Ciencia y Educación
(L-ISSN: 2790-8402 E-ISSN: 2707-3378)
Vol. 7 No. 11.1
Edición Especial XI 2026

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE

INFLUENCE OF SCHOOL PRINCIPALS' PEDAGOGICAL LEADERSHIP ON TEACHER PERFORMANCE

Autores: [1]Frixon Estuardo Castillo García, [2]Sandra Gladys Cerda Andi [3] Washington Fernando Maliza Muñoz.

[1]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-2009-896X
[2]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-4760-8344
[3]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0970-3450
[1]E-mail de contacto: fecastillog@ube.edu.ec
[2]E-mail de contacto: sgcerdaa@ube.edu.ec
[3]E-mail de contacto: wfmalizam@ube.edu.ec
Afiliación: [1*2*3*]Universidad Bolivariana del Ecuador, (Ecuador).
Artículo recibido: 8 de Octubre del 2026.
Artículo revisado: 25 de Octubre del 2026.
Artículo aprobado: 25 de Octubre del 2026.
[1]Licenciado en Educación General Básica mención Lengua y Literatura, graduado de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres, (Ecuador), con 16 de experiencia laboral. Maestrante de la maestría Gestión Educativa de la Universidad Bolivariana de Ecuador, (Ecuador).
[2]Licenciada en Secretariado Gerencial Espoch, graduada del Instituto Pedagógico Superior ABG Martha Bucaran Roldos, (Ecuador), con 12 años de experiencia laboral. Maestrante de la maestría en Gestión Educativa de la Universidad Bolivariana de Ecuador, (Ecuador).
[3]Licenciado en Ciencias de la Educación, mención Informática, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Tecnología e Innovación Educativa, graduado de la Universidad Técnica de Babahoyo, (Ecuador). Magíster en Educación con mención en Docencia e Investigación en Educación Superior, graduado de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

Resumen

El estudio analizó la asociación entre el liderazgo pedagógico directivo y la percepción de su contribución al desempeño docente en una institución rural ecuatoriana. Se aplicó un cuestionario transversal de 20 ítems Likert a 14 participantes, distribuidos en cinco dimensiones. Se estimó la consistencia interna mediante alfa de Cronbach, estadísticos descriptivos (media, mediana, moda, desviación estándar), normalidad con Shapiro-Wilk y asociación mediante rho de Spearman. Se registraron cuatro respuestas ambiguas, excluidas de los cálculos por ítem y de la fiabilidad por casos completos en los bloques afectados. La puntuación de liderazgo y dimensiones relacionadas mostró una correlación de Spearman de 0.886 ($p<0.001$) con la percepción de contribución al desempeño. Se diseñó una propuesta de mejora de ocho semanas, articulada en liderazgo participativo, acompañamiento, retroalimentación, desarrollo profesional, colaboración y evaluación. Dada la muestra pequeña y la naturaleza perceptual del instrumento, los resultados son exploratorios y no permiten inferir causalidad.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico, Desempeño docente, Acompañamiento pedagógico, Gestión escolar, Educación rural.

Abstract

This cross-sectional study examined the association between school leadership practices and perceived contributions to teaching performance among 14 respondents at a rural Ecuadorian school. A 20-item Likert questionnaire covered five dimensions. Cronbach's alpha, descriptive statistics, Shapiro–Wilk normality tests, and Spearman rank correlation were calculated. Four ambiguous responses were treated as missing rather than arbitrarily recoded. The relationship between leadership-related items and perceived performance-related contributions was rho=0.886 ($p<0.001$). An eight-week institutional improvement plan was designed; its effectiveness has not yet been tested. The small sample and self-report indicators limit causal inference and external generalization.

Keywords: Pedagogical leadership, teaching performance, pedagogical support, school management, rural education.

Sumario

Este estudo transversal examinou a associação entre práticas de liderança escolar e as contribuições percebidas para o desempenho docente, junto a 14 participantes de uma escola rural no Equador. Utilizou-se um questionário de 20 itens, em escala Likert, abrangendo cinco dimensões. Foram calculados o alfa de Cronbach, estatísticas descritivas, testes de normalidade de Shapiro-Wilk e a correlação por postos de Spearman. Quatro respostas ambíguas foram tratadas como dados ausentes, em vez de serem recodificadas arbitrariamente. A relação entre os itens referentes à liderança e as contribuições percebidas para o desempenho apresentou um coeficiente rho de 0,886 ($p < 0,001$). Elaborou-se um plano de melhoria institucional com duração de oito semanas; sua eficácia, contudo, ainda não foi testada. O tamanho reduzido da amostra e o uso de indicadores baseados em autorrelato limitam a inferência causal e a generalização externa dos resultados.

Palavras-chave: Liderança pedagógica, desempenho docente, apoio pedagógico, gestão escolar, educação rural.

Introducción

La calidad de los procesos educativos requiere una gestión escolar capaz de articular los propósitos institucionales con las prácticas de enseñanza y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. En este escenario, el liderazgo pedagógico del directivo adquiere relevancia porque orienta el trabajo del profesorado, facilita la construcción de metas compartidas y promueve condiciones para el desarrollo profesional. Su ejercicio comprende decisiones sobre el acompañamiento docente, la organización de los recursos y la participación de la comunidad educativa. La UNESCO (2024) destaca que el liderazgo constituye un componente central de la calidad educativa y que sus posibilidades de actuación dependen de las condiciones sociales, culturales y organizativas de cada contexto. El desempeño docente, por su parte, comprende la planificación, el desarrollo y la evaluación de la enseñanza, junto con la reflexión sobre la práctica y la participación en los procesos institucionales. Aunque estas responsabilidades corresponden al profesorado, su desarrollo se relaciona con las oportunidades de orientación, colaboración y aprendizaje profesional disponibles en la escuela. Por ello, resulta necesario comprender cómo las prácticas directivas pueden contribuir al fortalecimiento del trabajo docente. Leithwood et al. (2020) sostienen que el liderazgo escolar interviene en las condiciones organizativas que favorecen la enseñanza y el aprendizaje, lo que permite analizar su contribución más allá del cumplimiento de funciones administrativas.

En el ámbito internacional, Grissom et al. (2021) mediante una síntesis de 219 investigaciones, identificaron cuatro prácticas relevantes para la dirección escolar: centrar las interacciones con los docentes en la enseñanza, construir un clima institucional productivo, promover la colaboración y el aprendizaje profesional, y gestionar adecuadamente el personal y los recursos. Estos hallazgos muestran que el acompañamiento pedagógico necesita integrarse con otras condiciones de funcionamiento institucional. En consecuencia, la presencia de un directivo no garantiza por sí misma el mejoramiento educativo; resulta pertinente examinar las prácticas concretas que desarrolla y la manera en que son valoradas por el profesorado. En China, Liu y Hallinger (2021) analizaron información de 1.194 docentes pertenecientes a 64 escuelas primarias y secundarias mediante modelos de ecuaciones estructurales. Encontraron relaciones directas e indirectas entre el liderazgo pedagógico y el

aprendizaje profesional docente, con participación de la autoeficacia como variable mediadora. Asimismo, observaron relaciones más fuertes cuando los docentes percibían menor distancia de poder respecto de sus directivos. Este antecedente destaca la importancia de considerar tanto la orientación pedagógica como las características de las relaciones profesionales, especialmente las oportunidades para dialogar y participar en los procesos escolares.

De manera complementaria, Hallinger et al. (2025) en un metaanálisis de 68 estudios cuantitativos con 26.342 participantes, identificaron una asociación positiva moderada entre el liderazgo pedagógico y las actitudes docentes, con un coeficiente de correlación de 0,450. Las relaciones incluyeron confianza, satisfacción laboral, compromiso y eficacia individual y colectiva. Aunque estas dimensiones no equivalen al desempeño observado en el aula, permiten reconocer condiciones profesionales vinculadas con el ejercicio de la docencia. Los autores también advirtieron que el predominio de diseños transversales limita el establecimiento de relaciones causales.

La diversidad de resultados exige, además, evitar interpretaciones que atribuyan todos los logros educativos a la dirección escolar. Tan et al. (2024), mediante un metaanálisis de 108 estudios, encontraron una asociación promedio pequeña entre las prácticas de liderazgo y los resultados estudiantiles r = 0,14. Su investigación destacó la relevancia de la gestión de la enseñanza, el fortalecimiento de las capacidades docentes y la vinculación con actores externos. Estos resultados respaldan una comprensión contextualizada del liderazgo, cuyos alcances deben examinarse según las variables analizadas, el nivel educativo y las características de cada institución. En Latinoamérica, Chaucono et al. (2024) desarrollaron un estudio cualitativo con 19 participantes de una escuela de La Araucanía, Chile. Mediante conversaciones dialógicas y procesos reflexivos, analizaron las prácticas de liderazgo y construyeron una propuesta de mejora con docentes y directivos. Los resultados mostraron una transición gradual hacia una comprensión del liderazgo centrada en el aprendizaje estudiantil. Esta experiencia resalta el valor del trabajo colaborativo y de la reflexión compartida para revisar las prácticas institucionales, así como la necesidad de que las propuestas respondan a las comprensiones y posibilidades de sus participantes.

En Ecuador, Haro (2024) examinó el liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente en una institución de Tungurahua. Mediante un estudio cuantitativo descriptivo, identificó un estilo de dirección autoritario y limitaciones en su orientación hacia dichos estándares. Por su parte, Coloma et al. (2024), en una investigación con 36 docentes de una institución fiscomisional, encontraron diferencias en la presencia de las dimensiones del liderazgo pedagógico, incluida una manifestación ocasional de su dimensión formativa. Ambos antecedentes evidencian la pertinencia de analizar cómo se concreta el liderazgo en las instituciones, sin asumir que todas sus dimensiones se desarrollan de manera uniforme. Revista Estudios en Educación

Asimismo, Suárez et al. (2024) estudiaron la gestión directiva y el desempeño profesional en el Colegio de Bachillerato Juan Montalvo, mediante un enfoque mixto y la participación de cinco directivos y 19 docentes. Identificaron dificultades relacionadas con la comunicación, el establecimiento de metas y la delegación de

responsabilidades, junto con necesidades de fortalecimiento en estrategias de enseñanza y evaluación. Estos hallazgos permiten reconocer la importancia de articular las acciones directivas con las necesidades profesionales del personal docente, mediante procesos de acompañamiento que tengan objetivos definidos y seguimiento institucional.

En este marco, la presente investigación se sitúa en la Unidad Educativa Atahualpa Perdomo Franco, ubicada en la parroquia San Gregorio, cantón Muisne, provincia de Esmeraldas, Ecuador. La problemática se concreta en la necesidad de comprender cómo se valoran las prácticas de liderazgo pedagógico y cuál es la percepción de su contribución al desempeño docente. Particularmente, interesa examinar el acompañamiento, la retroalimentación, la participación del profesorado y el seguimiento de los acuerdos institucionales. Su análisis resulta pertinente para disponer de un diagnóstico contextualizado que oriente decisiones de fortalecimiento, considerando las características organizativas y territoriales de la institución.

La investigación se justifica por su aporte al conocimiento de las relaciones entre dirección escolar y trabajo docente en un contexto institucional específico. Su importancia práctica radica en generar información que permita fundamentar estrategias de acompañamiento pedagógico, retroalimentación formativa y colaboración profesional. Los beneficiarios directos serán los docentes y el equipo directivo, quienes podrán disponer de orientaciones ajustadas a las necesidades identificadas; de manera indirecta, se espera contribuir a las condiciones de enseñanza del estudiantado. La factibilidad se sustenta en la participación de los actores institucionales y en la disponibilidad de instrumentos para recoger y analizar sus valoraciones. Por las razones expuestas, el objetivo de la investigación fue analizar la asociación entre las valoraciones del liderazgo pedagógico directivo y la percepción de su contribución al desempeño docente en la Unidad Educativa Atahualpa Perdomo Franco, con la finalidad de diseñar estrategias institucionales de fortalecimiento fundamentadas en el diagnóstico. Desde un alcance descriptivo-correlacional, el estudio busca aportar una base para orientar el mejoramiento pedagógico, reconociendo que las percepciones permiten aproximarse a la experiencia institucional, pero no demuestran efectos causales ni sustituyen la evaluación directa de las prácticas docentes.

Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló en la Unidad Educativa Atahualpa Perdomo Franco, ubicada en la parroquia San Gregorio, cantón Muisne, provincia de Esmeraldas, Ecuador. El estudio tuvo como propósito analizar la asociación entre el liderazgo pedagógico del directivo y la percepción de su contribución al desempeño docente, considerando las características organizativas y educativas de una institución perteneciente al contexto rural. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. Este enfoque permitió recopilar, organizar y analizar información relacionada con las prácticas de liderazgo pedagógico, acompañamiento, retroalimentación, desarrollo profesional y trabajo colaborativo, sin manipular las variables estudiadas. La base de datos estuvo conformada por 14 participantes que otorgaron su consentimiento para formar parte del estudio. Entre ellos se incluyeron 11 docentes, un director, un vicerrector y un inspector. La participación de diferentes actores

institucionales permitió recoger diversas percepciones sobre los procesos de gestión y acompañamiento pedagógico desarrollados en la institución. Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario estructurado de 20 ítems, organizado en cinco dimensiones: liderazgo pedagógico directivo, acompañamiento y seguimiento, retroalimentación y desarrollo profesional, trabajo colaborativo y percepción de contribución al desempeño docente. El instrumento empleó una escala de Likert de cinco niveles, con valores comprendidos entre 1 (Nunca) y 5 (Siempre). Esta escala permitió identificar la frecuencia percibida de las prácticas de liderazgo y su relación con el fortalecimiento de las actividades docentes.

El procesamiento de la información se realizó mediante procedimientos estadísticos descriptivos e inferenciales. Se calcularon medidas de tendencia central, como media, mediana y moda, así como la desviación estándar para identificar la distribución y variabilidad de las respuestas. Asimismo, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para examinar la consistencia interna del instrumento y la prueba de Shapiro-Wilk para explorar la normalidad de las puntuaciones compuestas.

Para analizar la asociación entre las variables se aplicó el coeficiente de correlación rho de Spearman, considerando las características ordinales de la escala y el tamaño reducido de la muestra. Durante la depuración se identificaron cuatro respuestas ambiguas, que fueron tratadas como datos faltantes en los análisis correspondientes, evitando modificaciones arbitrarias de la información original. Los resultados obtenidos permitieron identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de liderazgo y acompañamiento institucional. A partir del diagnóstico se diseñó una propuesta de fortalecimiento pedagógico de ocho semanas, orientada a promover la participación docente, la retroalimentación formativa, el desarrollo profesional y el trabajo colaborativo. Es importante señalar que, debido al carácter transversal y no experimental de la investigación, los resultados permiten establecer asociaciones entre las percepciones estudiadas, pero no demostrar relaciones de causa y efecto entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente.

Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron analizar las percepciones de los participantes sobre el liderazgo pedagógico del directivo y su contribución al desempeño docente en la Unidad Educativa Atahualpa Perdomo Franco. La información recopilada mediante la aplicación del cuestionario de 20 ítems a 14 participantes permitió identificar fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora relacionadas con los procesos de gestión pedagógica institucional.

En relación con la dimensión de liderazgo pedagógico, se obtuvo una media de 3,46 y una desviación estándar de 1,07, lo que evidencia valoraciones diversas respecto a la orientación institucional, la comunicación directiva, la participación del profesorado y la identificación de necesidades pedagógicas. Estos resultados reflejan la importancia de fortalecer mecanismos de liderazgo participativo que permitan involucrar activamente a los docentes en las decisiones educativas. Respecto al acompañamiento y seguimiento pedagógico, se registró una media de 3,43 y una desviación estándar de 1,15. Los resultados muestran que existen diferencias en las experiencias reportadas sobre el apoyo directivo, las visitas

de acompañamiento y el seguimiento de los acuerdos establecidos. En particular, los ítems relacionados con la realización del acompañamiento pedagógico y el seguimiento de compromisos presentaron medias de 3,21 y 3,29, respectivamente, lo que permitió identificar estos aspectos como áreas prioritarias de fortalecimiento.

En la dimensión de retroalimentación y desarrollo profesional se obtuvo una media de 3,43 y una desviación estándar de 1,21. Estos valores evidencian la necesidad de consolidar espacios sistemáticos de orientación pedagógica, diálogo reflexivo y formación continua. La retroalimentación posterior al acompañamiento registró una media de 3,21, situándose entre los indicadores de menor valoración. Este hallazgo sugiere la conveniencia de promover procesos de retroalimentación específicos, respetuosos y orientados al mejoramiento de las prácticas docentes. En cuanto al trabajo colaborativo, los resultados reflejaron una media de 3,55 y una desviación estándar de 1,17. Esta dimensión presentó una valoración relativamente superior a las anteriores, lo que permite reconocer experiencias favorables de intercambio profesional y análisis compartido. Sin embargo, la variabilidad de las respuestas indica que estas prácticas no son percibidas de manera uniforme por todos los participantes.

Por otra parte, la dimensión correspondiente a la percepción de contribución al desempeño docente alcanzó una media de 3,67 y una desviación estándar de 1,16, constituyéndose en la dimensión con mayor valoración promedio. Este resultado refleja una percepción relativamente favorable sobre los aportes del liderazgo, el acompañamiento y la retroalimentación al fortalecimiento de la planificación, las metodologías de enseñanza, la evaluación y el desarrollo profesional.

Tabla 1. *Resultados descriptivos de las dimensiones evaluadas.*

Dimensiones	Media	Desviación estándar
Liderazgo pedagógico	3,46	1,07
Acompañamiento y seguimiento	3,43	1,15
Retroalimentación y desarrollo profesional	3,43	1,21
Trabajo colaborativo	3,55	1,17
Contribución percibida al desempeño docente	3,67	1,16

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la consistencia interna del instrumento, los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos oscilaron entre 0,909 y 0,960 para las cinco dimensiones evaluadas. Estos resultados indican una elevada consistencia interna de las respuestas dentro de cada dimensión. No obstante, debido al tamaño reducido de la muestra, estas estimaciones deben interpretarse con precaución y no constituyen por sí solas una validación definitiva del instrumento. Para determinar la asociación entre las valoraciones del liderazgo pedagógico y la percepción de su contribución al desempeño docente, se aplicó el coeficiente de correlación rho de Spearman. El análisis permitió identificar una correlación positiva elevada de 0,886, con un nivel de significación estadística inferior a 0,001.

Este resultado indica que los participantes que valoraron más favorablemente las prácticas de liderazgo pedagógico también tendieron a expresar percepciones más positivas sobre su contribución al desempeño docente. Sin embargo, esta asociación no demuestra que el liderazgo directivo produzca directamente mejoras en el desempeño, debido al diseño transversal de la investigación y a que ambas variables fueron medidas mediante percepciones de los mismos informantes. Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos guardan relación con los planteamientos de Dorukbaşi y

Cansoy (2024), quienes destacan la importancia del aprendizaje profesional docente en la relación entre liderazgo instructivo y prácticas de enseñanza. De igual manera, He et al. (2024) señalan la relevancia del liderazgo directivo para favorecer oportunidades de desarrollo profesional del profesorado.

Asimismo, los resultados pueden interpretarse a partir de los aportes de Thien y Liu (2024), quienes analizan las relaciones entre liderazgo instructivo, autoeficacia y aprendizaje profesional docente. Estas investigaciones permiten reconocer que la gestión directiva puede relacionarse con diferentes procesos de fortalecimiento pedagógico, aunque las características de cada contexto educativo condicionan su desarrollo. En el contexto de la Unidad Educativa Atahualpa Perdomo Franco, los hallazgos adquieren especial relevancia debido a las particularidades de una institución rural, donde la coordinación entre autoridades y docentes constituye un elemento importante para organizar los procesos educativos.

Las diferencias observadas en las respuestas evidencian la conveniencia de fortalecer espacios de participación, acompañamiento sistemático y comunicación institucional. A partir de los resultados del diagnóstico se diseñó una propuesta de fortalecimiento pedagógico organizada en ocho semanas, estructurada en cuatro fases: diagnóstico y acuerdos institucionales, observación y retroalimentación, formación y colaboración docente, y evaluación y reajuste de las acciones desarrolladas. La propuesta contempla estrategias de liderazgo participativo, visitas de acompañamiento al aula, retroalimentación individual, microtalleres de formación, círculos de intercambio de experiencias y seguimiento de compromisos pedagógicos. Estas acciones buscan contribuir al fortalecimiento de las prácticas docentes mediante procesos de apoyo, reflexión y mejoramiento continuo.

En este sentido, la investigación permitió identificar una asociación significativa entre las valoraciones del liderazgo pedagógico y la percepción de su contribución al desempeño docente, así como reconocer aspectos institucionales que requieren atención prioritaria. No obstante, la muestra de 14 participantes, la inclusión de diferentes cargos institucionales y la utilización de un cuestionario de percepción limitan la generalización de los resultados.

Tabla 2. *Indicadores identificados como prioridades de fortalecimiento.*

Indicador	Media	Prioridad derivada del diagnóstico
Acompañamiento a las actividades pedagógicas	3,21	Organizar oportunidades sistemáticas de observación y orientación docente.
Retroalimentación posterior al acompañamiento	3,21	Establecer espacios de devolución individual y reflexión sobre la práctica.
Seguimiento de compromisos pedagógicos	3,29	Definir responsables, plazos y evidencias para revisar los acuerdos.

Fuente: Elaboración propia.

Estas valoraciones permitieron delimitar necesidades relacionadas con la continuidad del acompañamiento y la articulación entre observación, retroalimentación y seguimiento. Su identificación no implica ausencia de estas prácticas, sino la conveniencia de examinarlas y fortalecerlas dentro de la planificación institucional. Los coeficientes alfa de Cronbach de las cinco dimensiones oscilaron entre 0,909 y 0,960. Estas estimaciones indican elevada consistencia interna en las respuestas a los ítems de cada dimensión. Sin embargo, debido al reducido número de participantes, deben interpretarse con precaución. Asimismo, la consistencia interna no demuestra por sí sola la validez del instrumento ni garantiza que las dimensiones midan conceptos suficientemente diferenciados. El análisis mediante el

coeficiente rho de Spearman mostró una asociación positiva elevada entre las valoraciones del liderazgo pedagógico y la percepción de su contribución al desempeño docente, con un coeficiente de 0,886 y significación estadística inferior a 0,001.

Tabla 3. *Asociación reportada entre liderazgo pedagógico y contribución percibida al desempeño docente.*

Relación analizada	Rho de Spearman	Valor p	Interpretación
Valoración del liderazgo pedagógico y contribución percibida al desempeño docente	0,886	< 0,001	Asociación positiva elevada

Fuente: Elaboración propia.

El resultado indica que las valoraciones más favorables del liderazgo tendieron a acompañarse de percepciones más positivas sobre su contribución al trabajo docente. No obstante, la asociación no demuestra que las prácticas directivas hayan producido mejoras objetivas en el desempeño, puesto que la información se recogió en un único momento y mediante percepciones de los mismos participantes. A partir de las necesidades identificadas, se diseñó una propuesta de fortalecimiento pedagógico con una duración prevista de ocho semanas, organizada en cuatro fases.

Tabla 4. *Articulación de la propuesta con las necesidades identificadas*

Fase	Acciones previstas	Vinculación con el diagnóstico
Diagnóstico y acuerdos institucionales	Socialización de resultados, identificación compartida de prioridades y establecimiento de compromisos.	Atender la diversidad de valoraciones y promover la participación.
Observación y retroalimentación	Visitas de acompañamiento y devolución individual sobre las prácticas observadas.	Fortalecer los indicadores de acompañamiento y retroalimentación, ambos con media de 3,21.
Formación y colaboración docente	Microtalleres y círculos de intercambio de experiencias.	Articular el desarrollo profesional con las oportunidades de trabajo colaborativo.
Evaluación y reajuste	Revisión de evidencias, seguimiento de compromisos y ajuste de acciones.	Atender el seguimiento de acuerdos, cuyo indicador obtuvo una media de 3,29.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la investigación evidenciaron una asociación positiva elevada entre las valoraciones del liderazgo pedagógico directivo y la percepción de su contribución al desempeño docente en la Unidad Educativa Atahualpa Perdomo Franco rho de Spearman = 0,886; $p < 0,001$. Este hallazgo indica que quienes valoraron favorablemente las prácticas de dirección también tendieron a reconocer mayores aportes al trabajo docente. Existe una coincidencia con Dorukbaşi y Cansoy (2024), quienes identificaron relaciones entre liderazgo instructivo, aprendizaje profesional y prácticas de enseñanza en una muestra de 385 docentes de Turquía. Sin embargo, mientras esos autores examinaron un modelo de mediación, la presente investigación estableció una asociación entre valoraciones institucionales; por tanto, no permite determinar los mecanismos mediante los cuales el liderazgo podría relacionarse con las prácticas docentes.

La magnitud de la correlación también merece una interpretación cuidadosa. Hallinger et al. (2025) mediante un metaanálisis de 68 estudios, encontraron una asociación positiva moderada entre liderazgo pedagógico y actitudes docentes $r = 0,450$. Aunque ambos resultados coinciden en la dirección de la relación, sus coeficientes no son directamente equivalentes, debido a las diferencias entre variables, instrumentos, muestras y procedimientos estadísticos. En el presente estudio, la elevada asociación podría reflejar una estrecha correspondencia entre las percepciones de los participantes, pero también podría estar influida por la utilización del

mismo cuestionario y de los mismos informantes para evaluar ambos componentes. En consecuencia, el valor obtenido no debe interpretarse como evidencia de un efecto institucional superior al registrado en otras investigaciones.

Respecto al liderazgo pedagógico, la media de 3,46 y la desviación estándar de 1,07 reflejan diferencias en las valoraciones sobre orientación, comunicación y participación institucional. Este resultado sugiere que las experiencias relacionadas con el ejercicio directivo no son uniformes entre los participantes. Una posible explicación, que requiere investigación adicional, es que las oportunidades de interacción con la dirección varíen según las responsabilidades y experiencias de cada integrante. Liu y Hallinger (2021) encontraron que las relaciones entre liderazgo y aprendizaje profesional eran más fuertes cuando los docentes percibían menor distancia de poder respecto de sus directivos. Desde esta perspectiva, los resultados locales respaldan la pertinencia de ampliar los espacios de diálogo y participación, aunque no permiten afirmar que exista un estilo autoritario de dirección.

En la dimensión de acompañamiento y seguimiento pedagógico, la media de 3,43 adquiere mayor significado al considerar que el ítem sobre realización del acompañamiento obtuvo 3,21 y el seguimiento de compromisos alcanzó 3,29. Estas valoraciones permiten identificar prioridades relativas dentro del diagnóstico, sin concluir que dichas prácticas estén ausentes. He et al. (2024), en una investigación con docentes y directivos de escuelas secundarias de Nigeria, encontraron asociaciones significativas entre liderazgo instructivo y desarrollo profesional. La coincidencia con el presente estudio radica en la importancia atribuida al apoyo directivo; no obstante, los resultados locales sugieren que reconocer su utilidad debe complementarse con procedimientos sistemáticos de observación, orientación y seguimiento. Así, el acompañamiento puede plantearse como un proceso continuo, con acuerdos y evidencias de avance, cuya aplicación deberá evaluarse posteriormente.

La retroalimentación y el desarrollo profesional también alcanzaron una media de 3,43, mientras que la retroalimentación posterior al acompañamiento registró 3,21. Esta diferencia destaca la necesidad de examinar cómo se concreta la orientación después de observar las prácticas docentes. Dorukbaşi y Cansoy (2024) identificaron el aprendizaje profesional como mediador estadístico entre el liderazgo percibido y las prácticas de enseñanza. Sus resultados ofrecen un referente para interpretar que el acompañamiento podría resultar más pertinente cuando genera oportunidades de reflexión y aprendizaje, en lugar de limitarse al registro de observaciones. En esta institución, ello fundamenta la propuesta de establecer devoluciones específicas, dialogadas y vinculadas con compromisos alcanzables; sin embargo, el diagnóstico no demuestra todavía que tales acciones produzcan cambios efectivos en el aula.

Por su parte, el trabajo colaborativo presentó una media de 3,55, relativamente superior a las dimensiones de acompañamiento y retroalimentación. Este resultado permite reconocer una base institucional sobre la cual organizar actividades de intercambio profesional, aunque la desviación estándar de 1,17 muestra diversidad de respuestas. Chaucono et al. (2024), mediante un estudio cualitativo en Chile, destacaron que la construcción conjunta de una ruta de

aprendizaje entre docentes y directivos favoreció la revisión de sus comprensiones y prácticas de liderazgo. En relación con este antecedente, los círculos de intercambio y el análisis compartido de experiencias constituyen alternativas pertinentes para la propuesta local. No obstante, será necesario comprobar que estos espacios tengan continuidad, participación y conexión con problemas concretos de enseñanza.

La contribución percibida al desempeño docente obtuvo la media más alta 3,67, mientras que las prácticas de acompañamiento y retroalimentación recibieron valoraciones inferiores. Esta diferencia descriptiva sugiere que los participantes reconocen el potencial del liderazgo pedagógico, aunque consideran que algunas de sus manifestaciones pueden fortalecerse. No representa, por sí misma, una diferencia estadísticamente significativa entre dimensiones. Thien y Liu (2024) encontraron relaciones entre liderazgo instructivo, autoeficacia y aprendizaje profesional, incluyendo componentes lineales y no lineales. Su investigación permite comprender que la relación entre dirección y desarrollo docente puede involucrar procesos diversos. En el presente estudio, estos mecanismos constituyen posibilidades explicativas, pues la autoeficacia y las relaciones de mediación no fueron evaluadas.

En el contexto ecuatoriano, los hallazgos guardan correspondencia parcial con Suárez Jordán et al. (2024), quienes identificaron necesidades de mejora en comunicación, establecimiento de metas y delegación de responsabilidades, junto con dificultades relacionadas con la enseñanza y la evaluación. La coincidencia se encuentra en la conveniencia de vincular la gestión directiva con acciones de fortalecimiento profesional. Sin embargo, esas dificultades no pueden trasladarse automáticamente a la Unidad Educativa Atahualpa Perdomo Franco, donde los datos muestran valoraciones diversas y prioridades específicas. El aporte del diagnóstico consiste, precisamente, en orientar una respuesta contextualizada, evitando adoptar estrategias basadas únicamente en problemas identificados en otras instituciones.

Desde una perspectiva práctica, la propuesta de ocho semanas responde a las necesidades detectadas al integrar acuerdos institucionales, observación, retroalimentación, formación y colaboración docente. Su coherencia radica en vincular los componentes de menor valoración con actividades concretas y mecanismos de seguimiento. No obstante, su diseño constituye un producto de la investigación y no una intervención cuya eficacia haya sido demostrada. Su evaluación futura debería incorporar, además de las percepciones, evidencias como registros de acompañamiento, cumplimiento de compromisos, revisión de planificaciones y observaciones de las prácticas de enseñanza. Esto permitiría examinar si las acciones previstas se implementan y si se registran cambios en los aspectos priorizados.

Finalmente, los resultados deben interpretarse considerando la participación de 14 personas, la inclusión de diferentes cargos institucionales y el carácter transversal y perceptual de la información. La asociación encontrada no establece precedencia temporal ni permite descartar explicaciones alternativas. Asimismo, los coeficientes alfa de Cronbach, comprendidos entre 0,909 y 0,960, aportan información sobre consistencia interna, pero no demuestran por sí solos la validez del instrumento ni la diferenciación entre los constructos evaluados. En consecuencia, el estudio ofrece un diagnóstico exploratorio útil

para la institución, cuya profundización requiere muestras más amplias, diversas fuentes de información y seguimiento temporal.

Conclusiones

La investigación permitió analizar la relación entre el liderazgo pedagógico del directivo y la percepción de su contribución al desempeño docente en la Unidad Educativa Atahualpa Perdomo Franco, evidenciando que las prácticas de orientación, acompañamiento, retroalimentación y trabajo colaborativo constituyen componentes relevantes de la gestión educativa. Los resultados reflejaron diferencias en las valoraciones de los participantes, lo que permitió reconocer fortalezas institucionales y aspectos que requieren mayor atención para favorecer los procesos de mejoramiento pedagógico.

El análisis estadístico evidenció una correlación positiva elevada entre las valoraciones del liderazgo pedagógico y la percepción de su contribución al desempeño docente, con un coeficiente rho de Spearman de 0,886 y un nivel de significación inferior a 0,001. Este resultado demuestra la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas, aunque no permite establecer una relación causal ni confirmar mejoras objetivas en el desempeño docente. Asimismo, se identificó la necesidad de fortalecer el acompañamiento pedagógico, la retroalimentación formativa, la participación docente en las decisiones institucionales y el seguimiento de los acuerdos establecidos. Estos aspectos representan oportunidades para promover una gestión directiva más participativa, organizada y orientada al desarrollo profesional del profesorado, considerando las características y necesidades del contexto educativo rural. A partir de los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta institucional de fortalecimiento pedagógico de ocho semanas, estructurada mediante estrategias de liderazgo participativo, observación de clases, asesoramiento individual, formación continua y trabajo colaborativo. Esta propuesta constituye una alternativa contextualizada para orientar futuras acciones de mejoramiento de las prácticas docentes; sin embargo, su efectividad deberá comprobarse mediante su implementación y evaluación posterior.

Se concluye que el liderazgo pedagógico representa un componente importante para orientar el fortalecimiento de la gestión escolar y el desarrollo profesional docente. No obstante, debido al tamaño reducido de la muestra, la presencia de respuestas ambiguas y el carácter perceptual de la información recopilada, se recomienda ampliar futuras investigaciones, incorporar instrumentos de observación directa y realizar un seguimiento longitudinal que permita obtener evidencias más sólidas sobre la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente.

Referencias Bibliográficas

Abidin, Z., & Ibrahim, R. (2023). School principal leadership strategies in improving teacher performance. *Edukasi, 17*(2). https://doi.org/10.15294/edukasi.v17i2.49420

Cajamarca, M., Pulig, S., & Alcívar, J. (2024). El directivo como agente de cambio: Liderazgo transformacional en el desempeño docente. *Revista Scientific, 9*(33), 276–298. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.13.276-298

Calderón, E. (2023). Gestión del liderazgo y su relación con el desempeño pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Babahoyo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5277

Chaucono, J., Mellado, M., & Garrido, N. (2024). Resignificando las prácticas pedagógicas para transitar hacia un liderazgo para el aprendizaje. *Revista Andina de Educación, 7*(1), 007110. https://doi.org/10.32719/26312816.2023.7.1.10

Cox, J., & Mullen, C. (2023). Impacting student achievement: Principals' instructional leadership practice in two Title I rural schools. *Journal of School Leadership, 33*(1). https://doi.org/10.1177/10526846221133996

Demir, K., & Kalman, M. (2025). Instructional leadership and teachers' instructional practices: A serial mediation by teacher autonomy and collective teacher innovativeness. *European Journal of Education, 60*(3), e70155. https://doi.org/10.1111/ejed.70155

Dorukbaşi, E., & Cansoy, R. (2024). Examining the mediating role of teacher professional learning between perceived instructional leadership and teacher instructional practices. *European Journal of Education, 59*(3), e12672. https://doi.org/10.1111/ejed.12672

Gechere, T., Oumer, J., & Ouke, T. (2025). Influence of principals' instructional leadership and teachers' efficacy on students' performance in secondary schools in the Wolaita Zone, South Ethiopia. *Discover Sustainability, 6*, Article 967. https://doi.org/10.1007/s43621-025-01797-3

Hallinger, P., Liu, S., & Chen, L. (2025). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989–2024. *European Journal of Education, 60*(4), e70199. https://doi.org/10.1111/ejed.70199

Hasna, M., Aslamiah, & Novitawati. (2025). The effects of instructional leadership, PLC, and self-efficacy on teacher performance. *Curricula: Journal of Curriculum Development, 4*(2), 1627–1638. https://doi.org/10.17509/curricula.v4i2.90597

He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education, 9*, Article 63. https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0

Hsieh, C.-C., Chen, Y.-R., & Li, H.-C. (2024). Impact of school leadership on teacher professional collaboration: Evidence from multilevel analysis of Taiwan TALIS 2018. *Journal of Professional Capital and Community, 9*(1), 1–18. https://doi.org/10.1108/JPCC-01-2023-0002 National Tsing Hua University

Li, J., Chan, P. W. K., & Hu, Y. (2023). The effects of principals' instructional leadership on primary school students' academic achievement in China: Evidence from serial multiple mediating analysis. *Sustainability, 15*(3), Article 2844. https://doi.org/10.3390/su15032844

Liu, S., & Hallinger, P. (2021). Unpacking the effects of culture on school leadership and teacher learning in China. *Educational Management Administration & Leadership, 49*(2), 214–233. https://doi.org/10.1177/1741143219896042

Mavi, D., Tuti, G., & Özdemir, M. (2025). Instructional leadership as a catalyst for teacher professionalism: A multilevel mediation model of teacher collaboration. *Journal of Educational Administration, 63*(6), 536–550. https://doi.org/10.1108/JEA-02-2025-0055 ScienceDirect

Mydin, A.-A., Xia, Y., & Long, Y. (2024). Professional learning communities and their impact on teacher performance: Empirical evidence from public primary schools in Guiyang. *Teaching and Teacher Education, 148*, Article 104715. https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104715

Sozoranga, E., Morocho, K., Campoverde Jumbo, E. B., & Morocho Cabrera, D. M. (2024). Liderazgo directivo y su influencia en el rendimiento académico del personal docente de una unidad educativa fiscomisional en Yantzaza, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(2), 8385–8408. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11498

Suárez Jordán, F. A., Suárez Jordán, G. M., Morante Ramos, E. A., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). La gestión directiva y su

incidencia en el desempeño profesional docente. *Revista Scientific, 9*(Ed. Esp. 2), 184–203. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.9.184-203

Thien, L, & Liu, P. (2024). Linear and nonlinear relationships between instructional leadership and teacher professional learning through teacher self-efficacy as a mediator: A partial least squares analysis. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*, Article 7. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02500-5

Toni, T., Maria, H. T., & Karolina, V. (2023). The influence of school principals' leadership on teacher performance. *Edukasi, 17*(2). https://doi.org/10.15294/edukasi.v17i2.49002

Tshering, N. (2022). Influence of principal's instructional leadership on teacher performance in secondary schools of Thimphu district, Bhutan. *Bhutan Journal of Research and Development, 11*(2). https://doi.org/10.17102/bjrd.rub.11.2.034

UNESCO. (2024). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5: Liderazgo en la educación: Liderar por el aprendizaje*. https://www.unesco.org/gem-report/es/publication/leadership

UNESCO, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2025). *Liderazgo distribuido y capacidades estatales en educación: ¿Cómo pasar de las ideas a la acción?* https://www.iiep.unesco.org/es/articles/lider

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Frixon Estuardo Castillo García, Sandra Gladys Cerda Andi Washington Fernando Maliza Muñoz.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo
Contribución de los autores (Taxonomía CRediT). Elsa Isabel Mainato Sanaguaray: 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. Prisila Alexandra Mantilla Crespo: 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.