

Liderazgo y gestión en centros educativos: una revisión sistemática de modelos organizativos y resultados institucionales

Leadership and management in educational institutions: a systematic review of organizational models and institutional outcomes

María Antonieta Coello Castro

Universidad de Guayaquil

maria.coelloc@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-9483-334X>

Guayaquil – Ecuador

Carlos Jeferson Naranjo Franco

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura; Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí,

jeferson.naranjo@minedec.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0007-0765-8939>

Guayaquil – Ecuador

Ximena Elizabeth Landi Quito

Universidad Estatal de Milagro; Universidad de Guayaquil

elizabeth.landi1994@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-2204-189X>

Guayaquil – Ecuador

Nefi Manuel Galán Chérrez

Universidad de Guayaquil

nefi.galanch@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-5359-9808>

Guayaquil – Ecuador

José Francisco Hernández Morante

Universidad de Guayaquil

jose.hernandezmo@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-1822-3979>

Guayaquil – Ecuador

Alberto Bryan Barzola Villegas

Universidad de Guayaquil

alberto.barzolav@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-7653-1866>

Guayaquil – Ecuador

Formato de citación APA

Coello, M. Naranjo, C. Landi, X. Galán, N. Hernández, J. & Barzola, A. (2026). Liderazgo y gestión en centros educativos: una revisión sistemática de modelos organizativos y resultados institucionales. *Revista REG*, Vol. 5 (Nº. 1), p. .741 – 762.

CIENCIA INTERACTIVA

Vol. 5 (Nº. 1). Enero – marzo 2026.

ISSN: 3073-1259

Fecha de recepción: 04-02-2026

Fecha de aceptación :12-02-2026

Fecha de publicación:30-03-2026



RESUMEN

El liderazgo y la gestión en los centros educativos son determinantes para la mejora del desempeño institucional y la calidad educativa, más aún en los contextos actuales de transformación digital, rendición de cuentas y cambio organizacional acelerado. El propósito de este estudio es revisar y sintetizar la literatura científica más reciente sobre los modelos organizativos de liderazgo y sus resultados organizacionales, a través de una revisión sistemática. La metodología se elaboró siguiendo la guía PRISMA 2020, de artículos indexados en Scopus, Web of Science y ScienceDirect en el periodo 2021-2026. Después de una identificación, selección y elegibilidad rigurosas, se incluyeron 14 estudios que se ajustaron a los criterios. La calidad metodológica se valoró con la herramienta MMAT (2018), obteniendo una media de 82,86 % y demostrando una fuerte evidencia empírica. Los hallazgos indican que el liderazgo influye principalmente a través de mediadores organizacionales, tales como la confianza docente, la eficacia colectiva y la cultura organizacional, siendo los modelos pedagógico, transformacional y estratégico los que más sobresalen. El debate muestra que las mejores aproximaciones combinan liderazgo distribuido auténtico, gestión basada en datos y adaptación contextual, pero aún existen carencias metodológicas en algunos estudios. Se concluye que la articulación entre liderazgo pedagógico, gestión estratégica y cultura organizacional es un factor esencial para alcanzar resultados institucionales sostenibles, ofreciendo un marco para la toma de decisiones y futuras investigaciones comparativas y longitudinales.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo educativo; administración de la educación; gestión escolar; calidad de la educación; organización escolar.



ABSTRACT

Leadership and management in educational institutions are crucial for improving institutional performance and educational quality, especially in the current contexts of digital transformation, accountability, and accelerated organizational change. The purpose of this study is to review and synthesize the most recent scientific literature on organizational leadership models and their organizational outcomes thru a systematic review. The methodology was developed following the PRISMA 2020 guidelines, using articles indexed in Scopus, Web of Science, and ScienceDirect from the period 2021-2026. After a rigorous identification, selection, and eligibility process, 14 studies that met the criteria were included. The methodological quality was assessed using the MMAT (2018) tool, achieving an average of 82.86% and demonstrating strong empirical evidence. The findings indicate that leadership primarily influences thru organizational mediators, such as teacher trust, collective efficacy, and organizational culture, with the pedagogical, transformational, and strategic models standing out the most. The debate shows that the best approaches combine authentic distributed leadership, data-driven management, and contextual adaptation, but there are still methodological shortcomings in some studies. It is concluded that the articulation between pedagogical leadership, strategic management, and organizational culture is an essential factor for achieving sustainable institutional outcomes, providing a framework for decision-making and future comparative and longitudinal research.

KEYWORDS: Educational leadership; education administration; school management; quality of education; school organization.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo y la gestión en los centros educativos es hoy uno de los campos con mayor movimiento en la investigación internacional en educación, por su impacto directo en la calidad institucional, la innovación pedagógica y los resultados de aprendizaje. En el contexto de la era digital, la mundialización de los sistemas educativos y la exigencia de rendición de cuentas, el papel de los equipos directivos evoluciona más allá de la gestión para convertirse en agentes estratégicos, pedagógicos y organizacionales de alto nivel. Las instituciones educativas se enfrentan a demandas simultáneas de mejora del rendimiento, equidad, sostenibilidad y adaptación tecnológica, y el liderazgo emerge como agente estructurante del cambio. En ese contexto, conocer cómo los diferentes modelos organizativos de liderazgo impactan en los resultados institucionales es un tema relevante para la teoría y práctica educativa.



La literatura actual muestra que los modelos clásicos de dirección escolar se mueven hacia modelos más complejos e integrados. Al-Omari (2026) afirma que las futuras tendencias del liderazgo educativo pasan por integrar tecnologías emergentes, analítica de datos y aprendizaje personalizado, creando modelos de gobernanza apoyados en la inteligencia organizacional. Complementariamente, Karimi y Saha (2025), en un estudio cienciométrico de 43 años de investigación de liderazgo en educación en línea, encuentran que el interés académico por la virtualización, la flexibilidad curricular y el liderazgo digital va en aumento. Estos resultados reafirman que la gestión educativa actual no puede hacer más abstracción de la transformación tecnológica ni del desarrollo de competencias estratégicas para entornos híbridos y virtuales.

A la par, la literatura hace hincapié en incorporar perspectivas críticas y de equidad. Andrecyk (2025) propone que el liderazgo pedagógico crítico mejora los resultados de los estudiantes cuando fomenta la inclusión, la justicia social y la participación democrática en la toma de decisiones. Esta mirada se conecta con la discusión del liderazgo transformacional, que ha mostrado efectos en la motivación y creatividad de los profesores. En esa línea, Hamid Ripki et al. (2020) demuestran que el liderazgo transformacional de los directivos escolares influye en la creatividad del profesorado en las escuelas vocacionales, reforzando la innovación pedagógica y la adaptación curricular. Tales contribuciones amplían la comprensión del liderazgo como catalizador del desarrollo profesional y del capital humano institucional.

En escenarios de alta incertidumbre, el liderazgo adquiere además una dimensión estratégica vinculada a la gestión de crisis y la resiliencia organizacional. Aldhmour et al. (2026) elaboran una revisión teórica del liderazgo en situaciones de crisis, haciendo énfasis en la toma de decisiones rápida, la comunicación y la planificación anticipada. Esta línea se conecta con la literatura sobre formación directiva en la "nueva normalidad", en la que Espinosa y Padilla Cruz (2024) señalan la necesidad de desarrollar competencias de gestión híbrida, liderazgo colaborativo y adaptación curricular. La convergencia de estos enfoques revela que el liderazgo educativo actual se desarrolla en interacción con contextos cambiantes y necesita marcos organizativos ágiles que permitan mantener la continuidad institucional frente a interrupciones sistémicas.

Desde la mirada de la calidad institucional, la dirección escolar también se asocia con modelos de aseguramiento y mejora continua. Hoque et al. (2017) señalan la importancia de la Gestión de Calidad Total (TQM) en instituciones educativas, con procesos estandarizados, medición sistemática y cultura de mejora continua. En el contexto latinoamericano, Orozco et al. (2020) analizan los desafíos de la gestión de la calidad en la educación superior ecuatoriana, señalando limitaciones estructurales,



debilidades en la planificación estratégica y necesidad de fortalecer los sistemas de evaluación interna. Por su parte, Karundeng et al. (2026) reafirman la necesidad de desarrollar culturas de rendición de cuentas a través de prácticas robustas de gestión de credenciales y transparencia institucional. En suma, estos estudios señalan que la dirección escolar eficaz necesita alinear liderazgo estratégico, control de calidad y gobernanza institucional.

A pesar de la abundante producción académica, persiste una fragmentación conceptual en torno a los modelos de liderazgo y su relación específica con los resultados institucionales. Mientras que algunas investigaciones se enfocan en aspectos pedagógicos, otras se centran en tecnológicos, organizacionales o de rendición de cuentas, sin integrarlos sistemáticamente. Además, la variedad de contextos culturales y educativos dificulta establecer marcos comparativos sólidos. Esta dispersión temática evidencia la necesidad de integrar la literatura existente mediante una revisión sistemática que permita identificar convergencias, vacíos de conocimiento y tendencias emergentes en los modelos organizativos de liderazgo y gestión educativa.

La realización de esta revisión sistemática se justifica, por tanto, en la necesidad de sintetizar críticamente la evidencia internacional reciente, identificar patrones explicativos sobre la relación entre liderazgo y resultados institucionales, y aportar un marco analítico integrador que oriente tanto la investigación futura como la práctica directiva. En un mundo educativo cada vez más digitalizado, con la demanda de calidad y la búsqueda de equidad, conocer qué modelos organizativos logran efectos sostenibles es esencial para diseñar políticas educativas y estrategias de mejora institucional.

En ese marco, esta investigación se guía por la pregunta: ¿cómo los modelos organizativos de liderazgo y gestión en centros educativos impactan en los resultados institucionales en términos pedagógicos, organizacionales y estratégicos en diferentes contextos educativos? En línea con esta interrogante, el propósito general es identificar y sintetizar a través de una revisión sistemática de la literatura los principales modelos de liderazgo y gestión educativa y su asociación con los resultados institucionales, para reconocer tendencias, factores mediadores organizacionales y contribuciones teóricas que fortalezcan la toma de decisiones y la mejora continua de los centros educativos.

MÉTODOS Y MATERIALES

La investigación es una revisión sistemática de la literatura, con el propósito de identificar, analizar y sintetizar la evidencia empírica de los modelos de liderazgo y gestión en centros educativos y su asociación con los resultados institucionales. El diseño metodológico sigue las recomendaciones PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), criterios actualizados para asegurar transparencia, rigor y reproducibilidad en las revisiones sistemáticas (Page



et al., 2021). El proceso incluye la identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de estudios, utilizando criterios predefinidos y una revisión independiente para reducir el sesgo de selección y garantizar la coherencia metodológica.

Fuentes de datos y estrategia de búsqueda

La búsqueda bibliográfica se realizó en Scopus, Web of Science y ScienceDirect por su alta cobertura internacional, revistas científicas indexadas de alto impacto y pertinencia en el campo de la educación, la gestión y las ciencias sociales.

Scopus y Web of Science se consideraron por ser bases de datos multidisciplinarias de referencia mundial, con criterios estrictos de indexación y buena representación de estudios en liderazgo educativo, administración escolar y gestión organizacional. ScienceDirect se seleccionó por el acceso a las revistas de la editorial Elsevier, que reúne la mayor cantidad de artículos en liderazgo, gestión educativa y estudios organizacionales. Estas tres bases juntas aseguraron la exhaustividad, calidad científica y diversidad geográfica de la literatura revisada.

Se analizaron artículos publicados entre 2021 y 2026 para así poder resumir la producción científica más reciente en el contexto de la digitalización acelerada, la crisis educativa y el cambio organizacional. Se consideraron artículos indexados en inglés y en español, dada la hegemonía del inglés en la literatura científica mundial y la importancia del español en el contexto iberoamericano.

Se utilizaron términos y descriptores asociados a liderazgo educativo y resultados institucionales, combinados con operadores booleanos (AND, OR, NOT). La estrategia se ajustó a la sintaxis de cada base de datos, pero es conceptualmente la misma.

Estrategias de búsqueda:

- **Scopus:** ("educational leadership" OR "school leadership" OR "educational management") AND (school* OR "educational institution*" OR "higher education") AND (organizational model)
- **Web of Science:** ("educational leadership" OR "school leadership" OR "educational management") AND (school* OR "educational institution*" OR "higher education") AND ("organizational model*" OR governance OR "institutional performance" OR "school effectiveness")
- **ScienceDirect:** ("educational leadership" OR "school leadership" OR "educational management") AND (school OR "higher education") AND ("organizational model")
- Formato del texto: Calibri 11 puntos, justificado, interlineado 1.5. Párrafos sin espacio anterior ni posterior.

Filtros aplicados:

- Tipo de documento: artículos científicos revisados por pares.



- Temas: educación, ciencias sociales, administración y gestión.
- Disponibilidad de texto completo (PDF o HTML).

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

- Diseños: estudios empíricos cuantitativos (transversales, longitudinales, cuasi-experimentales), cualitativos (estudios de caso, entrevistas, estudios etnográficos), mixtos y revisiones sistemáticas con o sin metaanálisis.
- Población: directores escolares, equipos directivos, mandos medios, profesores y comunidades educativas de instituciones de educación básica, media o superior.
- Edad: no aplica directamente; son instituciones que sirven a estudiantes de cualquier edad, siempre y cuando el tema sea el liderazgo institucional.
- Sexo: ambos sexos, sin limitación.
- Condición de salud: no aplica por ser un estudio organizacional.
- Intervenciones o charlas apoyadas en: modelos de liderazgo educativo (instruccional, transformacional, distribuido, digital, estratégico o crítico) y prácticas de gestión institucional.
- Variables o resultados analizados: rendimiento académico, clima organizacional, compromiso profesional, eficacia colectiva, innovación institucional, calidad educativa, sostenibilidad organizacional o indicadores de desempeño institucional.
- Época de publicación: 2021-2026.
- Idiomas: inglés y español.
- Disponibilidad de texto completo: en PDF o en HTML.

Criterios de exclusión:

- Exclusión de estudios realizados en instituciones no educativas.
- Exclusión de estudios que no relacionan directamente liderazgo/gestión con resultados institucionales.
- Exclusión de muestras no asociadas a instituciones educativas formales.
- Exclusión de artículos con datos incompletos o sin descripción metodológica.
- Exclusión de artículos editoriales, cartas al editor, reseñas narrativas no sistemáticas, resúmenes de congreso y tesis no publicadas.
- Se excluyeron estudios con metodología insuficiente en detalles o con alto riesgo de sesgo.
- Exclusión de duplicados, conservando la entrada más reciente y completa.



- Exclusión de estudios donde el liderazgo educativo no sea la variable principal o esté mal operacionalizada.

La aplicación rigurosa de estos criterios asegura la selección de evidencia empírica pertinente, actualizada y metodológicamente sólida, reforzando la validez de los resultados y la solidez de la síntesis.

Procedimiento de selección de artículos

En la etapa de identificación se obtuvieron inicialmente 605 artículos de Scopus ($n = 251$), Web of Science ($n = 285$) y ScienceDirect ($n = 69$). Después de eliminar 30 registros duplicados, se aplicaron filtros automatizados para excluir 290 documentos por no cumplir criterios básicos de elegibilidad (tipo de documento, área temática o falta de revisión por pares), lo que resultó en 285 registros para la etapa de cribado. En la revisión de títulos se eliminaron 170 estudios por no ser relevantes en cuanto a la temática, quedando 115 para la revisión de resúmenes y palabras clave. En esta primera etapa se eliminaron 71 registros por no ajustarse al enfoque de liderazgo y resultados institucionales, quedando 44 artículos para revisión a texto completo y elegibilidad. Finalmente, se excluyeron 30 estudios adicionales por población/contexto no elegible ($n = 12$), contenido no relevante ($n = 8$) o diseño metodológico insuficiente ($n = 10$), quedando 14 estudios para la síntesis cualitativa final.

El proceso de cribado lo llevaron a cabo dos revisores independientes por duplicado y a ciegas en cada fase (título/resumen y texto completo) para reducir el sesgo y asegurar la coherencia en la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión. Las diferencias encontradas en el cribado se resolvieron por consenso tras discusión académica basada en los criterios definidos a priori; en caso de persistir desacuerdos, un tercer revisor tomó la decisión. Este proceso garantizó transparencia, rigor metodológico y confiabilidad en la selección final de los estudios incluidos en el análisis.

Evaluación de la calidad metodológica de los estudios

La evaluación de la calidad metodológica con la MMAT (2018) de los 14 estudios incluidos arrojó una calidad promedio de 82,86 %, siendo catalogada como de alta calidad. La mayoría de los estudios mostraron congruencia entre objetivos y diseño metodológico, precisión en la formulación de preguntas de investigación y adecuación en los procedimientos de recolección y análisis de datos. Nueve estudios obtuvieron puntuaciones $\geq 80\%$, cuatro puntuaron moderado y no se encontraron estudios de baja calidad, lo que refuerza la calidad metodológica del conjunto.

Entre las principales debilidades encontradas se hallan deficiencias en la narración del control de sesgos, poca justificación de la combinación de datos en diseños mixtos y menor exactitud en la validación de instrumentos en algunos estudios. Si bien estas restricciones pueden influir en la

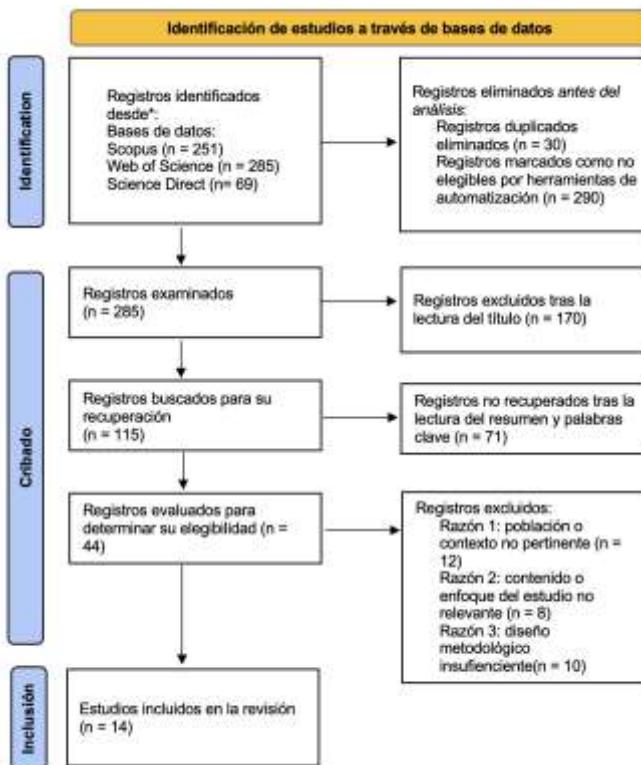
capacidad interpretativa de algunos hallazgos aislados, su influencia sobre la síntesis global es limitada por el predominio de estudios con altos estándares metodológicos. En conjunto, la evidencia proporciona una base metodológica sólida para apoyar las conclusiones de la revisión.

Extracción y análisis de datos

La recolección de datos se llevó a cabo a través de una matriz que abarcó autor, año, país, diseño metodológico, participantes, modelo de liderazgo y principales resultados institucionales. La información se tabuló en Microsoft Excel, lo que permitió comparar estudios e identificar patrones. El análisis se llevó a cabo mediante un enfoque de análisis temático principalmente inductivo, buscando construir categorías emergentes a partir de la evidencia recogida. La administración bibliográfica y la organización de las referencias se realizó con el software Mendeley, garantizando la consistencia y la trazabilidad.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA (2020)



Fuente: Page et al. (2021).

Tabla 1

Resultados de la evaluación de la calidad metodológica de los estudios incluidos

Estudio	C 1	C 2	C3	C4	C 5	C6	C 7	C8	C9	C1 0	Puntaj e total	% calidad metodológico a	Categorí a
Akhmad (2025)	1	1	0.	0.	1	0	1	0.	0.	1	7.0	70%	Calidad moderada
Agirdag & Muijs (2023)	1	1	1	1	1	0.	1	0.	1	1	9.0	90%	Alta calidad
Hariyanti et al. (2025)	1	1	1	0.	1	0	1	0.	1	1	8.0	80%	Alta calidad
Zhou et al. (2025)	1	1	1	0.	1	0	1	0.	1	1	8.0	80%	Alta calidad
De la Fuente-García & Álvarez-Álvarez (2026)	1	1	1	0.	1	0	1	1	1	1	8.5	85%	Alta calidad
Altynbasso v et al. (2024)	1	1	1	0.	1	0	1	0.	1	1	8.0	80%	Alta calidad
Watson & Singh (2022)	1	1	0.	0.	1	0.	1	0.	0.	1	7.5	75%	Calidad moderada
Isroilov et al. (2025)	1	1	1	1	1	0	1	0.	1	1	8.5	85%	Alta calidad
Law (2024)	1	1	1	0.	1	0.	1	1	0.	1	8.5	85%	Alta calidad
Tan et al. (2020)	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9.0	90%	Alta calidad
Mallol-Macau & Alsina-Tarres (2025)	1	1	0.	0.	1	0	1	0.	0.	1	7.0	70%	Calidad moderada
Hammad et al. (2024)	1	1	1	1	1	0.	1	0.	1	1	9.0	90%	Alta calidad
Kılıç et al. (2021)	1	1	1	1	1	0.	1	0.	1	1	9.0	90%	Alta calidad



Alazmi & Hammad (2021)	1	1	1	1	1	0.	1	0.	1	1	9.0	90%	Alta calidad
Total												82,86 %	Alta calidad

Nota 1:

- C1= Los objetivos o preguntas de investigación están claramente formulados y justifican el estudio.
- C2= El diseño del estudio (cuantitativo, cuantitativo, revisión, etc.) es adecuado para responder al objetivo.
- C3= Se describen de manera clara los métodos, procedimientos, criterios de inclusión/exclusión y muestreo.
- C4= Los instrumentos o técnicas de recolección de datos son válidos, confiables y apropiados.
- C5= El análisis (estadístico, temático, comparativo, etc.) es coherente con los objetivos y tipo de estudio.
- C6= Se mencionan aspectos éticos (consentimiento informado, aprobación institucional, confidencialidad).
- C7= Las conclusiones derivan de los resultados y responden al objetivo planteado.
- C8= El estudio reconoce sus limitaciones metodológicas o sesgos potenciales.
- C9= La información metodológica permite la replicación del estudio o su comprensión completa.
- C10= El estudio aporta evidencia útil, actual y pertinente para el campo de conocimiento.

Nota 2: Puntuación global: Sí = 1 punto; Parcial = 0.5 puntos; No / No se determina = 0 puntos

Nota 3: Cálculo final: Suma total $\div 10 \times 100 =$ % de calidad metodológica

Nota 4: Categorías: 80–100% = Alta calidad 60–79% = Calidad moderada <60% = Baja calidad

Fuente: Adaptado de Hong et al. (2018). Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT).

Tabla 2

Resultados principales de los estudios incluidos sobre liderazgo y gestión en centros educativos

Autor (año)	País	Muestra	Objetivo	Diseño / Instrumentos	Variables	Resultados principales	Conclusión
Akhmad (2025)	Indonesia	25 artículos (2020–2024).	Conocer tendencias y retos del liderazgo digital en la	Revisión narrativa siguiendo la guía PRISMA;	Liderazgo digital, apropiación tecnológica,	Se encontraron tendencias como la toma de decisiones	El liderazgo digital es esencial para la transformación



			gestión educativa.	análisis documental	gestión educativa.	guiada por datos,	n sostenible de la educación,
			.	.	.	alfabetización digital, liderazgo colaborativo e integración de IA; las principales barreras fueron infraestructura insuficiente, resistencia al cambio y marcos regulatorios débiles.	con ética, estrategia y contexto.
Agirdag & Muijs (2023)	Países Bajos	47 escuelas primarias	Medir la efectividad del programa High Performing Schools (HPS).	Cuasi-experimento; al; datos públicos; ANCOVA.	Liderazgo escolar, desarrollo profesional, rendimiento académico.	Las escuelas HPS superaron al grupo control en 6–8 meses de aprendizaje adicional en matemáticas y escritura.	Los programas estructurados de liderazgo escolar elevan el rendimiento académico, sobre todo a través de comunidades profesionales de aprendizaje.
Hariyanti et al. (2025)	Indonesia	1,119 documentos	Identificar tendencias y futuras direcciones de la investigación sobre liderazgo escolar.	Bibliometría; Scopus; VOSviewer.	Liderazgo escolar, desarrollo profesional, transformación digital.	Se siguió apreciando un aumento de publicaciones, ahora con más énfasis en liderazgo digital, sostenibilidad y bienestar.	La investigación sobre liderazgo escolar avanza hacia modelos más humanos, sostenibles y tecnológicamente Enriquecidos.
Zhou et al. (2025)	China	24 estudios	Revisar estilos de liderazgo en la educación superior china.	Revisión sistemática PRISMA.	Estilos de liderazgo, confianza organizacional, compromiso laboral.	El liderazgo está determinado por factores culturales, psicológicos y organizacionales; la confianza y el capital psicológico moderan los efectos.	El liderazgo efectivo en las universidades chinas necesita enfoques culturalmente sensibles y estrategias de empoderamiento.



De la Fuente-García & Álvarez-Álvarez (2026)	España	51 estudios	Analizar el liderazgo educativo por la equidad en escuelas rurales.	Revisión sistemática PRISMA 2020.	Liderazgo educativo, equidad, escuela rural.	Prevalecen modelos horizontales y comunitarios de liderazgo; aún persisten desigualdades tecnológicas, territoriales y de género.	La equidad educativa en el ámbito rural requiere de un liderazgo compartido y políticas diferenciadas.
Altynbasov et al. (2024)	Reino Unido	32 artículos	Analizar las tendencias del liderazgo en la educación superior del Sur Global.	Revisión sistemática PRISMA.	Liderazgo transformacional, género, gestión institucional.	Prevaleció el liderazgo transformacional, con la interacción entre género y estilos de liderazgo.	Es necesario crear modelos de liderazgo contextualizados para el Sur Global.
Watson & Singh (2022)	Australia	Líderes escolares	Investigar mecanismos de apoyo al liderazgo en COVID-19.	Encuesta en línea.	Liderazgo, bienestar, gestión de crisis.	Las mayores inquietudes fueron bienestar, aprendizaje en línea y funcionamiento institucional; el apoyo entre pares marcó la diferencia.	El liderazgo resiliente y colaborativo es clave en tiempos de crisis sistémica.
Isroilov et al. (2025)	Uzbekistán	Datos institucionales (2018–2025)	Elaborar un modelo estratégico de gestión educativa.	Modelización DSGE; simulaciones; ANOVA.	Liderazgo estratégico, gestión financiera, tecnología.	El modelo EDU-OPT disminuyó la volatilidad de matrícula en 22 % y mejoró la reacción ante shocks económicos.	La dirección escolar fundamentalizada en datos y optimización continua fortalece la sostenibilidad institucional.
Law (2024)	Malasia	2 instituciones de educación superior	Identificar estrategias de liderazgo en el cambio a la enseñanza en línea.	Estudio de caso comparado; entrevistas.	Liderazgo, gestión del cambio, cultura organizacional.	Se identificaron cinco ejes principales: coordinación, capacitación, evaluación, recursos y cultura laboral.	El liderazgo adaptativo y la capacitación permanente son esenciales para navegar por los cambios curriculares complejos.
Tan et al. (2020)	Hong Kong	12 metaanálisis (512 estudios)	Sintetizar la evidencia sobre liderazgo escolar y resultados educativos.	Metaanálisis de segundo orden.	Liderazgo escolar, resultados organizacionales y académicos.	El tamaño del efecto global fue $r = .33$; los mayores efectos se encontraron en outcomes organizacionales.	El liderazgo escolar influye, sobre todo, en el mejoramiento organizacional.



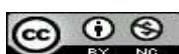
							les y docentes.
1	Mallol-Macau & Alsina-Tarres (2025)	España	Revisión teórica	Analizar el liderazgo pedagógico y su influencia en la gestión.	Análisis conceptual	Liderazgo transformacional, distribuido y emocional..	El liderazgo pedagógico es un factor para refuerza la motivación del profesorado y el capital social de la institución.
2	Hamma d et al. (2024)	Egipto	497 docente s	Determinar la asociación entre liderazgo docente y compromiso .	SEM; cuestionari os	Liderazgo pedagógico, eficacia colectiva, compromiso .	El liderazgo pedagógico impactó indirectamente el compromiso a través de la eficacia colectiva.
3	Kılınç et al. (2021)	Turquía	618 docente s	Analizar los antecedente s y consecuenci as del liderazgo docente.	Encuesta transversal; SEM.	Confianza, autoeficacia, liderazgo pedagógico.	La confianza del profesorado anticipó el liderazgo y este, a su vez, impactó indirectamente en la práctica pedagógica.
4	Alazmi & Hamma d (2021)	Kuwait	1,060 docente s	Modelar los impactos del liderazgo escolar en el aprendizaje profesional.	CFA y SEM	Liderazgo para aprender, confianza, agencia.	El liderazgo impactó en el desarrollo profesional a través de la confianza y la agencia docente.

Nota: Elaborado por los autores.

Síntesis narrativa

La evidencia revisada reafirma que el liderazgo y la gestión en los centros educativos son factores clave para la mejora organizacional, el desempeño institucional y la sostenibilidad de los sistemas educativos en diferentes contextos. Los estudios revisados, de calidad metodológica moderada a alta, logran reconocer patrones de liderazgo predominantes, mecanismos de influencia y principales resultados institucionales, así como desafíos emergentes vinculados con la transformación digital, la equidad y la gestión del cambio.

Uno de los ejes más relevantes se vincula con el liderazgo escolar orientado a resultados académicos y organizacionales. En este sentido, el estudio cuasi-experimental de Agirdag y Muijs



(2023) aporta evidencia empírica robusta al demostrar que los programas estructurados de desarrollo del liderazgo, como el High Performing Schools Programme, generan mejoras significativas en el rendimiento académico, particularmente en matemáticas y escritura. Este resultado es similar al metaanálisis de segundo orden de Tan et al. (2020), que resume más de 40 años de investigación y encuentra que el liderazgo escolar tiene un efecto positivo general, especialmente en los resultados organizacionales y docentes, confirmando la importancia del papel del director en la eficacia institucional.

Otro conjunto importante de evidencia se refiere al liderazgo distribuido y pedagógico como una forma de fortalecer la institución. Estudios empíricos en contextos no occidentales (Hammad et al., 2024; Kilinç et al., 2021) demuestran que el liderazgo de los profesores afecta indirectamente el compromiso laboral y las prácticas pedagógicas a través de variables psicológicas como la eficacia colectiva, la autoeficacia y la confianza. Además, Alazmi y Hammad (2021) reafirman que el liderazgo para el aprendizaje influye en el desarrollo profesional docente a través de la agencia y la confianza, demostrando que los efectos del liderazgo no son directos, sino relacionales y mediados por factores organizacionales internos.

La transformación digital y la gestión del cambio se convierten en un tercer eje transversal. La revisión narrativa de Akhmad (2025) encuentra tendencias hacia la rápida adopción de tecnologías, la dirección de datos y la inteligencia artificial en la administración educativa, pero con barreras que persisten, como la resistencia al cambio, la sobrecarga de trabajo y la debilidad de los marcos regulatorios. Estos resultados se ven reforzados por el estudio de Law (2024), que, desde un enfoque cualitativo comparativo, evidencia que el éxito en la transición hacia la enseñanza en línea depende de un liderazgo adaptativo, de la formación continua y de una cultura organizacional flexible. En situaciones de crisis, como la pandemia por COVID-19, Watson y Singh (2022) señalan el liderazgo resiliente y el apoyo entre pares como factores para mantener la funcionalidad institucional.

Desde una mirada macro y contextual, las revisiones sistemáticas y bibliométricas expanden el conocimiento del fenómeno. Hariyanti et al. (2025) muestran un crecimiento sostenido de la producción científica en liderazgo educativo, con un desplazamiento progresivo hacia temáticas como sostenibilidad, bienestar y liderazgo digital. En la misma línea, Altynbassov et al. (2024) demuestran que en el Sur Global prevalece el liderazgo transformacional, pero supeditado a factores estructurales y de género, lo que refuerza la necesidad de modelos de gestión contextualizados. Esta noción se apoya en la evidencia de Zhou et al. (2025) en la educación superior china, donde factores culturales y psicosociales moderan la eficacia del liderazgo.



Finalmente, el liderazgo educativo para la equidad y cohesión social es especialmente pertinente en contextos rurales. La revisión sistemática de De la Fuente-García y Álvarez-Álvarez (2026) concluye que los modelos horizontales y comunitarios refuerzan la identidad institucional y la equidad, pero aún existen disparidades tecnológicas y geográficas que requieren políticas concretas.

DISCUSIÓN

Esta revisión sistemática reafirma que el liderazgo y la gestión en los centros educativos son un factor estructurante de la mejora institucional, con impactos que van más allá de los resultados académicos, para influir en aspectos organizacionales, culturales y profesionales. En línea con el metaanálisis de segundo orden de Tan et al. (2020), que encontró un tamaño del efecto general moderado del liderazgo escolar sobre los resultados educativos, especialmente en los organizacionales ($r = .33$), los estudios aquí revisados muestran que el efecto más consistente del liderazgo no es directamente sobre el aprendizaje de los estudiantes, sino a través de mediaciones institucionales, tales como el desarrollo profesional docente, la confianza organizacional o la cultura colaborativa. Este resultado apoya los modelos estructurales informados por Hammad et al. (2024) y Kilinç et al. (2021), en los que la eficacia colectiva, la confianza y la autoeficacia median la relación entre liderazgo pedagógico y práctica docente.

Desde una mirada evolutiva, los hallazgos también conversan con el estudio bibliométrico de Secăreanu et al. (2024), quienes reconocen una creciente producción científica sobre liderazgo educativo, que va moviéndose hacia abordajes más complejos e interdisciplinarios. Siguiendo esta línea, los últimos estudios incluidos en la revisión como los de Hariyanti et al. (2025) y Akhmad (2025) muestran un enfoque en el liderazgo digital, la sostenibilidad y el bienestar corporativo. Esta convergencia indica que el liderazgo actual es un liderazgo híbrido, que combina la pedagogía de siempre con habilidades tecnológicas, analíticas y estratégicas. La inclusión de la toma de decisiones guiada por datos y la aplicación de la IA, como indica Akhmad (2025), extiende la conceptualización del liderazgo escolar más allá del aula, hacia la gobernanza educativa inteligente.

Sobre los contextos de crisis y cambio, los resultados concuerdan con el estudio comparado de Storgaard et al. (2025), que revisa la investigación nórdica durante una crisis y enfatiza la resiliencia organizacional, la confianza y la capacidad de adaptación de los líderes escolares. En la misma línea, Watson y Singh (2022) evidenciaron que en la pandemia por COVID-19 el apoyo entre pares y el liderazgo compartido fueron esenciales para mantener la organización funcionando. Además, el caso de estudio de Law (2024) demostró que la mudanza a la enseñanza online necesitó de una agencia coordinada, capacitación continua y fortalecimiento cultural. Estos hallazgos reafirman que el



liderazgo eficaz en situaciones inciertas no emana de las características del líder, sino de la construcción de redes profesionales y una cultura organizacional adaptable.

En el liderazgo pedagógico e instruccional, los hallazgos son consistentes con los de Oznacar y Debes (2020), quienes destacan su uso para mejorar la calidad de la educación. Las investigaciones empíricas incorporadas especialmente Hammad et al. (2024) y Alazmi y Hammad (2021) demuestran que el liderazgo para el aprendizaje refuerza la agencia del profesorado y el compromiso profesional. Además, Shaked, H. (2024) evidencia que el liderazgo pedagógico del director influye en el liderazgo intermedio, formando una cadena de influencia vertical que fortalece la coherencia organizacional. Esta evidencia apoya que el liderazgo no es un acto aislado, sino un sistema multinivel en el que la dirección estratégica se concreta en prácticas pedagógicas a través de niveles intermedios.

Sin embargo, la revisión también evidencia tensiones que implican modelos distribuidos de liderazgo. Si bien Mallol-Macau y Alsina-Tarres (2025) y De la Fuente-García y Álvarez-Álvarez (2026) señalan los beneficios del liderazgo horizontal y comunitario especialmente en contextos rurales y de equidad, los resultados deben matizarse con el análisis crítico de Holloway et al. (2017), que advierten de que el liderazgo distribuido, cuando se prescribe bajo lógicas de rendición de cuentas, puede convertirse en una práctica burocrática más que colaborativa. En esta línea, la eficacia del liderazgo compartido vendría determinada por la autenticidad de los procesos participativos y el nivel de autonomía profesional de cada sistema educativo.

Por otro lado, la faceta internacional del liderazgo se manifiesta en los retos que señalan Bailey y Gibson (2019), mostrando que los directores de colegios internacionales siguen caminos profesionales muy diversos y soportan presiones interculturales. Esta perspectiva complementa los resultados de Zhou et al. (2025), que subrayan la influencia de factores culturales y psicológicos en la configuración del liderazgo universitario en China. Asimismo, la revisión sistemática de Altynbassov et al. (2024) destaca la necesidad de modelos contextualizados para el Sur Global. En suma, estos estudios reafirman que no hay un modelo único de liderazgo escolar; su efectividad está supeditada a factores socioculturales, económicos y políticos que moldean la práctica directiva.

Finalmente, los resultados sobre la gestión estratégica basada en datos como el modelo EDU-OPT propuesto por Isroilov et al. (2025) abren la conversación hacia un liderazgo como optimización sistémica. Ello hace eco de la propuesta de liderazgo para el aprendizaje de Pan y Chen (2020), quienes encuentran una ruta crítica por la que el liderazgo del director refuerza el liderazgo docente y, por ende, el aprendizaje organizacional. La convergencia del liderazgo pedagógico, el liderazgo intermedio



y la gestión basada en evidencia nos indica que las escuelas más efectivas combinan visión estratégica, cultura colaborativa y capacidad analítica.

CONCLUSIONES

La evidencia revisada muestra que los estilos de liderazgo y gestión afectan los resultados institucionales a través de mecanismos organizacionales y profesionales intervinientes. El liderazgo pedagógico e instruccional apoya la práctica docente construyendo confianza, fomentando la eficacia colectiva y desarrollando comunidades profesionales de aprendizaje que impactan en la coherencia curricular y la mejora continua del desempeño escolar. Por su parte, los enfoques transformacionales y estratégicos fortalecen culturas organizacionales de innovación, responsabilidad compartida y mejora continua. En ello, los mejores resultados institucionales se logran en aquellos centros donde la dirección engrasa con pedagogía, acompañamiento profesionalizado y estructuras nítidas de coordinación interna.

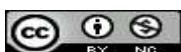
Los modelos organizativos actuales incorporan cada vez más liderazgo distribuido, gestión basada en datos y competencias digitales para crear modelos de gobernanza más complejos y flexibles. La toma de decisiones basada en evidencia empírica y el uso estratégico de nuevas tecnologías expanden la capacidad institucional para responder a entornos cambiantes e inciertos. Pero para que el liderazgo distribuido funcione, se necesita autonomía profesional y culturas colaborativas establecidas; cuando se impone como mandato normativo, pierde fuerza. Además, los entornos culturales, económicos y normativos influyen en la manera en que los estilos de liderazgo se manifiestan en resultados, reafirmando la necesidad de modelos contextualizados y sensibles a las especificidades territoriales.

En la práctica, los resultados guían a los equipos directivos a desarrollar planes de mejora que combinen liderazgo pedagógico, fortalecimiento del liderazgo intermedio y sistemas institucionalizados de análisis de datos para la toma de decisiones. Es importante institucionalizar espacios formales de desarrollo profesional, mecanismos de seguimiento al desempeño organizacional y estrategias de acompañamiento docente que fortalezcan la cohesión interna. Para futuras investigaciones, se necesitan estudios longitudinales y comparativos para estimar con mayor precisión la magnitud de los efectos del liderazgo en diferentes niveles educativos, profundizar en el liderazgo digital en contextos de cambio tecnológico acelerado y explorar la relación entre liderazgo, equidad y sostenibilidad institucional en el Sur Global. Estas líneas ayudarán a construir marcos teóricos más fuertes sobre la relación entre liderazgo, gestión y resultados institucionales.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agirdag, O. & Muijs, D. (2023). School leadership development and academic achievement: Effectiveness of the High Performing Schools programme. *International Journal of Educational Research*, 122. 102248, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102248>
- Akhmad, A. (2025). Digital Leadership Practices in Educational Management: A Narrative Literature Review on Trends and Challenges. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24 (8), 112-135. <https://doi.org/10.26803/ijler.24.8.6>
- Al-Omari, A. A. (2026). *Future Trends in Educational Leadership: Tech Advances, Evolving Paradigms, and Personalized Learning*. In D. Roache (Ed.), *Advancing Safety, Service, and Performance in Organizations With Impactful Leadership* (pp. 25-50). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-5686-0.ch002>
- Alazmi, A. A., & Hammad, W. (2021). Modeling the relationship between principal leadership and teacher professional learning in Kuwait: The mediating effects of Trust and Teacher Agency. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1141-1160. <https://doi.org/10.1177/17411432211038007>
- Aldhmour, F., Alalawi, A. & Alnuwaihedh, S.M. (2026). *Crisis Leadership in Education: Theoretical Review*. In: El Khoury, R. (eds) *Strategic Decision-Making in Dynamic Business Environments. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 642. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07220-7_54
- Altynbassova, Bakhyt, Bayanbayeva, Aigerim, Tolegen, Mukhtar & Zhamankarin, Maxut (2024). A comprehensive bibliometric analysis of trends in higher education leadership in the Global South, 2013-2023: Contemporary perspectives and developments. *International Journal of Educational Research*, 127, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102421>
- Andrecyk, A. (2025). *Critical Educational Leadership for Better Schools and Student Outcomes*. Global Leadership for Equity and Inclusion in Education. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003611189-17/critical-educational-leadership-better-schools-student-outcomes-adam-andrecyk>
- Bailey, L., & Gibson, M. T. (2019). International school principals: Routes to headship and key challenges of their role. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), 1007-1025. <https://doi.org/10.1177/1741143219884686>



De la Fuente-García, P. y Álvarez-Álvarez, C. (2026). Liderazgo educativo para la equidad en la escuela rural: revisión sistemática de la literatura. *Educación XXI*, 29(1), 269–297.
<https://doi.org/10.5944/educxx1.42756>

Espinosa, E. O. & Padilla Cruz, C. M. (2024). *Trends in Educational Leadership Training in the New Normal*. In E. Cardoso Espinosa (Ed.), Promoting Quality Hybrid Learning Through Leadership and Educational Management (pp. 207-226). IGI Global Scientific Publishing.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0094-7.ch009>

Hamid Ripki, A., Murni, S., Wahyudi, M., Suryadi, S., Burmansah, B., Wulandari, A. & Cletus, S. (2020). How Does Transformational Leadership on School Leaders Impact on Teacher Creativity in Vocational High Schools?. *Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4642 - 4650.
<https://doi.org/10.13189/ufer.2020.081033>

Hammad, W., Polatcan, M. & Morad, H. (2024), "Investigating links between teacher leadership, collective efficacy and teacher commitment in Egyptian schools: a mediated-effects analysis". *International Journal of Educational Management*, 38 (3), 750–768.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0124>

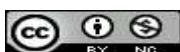
Hariyanti, R. A. M., Pahrudin, A., Akmansyah, M., & Fauzan, A. (2025). Evolution and future directions in school leadership development research: A global bibliometric perspective (2015-2025). *European Journal of Sustainable Development Research*, 9(4), em0326.
<https://doi.org/10.29333/ejosdr/16753>

Holloway, J., Nielsen, A., & Saltmarsh, S. (2017). Prescribed distributed leadership in the era of accountability: The experiences of mentor teachers: The experiences of mentor teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 538-555.
<https://doi.org/10.1177/1741143216688469>

Hoque, A.K.M.F., Hossain, M.S. & Zaman, M.A. (2017). *Total Quality Management in Educational Institutions*. In: Tan, C., Goh, T. (eds) Theory and Practice of Quality and Reliability Engineering in Asia Industry. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-3290-5_11

Isroilov, S., Zokirkhanovich, K. Z., Adkhamjanovich, A. C., Ugli, S. K. B., & Ugli, K. I. J. (2025). Developing the edu-opt model for strategic management in educational institution. *Archives for Technical Sciences*, 2(33), 1042–1051. <https://doi.org/10.70102/afts.2025.1833.1042>

Karimi, A., & Saha, S. K. (2025). A Scientometrics Analysis of Research Studies on 43 Years of Leadership in Online Education. *Journal of Learning for Development*, 12(1), 93–107.
<https://doi.org/10.56059/jld.v12i1.1287>



- Karundeng, D. R., Lamuda, I., Suyanto, M. A., & Ibrahim, M. (2026). *Building a Culture of Accountability: Best Practices for Credential Management in Educational Institutions*. In A. Asrifan (Ed.), *AI, Policy, and the Future of Human-Centered Education* (pp. 279-308). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-5781-2.ch011>
- Kılınç, A., Bellibaş, M. & Bektaş, F. (2021), "Antecedents and outcomes of teacher leadership: the role of teacher trust, teacher self-efficacy and instructional practice". *International Journal of Educational Management*, 35 (7), 1556–1571. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0148>
- Law, M. (2024). "Leadership and change management in the transition to online curriculum delivery in Malaysia: a comparative case study". *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16 (4), 1146–1159. <https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2023-0054>
- Mallol-Macau, C. & Alsina-Tarres, M. (2025). Key Aspects of Pedagogical Leadership and its Impact on Effective Management within the Educational Community. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 13 (2), 113-128. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001572008900002>
- Orozco, I., Jaya, E., Ramos, A. & Guerra, R. (2020). Challenges in quality management in higher education of Ecuador. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 34(2) e2268. <https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2020/cem202s.pdf>
- Oznacar, B. & Debes, G. (2020). *The Applicability of Instructional Leadership in Educational Institution*. In: Hemanth, D., Kose, U. (eds) *Artificial Intelligence and Applied Mathematics in Engineering Problems*. ICAIAME 2019. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, 43. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36178-5_61
- Pan, H.-L. W., & Chen, W.-Y. (2020). How principal leadership facilitates teacher learning through teacher leadership: Determining the critical path. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 454-470. <https://doi.org/10.1177/1741143220913553>
- Secăreanu, G., Buhuş, Ş.I. & Bolojan, G. (2024). Evolution of Educational Leadership: A Bibliometric Analysis of International Publications. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18(1), 2024. 2433-2452. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0206>
- Shaked, H. (2024). How principals' instructional leadership impacts schools' middle leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(5), 977-990. <https://doi.org/10.1177/17411432241238888>
- Storgaard, M., Ragnarsdóttir, G., Ärlestig, H., Frederiksen, L., Gunnulfsen, A., Jónasdóttir, M., Mäkiharju, A., Sigurðardóttir, S., Leo, U. & Smeds-Nylund, A. (2025), "Nordic research on

educational leadership in times of crises". *International Journal of Educational Management*, 39 (6), 1547–1564. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2024-0661>

Tan, C. Y., Gao, L., & Shi, M. (2020). Second-order meta-analysis synthesizing the evidence on associations between school leadership and different school outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 469-490. <https://doi.org/10.1177/1741143220935456>

Watson, R., & Singh, U. G. (2022). Support mechanisms utilised by educational leaders during COVID-19: experiences from the Western Australian public education school sector. *School Leadership & Management*, 42(5), 457–477. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2116568>

Zhou, S., Hanim Binti Hamid, A., & Salwana Binti Alias, B. (2025). Decoding leadership in Chinese higher education: a systematic review of insights and innovations (2016–2025). *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2590832>

CONFLICTO DE INTERÉS:

Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles
FINANCIAMIENTO

No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.

NOTA:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

