



Sinergias educativas
ISSN: 2661-6661
compasacademico@icloud.com
Grupo Compás
Ecuador

Liderazgo distribuido y la mejora continua en organizaciones educativas

Distributed leadership and continuous improvement in educational organizations

Carlos Alberto Choque Raymundo

Maestro en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú,
cchoquer@ucvvirtual.edu.pe. ORCID: 0000-0002-5926-4663.
<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=IGn2qYAAAAAJ>

Julio Palomino Huaynamarca

Maestro en docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Lima, Perú,
jpalominohu@ucvvirtual.edu.pe ORCID 0000-0001-6411-3256
<https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=4fSQnnkAAAAJ>

María Soledad Cóndor Cuba

Maestra en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú,
mcondorcu@ucvvirtual.edu.pe ORCID 0000-003-0566-
2073<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=Xswj57EAAAAJ>

Richard Borja Goñi Universidad César Vallejo, Lic. Ciencias de la Comunicación, Docente, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, rborjag@ucvvirtual.edu.pe, rborja26@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5118-184X, <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=oiO7m5EAAAAJ>

Resumen

El artículo revisa investigaciones de diversos autores analizando exhaustivamente el liderazgo distribuido para la mejora continua en organizaciones educativa, orientado al trabajo colaborativo, organizacional, participativo y democrático, promoviendo una visión compartida de metas y objetivos comunes, contribuyendo a la calidad educativa y la satisfacción laboral. Objetivo. Realizar una revisión descriptiva y bibliográfica que nos permita identificar al liderazgo distribuido como una nueva cultura pedagógica en las organizaciones escolares para los procesos de mejora, factor muy importante para contribuir en la eficacia escolar, desempeño docente contribuyendo a la mejora continua. Materiales y método. La búsqueda se caracterizó por el tipo de revisión descriptiva y documentada, dado que el procedimiento implica fases como: el rastreo, organización, sistematización y análisis de un conjunto de documentos textuales y bases de datos nacionales e internacionales, teniendo en cuenta tres momentos básicos como la exploración, focalización y profundización. Resultados. Encontramos que existen altos valores de confiabilidad, además, se evidencian como las organizaciones educativas de modalidades distribuidas de liderazgo, dan paso a cambios a nivel interno, que repercuten en la mejora educativa. Conclusión. La investigación podrá ser de utilidad para investigadores, líderes educativos y profesionales de las diferentes áreas, niveles y modalidades del ámbito educativo.

Palabras clave Liderazgo, características directivas, delegación de autoridad, liderazgo político.

Abstract

The article reviews research by various authors exhaustively analyzing distributed leadership for continuous improvement in educational organizations, oriented to collaborative, organizational, participatory and democratic work, promoting a shared vision of common goals and objectives, contributing to educational quality and job satisfaction. Objective. Carry out a descriptive and bibliographic review that allows us to identify distributed leadership as a new pedagogical culture in school organizations for improvement processes, a very important factor to contribute to school effectiveness, teacher performance contributing to continuous improvement. Materials and method. The search was characterized by the type of descriptive and documented review, since the procedure involves phases such as: the tracking, organization, systematization and analysis of a set of textual documents and national and international databases, taking into account three basic moments such as exploration, targeting and deepening. Results. We find that there are high reliability values, in addition, they are evidenced as educational organizations of distributed leadership modalities, give way to changes at the internal level, which have an impact on educational improvement. Conclusion. The research may be of use to researchers, educational leaders and professionals in the different areas, levels and modalities of the educational field.

key words

Leadership, managerial characteristics, delegation of authority, political leadership.

Introducción

Para Saenz y Gonzáles (2021). Los directores pasan por dificultades provocadas por sus compañeros de claustro, definida como “arquitectura resistente” de la escuela (Bolívar, 2012; Moral y Amores, 2014; Mulford, 2010; Ritacco y Bolívar, 2016), se pone trabas al ejercicio de un liderazgo pedagógico. Hay estudios acerca del burnout del director (Barraza, 2010; Tejero y Fernández, 2007; Tejero, Fernández y Carballo, 2010), síndrome que provoca cansancio, malestar y falta de compromiso en los directores hacia sus tareas y relación con compañeros; soledad ante el cargo; la falta de tiempo (Hopkins, 2010; Spillane y Zuberi, 2009) y el exceso de trabajo (Day y Gu, 2015); la excesiva burocracia de sus tareas (Hargreaves y Shirley, 2012); rendición de cuentas administrativa, medios de comunicación y opinión pública (Hargreaves y Fink, 2008); falta de formación en gestión, dirección y liderazgo pedagógico (Iranzo, Camarero, Tierno y Barrios, 2018; Silva, del Arco y Flores, 2018; Soto, Silva y Gairín, 2014); todos ellos han desgastado la figura de los directores.

Algunos autores como Montecinos et al. (citados por Maureira y Garay 2019), señalan que existen debilidades en el trabajo de equipo en las escuelas y en las condiciones para llevarlo a cabo, lo que se convierte en un obstáculo importante para impulsar un liderazgo para el cambio que se haga cargo de la colaboración y corresponsabilidad de la calidad de los aprendizajes. Del mismo modo, Mellado, Chancono y Villagra (2017) encuentran la limitación en la falta de formación pedagógica de los directores para llevar a cabo un verdadero liderazgo centrado en el aprendizaje.

En este trabajo se aborda temas del liderazgo distribuido partiendo de un análisis del concepto, al cuál ha sido ampliamente estudiado por las ciencias sociales, desde un enfoque administrativo e importancia que tiene para las organizaciones, y también desde una perspectiva psicológica y social con el fin de determinar los rasgos del liderazgo, y explicar los determinantes y la influencia sobre los grupos sociales. Asimismo, teniendo en cuenta que, la mejora educativa es una de las problemáticas que ha recibido mayor atención en las últimas décadas, principalmente impulsada por una serie de reformas que han tenido resultados distintos, Martínez-Valdivia, García-Martínez e Higuera-Rodríguez; Murillo y Krichesky (citado por Queupil y Montesinos 2020).

El análisis pormenorizado del estudio, intenta identificar que conocemos del tema a través de las siguientes interrogantes: ¿Qué aspectos son necesarios para que un liderazgo distribuido sea exitoso en las organizaciones escolares?, ¿de qué manera se puede promover una nueva cultura pedagógica? y ¿cómo podemos incentivar los procesos de mejora continua? Objetivo: realizar una revisión descriptiva y bibliográfica que nos permita identificar al liderazgo distribuido como una nueva cultura pedagógica en las organizaciones escolares para los procesos de mejora continua. Además, a través del liderazgo distribuido del director y jerárquico se pueda generar capacidad de mejora en el desempeño docente que debe convertirse en un factor determinante para la mejora educativa continua.

El rol que juega el director y su equipo directivo son fundamentales, sin embargo, dadas las características del contexto organizacional y las tareas a desempeñar, requiere de una cultura de liderazgo distribuido entre los actores de la comunidad educativa. Autores como Mifsud, Sibanda, Pascual y Navío-Gàmez (citados por Ahumada, Maureira y Castro 2019), plantean que las condiciones del contexto organizacional, así como las demandas de la sociedad hacen necesaria la instauración de un liderazgo distribuido, con el fin de hacer frente a los cambiantes desafíos que enfrentan los establecimientos educativos.

Para incrementar la capacidad de mejora escolar se apuesta por un liderazgo distribuido que posibilite el logro de metas organizacionales a través de acciones colectivas (Harris, 2004; Hopkins, Ainscow y West, 1994). Este liderazgo promueve la mejora de la enseñanza en el aula, ya que se basa en el apoyo, estimulación e influencia en él y del profesorado (Hallinger y Heck, 2014). En particular, se ha detectado la importancia de estructuras que posibilitan la colaboración entre docentes y de las redes sociales para promover el desarrollo profesional de los docentes (Daly et al., 2010; Murillo y Krichesky, 2015). Queupil y Montecinos, (2019).

La gestión escolar, como nuevo paradigma con el que se enfrenta la complejidad creciente del entorno en que se desarrollan los centros educativos, se debe apoyar en un liderazgo que esté orientado a generar compromiso de la comunidad escolar con la producción de los cambios necesarios para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Gallegos y López. (2019). Organismos como la OCDE, la UNESCO y la Unión Europea destacan la contribución del liderazgo a la calidad de la educación, toda vez que las características sociales de esta, demandan colaboración e interdependencia en sus distintos ámbitos de desarrollo, Corbella (citados por Gallegos y López 2019).

En los últimos años, se ha pasado de un interés centrado en el liderazgo de la dirección a un liderazgo de amplio espectro en donde las actuaciones se centran en la totalidad de la comunidad educativa. Se habla así del liderazgo distribuido, de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador (Avolio, Walumbwa, y Weber, 2009; Fernández, 2007; Ilies, Judge y Wagner, 2006; Kocolowski, 2010; Printy, Marks y Bowers, 2010) fomentando así que el profesorado se implique en estimular un clima que facilite la autonomía en el aprendizaje de los alumnos, lo que redundará en una mejora de los resultados organizativos del centro educativo. Campos, A., Chaves, E. y Garzón, E. (2017).

Estudios de Harris y De Flaminis (citados por Ahumada, González, Pino y Maureira 2017), Nos dice que, existen elementos centrales que diferencian el liderazgo distribuido de otro tipo de liderazgo: en primer lugar, debe ser entendido como práctica antes que como rol o responsabilidad; en segundo lugar, el énfasis debe estar en las interacciones más que en las acciones; finalmente, el liderazgo distribuido no está restringido a aquellos con roles formales dentro de las organizaciones, sino que la influencia y agencia son ampliamente compartidos dentro de las escuelas.

La implementación de un proyecto de liderazgo distribuido permitió observar cambios en la confianza de los docentes, se analizaron dimensiones de confianza: competencia profesional, integridad, consideración del otro y respeto. Los resultados radican que el liderazgo distribuido puede influir positivamente en la confianza y en la enseñanza y aprendizaje escolar. Larraín (citado por Maureira, Garay, Ahumada y Ascencio 2019). Por otra parte, García (2017). En un estudio señala que el liderazgo distribuido predice de manera significativa el desempeño profesional y la satisfacción de los docentes en un proyecto de investigación acción participativa, a diversos actores de la comunidad y la universidad, Yahui (2018) dio cuenta de la importancia de tipo de proyectos para superar barreras de inequidad e injusticia social, mediante la construcción de un conocimiento compartido.

Estudios de Campos, Chaves y Garzón (citados por gallegos y López 2019), encontraron que la distribución del liderazgo se logra mediante la colaboración entre todo el personal de los centros educativos, fomentando un clima positivo de participación, comunicación y confianza que motiva una mejora de la organización y de la gestión a nivel académico,

además que puedan promover y sostener el aprendizaje profesional colectivo. El liderazgo distribuido se preocupa por la distribución de oportunidades significativas y auténticas para liderazgo, los participantes tienen algo de poder y ejercen la autogestión. Clarkin-Phillips; Spillane, Halverson y Diamond (citados por Denee y Thornton 2019).

Para López y Gallegos (2015), el liderazgo y, especialmente, el liderazgo distribuido ha ganado mucha credibilidad en los últimos años. En efecto, autores como Gunter y Ribbins (2003) han observado que en el campo de la investigación educativa la idea del liderazgo distribuido ha recibido una creciente atención. Gibb (1954) en un intento por comprender la sinergia de los procesos de influencia en grupos formales e informales utilizó la expresión liderazgo distribuido originada cuando dos o más personas comparten roles, responsabilidades y funciones de liderazgo.

Según García, Higuera & Martínez (2018). La influencia del liderazgo en la transformación de los centros educativos en comunidades profesionales de aprendizaje. A su vez, se hay una tendencia hacia modalidades distribuidas de liderazgo como mecanismo garante de mejoras instruccionales en los centros. Bolívar (Citado por García y Caballero 2019). Para que el liderazgo se centre en la mejora de los aprendizajes es necesario transformar la dirección en una profesión atractiva con una formación adecuada, se requieren cambios que impliquen mayor autonomía y trabajo cooperativo, dando lugar a la creación de comunidades de aprendizaje con una visión compartida.

Para Aldoradín, Flores y Holguín (2019). El liderazgo distribuido es un enfoque transaccional de gestión institucional que ha evolucionado a la concepción de una gestión interactiva entre el director y el profesorado. Se concluyó que, los profesores del contexto vulnerable, con menos tiempo laboral en instituciones educativas, y con formación constante (desempeño de maestrías o doctorados), pueden distribuir el liderazgo en mayor medida que los docentes con más años en la carrera (nombrados o contratados), sin formación constante. El género no es un diferenciador de este tipo de liderazgo.

De acuerdo con Espinal (2019). El liderazgo Compartido se caracteriza por promover un ambiente favorable para la interacción de los agentes educativos en la búsqueda de la calidad de los procesos que realizan promoviendo miradas de aspecto holístico, sistémico y de progreso constante. Además, las instituciones educativas en sus diferentes niveles adquieren la rotulación de liderazgo compartido porque su núcleo de acción se fundamenta en la descentralización de las decisiones mediante un liderazgo colectivo según su nivel de desempeño, mediante una democratización efectiva de los procesos de gestión educativa.

De acuerdo con Rodríguez, Ordóñez y López-Martínez (2020), A mayor autonomía pedagógica y a mayor liderazgo compartido, mejor funcionamiento del centro escolar y mejores resultados académicos. Sandoval, Pineda, Bernal y Quiroga (2020) también reivindican la influencia de una dirección compartida y docente en el rendimiento académico de los estudiantes. Para ello, reclaman mayor autonomía y mayor autoridad para los directores a la hora de tomar decisiones. Por otra parte, Bolívar (2019b). Afirma que hay poca autonomía en los directores y que tienen escasa capacidad de acción frente al personal que se halla a su cargo. Propone mayor liderazgo compartido y un mayor liderazgo docente, entendido como apoyo y acompañamiento a los docentes.

Así, Mellado, Chaucono y Villagra (2017). Concluyen que, el diseño de enseñanza, proceso de aprendizaje y evaluación tienen implicancias en el liderazgo pedagógico, la gestión del

desarrollo profesional docente y en la implementación del currículum. Surge la necesidad de una formación directiva centrada en un liderazgo pedagógico. Según Lusquiños (2019). El liderazgo distribuido ha contribuido a un cambio en el enfoque del liderazgo organizacional. El análisis de la modalidad planificada de distribución en relación con la mejora escolar, generan beneficios en la capacidad profesional de los docentes, fortalece la cultura escolar; e influye en los aprendizajes de los estudiantes. El resultado del artículo se fundamenta en experiencia de capacitación que se abordaron en el marco de un ciclo de formación de directivos de ambos niveles en liderazgo distribuido.

Como afirman Maureira, Garay y López (2016), basados en los trabajos de MacBeath (2011), encontraron seis patrones de distribución asociados al liderazgo: formal; pragmática; estratégica; incremental; oportuna; y cultural. Los resultados de dicha investigación muestran que la distribución formal en la estructura jerárquica predomina en la toma de decisiones es la más frecuente. Según la percepción de los participantes, desarrollar liderazgos compartidos favorecía los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Desde la posición de Derby (2017) investigó la relación entre el liderazgo distribuido y el liderazgo instruccional, se detectó un alto grado de centralidad, un carácter unidireccional y una baja densidad en las relaciones a la hora de abordar el tema de la gestión curricular; es decir, solo una o dos personas recibían la mayor cantidad de requerimientos, existiendo baja reciprocidad en la relación. Todos estos aspectos estarían dando cuenta de la escasa distribución del liderazgo dentro de los establecimientos educacionales chilenos.

Como afirma Egido (2015). El liderazgo docente y transformativo tiene repercusiones positivas en el aprendizaje. La intervención del director en la forma de actuar del resto de los miembros de la institución educativa, mediante procesos de formación del profesorado, la construcción de un proyecto común y compartido, la mejora de las relaciones entre profesores y alumnos, la implementación de innovaciones en el proceso de enseñanza aprendizaje y la reducción de las cargas administrativas, influye en la mejora de resultados académicos. También el nivel de autonomía del director tiene repercusiones positivas.

Según Silva, Arco y Flores (2018) ponen de manifiesto la influencia en la calidad de la educación de directores que promueven la innovación y el cambio educativo liderazgo docente y transformativo. Proponen la necesidad de un director más cercano al aula, a los estudiantes y a las actividades académicas. Un director preocupado y ocupado en el liderazgo pedagógico, capaz de delegar funciones y compartir tareas liderazgo compartido, con el objetivo de mejorar el funcionamiento de las escuelas.

Materiales y métodos

Desde la perspectiva metodológica, el artículo de revisión se caracteriza por el tipo de revisión descriptiva, analítico y documental, dado que el procedimiento implica el rastreo, organización, sistematización y análisis de un conjunto de documentos textuales y electrónicos sobre el tema en particular, cuyo fin es proporcionar al lector información actualizada y en constante evolución sobre el liderazgo distribuido en las organizaciones educativas como una alternativa viable para procesos de mejora.

Las unidades de análisis son todos aquellos documentos que corresponden al tema en mención, encontrados en la base de datos como: Ebsco, Scopus, Academic OneFile, ProQuest, Google académico, Alicia Concytec, Scielo, repositorios nacionales e

internacionales, etc. Al realizar la búsqueda de los documentos, en cada una de las bases de datos, se preseleccionaron sesenta artículos, de los cuales se escogieron cincuenta, de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión. No se tomaron en consideración para el análisis aquellos artículos que no hacían alusión a los núcleos temáticos y/o aquellos que no se encontraban en revistas reconocidas.

Para la organización de los documentos, se creó una base de datos en Excel, también conocido como rejilla (matriz bibliográfica), con los siguientes campos: referencia de la fuente, título del artículo, autor (es), año, país, institución, revista, información de la revista, introducción, método, discusión, hallazgos, recomendaciones, limitaciones de estudio, pertinencia de la fuente en la investigación, además de la conclusión. Una vez organizada la información, se procedió a la búsqueda y análisis exhaustiva de diversos artículos relacionados con el tema como fuente primaria y luego las otras fuentes. Posteriormente se realizó un análisis de cada uno de los campos temáticos, identificando los párrafos más resaltantes y relevantes relacionados a la introducción, método, desarrollo y discusión, teniendo en cuenta las citas bibliográficas según autor (es) y año de publicación, además, de los resultados, definiendo lo más relevante y describiendo los aspectos comunes y divergentes entre los documentos seleccionados, mediante un ejercicio de comparación constante. Finalmente se realizó un análisis global, mediante el cual se pudo identificar las convergencias y divergencias del análisis de cada uno de los campos temáticos.

Tiene básicamente una ruta que se ha seguido teniendo en cuenta tres momentos: exploración, focalización y profundización. El primero hace referencia a la búsqueda y obtención de información selecta y fidedigna de varios tipos de fuentes, el segundo centra la mirada en la información relevante que nos proporciona las diferentes fuentes confiables y el último nos permite hacer un análisis detallado y meticuloso que nos llevará al desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo sobre el tema. Respecto a la calidad de artículos seleccionados, se ha priorizado extraer información de revistas indexadas con una versión de tres o cinco años de publicación priorizando los recientes artículos de divulgación científica.

Resultados

La definición de liderazgo distribuido es relativamente nueva, y significa una alternativa innovadora al modelo tradicional de liderazgo ejercido por un Directivo. Los estudios actuales señalan que los mejores líderes educativos son los que comparten su liderazgo para conseguir multiplicarlo en todos los niveles de la organización. La praxis del liderazgo distribuido resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, involucrando a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no. Tal como se enunció en la parte introductoria, este liderazgo surgió en la escuela como un fenómeno dentro del grupo-escuela, no como una distribución de tareas, sino como una interacción entre líderes que tienen una relación de reciprocidad en un equipo de trabajo.

Los obstáculos que pasan los directivos en el interior de las escuelas se reflejan en las debilidades que hay en los trabajos en equipo, se manifiestan trabas para impulsar el cambio en nuevas formas de trabajo administrativo, pedagógico y organizacional que se reflejen en una nueva cultura pedagógica. Esto ha provocado en muchos directores cansancio, malestar, falta de compromiso, desmotivación en el trabajo, relaciones interpersonales resquebrajadas que en muchos casos afectan la buena convivencia escolar, la burocracia administrativa, excesivo trabajo administrativo, rendición de cuentas burocráticas y la falta de formación en gestión y dirección mediante el desarrollo de un proyecto de mejora, son problemáticas

existentes al interior de muchas escuelas que debemos tomarlos con pinza antes de hablar de mejora educativa continua.

Frente a esta situación, muchos autores llegan a la conclusión que, el liderazgo ejercido por el director y su plana directriz, ha surgido como una función importante para fortalecer los vínculos entre los docentes, cambiando el foco de una gestión centrada en lo administrativo a la gestión pedagógica. Dirección y liderazgo escolar son factores que adquieren relevancia y pertinencia tanto en la investigación como también en políticas de mejoramiento e innovación de los sistemas educativos. La mayor autonomía y responsabilidad por los resultados escolares tiende a situarse progresivamente en las organizaciones educativas y en sus equipos directivos.

Asimismo, muchos estudios coinciden en la importancia de la función del líder en el éxito de las organizaciones escolares. Así lo remarcan autores como catalán, Villalobos y Muñoz (2020). han demostrado una gran preocupación por averiguar los efectos del Liderazgo en las comunidades educativas y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, llegando a concluir que el Liderazgo Educativo es una de las variables más influyentes para lograr resultados óptimos en los aprendizajes de los estudiantes, corroborando que sin liderazgo no se puede hablar de mejora continua.

Un liderazgo que pueda generar capacidad de mejora en el desempeño docente debe convertirse en un factor determinante en la eficacia escolar y en los procesos de mejora continua de las organizaciones escolares. En nuestras escuelas la importancia de trabajar de manera concertada, reflexiva y de corresponsabilidad, nos impulsa a pasar de un estilo de liderazgo tradicional a un estilo más renovado como es el liderazgo distribuido, cuyo concepto es clave para comprender la influencia de personas que ocupan roles formales e informales dentro de una organización, pues ellas se ven involucradas diariamente en diversas tareas que requieren de prácticas de liderazgo innovadoras, para enfrentar la complejidad y diversidad del contexto organizacional.

En pleno apogeo del bicentenario, los esfuerzos para mejorar la gestión escolar, bajo el liderazgo directivo incide de forma significativa en la calidad y la equidad de la educación a nivel nacional, regional y global. Los estudios sobre liderazgo distribuido, analizando la cultura escolar con modelos organizativos alternativos como las comunidades profesionales de aprendizaje refuerzan el interior de las organizaciones escolares enfocándose en cambios educativos y de grandes reformas para el desarrollo de nuevas formas de cultura educativa que redundarán en una mejora continua del desempeño docente y los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Otros hacen mención al concepto de distribución del liderazgo y la forma en que operan en modalidades como la colaborativa, la colectiva y la coordinada, asimismo También Hace, referencia a aquellos directores que comparten y se corresponsabilizan de tareas, se involucran y generan un ambiente positivo. Los estudiantes, también le entrega un valor, enfatizando que todos pueden formarse como líderes en la escuela y plantean la necesidad de que surjan nuevos líderes, que sepan guiar al resto y ayudar a todos al logro de los aprendizajes, debido a sus relaciones dentro del aula y las realidades de cada grupo curso, los estudiantes convergen en la idea que el liderazgo distribuido permite el desarrollo de las capacidades individuales para objetivos grupales. Muñoz (2020).

Pero el principal criterio de estudios realizados por los autores de los artículos, es que casi

todos apuntan a la mejora educativa en las organizaciones escolares. Así, García y Caballero (Citado por Sanz, López & González 2021). El liderazgo docente y compartido, motivar los procesos de mejora, potenciar la formación permanente del profesorado, favorecer las condiciones y el clima de trabajo y, en definitiva, aumentar el impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Esta misma idea es defendida por Boyce y Bowers (2018), cuando afirman que el tipo de liderazgo del director influye en el clima escolar y en el compromiso de los docentes por el aprendizaje. En términos similares, explican la influencia del liderazgo docente y pedagógico sobre el aprendizaje de los estudiantes los profesores Robinson, Lloyd y Rowe (2014).

El liderazgo distribuido aporta más al típico liderazgo individualista del director (a), sino más bien como se distribuye el poder en la organización escolar es la clave para lograr más y mejores aprendizajes. El liderazgo distribuido desafía a todos los actores y agentes educativos a tomar iniciativas a innovar a cambiar, también a autoevaluarse y desde allí genera un mejor desarrollo, porque haya espacios donde alguien va a liderar, en general hay una distribución. En consecuencia, el liderazgo distribuido más que un fenómeno individual es un fenómeno social porque se desenvuelven en prácticas sociales y estas prácticas son las que van a determinar el éxito o no de una organización. Este modelaje es muy importante para entender que todos tenemos la responsabilidad frente a los resultados que logremos en las escuelas.

Algunos resultados de estudios indican que existe un efecto significativo de los comportamientos de liderazgo distributivo de los directores sobre la satisfacción laboral en los establecimientos escolares. Esta nueva idea de liderazgo será beneficiosa tanto para los individuos como para la estructura de las organizaciones si se comprende y aplica correctamente. García y Caballero (2019) unen la importancia de un liderazgo docente y un liderazgo compartido para promover el compromiso por el aprendizaje, motivar los procesos de mejora, potenciar la formación permanente del profesorado, favorecer las condiciones y el clima de trabajo y aumentar el impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Esta misma idea es defendida por Boyce y Bowers (2018) cuando afirman que el tipo de liderazgo del director influye en el clima escolar y en el compromiso de los docentes por el aprendizaje.

Algunos autores confluyen que, los procesos de cambio y mejora de la educación están vinculados con la estrategia y actitud de quienes asumen tareas de liderazgo en las escuelas. Sin embargo, la investigación internacional muestra que para lograr las metas de calidad educativa no se espera que el liderazgo se focalice en unos pocos. Los directores de escuela no logran por sí solos estas metas, sino que es la coordinación del liderazgo de un conjunto de individuos con diversas herramientas y capacidades lo que permite su logro y el posible impacto de esto en la mejora de la educación.

Asimismo, García (2017). En su estudio se ha construido y validado el cuestionario ad hoc "Prácticas de liderazgo distribuido de la escuela principal", que permite recoger la percepción que desarrollan los directores (as) en el contexto estudiado, y para conocer la relevancia que les otorgan. Los resultados encontrados son muy amplios y corresponden al conjunto de directores (as) encuestados. Esta investigación presenta los resultados del LDP, que se refiere a las respuestas dadas por el grupo de directores de escuela, en una de las cuatro dimensiones (DLP, Decisiones Compartidas, Misión, Visión y Desarrollo Profesional). Estas dimensiones fueron el eje para comprender la organización de los actores educativos con la práctica del liderazgo distribuido.

Para García (2018). En sus estudios acerca del liderazgo distribuido, demostraron un alto índice de validez, mostraron la tendencia de los directivos a interactuar con los líderes formales, informales, los seguidores y los diferentes actores pertenecientes al contexto de la escuela, para propiciar la distribución social de la influencia de los grupos; y delegaban las funciones de la dirección, orientación, la toma de decisiones, las tareas y los compromisos que guía y dan sentido a la organización. En contraposición, Harris y DeFlaminis (2016). En su artículo cuestiona algunas las afirmaciones y suposiciones en los informes recientes de la literatura y aborda algunos conceptos erróneos persistentes al concepto de liderazgo distribuido y señala que aún prevalecen ciertos malentendidos. Proponen más evidencias de prácticas de liderazgo distribuido y que sólo con más aportes de los profesionales, dicho liderazgo se beneficiará enormemente en el futuro.

A partir de los hallazgos encontrados con algunas enfermedades que adolecen los directores como el llamado “burnout del director”, a esto se suma las dificultades provocadas por sus compañeros del claustro que ponen trabas al ejercicio de un liderazgo pedagógico y la excesiva burocracia de sus tareas, falta de formación en gestión, dirección y liderazgo pedagógico, han desgastado la figura de los directores. También, existen debilidades en el trabajo de equipo en las escuelas y en las condiciones para llevarlo a cabo, lo que se convierte en un obstáculo importante para impulsar un liderazgo para el cambio. Del mismo modo, se encuentran limitaciones en la falta de formación pedagógica de los directores para llevar a cabo un verdadero liderazgo centrado en el aprendizaje. Es importante tener en cuenta estas dificultades que suceden en el interior de las organizaciones educativas a fin de seguir impulsando estudios relacionados a esta realidad existe,

Uno de los resultados más relevantes es que, a mayor autonomía pedagógica y a mayor liderazgo compartido, mejor funcionamiento del centro escolar y mejores resultados académicos. También reivindican la influencia de una dirección compartida y docente en el rendimiento académico de los estudiantes. Para ello, reclaman mayor autonomía y mayor autoridad para los directores a la hora de tomar decisiones. Finalmente se propone mayor liderazgo compartido y un mayor liderazgo docente, entendido como apoyo y acompañamiento a los docentes.

Discusión

Estamos de acuerdo con los autores Ahumada, Maureira & Ascencio (2019). Respecto a la percepción del liderazgo distribuido como un enfoque relevante y pertinente para las organizaciones escolares, debido a la alta interacción e interdependencia de actores potencialmente influyentes y núcleos organizativos que participan en procesos clave de la actividad formativa. Por otro lado, la percepción de liderazgo, tanto directivos como docentes, al señalan que faltan más estrategias y oportunidades para desarrollar liderazgos y sus prácticas. Asimismo, se percibe una fuerte convicción de que el liderazgo distribuido favorecería los aprendizajes. Sólo la práctica permanente, la constancia y la toma de decisiones de los actores educativos promoverán y desarrollarán un liderazgo distribuido de amplio alcance en las organizaciones escolares.

De acuerdo con Ayala (2018). En su estudio permite conocer las percepciones que tenían los docentes y el coordinador sobre el concepto de líder, el liderazgo y los elementos del mismo que se presentaban en la institución. Concluye que, en la institución no se presenta un liderazgo distribuido debido a que los docentes no perciben claramente qué tipo de liderazgo se ejerce en la organización y los lineamientos que orientan esta labor son atribuidos a la

coordinación la cual presenta un liderazgo basado en la subordinación a los seguidores. En muchos establecimientos escolares, no hay una visión clara respecto al tipo de liderazgo que se debe implementar y en la cultura organizacional no hay objetivos comunes como visión conjunta.

Es indudable que la educación se está transformando por la incorporación progresiva de la tecnología en los procesos de enseñanza -aprendizaje, aumentando las investigaciones en los últimos años. Tal es así como resultado se tiene que, la visión del equipo directivo se relaciona con la tecnología por el aumento de la cercanía de los líderes facilitando el desarrollo del liderazgo de docentes y el liderazgo distribuido. Según Holguin, Villena, Soto & Panduro. (2020). En su investigación se concluye que, los docentes que ejerce la educación remota desde un contexto de aislamiento, pueden distribuir el liderazgo hacia otros colegas, demostrando sus habilidades para gobernar los procesos de educación virtual con cierta independencia de las autoridades directivas de sus instituciones.

A menudo se analiza el liderazgo como un componente crítico para promover mejoras en los centros escolares que se puedan evidenciar en la implementación de innovaciones educativas, el desarrollo profesional del profesorado, la mejora del aprendizaje y el rendimiento del estudiante. Dentro de estas mejoras está inmerso la infraestructura educativa que es considerado como el conjunto de recursos existentes para sostener, mantener y mejorar la calidad de la enseñanza y plantean algunos desafíos clave para asumir con realismo una mirada compartida de las prácticas de liderazgo escolar.

Como nos dice Rodríguez & Acosta (2020) un liderazgo distribuido fortalece a la comunidad escolar, dando énfasis al origen de conocimientos y saberes teniendo en cuenta la práctica y el diagnóstico de la realidad, hasta un trabajo concertado para buscar alternativas y soluciones a ciertas problemáticas específicas y esto permitirá cimentar las capacidades de los profesionales de los docentes en una determinada realidad. Sin embargo, esto conlleva en brindar oportunidades a nuestros miembros para acceder a mejores condiciones laborales. Al respecto, si bien el liderazgo distribuido nos puede llevar a una mejora continua en las organizaciones escolares relacionados a los aprendizajes, pero difiero con los autores al decir que nos pueda llevar a mejores condiciones laborales si se refiere a aspectos remunerativos y otros.

Si bien es cierto, el liderazgo pedagógico se centra en la ejecución de mejores actividades de enseñanza y en la atribución al mejoramiento de las evidencias de aprendizaje. Y en lo que refiere a la actividad de garantizar la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes, y atender los requisitos y criterios de lo necesite la sociedad en su conjunto, dentro de los liderazgos educativos y su labor, así como también del equipo de gestión. Por otro lado, como afirman Spillane y Ortiz (2019). El liderazgo distribuido se trata de una labor que protagonizan múltiples personas, con o sin cargos formales en la estructura organizacional y cuyo foco ha de centrarse en la docencia y en las particularidades disciplinares de ésta. En consecuencia, si por un lado se puede mejorar los aprendizajes de los docentes, por el otro, creo que es fundamental centrar la mirada al campo organizacional.

Estamos de acuerdo con las investigaciones de Amador (2017). Sobre liderazgo distribuido en instituciones de educación superior, resultados que los lleva a caracterizar las instituciones educativas con una estructura organizacional diferente a las instituciones tradicionales; además, las instituciones de educación superior se caracterizan por poseer diferentes funcionalidades (docencia, vinculación, gestión, investigación), por tener personal altamente

capacitado y por estar inmersas en un entorno extremadamente dinámico, con base en esto se concluye que la propuesta de liderazgo distribuido al democratizar la toma de decisiones conlleva una serie de ventajas para estas instituciones.

Conclusiones

En relación a los líderes educativos, existen coherencia cuando se dice que deben diseñar planes de mejora en los que se involucre al contexto educativo y se tenga en cuenta la cultura del centro, la capacidad para formar equipos de trabajo colaborativo y para la búsqueda de soluciones a problemas reales. Para que un líder educativo tenga éxito en la escuela, es necesario que lleve a cabo un liderazgo muy humano, donde se promueva la apertura de la escuela a la comunidad educativa, se establezcan metas conjuntas y se favorezca el desarrollo de las personas dentro de la organización. El equipo directivo ha de propiciar la transmisión de la cultura del centro desde el mismo momento en que un nuevo miembro ingresa en la escuela.

Muchos autores coinciden al decir que la dirección escolar es una figura clave en la creación de una cultura pedagógica y un ambiente laboral organizado y colaborativo, el director se convierte en un dinamizador de la organización creando un clima de trabajo cohesionado, promocionando un clima de aprendizaje y favoreciendo el trabajo colaborativo, en donde el profesorado participe y sea protagonista de los procesos de cambio manteniendo y potenciando la unidad del centro. De esta manera, los docentes se sientan identificados con la misión y visión de la institución educativa haciendo posible el fomento del sentido de responsabilidad en la comunidad educativa. Entonces, el liderazgo distribuido cobra protagonismo y relevancia frente al liderazgo transformacional con el que de manera tradicional se identificaba a la dirección escolar.

Dentro de las diferentes interpretaciones del liderazgo distribuido, ciertos autores refieren a acepciones como: compartido, colectivo, colaborativo, coliderazgo, disperso, emergente o nuevo liderazgo. Asimismo, refieren a éste como delegado, disperso, compartido, en equipo y democrático. Desde otro punto de vista, la distribución del liderazgo no significa la delegación de tareas del director a los demás, sino una forma de acción colectiva que integra actividades de muchas personas que trabajan para la movilización de éstas hacia el cambio y la mejora liderazgo distribuido puede confundirse con la distribución burocrática de funciones y tareas, propias de los enfoques de administración educacional el hecho de que se dividan las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido, más bien refiere a una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado hacia la mejora de factores que afectan a los resultados de los aprendizajes escolares.

El liderazgo distribuido tiene una relación directa y significativa con el compromiso organizacional de los maestros. Esto implica, que, en las escuelas, el contacto personal entre los líderes y los maestros viene hacer una acción conjunta deben recibir suficiente atención. El director bajo el enfoque del liderazgo distribuido tiene como tareas desarrollar y fomentar la capacidad de liderazgo en los miembros de la comunidad escolar con base en una misión compartida, se estimula el desarrollo personal y se impacta en la motivación. El liderazgo distribuido comparte responsabilidades de la dirección con las diferentes áreas democratizando la participación de los miembros de la comunidad en la toma de decisiones y promoviendo una visión compartida de metas y objetivos, ofrecen oportunidades para que el personal mejore su capital profesional existen evidencias que apuntan hacia una

transformación de las estructuras organizativas jerárquicas, a unas más flexibles como vía para instaurar una cultura de colaboración y aprendizaje profesional compartido.

Asimismo, La mejora educativa es el factor más resaltante y el objetivo principal de los estudios relacionados al liderazgo distribuido. Se evidencia como los establecimientos con modalidades distribuidas de liderazgo, dan paso a cambios a nivel interno, que repercuten en la calidad de las organizaciones educativas que se vincula con organizaciones educativas más descentralizadas, como las comunidades profesionales de aprendizaje. El liderazgo distribuido se caracteriza por que el líder crea rutinas que ayudan a transformar la cultura del centro, contribuyendo a la mejorar la satisfacción laboral docente y del desempeño académico en los estudiantes. La falta de apoyo influye negativamente en el compromiso organizacional de los docentes. los equipos con liderazgo distribuido bien definidos son propensos a tener mayor eficacia colectiva, lo que se traduce en un trabajo de equipo y compromiso de los docentes que apoyan positivamente los resultados de aprendizaje.

Finalmente, la construcción del liderazgo distribuido no se improvisa. Es lenta. El Directivo debe tener confianza en los demás, y los demás en el Directivo. Valores tales como el respeto mutuo, el compromiso, esfuerzo, la solidaridad, confianza, comunicación abierta y fluida, son las bases de este tipo de liderazgo. Para que el liderazgo distribuido se construya y reconstruya diariamente, es imprescindible que tanto el Directivo como los líderes que lo acompañan, tengan mentes abiertas para comprender las demandas actuales que hace la sociedad a la escuela, desarrollen habilidades para coordinar, liderar, generar alianzas internas y externas a la institución. Es necesario seguir involucrando a múltiples personas, lograr un análisis de los problemas que aquejan a las escuelas de una forma horizontal, simétrica y con una visión estratégica.

Referencias

Aldoradin, A., Flores, R., & Holguin, J. (2019). Liderazgo distribuido entre estudiantes de posgrado que trabajan en instituciones educativas en contextos vulnerables.

Amador, C. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00817.pdf>

Ahumada, L., González, A., Pino, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Ahumada, L., Maureira, O., & Ascencio, C. (2019). Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile. (Spanish). Profesorado: Revista de Curriculum y Formacion Del Profesorado, 23(2), 153–168. <http://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9261/7986>

Ahumada, L., Maureira, O. y Castro, S. (2019). Fortalecer El Liderazgo Distribuido en Escuelas y Liceos mediante indagación colaborativa.

Armengol, C. y Navarro, M. (2016). La cultura del centro. Revista científica Dialnet Aula de innovación educativa, ISSN 1131-995X, N° 252, 2016, págs. 12-16.

Ayala, M. (2018). Liderazgo en docentes de básica primaria de una institución pública de la ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia. (Spanish). *ESPIRAL: Revista de Docencia e Investigación*, 8(1), 53–64.
<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/ESPIRAL/article/view/2118/1647>

Bolívar, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico, Madrid: La Muralla. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v24n82/1405-6666-rmie-24-82-897.pdf>

Cabrera, Óscar Maureira, & Garay, Sergio. (2019). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles educativos*, 41(166), 141-159. Epub 17 de abril de 2020. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.166.58718>

Campos, A., Chaves, E. y Garzón, E. (2017). Liderazgo distribuido y empleo de las TIC para favorecerlo: un estudio de percepción en los IES de Melilla

Campos, A., -Soto, Trujillo, J. & Chaves, E. (2019). Liderazgo distribuido en los institutos de educación secundaria de Melilla, España. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(3), 42–58. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i3.27355>

Castillo, P., Puigdemivol, I. y Antúnez, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 41-59. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100003>.

Catalán, J., Villalobos, R. Y Muñoz, C. (2020). Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA): Una Revisión Teórica para la Gestión Directiva y el Logro del Liderazgo Pedagógico en las Escuelas del Siglo XXI.

Denee, R. y Thornton, K. (2019). Effective leadership practices leading to distributed leadership. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*. Volumen 32, Número 2, Páginas 33-45, DOI: <https://doi.org/10.21307/jelpp-2017-0016>

Derby, F. (2017). liderazgo distribuido en procesos de gestión curricular. <http://educacion.uc.cl/doctorado-en-educacion>

Egido, I. (2015). El liderazgo escolar como ámbito de la política educativa supranacional. <file:///C:/Users/HP/Downloads/ElLiderazgoEscolarcomombitodelapoliticaeducativa.Egido.pdf>

Espinal, W. (2019). Modelo de liderazgo compartido para optimizar procesos de gestión en instituciones educativas públicas secundarias urbanas de la UGEL Jaén

Garay, S., Queupil, J., Maureira, O., Garay, C. & Guíñez, C. (2019). El Liderazgo Distribuido desde la perspectiva del análisis de redes: una experiencia en escuelas vulnerables y efectivas de Chile.

García, I. (2017). Las percepciones de los directores sobre la práctica del liderazgo distribuido: un estudio cuantitativo Dialnet-
<LasPercepcionesDeLosDirectoresSobreLaPracticaDelLi-6318153>

García, I. (2018). El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos de las escuelas públicas de educación primaria madrileñas.

García, I. (2019). Coordinación Pedagógica y Liderazgo Distribuido en los Institutos de Secundaria <https://digibug.ugr.es/handle/10481/55983>

García, I. (2017). Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública española. *Propósitos y Representaciones*, 5(1), 205 - 273. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n1.152>

García, M. y Caballero K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? <http://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9576/7970>

García, I., Higuera, L., & Martínez, E. (2018). Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido. Una Revisión Sistemática. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 16(2). <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.2.007>

García, T. (2017) Distributed leadership and teacher job satisfaction in Singapore, *Journal of Educational Administration*, <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2016-0140>

Gallegos, V. & López, P. (2019). Influencia del Liderazgo Distribuido y de la Eficacia Colectiva sobre el Compromiso Organizacional docente.

Gutiérrez, E. & Gallego, M. (2021). Lecciones aprendidas sobre liderazgo instruccional y distribuido en entornos b-learning. *La educación en Red. Realidades diversas, horizontes comunes* (pp.872-873). Servicio de Publicación e Intercambio Científico. Universidad de Santiago.

Harris, A. y DeFlaminis, J. (2016). Liderazgo distribuido en la práctica: evidencia, conceptos erróneos y posibilidades. *Gestión en la educación*, 30 (4), 141-146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>

Holguin, Y., Villena, J., Soto, C. & Panduro, J. (2020). Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia.

Larrain, F. (2017). *The Changes in Relational Trust during the First Year of a Distributed Leadership Implementation: A Descriptive Study on the Changes of Trust among Distributed Leadership Teams* (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).

López, P. & Gallegos, V. (2017). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile

López, P., & Gallegos, V. (2015). Estructura factorial y consistencia interna del inventario de liderazgo distribuido (DLI) en docentes chilenos. *Actualidades Investigativas En Educación*, 15(3), 1–18. <https://doi.org/10.15517/aie.v15i3.20334>

Lusquiños, C. (2019). Prácticas de liderazgo distribuido y mejora escolar. evaluación de un ciclo de capacitación de directores. (Spanish). *Profesorado: Revista de Curriculum y Formación Del Profesorado*, 23(2), 131–151. <http://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9298>

Martínez, I. y Gil, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del

desempeño de la función directiva.
<https://revistas.usal.es/index.php/eks/issue/view/eks2018191>

Maureira, O., Garay, S., Ahumada, L. & Ascencio, C. (2019). Perspectivas de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: un análisis en dos dimensiones clave. *Calidad en la educación*, (51), 164-191. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.681>

Maureira, O., Garay, S. y López, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido.

<file:///C:/Users/HP/Downloads/Reconfigurando>

Maureira, O., Mofarte, C. y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares

Mellado M., Chaucono, J. & Villagra, C. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico.

<https://www.scielo.br/j/pee/a/mhzNmYq7SFKJzmwR59wWNRC/?lang=es&format>

Mifsud, D. (2017). Dilemas de distribución: exploración de la presencia de una tensión entre democracia y autocracia dentro de un escenario de liderazgo distribuido. *Liderazgo y administración de gestión educativa*, 45 (6), 978-1001. <https://doi.org/10.1177/1741143216653974>*

Moral, C., Amores, F. y Ritacco, M. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria

Muñoz, C. (2020). Estudio de caso único sobre la participación de estudiantes en el aula desde los principios del liderazgo distribuido a través de focus group y entrevista semiestructurada aplicada a estudiantes y docentes. (Spanish). *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 46(3), 167-180.

Queupil, J. Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 18(2), 97-114. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.005>

Queupil, J., Cuéllar, C., Cuenca, C., Ravest, J. y Guíñez, C. (2021). Roles de liderazgo y colaboración para la mejora escolar: un estudio de caso a través del análisis de redes sociales. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n54/0718-4565-caledu-54-107.pdf>

Rodríguez, C. & Acosta, A. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/perseduc/v59n2/0718-9729-perseduc-59-02-4.pdf>

Rodríguez, M., Ordóñez, R. y López, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. DOI:

<http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>

Rojas, R., Prosser, G., y Bonilla, N. (2018). Distribuir el liderazgo para mejorar la calidad de la educación: Estudio comparativo en escuelas municipales de una ciudad del norte de Chile. <http://revistas.academia.cl/index.php/castalia/article/view/921>

Sandoval, L., Sandoval, L., Pineda, C., Bernal, M., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense De Educación*, 31(1), 115-124. <https://doi.org/10.5209/rced.61919>

Sanz, R., López, E. & González, A. (2021). Propuesta de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de Educación Primaria. Aplicación del análisis factorial confirmatorio. *Estudios Sobre Educación*, 40. <https://doi.org/10.15581/004.40.173-193>

Silva, P., Arco, I. y Flores, O. (2018). La formación de directores escolares en Cataluña. Lecciones aprendidas a cinco años del Decreto de Dirección. *Bordon. Revista de Pedagogía*, 2018, vol. 70, núm. 1, pág. 109-124. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2017.49427>.

Spillane, J. y Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: Elementos e implicancias cruciales. En J. Weinstein, *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas*. S. De Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, (pp. 153-176). file:///C:/Users/HP/Downloads/Perspectiva_distribuida_del_liderazgo_y_la_gestion.pdf

Tanriogen, A. & Iscan, S. (2016). Effect of distributive leadership behaviours of foreign language schools' principals on the job satisfaction of instructors. <https://academicjournals.org/journal/IJEAPS/article-full-text-pdf/95D9F2C60448>

Hoffmann, V. E., Treviño, J. E., Mena, M. G., & Argel, J. M. (2017). Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje. (Spanish). *Estudios Pedagogicos (Valdivia)*, 43(1), 87-106.