
DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS: REVISIÓN SISTEMÁTICA Y PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL MULTINIVEL

FRANCISCO GANGA-CONTRERAS, NANCY ALARCÓN, WALTER SÁEZ, ALEJANDRO CATALDO Y DAVID ÁLVAREZ-MALDONADO

RESUMEN

Las investigaciones sobre liderazgo directivo (LD) en instituciones escolares se encuentran dispersas en diversos marcos conceptuales y enfoques metodológicos, lo que dificulta la elaboración de una síntesis integrada de sus dimensiones clave. Este estudio tuvo como objetivo identificar y sistematizar las dimensiones del LD en instituciones escolares mediante una revisión sistemática de la literatura con síntesis temática cualitativa y una estrategia de selección informada por las citas. La búsqueda se realizó en la base de datos Scopus e incluyó artículos de acceso abierto publicados entre 2016 y 2025. De un

universo inicial de 1.789 registros, se revisaron en profundidad los 50 artículos con mayor número de citas y, tras evaluar su pertinencia conceptual, se conformó un corpus final de 18 estudios. Los resultados permitieron identificar ocho dimensiones interrelacionadas, organizadas en un modelo conceptual multinivel integrado por tres niveles: estructural, operativo-medidor e individual-sostenible. El modelo propuesto ofrece una base conceptual para futuras investigaciones empíricas y para el diseño de políticas orientadas al fortalecimiento del liderazgo directivo escolar.

Introducción

La literatura sostiene que el liderazgo es uno de los componentes organizacionales más influyentes en el desempeño y la sostenibilidad de las instituciones educativas, lo que explica su creciente centralidad en

la investigación académica (Ganga-Contreras *et al.*, 2017; Suarez-Amaya *et al.*, 2025). En el contexto escolar, constituye el segundo factor intraescolar con mayor incidencia en los resultados de aprendizaje, después de la enseñanza en el aula (Day *et al.*, 2016; Day *et al.*, 2020). Esta influencia se ejerce principalmente de manera indirecta, a través del

clima y la cultura escolar, la organización del trabajo docente y la creación de condiciones que favorecen el aprendizaje (Hallinger y Heck, 2010; Hallinger, 2011).

La relevancia del liderazgo educativo se ha reforzado, además, en agendas internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que subrayan la importancia de fortalecer la

PALABRAS CLAVE / Gobernanza de Entidades Educativa / Liderazgo Directivo / Liderazgo Educativo / Liderazgo Escolar / Modelo Conceptual / Organizaciones /

Recibido: 28/04/2026. Modificado: 20/07/2026. Aceptado: 22/07/2026.

Francisco Ganga-Contreras. Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales. Académico del Departamento de Educación en la Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. e-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl ORCID: 0000-0001-9325-6459.

Nancy Alarcón (Autora de correspondencia). Magíster en Gestión de Empresas. Académica del Departamento de Gobierno y Gestión Pública en la Universidad de Los Lagos. Dirección: Universidad de Los Lagos, Camino a Chinguihue, kilómetro 6, Puerto Montt, Chile. e-mail: n.alarcon@ulagos.cl. ORCID: 0000-0003-3025-0257.

Walter Sáez. Licenciado en Administración Pública. Investigador Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, Universidad de La Serena, 1700000, Chile. e-mail: walter.saez@userena.cl. ORCID: 0000-0003-4346-2304.

Alejandro Cataldo. Administrador Público, Magíster en Gobierno y Sociedad. Doctorando en Sociología, Universidad Alberto Hurtado, Chile. ORCID: 0009-0004-6968-2502.

David Álvarez-Maldonado. Máster en Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Antropólogo Social. Profesor, Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile. e-mail: david.alvarez@utem.cl. ORCID: 0000-0002-6375-0461.

gobernanza y la calidad de los sistemas escolares (International Institute for Sustainable Development, 2016; UNESCO, 2018; Gamarra, 2024). La convergencia entre la evidencia empírica y los marcos de política ha situado al liderazgo educativo como una herramienta útil para avanzar hacia una mayor equidad y justicia en educación (Ganga-Contreras *et al.*, 2024). A su vez, en escenarios de alta regulación, exigencias de rendición de cuentas y presión por el cumplimiento de indicadores, la función directiva adquiere un rol estratégico en la articulación entre la gestión institucional, la gobernanza escolar y la calidad educativa (Bush, 2008).

No obstante, una parte importante de la producción académica ha estudiado el liderazgo a partir de categorías amplias, como el liderazgo escolar o el liderazgo distribuido. Estos enfoques, centrados en procesos colaborativos y organizacionales, describen el liderazgo como un esfuerzo colectivo orientado a la mejora de la escuela (Nadeem, 2024), con efectos documentados en las comunidades profesionales de aprendizaje y el desarrollo docente (Galdames-Calderón, 2023; Yang y Chang, 2024). Aunque han permitido captar mejor la complejidad institucional, también han contribuido a que el liderazgo ejercido por el director o la directora, como autoridad formal responsable de la conducción estratégica y los resultados, pierda nitidez analítica.

En este contexto, el liderazgo directivo (LD) tiende a superponerse con prácticas colectivas o competencias docentes, lo que dificulta delimitar sus dimensiones específicas y los factores que caracterizan una conducción institucional efectiva (Mifsud, 2024). Esta dificultad se agrava debido a la dispersión de los estudios entre distintos marcos teóricos y metodológicos, lo cual limita la construcción de una síntesis integrada sobre su configuración en las escuelas (Hallinger, 2013).

El presente estudio se propone contribuir a esta discusión mediante una revisión de la literatura científica internacional reciente. Su objetivo es identificar y sintetizar las dimensiones y los factores distintivos del LD en instituciones educativas y proponer, a partir de dichos hallazgos, un modelo conceptual multinivel que los articule. Para ello, se adopta un diseño de revisión sistemática con síntesis temática cualitativa, orientado al análisis de investigaciones de alto impacto sobre el campo, indexadas en la base de datos Scopus. Se espera que los resultados contribuyan a consolidar un marco conceptual más integrado sobre el LD, capaz de articular dimensiones estratégicas, pedagógicas, organizacionales, culturales y éticas.

Marco Teórico

Liderazgo directivo y sus dimensiones

El LD en las escuelas se ha entendido históricamente desde un enfoque gerencial, centralizado en la figura del director, con énfasis en el control organizacional y la supervisión educativa (Bush, 2020; Barrios, 2025). Con el tiempo, este enfoque ha sido tensionado por perspectivas que conciben al LD como una práctica multidimensional, que integra componentes estratégicos, pedagógicos, organizacionales, culturales y éticos, y que excede las funciones únicamente administrativas (Leithwood *et al.*, 2020; Barrios, 2025).

La evolución del campo ha transitado desde modelos basados en rasgos individuales hacia miradas que entienden el liderazgo como práctica situada y, en parte, distribuida en la organización (Gronn, 2008; Harris, 2013). Estas aproximaciones reconocen el aporte de múltiples actores, pero la evidencia muestra que la figura del director sigue desempeñando un rol estructurante en la definición de prioridades, asignación de recursos y orientación estratégica, operando como eje articulador (Day *et al.*, 2016; Liu *et al.*, 2021).

Mecanismos como la cultura de apoyo, la colaboración docente y la eficacia colectiva explican el vínculo entre liderazgo y resultados organizacionales (Meyer *et al.*, 2022). La colaboración, la confianza relacional y la seguridad psicológica han sido identificadas como mediadores centrales de esta relación (Tschannen-Moran, 2014). Así, el LD se configura como una variable explicativa indirecta, cuya efectividad depende de la articulación entre prácticas estratégicas y dinámicas organizacionales.

Las nociones contemporáneas de LD se sostienen en distintos enfoques teóricos: el liderazgo transformacional enfatiza la construcción de una visión compartida, la motivación colectiva, la inspiración y el rediseño organizacional (Ganga-Contreras *et al.*, 2016; Alarcón *et al.*, 2018; Delarte-Ramos, 2025); el liderazgo instruccional sitúa el foco en la supervisión pedagógica, la definición de metas académicas y el seguimiento del aprendizaje (Hallinger, 2011); y el liderazgo distribuido concibe la conducción como un proceso colectivo, donde el director reconoce y moviliza capacidades presentes en la escuela (Nadeem, 2024; Barrios, 2025). La evidencia sugiere que la combinación de enfoques transformacionales e instruccionales, en marcos colaborativos, produce efectos más duraderos y sinérgicos (Liu *et al.*, 2021; Persson *et al.*, 2025).

Sobre esta base, la literatura ha demarcado dimensiones conceptuales del LD. Una primera dimensión se vincula con la dirección estratégica y la coherencia institucional, expresada en la capacidad de definir orientaciones, establecer prioridades y alinear recursos con metas compartidas (Hallinger y Murphy, 1985), estableciendo que la coherencia entre visión, metas y gestión de recursos predice el desempeño organizacional (Mugwaze y Smith, 2024) y que la claridad estratégica se asocia con mayor efectividad y cohesión interna (Özdemir *et al.*, 2020).

Una segunda dimensión corresponde al liderazgo pedagógico. La implicación del director en asuntos curriculares, el monitoreo del progreso estudiantil y la promoción de prácticas basadas en evidencia se relaciona con mejores resultados académicos (Hallinger, 2011; Shaked, 2025). Este liderazgo puede atenuar los efectos de contextos adversos (Bellibaş *et al.*, 2025), especialmente cuando se despliega en organizaciones con confianza, colaboración y estructuras alineadas.

Una tercera dimensión remite a la cultura organizacional, la confianza y la seguridad psicológica. La construcción de una cultura de apoyo, caracterizada por la colaboración, las normas compartidas y la apertura, constituye un canal clave del impacto del liderazgo (Tschannen-Moran, 2014). La evidencia indica que tanto la cultura de apoyo como la eficacia colectiva median de manera significativa la relación entre liderazgo y desempeño (Liu *et al.*, 2021; Meyer *et al.*, 2022).

En estrecha relación con lo anterior se sitúa la gestión organizacional y la coordinación de procesos institucionales. El liderazgo implica estructurar el funcionamiento interno, integrar áreas y asegurar la coherencia operativa (Bush, 2008); desde la gestión estratégica del capital humano, incluye procesos de reclutamiento, evaluación y desarrollo profesional alineados con la visión institucional y con efectos en la calidad (Mugwaze y Smith, 2024; Al Ghaithi *et al.*, 2025).

Otra dimensión corresponde a la gobernanza, el accountability y la autonomía directiva. En contextos de creciente regulación, el liderazgo debe gestionar exigencias externas, traducir políticas y equilibrar la autonomía con la rendición de cuentas (Ball *et al.*, 2012; Bush, 2008). El avance de esquemas de accountability ha redefinido el rol directivo y, en algunos casos, ha restringido su autonomía (Dahle y Wermke, 2024).

La literatura reciente también incorpora una dimensión ética y

de identidad profesional, que enfatiza la integridad, la equidad y la justicia en el ejercicio del liderazgo, situando en el centro tanto los resultados académicos como el desarrollo integral del estudiantado (Gamarra, 2024; Chaaban *et al.*, 2025), e incorporando consideraciones de género, trayectoria y relaciones de poder. Junto a ello, se han destacado componentes tecnológicos vinculados al liderazgo digital, relevantes para la integración de tecnologías en la enseñanza y la adaptación a contextos complejos (Wollscheid *et al.*, 2025; Zeng *et al.*, 2025).

En síntesis, el LD se configura como un constructo multidimensional que articula factores estratégicos, pedagógicos, organizacionales, culturales, éticos, tecnológicos y de gobernanza.

Metodología

La investigación se desarrolló como una revisión sistemática de la literatura con síntesis temática cualitativa y una estrategia de selección informada por citaciones, con el propósito de identificar, organizar y sistematizar las dimensiones características del LD en instituciones escolares. El diseño combinó una búsqueda estructurada, criterios explícitos de delimitación documental, una selección inicial basada en la visibilidad bibliométrica acumulada, la evaluación de pertinencia conceptual y el análisis temático inductivo orientado a la abstracción conceptual (Wolfswinkel *et al.*, 2013).

La búsqueda bibliográfica se realizó exclusivamente en Scopus, seleccionada por su amplia cobertura multidisciplinaria, la estandarización de sus metadatos y su utilidad para la recuperación sistemática de literatura científica (Baas *et al.*, 2020). Esta decisión se apoyó en evidencia comparativa sobre las diferencias de cobertura entre bases de datos y en la recomendación de adecuar la fuente al campo y al propósito de la revisión (Singh *et al.*, 2021). La ecuación de búsqueda se aplicó al título, al resumen y a las palabras clave, excluyendo estudios de educación superior y del ámbito sanitario para mantener el foco en instituciones escolares. La ecuación utilizada fue la siguiente:

(("principal leadership" OR "school principal*" OR headteacher* OR headship OR "school director*" OR "school administrator*") AND (competenc* OR capabilit* OR practice* OR factor* OR effectiveness OR performance OR "leadership style*")) AND NOT (health OR nursing OR hospital OR medical OR clinical)AND NOT ("higher education" OR university OR college).

Posteriormente, se aplicaron filtros por tipo de documento (*article*), acceso abierto (*open access*) y periodo 2016-2025. La restricción del acceso abierto respondió a una consideración operativa: asegurar la disponibilidad íntegra de los textos para su lectura, su evaluación de pertinencia y su análisis temático, frente a las barreras de los *paywalls* (Segado-Boj *et al.*, 2024).

La búsqueda arrojó un total de 1.789 artículos, los cuales se exportaron y procesaron mediante Biblioshiny, interfaz de Bibliometrix, para organizar la información e identificar el recuento acumulado de citaciones de cada documento (Aria y Cuccurullo, 2017), información sistematizada posteriormente en Microsoft Excel para asegurar la trazabilidad del proceso. La consulta se realizó el 13 de febrero de 2026, de modo que los datos corresponden al estado de Scopus en esa fecha.

A partir de este universo, se ordenaron los documentos de forma descendente según sus citaciones y se seleccionaron los 50 artículos con mayor recuento para una revisión en profundidad. Esta decisión respondió a una lógica explícita: utilizar las citaciones como proxy de visibilidad académica y concentrar el análisis cualitativo en el segmento más visible del campo, sin asumir que las citaciones reflejen directamente la calidad metodológica, la validez empírica o la superioridad científica (Aksnes *et al.*, 2019; Donthu *et al.*, 2021); respondió, además, a una consideración práctica, ya que se definió como criterio para

configurar un corpus más acotado, manejable en términos de lectura completa y análisis intensivo.

Los 50 artículos fueron leídos a texto completo y evaluados según su pertinencia temática. Se examinó si su foco central abordaba el LD desde la función formal de dirección escolar y si aportaban evidencia o desarrollo conceptual sobre sus dimensiones. Se excluyeron estudios centrados en liderazgo docente o distribuido sin foco sustantivo en la dirección formal, investigaciones con un tratamiento tangencial del liderazgo educativo y documentos sin evidencia empírica o desarrollo conceptual pertinente para el contexto escolar. Tras revisar nuevamente los casos de pertinencia incierta, se conformó un corpus final de 18 estudios, cuyo flujo de identificación y selección se presenta en la Figura 1.

Una vez definido el corpus, se desarrolló un análisis temático inductivo e iterativo. Para cada estudio se elaboró un resumen analítico que recogió su foco, orientación metodológica y principales aportes al LD. Sobre esa base, se identificaron descripciones de prácticas, capacidades, condiciones y relaciones vinculadas al ejercicio de la dirección escolar, que fueron comparadas y agrupadas según su proximidad conceptual y funcional en dimensiones. Estas dimensiones se discutieron y refinaron colectivamente por el equipo investigador, revisando solapamientos y precisando fronteras conceptuales hasta consolidar la estructura dimensional presentada en la siguiente sección.

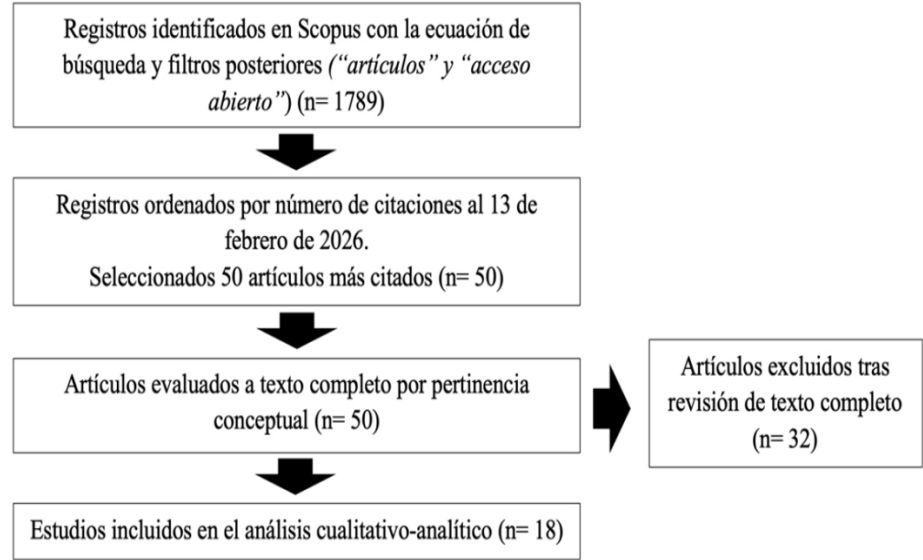


Figura 1. Diagrama de registros identificados para el estudio. Fuente: Elaboración propia.

Por último, se incorporó una comprobación complementaria de estabilidad temporal, comprendiendo que la decisión de analizar los documentos según la acumulación de citaciones puede favorecer trabajos consolidados y subrepresentar investigaciones recientes. Para ello, la estrategia de búsqueda consistió en reejecutar la ecuación en Scopus el 9 de julio de 2026, donde, mediante identificadores DOI, se comparó el segmento original de 50 documentos con el Top 50 actualizado, analizando su superposición y la concentración de citaciones en ambos conjuntos. Esta comprobación posterior no modificó el corpus identificado ni las decisiones de inclusión, y se utilizó únicamente para valorar la robustez del segmento de alta citación seleccionado.

El análisis temático comparado de los 18 estudios permitió identificar ocho dimensiones interrelacionadas

del LD, junto con los factores y manifestaciones de la práctica asociados con cada una. Conforme a un procedimiento de abstracción conceptual, las dimensiones emergieron de la comparación y de la agrupación progresiva de contenidos conceptualmente relacionados. Para describir su recurrencia en el corpus y evitar el sobreconteo, cada estudio fue asignado a una dimensión principal, aunque pudiera contribuir secundariamente a otras.

Las mayores frecuencias de asignación principal correspondieron a las dimensiones “Transformación digital e innovación” (n = 4) y “Cultura organizacional, confianza y seguridad psicológica” (n = 3). La primera agrupó factores vinculados con el liderazgo digital, la reducción de barreras y la infraestructura tecnológica, mientras que la segunda aglomero factores asociados con la confianza, la colaboración, la seguridad psicológica y el clima propicio para el aprendizaje.

Cinco dimensiones presentaron una frecuencia de dos estudios cada una: “Dirección estratégica y coherencia institucional”, “Identidad profesional, legitimidad y dimensión ética”, “Comunicación estratégica y liderazgo en crisis”, “Autoeficacia y sostenibilidad del rol directivo” y “Liderazgo pedagógico desde la dirección”. En “Dirección estratégica y coherencia institucional”, los factores comprendieron visión y metas, alineación estratégica, rediseño organizacional y priorización. “Identidad profesional, legitimidad y dimensión ética” integró identidad directiva, interseccionalidad, liderazgo moral y legitimidad simbólica. Por su parte, “Comunicación estratégica y liderazgo en crisis” reunió comunicación con múltiples actores, soporte socioemocional, coordinación y resiliencia. La dimensión “Autoeficacia y sostenibilidad del rol directivo” agrupó factores relacionados con autoeficacia

TABLA I
DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO IDENTIFICADAS EN LA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Dimensiones	Factores	Manifestaciones reportadas en la práctica directiva	n/18	DOI que la respaldan	Diseño metodológico
1.Transformación digital e innovación	Liderazgo digital; reducción de barreras; infraestructura tecnológica	Visión digital; apoyo al desarrollo tecnológico; integración pedagógica de TIC	4	10.3390/su132313448; 10.1016/j.compedu.2023.104880; 10.1016/j.caeai.2023.100171; 10.32890/mjli2018.15.1.8;	Qn
2. Cultura organizacional, confianza y seguridad psicológica	Confianza; colaboración; seguridad psicológica; clima pro-aprendizaje	Trabajo colaborativo; apertura al error; normas compartidas; confianza relacional	3	10.1016/j.ijedro.2021.100088; 10.3389/feduc.2020.618483; 10.1177/2158244020902081	Qn/QI
3. Dirección estratégica y coherencia institucional	Visión y metas; alineación estratégica; rediseño organizacional; priorización	Visión explícita; metas medibles; decisiones coherentes; reestructuración de roles y procesos	2	10.1177/0013161X15616863; 10.1108/JEA-03-2023-0049;	Mx
4. Identidad profesional, legitimidad y dimensión ética	Identidad directiva; interseccionalidad; liderazgo moral; legitimidad simbólica	Coherencia discurso-acción; liderazgo ético; reconocimiento y equidad	2	10.1177/0892020618791006; 10.1177/1741143219896053	QI / SR
5. Comunicación estratégica y liderazgo en crisis	Comunicación multiactor; soporte socioemocional; coordinación; resiliencia	Mensajes claros; contención; decisiones ágiles; coordinación con actores externos	2	10.3389/feduc.2021.617875; 10.1177/1741143220985110	QI
6. Autoeficacia y sostenibilidad del rol directivo	Autoeficacia instruccional; engagement; agotamiento; intención de renuncia	Confianza profesional; menor burnout; persistencia en el cargo	2	10.1080/13603124.2020.1791964; 10.1007/s11218-020-09544-4	Qn
7. Liderazgo pedagógico desde la dirección	Foco instruccional; monitoreo; expectativas académicas; mejora de la enseñanza	Observación de aula; retroalimentación; seguimiento del progreso; estándares académicos	2	10.3390/SU12083390 10.1177/1741143220968170	Qn
8. Gobernanza, <i>accountability</i> y autonomía directiva	Rendición de cuentas; traducción de políticas; autonomía; relación con reguladores	Uso de evidencias; negociación normativa; decisiones bajo presión regulatoria	1	10.1080/19415257.2020.1747105	Cn

El valor *n* corresponde al número de estudios asignados a cada dimensión principal. En diseño metodológico: Qn = cuantitativo; QI = cualitativo; Mx = mixto; SR = revisión sistemática; Cn = conceptual. Fuente: Elaboración propia.

instruccional, *engagement*, agotamiento e intención de renuncia, mientras que “Liderazgo pedagógico desde la dirección” comprendió foco instruccional, monitoreo, expectativas académicas y mejora de la enseñanza. Finalmente, “Gobernanza, *accountability* y autonomía directiva” presentó una asignación principal ($n = 1$) y reunió factores vinculados con rendición de cuentas, traducción de políticas, autonomía y relación con reguladores. La Tabla I sintetiza las ocho dimensiones, sus factores, las manifestaciones reportadas en la práctica directiva, la frecuencia de asignación principal y los estudios que las respaldan.

Comprobación complementaria de estabilidad temporal

La reejecución de la estrategia de búsqueda en Scopus el 9 de julio de 2026 recuperó 1.874 documentos. De los 50 artículos seleccionados en el corte original, 46 permanecieron en el Top 50 actualizado, equivalente a una superposición del 92%. En el corpus actualizado, los 50 documentos originales concentraron el 27,97% de las citaciones acumuladas, mientras que el Top 50 actualizado concentró el 28,73%.

Propuesta de modelo conceptual

A partir del análisis comparado de los 18 estudios, se propone un modelo conceptual multinivel que integra las ocho dimensiones identificadas. El modelo organiza el LD en tres niveles analíticos interdependientes: estructural, operativo-mediador e individual-sostenible. Esta organización no representa una secuencia lineal ni una jerarquía de importancia, sino una estructura sistémica y recursiva en la que los niveles se articulan y se retroalimentan.

En el nivel estructural se sitúan “Dirección estratégica y coherencia institucional”, “Cultura organizacional, confianza y seguridad psicológica” y “Gobernanza, *accountability* y autonomía directiva”. Estas dimensiones configuran las condiciones institucionales, organizacionales y regulatorias que enmarcan el ejercicio del LD, incluyendo la orientación estratégica, la coherencia interna, la confianza relacional, la rendición de cuentas y los márgenes de autonomía profesional.

En el nivel operativo-mediador se ubican “Transformación digital e innovación”, “Liderazgo pedagógico desde la dirección” y “Comunicación estratégica y liderazgo en crisis”. Estas dimensiones expresan los ámbitos mediante los cuales las

condiciones estructurales se traducen en prácticas de conducción, coordinación e intervención, particularmente en materia de innovación tecnológica, acompañamiento pedagógico, comunicación institucional y gestión de situaciones de incertidumbre.

En el nivel individual-sostenible se encuentran “Identidad profesional, legitimidad y dimensión ética” y “Autoeficacia y sostenibilidad del rol directivo”. Estas dimensiones remiten a componentes vinculados con la persona que ejerce la dirección escolar, su legitimidad, coherencia ética, autoeficacia, bienestar profesional y permanencia en el cargo.

En conjunto, el modelo permite comprender el LD como una articulación entre condiciones estructurales, prácticas operativo-mediadoras y componentes individuales asociados con la sostenibilidad del rol. La Figura 2 sintetiza gráficamente la propuesta.

Discusión y Conclusiones

Los resultados de la investigación exhiben que el LD es un fenómeno organizacional complejo, cuyo análisis no se agota en la adopción de un estilo ni en la aplicación aislada de ciertas prácticas. En línea con la literatura que lo sitúa como uno de los factores intraescolares más relevantes para los resultados educativos (Leithwood *et al.*, 2008; Day *et al.*, 2016), el estudio refuerza la necesidad de entender su influencia como un proceso indirecto y mediado, siempre inscrito en condiciones institucionales específicas.

El aporte central consiste en identificar ocho dimensiones interrelacionadas del LD y organizarlas en un modelo conceptual multinivel. Esta propuesta permite interpretar el liderazgo escolar como la articulación entre condiciones estructurales, prácticas operativo-mediadoras y componentes individuales

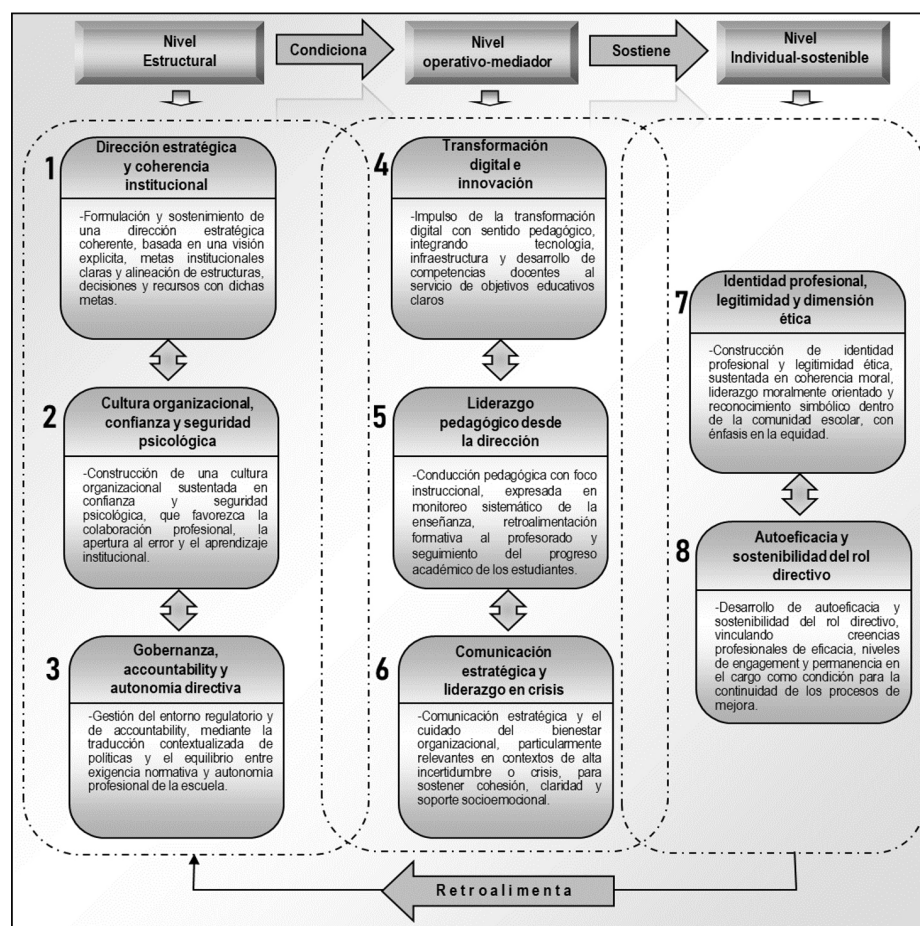


Figura 2. Propuesta de modelo conceptual integrador multinivel de las dimensiones y factores del liderazgo directivo (Modelo DILE). Fuente: Elaboración propia, basada en la revisión sistemática de la literatura.

vinculados con la legitimidad, la autoeficacia y la sostenibilidad del rol. El modelo no supone una secuencia lineal ni una jerarquía rígida, sino una arquitectura sistémica en la que los niveles se relacionan y se retroalimentan.

En el nivel estructural del modelo se ubican tres dimensiones que sitúan al liderazgo en marcos institucionales, organizacionales y regulatorios, remitiendo a la orientación estratégica, la coherencia interna, la confianza relacional y la gestión de tensiones entre autonomía profesional y rendición de cuentas, sin implicar superioridad jerárquica, sino una función preponderante en la configuración de las condiciones que enmarcan la dirección escolar.

En el nivel operativo-mediador, las dimensiones expresan cómo dichas condiciones se traducen en prácticas de conducción, coordinación e intervención. Aquí, el liderazgo pedagógico se mantiene como eje relevante, pero aparece articulado con la coherencia estratégica, la cultura organizacional y la colaboración profesional, en consonancia con las influencias combinadas descritas por Day *et al.* (2016). La transformación digital y la conducción en contextos de crisis amplían el campo de acción hacia la innovación, la adaptación institucional y el soporte socioemocional.

En el nivel individual-sostenible, las dimensiones incorporan aspectos vinculados con la persona que ejerce la dirección: la legitimidad del liderazgo, la coherencia ética, las creencias de eficacia, el engagement, el agotamiento y la permanencia en el cargo. La sostenibilidad del liderazgo no depende únicamente de capacidades técnicas u organizacionales, sino también de dimensiones subjetivas y profesionales.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren que la formación y el desarrollo de directores deberían abordar el liderazgo de manera integral, incorporando capacidades estratégicas, organizacionales, pedagógicas, tecnológicas, comunicacionales y éticas, junto con herramientas para el cuidado del bienestar profesional y la gestión de la legitimidad directiva. De igual forma, las políticas orientadas al fortalecimiento del liderazgo escolar requieren considerar que su desarrollo no descansa únicamente en atributos individuales, sino también en condiciones institucionales, recursos, márgenes de autonomía y apoyos organizacionales.

Es menester mencionar que el estudio presenta limitaciones derivadas de sus decisiones metodológicas. La revisión se basó exclusivamente en Scopus, base de amplia cobertura y metadatos estandarizados (Baas *et al.*, 2020),

pero que no agota la producción disponible ni está libre de sesgos (Asubiaro *et al.*, 2024). La restricción a artículos de acceso abierto aseguró la disponibilidad integral de los textos para el análisis cualitativo, aunque pudo introducir sesgos asociados a modelos editoriales y desigualdades en el acceso abierto (Segado-Boj *et al.*, 2024). Además, la selección inicial de los 50 artículos más citados focalizó el análisis en un segmento de alta visibilidad académica, pero pudo favorecer trabajos consolidados y subrepresentar investigaciones recientes.

La comprobación complementaria de estabilidad temporal mostró que 46 de los 50 artículos seleccionados originalmente permanecían en el Top 50 actualizado (92% de superposición) y que los 50 documentos iniciales concentraron el 27,97% de las citaciones del corpus actualizado, mientras que el Top 50 actualizado concentró el 28,73%. Estos resultados aportan evidencia de estabilidad del segmento analizado, aunque no eliminan las limitaciones propias del uso de citaciones acumuladas como criterio de delimitación.

Finalmente, el enfoque cualitativo-analítico implicó un proceso interpretativo en la identificación de dimensiones, factores y niveles del modelo. Aunque las categorías fueron discutidas y refinadas colectivamente, la propuesta debe entenderse como un modelo conceptual derivado del corpus, no como una estructura empíricamente validada. Así, el estudio identifica ocho dimensiones interrelacionadas del LD y las organiza en un modelo conceptual multinivel, que contribuye a comprender el liderazgo escolar como práctica compleja, situada y relacional. Al derivarse de un corpus delimitado por Scopus, acceso abierto y citaciones acumuladas, el modelo requiere futuras validaciones empíricas en distintos contextos escolares, territoriales y regulatorios.

REFERENCIAS

- Al Ghaithi AR, Ismail WM, Abdul Razak AZ (2025) The influence of school principals' qualifications and experiences on the relationship between transformational leadership and quality management in the Sultanate of Oman. *Malaysian Online Journal of Educational Management* 13: 32-48. <https://doi.org/10.22452/mojem.voll3no4.3>
- Alarcón-Henríquez N, Ganga-Contreras F, Pedraja-Rojas L (2018) Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de los lagos. *Interciencia* 43: 823-829. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/12/823-GANGA-43_12.pdf
- Aksnes DW, Langfeldt L, Wouters P (2019) Citations, Citation Indicators, and Research Quality: An Overview of Basic Concepts and

- Theories. *SAGE-Open* 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019829575>
- Aria M, Cuccurullo C (2017) Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics* 11: 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Asubiaro T, Onaolapo S, Mills D (2024) Regional disparities in Web of Science and Scopus journal coverage. *Scientometrics* 129: 1469-1491. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-04948-x>
- Baas J, Schotten M, Plume A, Côté G, Karimi R (2020) Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies* 1: 377-386. https://doi.org/10.1162/qss_a_00019
- Ball SJ, Maguire M, Braun A (2012) *How schools do policy: Policy enactments in secondary schools*. Routledge. Nueva York, EE.UU. 184 pp.
- Barrios T (2025) Educational leadership in the 21st century: a state-of-the-art review. *International Journal of Advanced Research* 13: 1598-1605. <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/22064>
- Bellibaş MŞ, Aydın B, Bowers A, Perry L, Pietsch M (2025) Instructional Leadership Moderating the Impact of (In) Congruency Between Peer and Individual Student SES on Achievement. *Leadership and Policy in Schools*. 1-21. <https://doi.org/10.1080/1570076.3.2025.2539806>
- Bush T (2008) *Leadership and management development in education*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446213605>
- Bush T (2020) *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Londres, RU. 208 pp.
- Chaaban Y, Badwan K, Arar K (2025) Educational leadership for social justice: A systematic review of empirical evidence. *Review of Education* 13: e70077. <https://doi.org/10.1002/rev3.70077>
- Dahle C, Wermke W (2024) From responsibilities to accountabilities: school principals' expected roles in composing inclusive schools since 1994. *Education Inquiry* 17: 329-349. <https://doi.org/10.1080/20004508.2024.2361977>
- Day C, Gu Q, Sammons P (2016) The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly* 52: 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Day C, Sammons P, Gorgen K (2020) *Successful school leadership. Education Development Trust*. Reading Berkshire, Reino Unido. 59 pp.
- Deliarte-Ramos R (2025) Transformational Leadership in Education: Impacts and Practices Toward Enhancing School Performance. *Journal of Interdisciplinary Perspectives* 3: 527-536. <https://doi.org/10.69569/jip.2025.574>
- Donthu N, Kumar S, Mukherjee D, Pandey N, Lim WM (2021) How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research* 133: 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Galdames-Calderón M (2023) Distributed leadership: School principals' practices to promote teachers' professional development for school improvement. *Education Sciences* 13: 715. <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>

- Gamarra J (2024) Liderazgo directivo en la educación: una revisión literaria. *Horizontes* 8: 1897-1912. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- Ganga-Contreras F, Villegas F, Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2016) Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio ubicado en el norte de Chile. *Interciencia* 41: 546-604.
- Ganga-Contreras F, Navarrete E, Suarez W (2017) Aproximación a los fundamentos teóricos de liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia* 22: 36-55.
- Ganga-Contreras F, Suarez-Amaya W, Alarcón-Henríquez N, Viancos-González P, Henríquez-Fuentes F, Abello-Romero J (2024) Scientific production of the relationship between leadership, higher education and digital transformation: a bibliometric analysis. *Interciencia* 49: 8-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9287560>
- Gronn P (2008) The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46: 141-158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Hallinger P (2011) Leadership for learning: Lessons from 30 years of empirical research. *Journal of Educational Administration* 49: 125-142. <https://doi.org/10.1108/0957823111116699>
- Hallinger P (2013) A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration* 51: 126-149. <https://doi.org/10.1108/09578231311304670>
- Hallinger P, Heck RH (2010) Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management* 30: 95-110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hallinger P, Murphy J (1985) Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal* 86: 217-247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Harris A (2013) Distributed Leadership: Friend or Foe? *Educational Management Administration & Leadership* 41: 545-554. <https://doi.org/10.1177/1741143213497635>
- International Institute for Sustainable Development (2016) *UNESCO explores school leadership, governance in achieving 2030 targets*. SDG Knowledge Hub. <https://sdg.iisd.org/news/unesco-explores-school-leadership-governance-in-achieving-2030-targets/>
- Leithwood K, Harris A, Hopkins D (2008) Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management* 28: 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood K, Harris A, Hopkins D (2020) Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management* 40: 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liu Y, Bellibaş MŞ, Gümüş S (2021) The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership* 49: 430-453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Meyer A, Richter D, Hartung-Beck V (2022) The relationship between principal leadership and teacher collaboration: Investigating the mediating effect of teachers' collective efficacy. *Educational Management Administration & Leadership* 50: 593-612. <https://doi.org/10.1177/1741143220945698>
- Mifsud D (2024) A systematic review of school distributed leadership: Exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History* 56: 154-179. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
- Mugwaze F, Smith C (2024) Rethinking the role of the principal in the strategic management of human capital in public secondary schools in Zimbabwe. *SAGE Open* 14: 1-13. <https://doi.org/10.1177/21582440241254604>
- Nadeem M (2024) Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open* 9: 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
- Özdemir S, Çoban Ö, Bozkurt S (2020) Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi* 10: 399-426. <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.01>
- Persson R, Demir EK, Wennberg K (2025) Principal instructional leadership and teacher collaboration: A longitudinal study of the influence on pupil achievement. *Educational Management Administration & Leadership*
- Advance online publication.* <https://doi.org/10.1177/17411432251350793>
- Segado-Boj F, Martín-Quevedo J, Prieto-Gutiérrez JJ (2024) Jumping over the payroll: Strategies and motivations for scholarly piracy and other alternatives. *Information Development* 40: 442-460. <https://doi.org/10.1177/02666669221144429>
- Shaked H (2025) How principals' instructional leadership impacts schools' middle leadership. *Educational Management Administration & Leadership* 53: 977-990. <https://doi.org/10.1177/17411432241238888>
- Suarez-Amaya W, Henríquez NA, Ganga-Contreras F, Toledo MB, Henríquez-Fuentes F (2025) Análisis de la producción científica sobre estilos de liderazgo de académicos (as) en la educación superior. *Interciencia* 50: 196-204.
- Tschannen-Moran M (2014) *Trust matters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). Jossey-Bass. San Francisco, CA, EE.UU. 336 pp.
- UNESCO (2018) Activating policy levers for Education 2030: The untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies (ED-2018/WS/39 REV.). UNESCO. Paris, Francia. 130 pp.
- Wolfswinkel JF, Furtmueller E, Wilderom, CP (2013) Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems* 22: 45-55. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51>
- Wollscheid S, Tømte CE, Egeberg GC, Fjortoft SO, Erstad O (2025) Research trends on digital school leadership over time: Science mapping and content analysis. *Education and Information Technologies* 30: 747-778. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12909-3>
- Yang X, Chang YC (2024) The effects of perceived distributed leadership on teacher professional development among primary school teachers: The mediating role of teacher professional learning community. *Journal of Pedagogical Research* 8: 163-177. <https://doi.org/10.3390/JPR.202429304>
- Zeng M, Cheah KSL, Abdullah Z (2025) The influence of school principals' digital leadership on teachers' competency in integrating artificial intelligence: a systematic thematic review. *Front. Educ. Sec. Digital Education* 10: 1655967. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1655967>

DIMENSIONS OF EDUCATIONAL LEADERSHIP IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A SYSTEMATIC REVIEW AND PROPOSAL OF A MULTILEVEL CONCEPTUAL MODEL

Francisco Ganga-Contreras, Nancy Alarcón, Walter Sáez, Alejandro Cataldo and David Álvarez-Maldonado

SUMMARY

Research on educational leadership (EL) in school institutions is dispersed across diverse conceptual frameworks and methodological approaches, making it difficult to integrate its key dimensions into a coherent synthesis. This study aimed to identify and systematize the dimensions of educational leadership in school institutions through a systematic literature review with qualitative thematic synthesis and a citation-informed selection strategy. The search was conducted in the Scopus database and included open-access articles published between 2016 and 2025.

From an initial pool of 1,789 records, the 50 most highly cited articles were examined in depth and, following an assessment of their conceptual relevance, a final corpus of 18 studies was established. The results identified eight interrelated dimensions, organized into a multilevel conceptual model comprising three levels: structural, operational-mediating, and individual-sustainable. The proposed model provides a conceptual foundation for future empirical research and for the development of policies aimed at strengthening educational leadership in schools.

DIMENSÕES DA LIDERANÇA DIRETIVA EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS: REVISÃO SISTEMÁTICA E PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL MULTINÍVEL

Francisco Ganga-Contreras, Nancy Alarcón, Walter Sáez, Alejandro Cataldo e David Álvarez-Maldonado

RESUMO

As pesquisas sobre liderança diretiva (LD) em instituições escolares encontram-se dispersas em diferentes referenciais conceituais e abordagens metodológicas, o que dificulta a integração de suas dimensões-chave em uma síntese coerente. Este estudo teve como objetivo identificar e sistematizar as dimensões da liderança diretiva em instituições escolares por meio de uma revisão sistemática da literatura com síntese temática qualitativa e uma estratégia de seleção orientada por citações. A busca foi realizada na base de dados Scopus e incluiu artigos de acesso aberto publicados entre 2016 e 2025. De um

universo inicial de 1.789 registros, os 50 artigos com maior número de citações foram analisados em profundidade e, após a avaliação de sua pertinência conceitual, foi constituído um corpus final de 18 estudos. Os resultados permitiram identificar oito dimensões inter-relacionadas, organizadas em um modelo conceitual multinível composto por três níveis: estrutural, operacional-mediador e individual-sustentável. O modelo proposto oferece uma base conceitual para futuras pesquisas empíricas e para o desenvolvimento de políticas voltadas ao fortalecimento da liderança diretiva nas instituições escolares.

Licencia de uso



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).