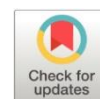


## El liderazgo educativo y su relación con la práctica profesional docente en una unidad educativa del cantón Loja

*Educational leadership and its relationship with teachers' professional practice in an educational institution in Loja canton*

- <sup>1</sup> Carmen Patricia Torres Samaniego  <https://orcid.org/0009-0005-0921-2338>  
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.  
Maestría en Gestión Educativa  
[cptorress@ube.edu.ec](mailto:cptorress@ube.edu.ec)
- <sup>2</sup> Elsa Alexandra Custodio Vásquez  <https://orcid.org/0009-0002-7846-537X>  
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.  
Maestría en Gestión Educativa  
[eacustodiov@ube.edu.ec](mailto:eacustodiov@ube.edu.ec)
- <sup>3</sup> Alejandra Mercedes Colina Vargas  <https://orcid.org/0000-0003-1514-8852>  
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.  
[amcolinav@ube.edu.ec](mailto:amcolinav@ube.edu.ec)
- <sup>4</sup> Esther Carlín Chávez  <https://orcid.org/0000-0002-5262-1533>  
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.  
[elcarlinc@ube.edu.ec](mailto:elcarlinc@ube.edu.ec)



### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 14/08/2026

Revisado: 12/09/2026

Aceptado: 08/10/2026

Publicado: 26/10/2026

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v10i4.3794>

### Cítese:

Torres Samaniego, C. P., Custodio Vásquez, E. A., Colina Vargas, A. M., & Carlín Chávez, E. (2026). El liderazgo educativo y su relación con la práctica profesional docente en una unidad educativa del cantón Loja . Visionario Digital, 10(4), 181-204. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v10i4.3794>



**VISIONARIO DIGITAL**, es una revista científica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://visionariodigital.org>  
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 International. Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>



**Palabras clave:**

Liderazgo pedagógico, desarrollo profesional docente, competencias docentes, gestión educativa, mejora de la enseñanza.

**Resumen**

**Introducción.** El liderazgo educativo constituye un componente relevante de la gestión institucional por su relación con las condiciones que favorecen el desarrollo profesional docente. **Objetivos.** El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre el liderazgo educativo y la práctica profesional docente en una Unidad Educativa del sector urbano marginal del cantón Loja, Ecuador, durante el período lectivo 2025–2026. **Metodología.** El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con alcance descriptivo-correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo conformada por 12 docentes, quienes participaron en su totalidad mediante un censo. La información se recopiló mediante una encuesta y un cuestionario estructurado de 20 ítems con escala Likert de cinco categorías. La validez de contenido del instrumento se determinó mediante juicio de tres expertos y el coeficiente V de Aiken, con un valor global de 0,86. **Resultados.** El análisis descriptivo evidenció valoraciones favorables en las dimensiones estudiadas; Comunicación alcanzó la media más alta en liderazgo educativo ( $M = 4,38$ ), mientras que Planificación pedagógica presentó la mayor valoración en práctica profesional docente ( $M = 4,47$ ). El análisis correlacional mediante Rho de Spearman mostró una asociación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre liderazgo educativo y práctica profesional docente ( $\rho = 0,589$ ;  $p = 0,044$ ). Asimismo, se identificaron asociaciones fuertes entre Acompañamiento al desarrollo profesional docente y Desarrollo profesional docente ( $\rho = 0,785$ ;  $p = 0,002$ ), y entre Liderazgo pedagógico y Estrategias metodológicas ( $\rho = 0,755$ ;  $p = 0,005$ ). **Conclusiones.** Se concluye que ambas variables presentan una relación estadísticamente significativa en el contexto estudiado, aunque no causal, y que el acompañamiento al desarrollo profesional constituye un ámbito prioritario de fortalecimiento institucional. **Área de estudio general:** Educación. **Área de estudio específica:** Liderazgo educativo y práctica profesional docente. **Tipo de estudio:** Artículos originales.

**Keywords:**

Instructional leadership, teacher professional development, teaching skills, educational administration, instructional improvement.

**Abstract**

**Introduction.** Educational leadership is a relevant component of institutional management due to its relationship with the conditions that favor teacher professional development.

**Objectives.** The objective of this research was to analyze the relationship between educational leadership and professional teaching practice in an Educational Unit in the marginal urban sector of the Loja canton, Ecuador, during the 2025–2026 school year. **Methodology.** The study was developed under a quantitative, applied approach, with a descriptive-correlational scope, non-experimental design, and cross-sectional section. The population was made up of 12 teachers, who participated entirely through a census. The information was collected through a survey and a structured questionnaire of 20 items with a five-category Likert scale. The content validity of the instrument was determined by the judgment of three experts and Aiken's V coefficient, with an overall value of 0.86.

**Results.** The descriptive analysis showed favorable evaluations in the dimensions studied; Communication reached the highest meaning in educational leadership ( $M = 4.38$ ), while Pedagogical Planning presented the highest evaluation in professional teaching practice ( $M = 4.47$ ). The correlational analysis using Spearman's Rho showed a positive, moderate, and statistically significant association between educational leadership and professional teaching practice ( $\rho = 0.589$ ;  $p = 0.044$ ). Likewise, strong associations were identified between Accompaniment to Teacher Professional Development and Teacher Professional Development ( $\rho = 0.785$ ;  $p = 0.002$ ), and between Pedagogical Leadership and Methodological Strategies ( $\rho = 0.755$ ;  $p = 0.005$ ). **Conclusions.** It is concluded that both variables present a statistically significant relationship in the context studied, although not causal, and that accompaniment of professional development constitutes a priority area for institutional strengthening. **General Area of Study:** Education. **Specific area of study:** Educational leadership and professional teaching practice. **Type of study:** Original articles.

## 1. Introducción

El liderazgo educativo constituye un proceso de influencia orientado al establecimiento de propósitos compartidos, la organización de condiciones institucionales favorables para el aprendizaje, la promoción de la colaboración y el desarrollo de las capacidades profesionales del personal docente. Su ejercicio no se limita a la autoridad formal del directivo, sino que se manifiesta mediante prácticas relacionadas con la visión institucional, el acompañamiento, la comunicación, la participación y la mejora continua. En este sentido, la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO, 2024) identifica entre las dimensiones esenciales del liderazgo educativo el establecimiento de expectativas, el énfasis en el aprendizaje, el fomento de la colaboración y el desarrollo de las personas, aspectos que permiten comprender su vinculación con la práctica profesional docente.

Desde la perspectiva de la práctica profesional, Tardif (2004) sostiene que el saber docente se construye mediante la articulación de conocimientos profesionales, saberes experienciales y aprendizajes derivados del trabajo cotidiano. Por su parte, Perrenoud (2004) destaca la necesidad de desarrollar competencias relacionadas con la organización de situaciones de aprendizaje, el trabajo en equipo, la participación en la gestión institucional y la formación continua. Estas aproximaciones permiten comprender que el ejercicio profesional docente no depende exclusivamente de las capacidades individuales, sino también de las condiciones institucionales que favorecen el aprendizaje profesional, la reflexión sobre la enseñanza y la colaboración entre pares.

La evidencia científica ha señalado la relevancia de las prácticas de liderazgo orientadas hacia la enseñanza y el aprendizaje. Robinson et al. (2008) mediante un meta-análisis de investigaciones sobre liderazgo escolar, identificaron mayores efectos asociados con prácticas de liderazgo pedagógico, particularmente aquellas vinculadas con el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes. Hallinger (2011) a su vez plantea que el liderazgo para el aprendizaje debe considerar los valores institucionales, el contexto, el foco del liderazgo y la distribución de responsabilidades. Desde esta perspectiva, la gestión directiva adquiere especial relevancia cuando sus acciones se articulan con los procesos pedagógicos de la institución.

En el contexto ecuatoriano, la gestión educativa se desarrolla dentro de un marco normativo orientado hacia la calidad, la inclusión, la participación y la mejora continua. La Ley Orgánica de Educación Intercultural (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011), y su Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (Presidencia de la República del Ecuador, 2023), constituyen referentes para la organización del sistema educativo y para el ejercicio de las responsabilidades de los diferentes actores institucionales. Sin embargo, estos referentes normativos deben analizarse juntamente con la evidencia científica, debido a que el ejercicio de una función directiva no determina, por sí mismo, los resultados de la práctica profesional docente. Su relevancia

reside principalmente en la posibilidad de generar condiciones institucionales que favorezcan el trabajo pedagógico y el desarrollo profesional.

Esta perspectiva coincide con los planteamientos de la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2020) que reconoce el aprendizaje continuo, la colaboración, la autonomía y las oportunidades de liderazgo como componentes de la profesionalización docente. Asimismo, la OECD (2024) señala que la calidad de la enseñanza está relacionada con las condiciones de trabajo y con las capacidades desarrolladas por docentes y líderes escolares. En la misma línea, Grissom et al. (2021) a partir de una síntesis sistemática de dos décadas de investigación, identifican entre las prácticas relevantes de los directivos el énfasis en la instrucción, la construcción de relaciones profesionales y la organización de condiciones escolares favorables para los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La literatura sobre desarrollo profesional docente complementa estos planteamientos. Hargreaves & Fullan (2012) destacan la relevancia del capital profesional y de las culturas colaborativas para el fortalecimiento de la profesión docente. Darling-Hammond et al. (2017) identifican entre las características de un desarrollo profesional efectivo el aprendizaje activo, la colaboración, el acompañamiento especializado, la retroalimentación y la continuidad de los procesos formativos. De manera similar, Guskey (2002) sostiene que el cambio profesional requiere procesos de aprendizaje acompañados de condiciones que permitan transferir los conocimientos adquiridos a la práctica. Desde esta perspectiva, el acompañamiento pedagógico puede comprenderse como una estrategia formativa orientada al fortalecimiento de los procesos de enseñanza, antes que como un mecanismo exclusivamente relacionado con el control del desempeño. No obstante, la relación entre liderazgo educativo y práctica profesional docente no debe asumirse como uniforme ni directa. Tayag & Ayuyao (2020) mediante un modelo de ecuaciones estructurales aplicado a docentes de escuelas públicas, encontraron que la relación entre liderazgo y aprendizaje profesional puede estar mediada por factores como la confianza docente y la agencia profesional. Este hallazgo evidencia que el liderazgo puede contribuir a generar condiciones favorables para el desarrollo profesional, aunque dichas relaciones dependen también de factores organizacionales y relacionales. En una línea reciente, Karakose et al. (2025) mediante un modelo meta-analítico, identificaron asociaciones relevantes entre liderazgo para el aprendizaje, desarrollo profesional y autoeficacia docente, lo que refuerza la necesidad de analizar los mecanismos y condiciones contextuales que intervienen en estas relaciones.

A pesar de los avances alcanzados en este campo, aún existe una limitada evidencia empírica sobre la relación entre liderazgo educativo y práctica profesional docente en instituciones educativas fiscales del Ecuador. La literatura internacional ha documentado asociaciones entre liderazgo pedagógico, aprendizaje profesional, condiciones organizacionales y práctica docente; sin embargo, continúa siendo necesario examinar cómo estas relaciones se manifiestan en contextos educativos ecuatorianos con

características sociales, culturales y organizacionales específicas (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2020). Esta brecha limita la disponibilidad de evidencia contextualizada para comprender los factores asociados con el desarrollo profesional docente y para orientar estrategias de gestión educativa ajustadas a las necesidades institucionales.

Esta problemática adquiere particular relevancia en una unidad educativa ubicada en un sector urbano marginal del cantón Loja, provincia de Loja, Ecuador. La revisión de registros institucionales y de encuestas de satisfacción correspondientes al período lectivo 2025–2026 evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias relacionadas con el acompañamiento pedagógico, el trabajo colaborativo, la comunicación y el desarrollo profesional docente. Estas condiciones justifican el análisis sistemático de la relación existente entre las prácticas de liderazgo educativo y la práctica profesional docente, sin establecer de manera anticipada relaciones de causalidad. En este sentido, Leithwood et al. (2020) destacan la importancia del liderazgo escolar como factor organizacional relacionado con la mejora de los procesos de enseñanza y con las condiciones en las que se desarrolla el trabajo docente.

En consecuencia, resulta pertinente generar evidencia empírica que permita identificar cómo se relacionan las dimensiones del liderazgo educativo con la práctica profesional docente en este contexto institucional. Desde el punto de vista académico, el estudio contribuye al análisis de ambas variables en una institución educativa fiscal ecuatoriana; desde la perspectiva institucional, sus resultados pueden aportar elementos para reconocer fortalezas y aspectos susceptibles de mejora relacionados con el acompañamiento, la formación, la comunicación y la participación docente. Esta orientación encuentra respaldo en Leithwood et al. (2020), Robinson et al. (2008), Hargreaves & Fullan (2012) y Darling-Hammond et al. (2017) quienes destacan la relevancia de las condiciones organizacionales, el aprendizaje profesional y el liderazgo centrado en los procesos de enseñanza.

Por lo expuesto, la investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo educativo y la práctica profesional docente en una Unidad Educativa del sector urbano marginal del cantón Loja, provincia de Loja, durante el período lectivo 2025–2026? En correspondencia con esta interrogante, el objetivo general consiste en analizar la relación entre el liderazgo educativo y la práctica profesional docente en dicha institución, mediante la descripción de sus dimensiones y el análisis de la asociación estadística entre las variables. De manera específica, se busca describir la percepción de los docentes sobre las dimensiones del liderazgo educativo y de la práctica profesional docente; determinar la dirección y la intensidad de la asociación entre ambas variables y establecer si es estadísticamente significativa.; e identificar las dimensiones que presentan mayores fortalezas y aquellas susceptibles de fortalecimiento para orientar estrategias institucionales de mejora.

El estudio asume una perspectiva que reconoce al docente como profesional poseedor de saberes, competencias y capacidad de decisión, en correspondencia con los

planteamientos de Tardif (2004) y Perrenoud (2004). Asimismo, debido a su carácter no experimental y correlacional, la investigación se orienta a identificar tendencias y asociaciones estadísticas entre las variables estudiadas, sin pretender demostrar que el liderazgo educativo constituya una causa directa de las variaciones observadas en la práctica profesional docente.

## 2. Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que las variables liderazgo educativo y práctica profesional docente fueron medidas mediante datos numéricos obtenidos a través de un cuestionario estructurado. Este enfoque permitió organizar, procesar y analizar estadísticamente la información recopilada, así como examinar la asociación entre las variables objeto de estudio (Creswell & Creswell, 2023; Hernández & Mendoza, 2023).

El estudio correspondió a una investigación de tipo aplicada, dado que estuvo orientado al análisis de una problemática específica del contexto educativo institucional y a la generación de información que contribuya al fortalecimiento del liderazgo educativo y de la práctica profesional docente en la institución estudiada (Arias, 2012; Hernández & Mendoza, 2023).

El alcance de la investigación fue descriptivo-correlacional. El componente descriptivo permitió caracterizar las percepciones de los docentes respecto de las dimensiones correspondientes al liderazgo educativo y a la práctica profesional docente. El componente correlacional se orientó a determinar la dirección, intensidad y significancia estadística de la asociación entre ambas variables, sin establecer relaciones de causalidad (Hernández & Mendoza, 2023; Creswell & Creswell, 2023).

Se empleó un diseño no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas a partir de las percepciones reportadas por los participantes en su contexto institucional. Asimismo, el estudio fue de corte transversal, puesto que la información se recopiló en un único momento durante 2026, lo que permitió analizar las variables y su asociación en el período establecido para el levantamiento de los datos (Hernández & Mendoza, 2023).

La población estuvo conformada por 12 docentes que ejercieron sus funciones en la Unidad Educativa objeto de estudio durante el período lectivo 2025–2026. Debido al reducido tamaño de la población y a la posibilidad de acceder a la totalidad de sus integrantes, se realizó un muestreo censal, por lo que participaron los 12 docentes de la institución. Esta decisión permitió obtener información de la totalidad de la población definida para el estudio, sin recurrir a procedimientos de selección muestral (Hernández & Mendoza, 2023).

Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado dirigido a los docentes. El instrumento estuvo conformado por 20 ítems orientados a medir las dimensiones correspondientes a las variables

liderazgo educativo y práctica profesional docente. Las respuestas se registraron mediante una escala Likert de cinco categorías: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5). La aplicación del cuestionario permitió obtener información sobre las percepciones de los participantes respecto de las variables analizadas.

La validez de contenido del instrumento se determinó mediante juicio de expertos. Participaron tres profesionales con formación académica de cuarto nivel y más de diez años de experiencia en el ámbito educativo, quienes evaluaron la claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de los ítems, así como su correspondencia con las dimensiones e indicadores establecidos. Para cuantificar el grado de acuerdo entre los expertos se empleó el coeficiente V de Aiken, obteniéndose un valor global de 0,86, considerado adecuado para sustentar la validez de contenido del instrumento. Las observaciones formuladas durante este proceso fueron analizadas e incorporadas, cuando correspondió, antes de la aplicación definitiva del cuestionario.

El procedimiento de investigación inició con la revisión de literatura científica relacionada con el liderazgo educativo y la práctica profesional docente. A partir de la fundamentación teórica se realizó la operacionalización de las variables mediante dimensiones e indicadores, lo que permitió estructurar los ítems del cuestionario. Una vez concluida la validación del instrumento, este fue aplicado a los 12 docentes participantes. Posteriormente, los datos obtenidos fueron revisados, depurados y codificados en Microsoft Excel, con el propósito de organizar la base de datos e identificar posibles errores de digitación, valores ausentes, respuestas incompletas o inconsistencias en los registros.

El análisis estadístico se desarrolló en dos etapas. En primer lugar, se efectuó un análisis descriptivo mediante medidas de tendencia central y dispersión, particularmente medias y desviaciones estándar, para caracterizar el comportamiento de las dimensiones estudiadas. En segundo lugar, se realizó el análisis correlacional mediante el coeficiente Rho de Spearman, seleccionado en consideración de la naturaleza ordinal de los datos derivados de la escala Likert y del propósito de determinar la dirección e intensidad de la asociación entre las variables. Para la contrastación estadística se estableció un nivel de significancia de  $\alpha = 0,05$ . La interpretación de los coeficientes obtenidos se realizó en términos de asociación estadística, sin atribuir relaciones causales entre las variables (Field, 2024; Pallant, 2020).

La investigación se desarrolló de acuerdo con principios éticos aplicables a la investigación científica. La participación de los docentes fue voluntaria y estuvo precedida por la obtención del consentimiento informado. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada, y los datos fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y científicos. Asimismo, durante las diferentes fases del estudio se observaron principios de integridad, honestidad, transparencia y rigor metodológico.

### 3. Resultados

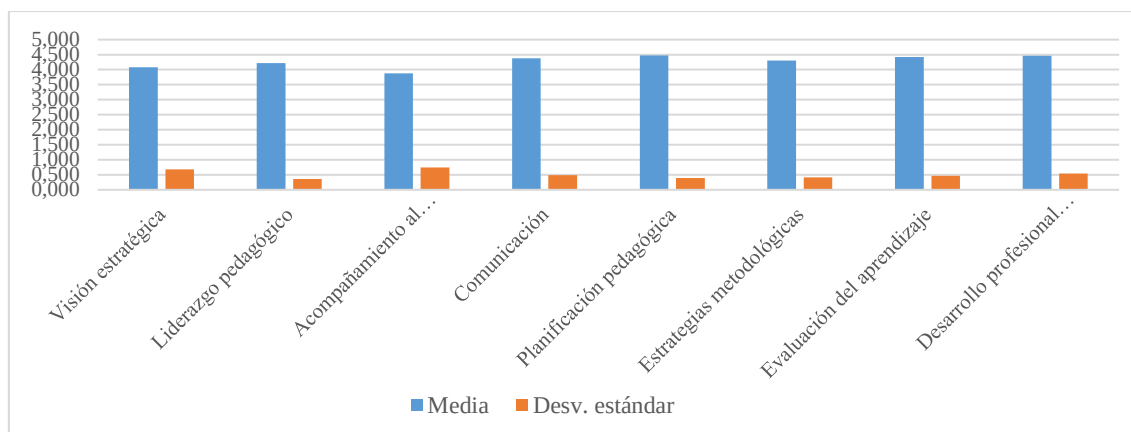
El análisis de los datos permitió caracterizar las dimensiones correspondientes al liderazgo educativo y a la práctica profesional docente, así como determinar la asociación entre ambas variables. Se analizaron las respuestas de los 12 docentes participantes en los 20 ítems que conformaron el instrumento.

#### 3.1. Resultados del análisis estadístico descriptivo

Como se observa en la **Figura 1**, las ocho dimensiones analizadas presentaron valoraciones favorables, con medias comprendidas entre 3,88 y 4,47 puntos en una escala de 1 a 5. En la variable liderazgo educativo, la dimensión Comunicación alcanzó la media más alta ( $M = 4,38$ ), seguida de Liderazgo pedagógico ( $M = 4,22$ ) y Visión estratégica ( $M = 4,08$ ). Acompañamiento al desarrollo profesional docente presentó la menor media ( $M = 3,88$ ).

Por su parte, la variable práctica profesional docente, Planificación pedagógica registró la media más alta ( $M = 4,47$ ), seguida de Desarrollo profesional docente ( $M = 4,46$ ), Evaluación del aprendizaje ( $M = 4,42$ ) y Estrategias metodológicas ( $M = 4,31$ ). En conjunto, los resultados evidencian una percepción favorable de las dimensiones estudiadas, aunque con diferencias en sus niveles de valoración.

**Figura 1**  
*Resultados descriptivos por dimensiones*



El análisis de la dispersión complementó la interpretación de las medias. Acompañamiento al desarrollo profesional docente presentó la mayor variabilidad en las respuestas, con valores aproximados de desviación estándar entre  $DE = 0,70$  y  $DE = 0,74$ , lo que evidencia una menor homogeneidad en las percepciones de los participantes. En contraste, liderazgo y planificación pedagógicos mostraron menor dispersión, reflejando una mayor concentración de las respuestas alrededor de sus respectivas medias.

En términos descriptivos, los resultados permiten identificar valoraciones destacadas en comunicación, planificación pedagógica, evaluación del aprendizaje y desarrollo

profesional docente. Por su parte, acompañamiento al desarrollo profesional docente presentó la menor valoración relativa dentro de las dimensiones de liderazgo y la mayor variabilidad en las respuestas.

### 3.2. Resultados del análisis estadístico correlacional

Para determinar la asociación entre liderazgo educativo y práctica profesional docente se calculó el coeficiente Rho de Spearman. Como se presenta en la **Tabla 1**, el análisis global mostró un coeficiente de  $\rho = 0,589$ , con p-valor = 0,044 y  $n = 12$ . Este resultado corresponde a una asociación positiva de magnitud moderada y estadísticamente significativa al nivel  $\alpha = 0,05$ .

**Tabla 1**

*Asociación entre liderazgo educativo y práctica profesional docente*

| Variables                                          | Rho de Spearman | p-valor | n  | Interpretación                                     |
|----------------------------------------------------|-----------------|---------|----|----------------------------------------------------|
| Liderazgo educativo – Práctica profesional docente | 0,589           | 0,044   | 12 | Positiva moderada y estadísticamente significativa |

Nota.  $\alpha = 0,05$ . La asociación identificada no implica causalidad.

El coeficiente obtenido indica que, en el grupo estudiado, puntuaciones más altas en liderazgo educativo tendieron a presentarse juntamente con puntuaciones más altas en práctica profesional docente. No obstante, este resultado expresa una asociación estadística y no permite establecer una relación causal entre las variables.

El análisis por dimensiones permitió identificar asociaciones de distinta magnitud. Como se muestra en la **Tabla 2**, las correlaciones más elevadas correspondieron a Acompañamiento al desarrollo profesional docente con Desarrollo profesional docente ( $\rho = 0,785$ ; p-valor = 0,002) y Liderazgo pedagógico con Estrategias metodológicas ( $\rho = 0,755$ ; p-valor = 0,005). Ambas asociaciones fueron positivas, fuertes y estadísticamente significativas.

También se observaron asociaciones positivas moderadas y estadísticamente significativas entre Liderazgo pedagógico y Evaluación del aprendizaje ( $\rho = 0,633$ ; p-valor = 0,027), Acompañamiento al desarrollo profesional docente y Estrategias metodológicas ( $\rho = 0,640$ ; p-valor = 0,025), Estrategias metodológicas y Evaluación del aprendizaje ( $\rho = 0,605$ ; p-valor = 0,037), y Estrategias metodológicas y Desarrollo profesional docente ( $\rho = 0,646$ ; p-valor = 0,023).

**Tabla 2**

*Asociaciones estadísticamente significativas entre dimensiones*

| Asociación                                        | Rho de Spearman | p-valor | Interpretación                    |
|---------------------------------------------------|-----------------|---------|-----------------------------------|
| Liderazgo pedagógico – Estrategias metodológicas  | 0,755           | 0,005   | Positiva fuerte y significativa   |
| Liderazgo pedagógico – Evaluación del aprendizaje | 0,633           | 0,027   | Positiva moderada y significativa |

**Tabla 2**

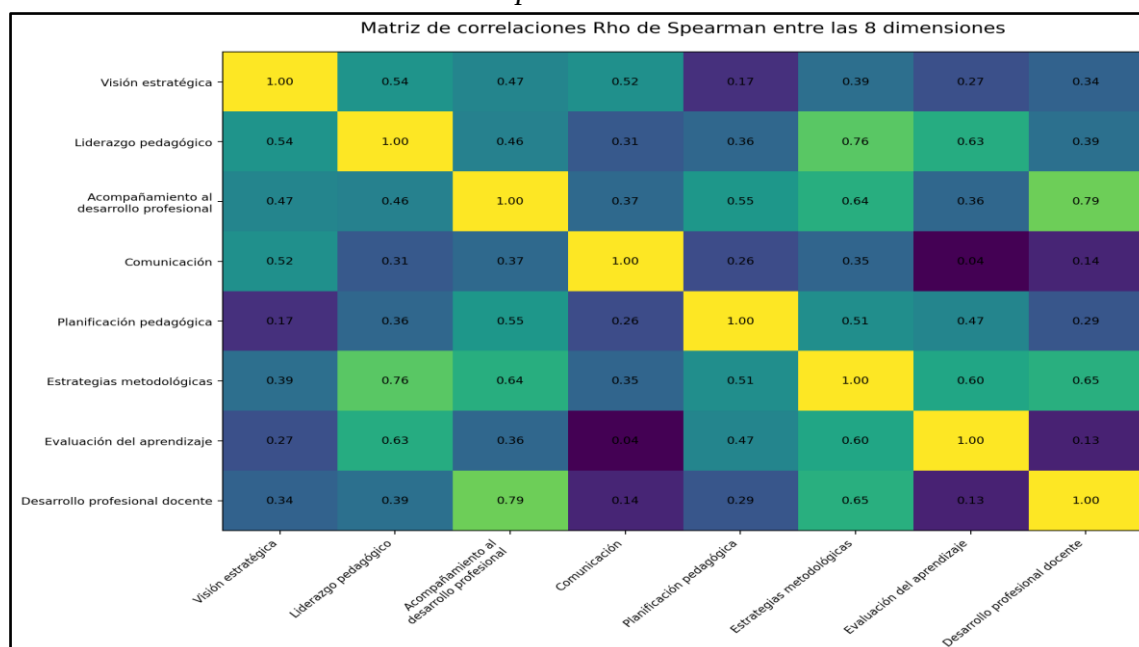
*Asociaciones estadísticamente significativas entre dimensiones (continuación)*

| Asociación                                                                        | Rho de Spearman | p-valor | Interpretación                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-----------------------------------|
| Acompañamiento al desarrollo profesional docente – Estrategias metodológicas      | 0,640           | 0,025   | Positiva moderada y significativa |
| Acompañamiento al desarrollo profesional docente – Desarrollo profesional docente | 0,785           | 0,002   | Positiva fuerte y significativa   |
| Estrategias metodológicas – Evaluación del aprendizaje                            | 0,605           | 0,037   | Positiva moderada y significativa |
| Estrategias metodológicas – Desarrollo profesional docente                        | 0,646           | 0,023   | Positiva moderada y significativa |

La distribución conjunta de las asociaciones entre dimensiones se presenta en la **Figura 2**, correspondiente a la matriz de correlaciones Rho de Spearman. Esta representación evidencia que la intensidad de las relaciones no fue uniforme entre las dimensiones analizadas.

**Figura 2**

*Matriz de correlaciones Rho de Spearman entre las dimensiones analizadas*



En particular, comunicación y evaluación del aprendizaje registraron una asociación débil ( $\rho = 0,036$ ), al igual que comunicación y desarrollo profesional docente ( $\rho = 0,135$ ). Estos resultados muestran que las dimensiones del liderazgo educativo no presentan el mismo patrón de asociación con todos los componentes de la práctica profesional docente.

En conjunto, los resultados evidencian una asociación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre liderazgo educativo y práctica profesional docente. Las asociaciones por dimensiones presentaron diferentes niveles de intensidad, destacándose Acompañamiento al desarrollo profesional docente con desarrollo profesional docente y liderazgo pedagógico con estrategias metodológicas. Debido al diseño no experimental y transversal del estudio, los resultados expresan asociaciones estadísticas y no relaciones de causalidad, y su interpretación se circunscribe al grupo de participantes analizado.

### *3.3. Propuesta de estrategia integral de liderazgo pedagógico y fortalecimiento de la práctica profesional docente*

La presente propuesta surge a partir de los resultados obtenidos en la investigación denominada “El liderazgo pedagógico y su relación con la práctica profesional docente”, cuyos hallazgos permitieron identificar la relación existente entre las variables estudiadas y reconocer aquellos aspectos institucionales que requieren ser fortalecidos para favorecer procesos educativos más articulados y coherentes con las necesidades de la institución. Los resultados descriptivos evidencian una valoración predominantemente favorable de las dimensiones relacionadas con el liderazgo pedagógico y la práctica profesional docente. Sin embargo, la presencia de respuestas en categorías intermedias y la variabilidad observada entre los participantes permiten advertir que determinadas prácticas no se desarrollan con la misma regularidad o intensidad en todos los ámbitos evaluados.

En este sentido, se considera pertinente fortalecer especialmente aquellos componentes vinculados con el acompañamiento pedagógico, la comunicación institucional, la participación docente en la toma de decisiones, la retroalimentación formativa, la organización del trabajo y el bienestar profesional. Estos elementos pueden contribuir a generar condiciones institucionales que favorezcan una práctica docente reflexiva, colaborativa y orientada a la mejora continua.

La propuesta se sustenta en una concepción del liderazgo pedagógico como un proceso que trasciende las funciones administrativas y se centra en orientar, acompañar y movilizar a la comunidad educativa hacia el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Desde esta perspectiva, el equipo directivo tiene un papel importante en la generación de espacios de diálogo profesional, acompañamiento, retroalimentación y construcción colectiva de alternativas de mejora.

La Estrategia Integral de Liderazgo Pedagógico y Fortalecimiento de la Práctica Profesional Docente (EILP-PPD) constituye, por tanto, una propuesta de mejora institucional contextualizada. Su finalidad no es atribuir causalidad a la relación encontrada en la investigación, sino establecer un conjunto de acciones que puedan ser implementadas, monitoreadas y evaluadas posteriormente para determinar su pertinencia y alcance en el contexto educativo estudiado.

Objetivo general: fortalecer el liderazgo pedagógico institucional mediante una estrategia integral de acompañamiento, comunicación, participación, organización del trabajo, retroalimentación y bienestar docente, orientada a favorecer el desarrollo y fortalecimiento de la práctica profesional docente.

Objetivos específicos:

- Fortalecer el acompañamiento pedagógico mediante procesos sistemáticos de observación, diálogo profesional, retroalimentación y seguimiento orientados al mejoramiento de la práctica docente.
- Mejorar la comunicación institucional mediante el establecimiento de canales, responsabilidades y mecanismos que faciliten el intercambio claro y oportuno de información relacionada con los procesos pedagógicos y organizativos.
- Promover un liderazgo participativo y colaborativo mediante la generación de espacios que favorezcan la participación docente en la identificación de necesidades, formulación de propuestas y toma de decisiones vinculadas con la gestión pedagógica.
- Optimizar la organización del trabajo docente mediante la revisión de las responsabilidades académicas y administrativas, la planificación institucional y la reducción de duplicidades, procurando proteger el tiempo destinado a las actividades pedagógicas.
- Favorecer la reflexión, innovación y desarrollo profesional docente mediante espacios de trabajo colaborativo, intercambio de experiencias, análisis de la práctica y generación de estrategias de mejora pedagógica.
- Fortalecer el bienestar y reconocimiento profesional docente mediante acciones de apoyo, valoración del trabajo, escucha institucional y generación de condiciones que contribuyan a un clima organizacional positivo.

### Ejes estratégicos de la propuesta

#### *Eje 1. Liderazgo pedagógico y acompañamiento docente*

Este eje constituye el núcleo de la propuesta. Busca fortalecer el rol del equipo directivo como orientador y acompañante de los procesos pedagógicos, promoviendo una relación basada en el diálogo profesional, la confianza, la retroalimentación y la mejora continua.

Acciones principales:

- Elaborar un cronograma institucional de acompañamiento pedagógico.
- Realizar observaciones de aula con carácter formativo.
- Establecer espacios de retroalimentación individual y colectiva.
- Identificar necesidades de actualización y formación docente.
- Generar compromisos de mejora de manera consensuada.
- Realizar seguimiento periódico a los compromisos establecidos.
- Promover comunidades o círculos de aprendizaje entre docentes.

Resultado esperado: mayor sistematicidad en los procesos de acompañamiento y reflexión sobre la práctica profesional docente.

#### *Eje 2. Comunicación institucional y participación docente*

Este eje busca fortalecer los procesos de comunicación entre directivos y docentes, procurando que la información sea clara, oportuna y accesible, y que los docentes tengan espacios reales de participación en los asuntos relacionados con la gestión pedagógica.

Acciones principales:

- Definir canales oficiales de comunicación institucional.
- Establecer responsables para la difusión de información.
- Organizar reuniones periódicas de carácter pedagógico.
- Implementar espacios de escucha y diálogo con los docentes.
- Socializar oportunamente decisiones, acuerdos y disposiciones institucionales.
- Recoger propuestas y necesidades del profesorado.
- Fortalecer el trabajo colaborativo en comisiones y equipos docentes.

Resultado esperado: mayor claridad en la comunicación institucional y fortalecimiento de la participación docente en los procesos pedagógicos.

#### *Eje 3. Organización del trabajo y fortalecimiento de la práctica profesional*

Este eje pretende favorecer condiciones organizativas que permitan al docente disponer de mayor tiempo y mejores condiciones para desarrollar sus funciones pedagógicas.

Acciones principales:

- Revisar la distribución de responsabilidades académicas y administrativas.
- Identificar posibles duplicidades o actividades que puedan simplificarse.
- Organizar cronogramas institucionales con anticipación.
- Favorecer una adecuada planificación del tiempo docente.
- Promover el intercambio de recursos y experiencias pedagógicas.
- Fortalecer la planificación, evaluación y seguimiento de los aprendizajes.
- Generar espacios para analizar dificultades y buscar soluciones colectivas.

Resultado esperado: mejor organización del trabajo institucional y fortalecimiento de los procesos relacionados con la planificación, enseñanza, evaluación y reflexión docente.

#### *Eje 4. Reflexión, innovación y desarrollo profesional docente*

Este eje busca que la práctica profesional no se limite al cumplimiento de actividades, sino que se convierta en un proceso permanente de reflexión, aprendizaje e innovación.

Acciones principales:

- Desarrollar talleres internos de actualización pedagógica.
- Promover el intercambio de buenas prácticas.
- Implementar estrategias de observación entre pares, cuando sea pertinente.
- Analizar resultados de aprendizaje para orientar decisiones pedagógicas.
- Promover el uso pertinente de recursos tecnológicos y metodologías activas.

- Establecer pequeños proyectos de innovación pedagógica.
- Documentar experiencias exitosas para su socialización institucional.

Resultado esperado: mayor disposición hacia la reflexión, actualización e innovación en la práctica profesional docente.

#### *Eje 5. Bienestar y reconocimiento profesional docente*

El bienestar se incorpora como un componente transversal, debido a que el desarrollo de una práctica profesional adecuada requiere condiciones institucionales que consideren también las necesidades humanas y profesionales de quienes integran la comunidad educativa.

Acciones principales:

- Generar espacios de integración y convivencia profesional.
- Reconocer públicamente iniciativas y aportes docentes.
- Promover estrategias de prevención y manejo de situaciones de estrés laboral.
- Favorecer relaciones interpersonales basadas en respeto y colaboración.
- Establecer mecanismos de escucha ante dificultades profesionales.
- Promover una distribución organizada y equilibrada de responsabilidades.
- Fortalecer una cultura institucional de reconocimiento y apoyo.

Resultado esperado: fortalecimiento del clima de colaboración, reconocimiento y bienestar profesional dentro de la institución.

#### **Matriz general de implementación**

La **Tabla 3** presenta un conjunto de acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento de la gestión docente que fortalece la práctica profesional docente, estas acciones se organizan en cinco ejes fundamentales: liderazgo pedagógico y acompañamiento, comunicación y participación, organización del trabajo, reflexión e innovación, y bienestar y reconocimiento. Para cada eje se establecen acciones concretas, responsables, una temporalidad de ejecución y sus respectivos indicadores de seguimiento, lo que permite orientar de manera sistemática la implementación de la propuesta y valorar sus avances. En este sentido, la tabla constituye una herramienta de planificación y seguimiento que favorece una gestión participativa, el acompañamiento permanente al docente, la mejora de los procesos institucionales y la generación de condiciones que contribuyan al bienestar y desarrollo profesional del personal educativo.

**Tabla 3**

*Plan de acciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión institucional y la práctica profesional docente*

| Eje estratégico                       | Acciones principales                                 | Responsables                               | Temporalidad         | Indicadores de seguimiento                                      |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Liderazgo pedagógico y acompañamiento | Observación de aula, retroalimentación y seguimiento | Equipo directivo, coordinadores y docentes | Mensual / trimestral | Número de acompañamientos realizados y compromisos establecidos |

**Tabla 3**

*Plan de acciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión institucional y la práctica profesional docente (continuación)*

| Eje estratégico              | Acciones principales                                                         | Responsables                                  | Temporalidad | Indicadores de seguimiento                                                   |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicación y participación | Reuniones pedagógicas, canales oficiales y espacios de escucha               | Equipo directivo y docentes                   | Mensual      | Reuniones realizadas, acuerdos y participación docente                       |
| Organización del trabajo     | Revisión de responsabilidades, cronogramas y procesos                        | Equipo directivo y responsables de comisiones | Trimestral   | Actividades organizadas, duplicidades identificadas y acciones simplificadas |
| Reflexión e innovación       | Círculos de aprendizaje, intercambio de experiencias y proyectos pedagógicos | Docentes y equipo directivo                   | Trimestral   | Experiencias compartidas y acciones de innovación implementadas              |
| Bienestar y reconocimiento   | Actividades de integración, reconocimiento y apoyo profesional               | Equipo directivo y comunidad educativa        | Permanente   | Actividades realizadas y percepción del bienestar docente                    |

### Ruta de implementación

La estrategia podrá desarrollarse mediante cuatro fases articuladas:

*Fase 1. Diagnóstico y socialización.* Se socializarán los principales hallazgos de la investigación con los actores institucionales correspondientes y se identificarán, de manera participativa, las necesidades prioritarias relacionadas con el liderazgo pedagógico y la práctica profesional docente.

*Fase 2. Planificación.* Se establecerán las acciones prioritarias, responsables, recursos, cronograma e indicadores de seguimiento, procurando que estas actividades se articulen con los instrumentos de planificación institucional vigentes.

*Fase 3. Implementación.* Se desarrollarán progresivamente las acciones correspondientes a los cinco ejes estratégicos, priorizando el acompañamiento pedagógico, la comunicación, la reflexión sobre la práctica y la participación docente.

*Fase 4. Seguimiento y evaluación.* Se realizará un seguimiento periódico mediante indicadores de cumplimiento y percepción de los participantes. Posteriormente, una evaluación permitirá determinar los avances, dificultades y ajustes necesarios para fortalecer la estrategia.

### Mecanismos de seguimiento y evaluación

Para valorar la implementación de la propuesta se recomienda utilizar instrumentos sencillos y periódicos, tales como:

- Fichas de observación y acompañamiento pedagógico.
- Registro de acuerdos y compromisos.
- Actas de reuniones pedagógicas.

- Encuestas de percepción docente.
- Listas de cotejo de cumplimiento.
- Registros de actividades de formación e innovación.
- Informes trimestrales de seguimiento.

Es importante diferenciar entre indicadores de implementación e indicadores de resultado. Los primeros permitirán conocer si las actividades planificadas fueron ejecutadas, mientras que los segundos permitirán valorar posteriormente posibles cambios en las percepciones sobre el liderazgo pedagógico y la práctica profesional docente.

### Resultados esperados

- La implementación progresiva de la estrategia busca favorecer:
- Una mayor presencia del liderazgo pedagógico en la gestión institucional.
- Procesos de acompañamiento docente más sistemáticos y formativos.
- Una comunicación institucional más clara y participativa.
- Mayor reflexión individual y colectiva sobre la práctica profesional.
- Fortalecimiento del trabajo colaborativo entre docentes.
- Mejor organización de las responsabilidades institucionales.
- Generación de espacios para la innovación pedagógica.
- Fortalecimiento del reconocimiento y bienestar profesional docente.

Estos resultados constituyen expectativas de mejora de la propuesta y no resultados comprobados por la investigación actual. Su verificación requerirá una aplicación posterior y un proceso de evaluación.

## 4. Discusión

La valoración obtenida en comunicación y liderazgo pedagógico es consistente con la perspectiva de la UNESCO (2024) que reconoce el establecimiento de expectativas, el énfasis en el aprendizaje, la colaboración y el desarrollo de las personas como componentes relevantes del liderazgo educativo. De forma complementaria, Leithwood et al. (2020) señalan que el liderazgo escolar efectivo se relaciona con la definición de una dirección compartida, el desarrollo de las personas, el rediseño organizacional y el fortalecimiento de la enseñanza. Los resultados obtenidos son, por tanto, coherentes con la relevancia que la literatura atribuye a la comunicación institucional y a la orientación pedagógica.

La valoración favorable de la planificación pedagógica también guarda correspondencia con Robinson et al. (2008) quienes destacan la importancia de prácticas de liderazgo asociadas con el establecimiento de metas, la planificación, la coordinación y la evaluación de la enseñanza, así como con la promoción del aprendizaje profesional docente. Hallinger (2011) sostiene que el liderazgo para el aprendizaje requiere articular valores institucionales, foco pedagógico, contexto y distribución del liderazgo. En este

marco, la planificación puede considerarse una fortaleza en la organización del trabajo pedagógico, sin que ello implique atribuir al liderazgo una relación causal directa con dicha práctica.

El acompañamiento al desarrollo profesional docente constituye la dimensión con mayor margen de fortalecimiento, al presentar una valoración relativamente menor dentro del liderazgo educativo y una mayor variabilidad en las respuestas. Este aspecto resulta relevante porque el acompañamiento forma parte de las condiciones institucionales vinculadas con el aprendizaje profesional. La OECD (2020) destaca la importancia de la formación continua, la colaboración, la retroalimentación y las oportunidades de liderazgo, mientras que Darling-Hammond et al. (2017) identifican el acompañamiento, la retroalimentación, la colaboración y la continuidad como características de un desarrollo profesional efectivo. En consecuencia, resulta pertinente fortalecer procesos sistemáticos de acompañamiento que trasciendan acciones aisladas.

El análisis correlacional mostró una asociación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo educativo y la práctica profesional docente. Este hallazgo es compatible con la literatura que destaca la relevancia del liderazgo centrado en la enseñanza y el aprendizaje. Grissom et al. (2021) a partir de una síntesis de investigaciones, identifican prácticas directivas asociadas con la instrucción, la construcción de relaciones y la generación de condiciones organizacionales favorables. Asimismo, Hargreaves & Fullan (2012) sostienen que el fortalecimiento de la profesión docente depende del desarrollo de capacidades profesionales y de culturas colaborativas, elementos que contribuyen a comprender la relación observada entre ambas variables.

La asociación identificada, sin embargo, no debe interpretarse como directa ni determinista. Tayag & Ayuyao (2020) encontraron que la relación entre liderazgo y aprendizaje profesional puede estar mediada por la confianza docente y la agencia profesional. En la misma línea, Karakose et al. (2025) destacan la incidencia de variables intermedias, como la autoeficacia y la eficacia colectiva. Estos planteamientos permiten comprender que el liderazgo educativo forma parte de un entramado institucional más amplio, en el que intervienen factores organizacionales, relacionales y profesionales.

El análisis por dimensiones refuerza esta interpretación. Las asociaciones más relevantes se identificaron entre el Acompañamiento al desarrollo profesional docente y el Desarrollo profesional docente, así como entre el Liderazgo pedagógico y las Estrategias metodológicas. Estas relaciones son congruentes con Tardif (2004) y Perrenoud (2004) quienes conciben la práctica docente como una actividad profesional sustentada en saberes, competencias, reflexión y formación continua. En este sentido, el apoyo institucional y la orientación pedagógica aparecen estrechamente vinculados con determinados componentes del ejercicio profesional docente.

En contraste, las asociaciones entre comunicación y evaluación del aprendizaje, así como entre comunicación y desarrollo profesional docente, fueron débiles. Esto evidencia que las dimensiones del liderazgo no se relacionan de manera uniforme con todos los

componentes de la práctica profesional. Una comunicación institucional favorable, por sí sola, no se traduce necesariamente en mayores niveles de desempeño en otras dimensiones, por lo que su efectividad depende de su articulación con procesos de acompañamiento, retroalimentación, planificación y aprendizaje profesional.

Desde la perspectiva de la gestión educativa, los resultados permiten identificar líneas de acción vinculadas con el fortalecimiento del acompañamiento formativo, la consolidación de la planificación pedagógica, el aprendizaje entre pares y la reflexión sobre los procesos de evaluación. Estas orientaciones coinciden con los planteamientos de Guskey (2002) sobre cambio profesional docente, con la síntesis de Timperley et al. (2007) sobre aprendizaje profesional y con Bush (2020) respecto de la articulación entre liderazgo y gestión educativa.

En conjunto, la evidencia obtenida permite comprender la relación entre liderazgo educativo y práctica profesional docente como un fenómeno contextual y multidimensional. Las asociaciones identificadas varían en intensidad según las dimensiones analizadas, lo que descarta una interpretación uniforme de esta relación. Debido al diseño no experimental y transversal, así como al número reducido de participantes, los resultados deben circunscribirse al contexto institucional estudiado y no interpretarse como evidencia causal ni generalizable a otras instituciones educativas.

## 5. Conclusiones

- La investigación permitió analizar la relación entre el liderazgo educativo y la práctica profesional docente en una Unidad Educativa del sector urbano marginal del cantón Loja. Los resultados evidenciaron una asociación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables. En el grupo estudiado, mayores valoraciones del liderazgo educativo tendieron a presentarse junto con mayores valoraciones de la práctica profesional docente. No obstante, esta relación debe interpretarse como una asociación estadística y no como evidencia de causalidad.
- El análisis descriptivo mostró una valoración favorable de las dimensiones estudiadas. En liderazgo educativo, Comunicación presentó la media más alta, seguida de Liderazgo pedagógico y Visión estratégica, mientras que Acompañamiento al desarrollo profesional docente registró la menor valoración. En práctica profesional docente, las puntuaciones más elevadas correspondieron a Planificación pedagógica y Desarrollo profesional docente. Estos resultados permiten reconocer fortalezas institucionales relacionadas con la comunicación, la orientación pedagógica y la organización de la práctica docente.
- Acompañamiento al desarrollo profesional docente constituye el principal ámbito susceptible de fortalecimiento, debido a que presentó la menor media dentro de las dimensiones de liderazgo y una mayor variabilidad en las percepciones de los participantes. Este resultado, juntamente con su elevada asociación con Desarrollo

profesional docente, evidencia la relevancia de fortalecer condiciones institucionales que favorezcan el acompañamiento formativo, la retroalimentación y el aprendizaje profesional.

- En conjunto, los hallazgos permiten comprender la relación entre liderazgo educativo y práctica profesional docente como un fenómeno contextual y multidimensional. El liderazgo se vincula con condiciones institucionales relacionadas con la planificación, el acompañamiento, la colaboración y el desarrollo profesional, pero estas relaciones pueden estar condicionadas por factores organizacionales, relacionales y profesionales. Debido al diseño no experimental y transversal y al número reducido de participantes, los resultados se circunscriben a la institución estudiada y no son directamente generalizables a otros contextos educativos.

## 6. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

## 7. Derechos de autor (copyright)

Los autores son los titulares de los derechos de autor (patrimoniales y/o de explotación) de los contenidos de la revista (*copyright*).

## 8. Declaración de contribución de los autores

Los autores declaran haber participado de manera equitativa y sustancial en la realización de esta investigación, bajo las responsabilidades según la [Taxonomía CRediT](#) para describir las contribuciones individuales de cada autor al trabajo.

Carmen Patricia Torres Samaniego & Elsa Alexandra Custodio Vásquez, realizaron la conceptualización de la investigación, organización y ejecución del ensayo, recopilación y curación de los datos, revisión del análisis estadístico, interpretación de los resultados, elaboración del borrador original, preparación de tablas y figuras, revisión crítica del contenido y aprobación de la versión final del manuscrito.

Alejandra Mercedes Colina Vargas & Esther Carlín Chávez, realizaron la supervisión académica y metodológica de la investigación, brindó orientación durante el desarrollo del ensayo, revisó el análisis y la interpretación de los resultados, efectuó la revisión crítica del manuscrito, realizó la corrección científica y académica y aprobó la versión final para su publicación.

### *Divulgación de la delegación a la IA generativa*

La responsabilidad del contenido y de la versión final del manuscrito recae íntegramente en los autores. Las herramientas de inteligencia artificial generativa utilizadas como

apoyo durante la elaboración del manuscrito no figuran como autores y no asumen responsabilidad por el contenido, los resultados ni las conclusiones del trabajo.

Declaración presentada por: Carmen Patricia Torres Samaniego.

## 9. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

## 10. Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Segundo Suplemento del Registro Oficial, No. 417, del 31 de marzo de 2011. [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/tomo\\_24.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/tomo_24.pdf)
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme. <https://books.google.com.co/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications. [https://books.google.com.ec/books/about/Theories\\_of\\_Educational\\_Leadership\\_and\\_M.html?hl=id&id=gLjZDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Theories_of_Educational_Leadership_and_M.html?hl=id&id=gLjZDwAAQBAJ&redir_esc=y)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications. <https://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/items/cec131b5-1934-4fc7-81cf-bc413895502e>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). SAGE Publications. [https://books.google.com.ec/books/about/Discovering\\_Statistics\\_Using\\_IBM\\_SPSS\\_St.html?id=83L2EAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Discovering_Statistics_Using_IBM_SPSS_St.html?id=83L2EAAAQBAJ&redir_esc=y)
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: a systematic synthesis of two decades of research*. The Wallace Foundation. <https://doi.org/10.59656/EL-SB1065.001>
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching*, 8(3), 381–391. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>

- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: transforming teaching in every school*. Teachers College Press (Cap 5).  
<https://identidadocente.uc.cl/documentos/18-hargreaves-a-fullan-m-2012-cap5>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.  
[https://books.google.com.ec/books/about/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n.html?hl=es&id=xuGp0AEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n.html?hl=es&id=xuGp0AEACAAJ&redir_esc=y)
- Karakose, T., Gurr, D., Tülübaş, T., & Kanadlı, S. (2025). What factors mediate the relationship between leadership for learning and teacher professional development? Evidence from meta-analytic structural equation modelling. *Educational Management Administration & Leadership*. 54(3), 907–930.  
<https://doi.org/10.1177/17411432241308461>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2020). *TALIS 2018 results (Volume II): Teachers and school leaders as valued professionals*.  
<https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003117452/spss-survival-manual-julie-pallant>
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar: invitación al viaje*. Graó.  
[https://books.google.com.ec/books/about/Diez\\_nuevas\\_competencias\\_para\\_ense%C3%B1ar.html?id=uLLw3HbYVMQC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Diez_nuevas_competencias_para_ense%C3%B1ar.html?id=uLLw3HbYVMQC&redir_esc=y)
- Presidencia de la República del Ecuador. (2023). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Segundo Suplemento N.º 254 - Registro Oficial (22 febrero 2023). [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2023-07/Documento\\_Reglamento-General-Ley-Organica-Educacion-Intercultural.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2023-07/Documento_Reglamento-General-Ley-Organica-Educacion-Intercultural.pdf)
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Narcea.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=324883>
- Tayag, J., & Ayuyao, N. (2020). Exploring the relationship between school leadership and teacher professional learning through structural equation modeling.

*International Journal of Educational Management*, 34(8), 1237–1251.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0372>

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration*. Ministry of Education.

[https://thehub.sia.govt.nz/assets/documents/42432\\_TPLandDBESentireWeb\\_0.pdf](https://thehub.sia.govt.nz/assets/documents/42432_TPLandDBESentireWeb_0.pdf)

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2024).

*Global education monitoring report 2024/5: leadership in education-Lead for learning*. <https://www.unesco.org/reports/gem-report/en/2024>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.



Open policy finder  
Formerly Sherpa services

