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo, y ninguno expresó desacuerdo total. Este resultado indica que los docentes tienen una percepción clara y consistente sobre cómo las decisiones organizativas distribución de horarios,

asignación de recursos pedagógicos, organización de los grupos y gestión del tiempo escolar inciden directamente sobre las condiciones en que se produce el aprendizaje. Kenneth (2009) han denominado a esta dimensión del liderazgo escolar el «redesign of the organization», señalando que la manera en que el directivo organiza los recursos humanos y materiales crea o inhibe las condiciones para

el aprendizaje de los estudiantes. En instituciones con alta vulnerabilidad social, como la Unidad Educativa «7 de Noviembre», estas decisiones de gestión tienen un efecto amplificado, dado que los estudiantes cuentan con menores recursos compensatorios en el entorno familiar, lo que eleva la responsabilidad institucional sobre la calidad de las condiciones de aprendizaje (Banguera, 2024).

Tabla 5. *¿El liderazgo escolar en su institución promueve un clima emocional y relacional favorable que mejora el aprendizaje de los estudiantes de Básica Superior?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	30
De acuerdo	4	40
Neutral	2	20
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a si el liderazgo escolar promueve un clima favorable para el aprendizaje (Tabla 5), el 70% de los docentes se ubicó en las categorías de acuerdo o totalmente de acuerdo, sin que ninguno expresara total desacuerdo. Este resultado es el segundo más favorable del instrumento y confirma que los docentes perciben al liderazgo escolar como un factor relevante en la construcción del clima institucional que, a su vez, condiciona el aprendizaje estudiantil. La investigación de Murillo (2006) sobre liderazgo transformacional ha documentado con consistencia que los directivos que priorizan el bienestar emocional de la comunidad educativa reconociendo los logros docentes, promoviendo relaciones de respeto y construyendo un sentido de comunidad generan entornos donde los docentes tienen mayor disposición a innovar pedagógicamente y los estudiantes se sienten más seguros para asumir los riesgos que implica el aprendizaje genuino. Rodríguez (2024)

señala, en el contexto ecuatoriano, que el clima institucional generado por el liderazgo escolar es particularmente relevante para los estudiantes de Básica Superior, cuya motivación intrínseca es más sensible a la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Tabla 6. *¿Existe coherencia entre el liderazgo escolar institucional y las prácticas pedagógicas que se desarrollan cotidianamente en el aula de Básica Superior?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	1	10
De acuerdo	2	20
Neutral	2	20
En desacuerdo	3	30
Totalmente en desacuerdo	2	20
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia.

El ítem sobre la coherencia entre el liderazgo escolar institucional y las prácticas pedagógicas cotidianas (Tabla 6) arrojó el resultado más crítico del instrumento: el 50% de los docentes expresó desacuerdo o total desacuerdo, frente a solo un 30% en posición favorable. Este hallazgo es el más significativo del estudio desde el punto de vista de la mejora institucional, porque pone de relieve que incluso cuando el liderazgo directivo es reconocido como positivo (Tabla 1) y el clima institucional es valorado favorablemente (Tabla 5), los docentes perciben una desconexión relevante entre la orientación institucional y lo que ocurre efectivamente dentro de las aulas. Jiménez (2025) denomina este fenómeno «incoherencia vertical del liderazgo»: la visión del directivo no logra permear las decisiones metodológicas de los docentes, lo que genera una institución con dos lógicas paralelas la institucional y la del aula que coexisten sin articularse. Weinstein (2019) en su revisión de la investigación chilena sobre liderazgo educativo, identificaron que esta desconexión

es uno de los principales obstáculos para la mejora sostenida de los aprendizajes: sin coherencia entre el liderazgo directivo y las prácticas pedagógicas, los esfuerzos de mejora institucional no se traducen en mejores resultados para los estudiantes.

La lectura articulada de los seis ítems del instrumento permite identificar tres hallazgos de relevancia para responder a la pregunta de investigación. El primero es que los docentes de la Unidad Educativa «7 de Noviembre» reconocen, de manera mayoritaria, la incidencia positiva del liderazgo escolar sobre el aprendizaje de los estudiantes, tanto en su dimensión directiva (50% favorable, Tabla 1) como pedagógica docente (70% favorable, Tabla 2) y de gestión de condiciones (80% favorable, Tabla 4). Esta percepción favorable constituye un capital institucional valioso, dado que la disposición docente a reconocer el valor del liderazgo escolar es una condición previa indispensable para la implementación de estrategias de mejora basadas en él.

El segundo hallazgo, y el más relevante desde la perspectiva de la mejora, es la existencia de una brecha significativa entre el reconocimiento general del valor del liderazgo escolar y la percepción sobre su coherencia con las prácticas pedagógicas cotidianas (solo 30% favorable, Tabla 6). Esta brecha sugiere que el liderazgo escolar de la institución es percibido por los docentes como una referencia institucional valiosa pero no suficientemente articulada con las decisiones metodológicas concretas del aula. Harris (2023) señalan que cerrar esta brecha lo que denominan «linking leadership to learning» requiere que el directivo y los docentes establezcan mecanismos explícitos de alineación entre los propósitos institucionales y las prácticas de aula: observación sistemática, retroalimentación

sobre la enseñanza, planificación conjunta y revisión colaborativa de los resultados de aprendizaje. El tercer hallazgo es que el ítem referido a la promoción de un clima emocional favorable (Tabla 5) obtuvo el segundo resultado más positivo del instrumento (70%), lo que indica que los docentes perciben al liderazgo escolar principalmente a través de su efecto sobre el clima relacional de la institución antes que a través de su incidencia directa sobre las decisiones pedagógicas. Esta percepción, aunque coherente con los modelos de liderazgo transformacional, sugiere que la dimensión más técnica del liderazgo pedagógico el acompañamiento, la retroalimentación y la mejora de las prácticas de enseñanza aún no ha sido suficientemente desarrollada en la institución, lo que constituye el principal reto para el fortalecimiento del liderazgo escolar como factor de mejora del aprendizaje en la Educación Básica Superior.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, su análisis crítico y el contraste con la literatura especializada, se concluye que, en relación con el primer objetivo específico, el 50 % de los docentes reconoce una influencia positiva del liderazgo directivo en el aprendizaje de los estudiantes, mientras que el 30 % manifiesta una percepción desfavorable al respecto. Estos hallazgos evidencian que la incidencia del liderazgo directivo no es percibida de manera homogénea por el cuerpo docente, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación, acompañamiento y socialización de las decisiones pedagógicas adoptadas desde la gestión institucional. En este sentido, resulta necesario hacer más visible la relación entre las acciones directivas y los procesos orientados al mejoramiento del aprendizaje estudiantil. En cuanto al segundo objetivo específico, se

determinó que el 70 % de los docentes considera que el liderazgo pedagógico ejercido desde la práctica docente contribuye favorablemente al rendimiento académico de los estudiantes, constituyéndose en la dimensión del liderazgo escolar con mayor nivel de reconocimiento.

Este resultado representa una fortaleza institucional, debido a que evidencia la valoración del papel activo del docente como agente de transformación de los procesos educativos. No obstante, para consolidar este liderazgo se requiere promover espacios permanentes de formación continua, reflexión sobre la práctica, trabajo colaborativo y retroalimentación entre pares que favorezcan el perfeccionamiento de las estrategias de enseñanza. Respecto al tercer objetivo específico, se identificó como uno de los principales hallazgos que únicamente el 30 % de los docentes percibe una adecuada coherencia entre el liderazgo escolar institucional y las prácticas pedagógicas desarrolladas cotidianamente en el aula.

Este resultado evidencia una brecha entre las orientaciones provenientes de la gestión institucional y su aplicación efectiva en los procesos de enseñanza. Esta situación limita la posibilidad de que el liderazgo escolar genere mejoras sostenidas en el aprendizaje de los estudiantes de Básica Superior, por lo que resulta prioritario fortalecer los mecanismos de articulación, seguimiento y acompañamiento pedagógico entre los equipos directivos y el profesorado. De manera general, se concluye que el liderazgo escolar es percibido por los docentes de la Unidad Educativa «7 de Noviembre» como un elemento relevante para favorecer la calidad de los procesos educativos, especialmente en aspectos relacionados con la gestión de las condiciones institucionales y la

promoción de un clima escolar adecuado. Sin embargo, su capacidad para generar transformaciones significativas en el aprendizaje de los estudiantes de Básica Superior se encuentra condicionada por la limitada articulación entre las orientaciones institucionales y las prácticas pedagógicas desarrolladas en el aula. Por ello, se considera necesario fortalecer un modelo de liderazgo pedagógico distribuido que promueva una mayor participación docente, el acompañamiento sistemático de las prácticas educativas y la incorporación progresiva de la perspectiva del estudiantado.

Agradecimientos

A Dios por sobre todas las cosas, a mis hijas Evelyn, Allison e Ivanna Malavé González, autoridades, personal directivo y docentes de la Unidad Educativa «7 de Noviembre», cantón Salinas, provincia de Santa Elena, por las facilidades brindadas para la recolección de datos; a los dos expertos que validaron el instrumento de recolección de datos; y al Programa de Posgrado en Educación Básica de la Universidad Estatal Península de Santa Elena por el acompañamiento académico sostenido durante el desarrollo de esta investigación.

Referencias Bibliográficas

- Banguera, H., Albán, M., Boza, J., Corozo, R., Menoscal, J., & Morales, E. (2024). Análisis crítico del liderazgo educativo y propuesta para mejorar la calidad educativa. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 28(310), 120–135.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9338637>
- Calderón, J., & Daza, L. (2024). El liderazgo educativo y su influencia en el proceso de aprendizaje en instituciones educativas de Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 5248–5263.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13971

Código de la Niñez y Adolescencia del Ecuador. (2003). *Registro Oficial* 737. <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream>

Del Salto, V., Fernández, A., & Pachar, M. (2019). El liderazgo educativo y el desempeño docente: Un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana. *Ciencia Digital*, 3(1), 257–271. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.287>

González, J, Vargas, D, & Pérez, J. (2023). El liderazgo educativo, una herramienta fundamental para la educación del siglo XXI. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 5841–5850. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8179

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

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

Jiménez, N. (2025). Liderazgo pedagógico y gestión directiva: Modelos transformacional, distribuido e instruccional y su impacto en rendimiento e innovación educativa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(4), 2154–2162. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4427>

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2009). *Review of research: How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). *Currículo de los niveles de educación obligatoria: Educación General Básica*. <https://educacion.gob.ec>

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11–24.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Desarrollo profesional, prácticas innovadoras y nuevos enfoques para la transformación educativa*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393411>

Rodríguez, Y. (2024). El liderazgo pedagógico, más allá de un proceso educativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 552–566. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12298

Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M., & Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile: Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008–2019). *Calidad en la Educación*, 51, 15–52. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.671>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Marjorie Isabel González Asencio y Regina Venet Muñoz.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo
Contribución de los autores (Taxonomía CRediT) Marjorie Isabel González Asencio: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio. Regina Venet Muñoz: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos.
Declaración de conflicto de intereses Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.
Declaración de financiamiento La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.
Declaración del editor El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.
Declaración de los revisores Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.
Declaración ética de la investigación Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.
Declaración sobre el uso de inteligencia artificial Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.
Disponibilidad de datos Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.

