



Los líderes intermedios: nuevas figuras esenciales en la gestión de las organizaciones educativas

Middle Leaders: New Essential Figures in the Management of Educational Organizations

Aleix Olondriz Valverde

Universitat de Girona

<https://orcid.org/0000-0001-6456-388X>

aleix.olondriz@udl.cat

Gerona, España

Isabel del Arco Bravo

Universitat de Lleida

<https://orcid.org/0000-0003-1023-1091>

Isabel.delarco@udl.cat

Lleida, España

Resumen:

Las organizaciones educativas han evolucionado constantemente a lo largo de la historia, especialmente a partir de finales del siglo XX. Los nuevos modelos de liderazgo, centrados en la democratización, distribución del poder y participación, han conllevado la creación de nuevos roles para los profesionales de la educación. El liderazgo intermedio es un rol que desarrollan muchos profesionales actualmente, estableciendo una relación tanto con los altos cargos como con el resto de la comunidad educativa.

El objetivo de la presente investigación es realizar una aproximación y un análisis teórico en torno a la figura del liderazgo intermedio. A través del análisis de 4 revisiones de referencia y los artículos que están contienen, se sintetizaron las aportaciones de diferentes investigaciones centradas en este modelo de líder, se relaciona las nuevas necesidades de gestión y distribución del liderazgo de las organizaciones educativas. Posteriormente, se analiza las tres dimensiones que conforman el perfil de liderazgo de los líderes intermedios: pedagógico, organizacional y relacional, así como la aportación clave que este nuevo modelo de líder puede proporcionar a la gestión educativa.

Los resultados permiten comprender la importancia de estas figuras para una gestión positiva de las organizaciones educativas, especialmente ante la necesidad de los altos cargos por distribuir el liderazgo.

Palabras clave: Liderazgo, organizaciones educativas, liderazgo intermedio, gestión educativa.

Abstract:

Educational organizations have constantly evolved throughout history, especially since the late 20th century. The new leadership models, centered on democratization, power distribution, and participation, have led to the creation of new roles for education professionals. Intermediate leadership is a role that many professionals currently develop, establishing a relationship both with senior management and with the rest of the educational community.

The objective of this research is to provide an approximation and theoretical analysis of the figure of intermediate leadership. Through the analysis of 4 key reviews and the articles they contain, contributions from different studies focused on this leadership model were synthesized, linking the new needs for management and leadership distribution within educational organizations. Subsequently, the three dimensions that shape the leadership profile





of intermediate leaders are analyzed: pedagogical, organizational, and relational, as well as the key contribution that this new leadership model can provide to educational management.

The results allow for an understanding of the importance of these figures for the positive management of educational organizations, especially in light of the need for senior management to distribute leadership.

Keywords: Leadership, Educational organizations, Middle leadership, Educational management.

Recibido: 30/09/2024 | **Aceptado:** 09/12/2024 | **Publicado:** 01/01/2025 | pp. 3 - 25

DOI: <https://doi.org/10.19136/etie.v7n14.6313>



Los líderes intermedios: nuevas figuras esenciales en la gestión de las organizaciones educativas

| **Introducción**

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad dentro de las políticas educativas a nivel mundial. La función de los líderes en los centros educativos está en constante evolución, lo que hace necesario replantearse tanto su rol como la forma en que se concibe la educación y la autonomía escolar (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2008). Su relevancia no se limita únicamente al liderazgo dentro de la estructura organizativa, sino que también es crucial en el liderazgo pedagógico, curricular y docente de un centro educativo (Bolívar, 2015; Rodríguez y Gairín, 2017).

De este modo, el liderazgo escolar influye significativamente en los resultados, ya sean positivos o negativos, de una escuela. Según estudios de Leithwood *et al.* (2006), el liderazgo escolar es el segundo factor intraescolar más influyente, después del profesorado, en el impacto sobre los logros estudiantiles. En esta misma línea, varias investigaciones internacionales (Chapman *et al.*, 2016; Sans-Martín *et al.*, 2016; Sugrue, 2015) destacan el liderazgo educativo como un elemento clave para la mejora de la calidad educativa.

Esto plantea un desafío y una responsabilidad para las instituciones educativas que, en el contexto actual, marcado por una visión inclusiva del sistema educativo, buscan atender las diversas necesidades tanto de los estudiantes como de los profesionales del centro. Además, se hace evidente que la globalización y las tendencias a la relación horizontal en las organizaciones requieren de nuevas formas y métodos de gestión educativa.

En la actualidad, tanto la inclusión educativa como el éxito en la gestión escolar requieren comunidades de profesionales comprometidos con el aprendizaje y el liderazgo. Esto implica una confluencia de todos los miembros de la comunidad educativa, donde se promueva un liderazgo compartido y corresponsable entre los distintos actores de la organización (Barrero *et al.*, 2020).

La creciente complejidad y las demandas de las organizaciones educativas actuales exigen un enfoque renovado en la distribución del liderazgo. El presente artículo incide en la necesidad de distribuir el liderazgo a otros profesionales para asegurar una gestión más eficaz y centrada en el aprendizaje. En este contexto, los líderes intermedios emergen como figuras clave que no solo facilitan la transición hacia modelos de liderazgo distribuido, sino que también actúan como agentes de cambio (Amey y Eddy, 2018) dentro de sus instituciones.

Los líderes intermedios son docentes que ocupan cargos de responsabilidad organizativa formal (Zadok *et al.*, 2024) y actúan como canales clave para la política educativa. A menudo, se les requiere liderar, promover y supervisar las iniciativas de cambio en sus respectivos departamentos, áreas o niveles educativos (Highfield *et al.*, 2024). Su rol generalmente abarca



el liderazgo pedagógico, el desarrollo profesional de los docentes en su departamento, la supervisión de la implementación del currículo y el seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes (Bassett, 2016).

Lee y Kim (2024) destacan que la flexibilidad en los roles permite a los líderes intermedios adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del entorno educativo. Su capacidad para conectar a diferentes miembros de la comunidad educativa, gestionar relaciones interpersonales y liderar iniciativas pedagógicas permite responder adecuadamente a las necesidades actuales y futuras de la educación.

Por ello, se pretende demostrar que el liderazgo intermedio es esencial para abordar los retos contemporáneos de la gestión educativa, promoviendo una colaboración efectiva y un clima organizacional que favorezca la innovación y la mejora continua.

La necesidad de distribuir el liderazgo

Actualmente, la investigación educativa a escala internacional y las políticas públicas que impulsan la innovación y evolución educativa han promovido el análisis del liderazgo distribuido o compartido, presente en muchos modelos de organización educativa actual (Balda-Macías y Guzmán-Ramírez, 2015).

Pero no solo la investigación científica ha dado relevancia a la distribución del liderazgo. Los organismos internacionales también han incrementado el interés por reconocer nuevas formas de liderazgo colaborativo y cooperativo en instituciones educativas.

Entre los años 2006 y 2008, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) realizó un estudio internacional en el marco del proyecto “Improving School Leadership” sobre liderazgo educativo, donde se identificaron cuatro áreas de acción que, en conjunto, podían contribuir a mejorar la práctica del liderazgo escolar. Posteriormente al estudio, la misma OCDE publicó los resultados (2009), afirmando que el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.

En 2014, la OCDE publicó su informe TALIS 2013, dedicando un capítulo completo a la importancia del liderazgo escolar. En este informe, se evidencia la complejidad e impacto de los liderazgos en centros educativos. El informe establece algunas características del liderazgo educativo a partir de los estudios cuantitativos realizados:

- Desarrollan una visión propia y demuestran tener competencias para compartirla con los docentes, inspirándolos y motivando su desarrollo.
- Muestran especial atención a los nuevos conocimientos sobre didáctica y pedagogía, especialmente a las prácticas para evaluar los aprendizajes.
- Gestionan hábilmente a las personas, generalmente empleando el feedback y promoviendo su crecimiento profesional.



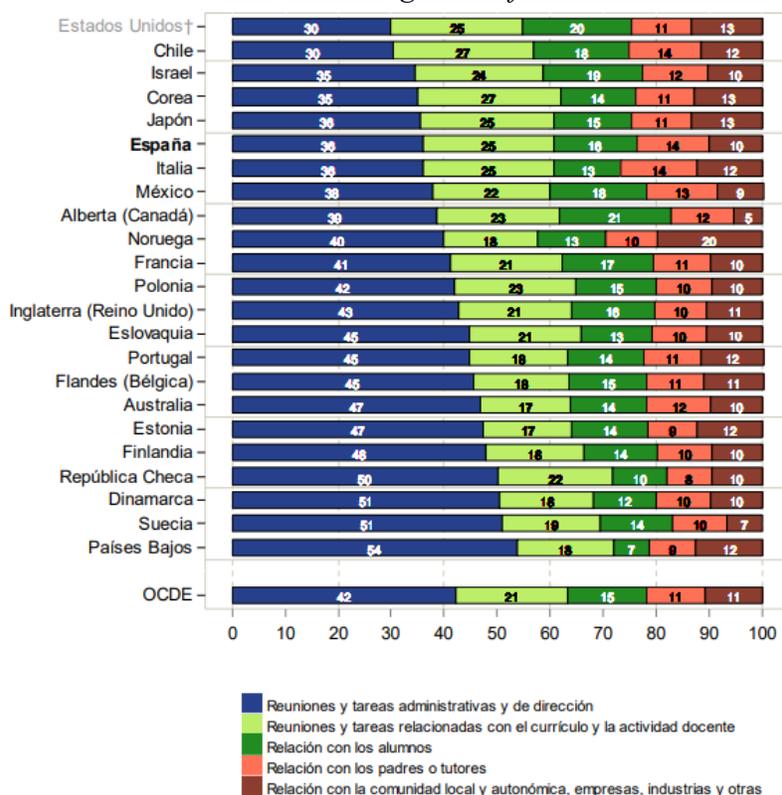
- Prestan atención al trato y vínculo con las familias y el entorno cercano, creando redes de profesionales.
- Administran los recursos económicos.

Además, el informe también destaca la exigencia a la que se enfrentan los directores, a quienes se les requiere gestionar recursos humanos y materiales, junto con una creciente demanda de relación con todo el personal que ocupa una gran variedad de puestos en cualquier escuela. Ante esta situación, el informe considera esencial que los directores deleguen el liderazgo educativo al profesorado, lo que contribuye a la idea del liderazgo compartido, especialmente con el profesorado, en las organizaciones educativas como un método organizativo en crecimiento en la sociedad del siglo XXI (Hargreaves y Fullan, 2012; 2014).

Para comprender aún más la necesidad de que las organizaciones educativas distribuyan el liderazgo educativo en otras figuras más allá del director, es importante conocer la distribución del trabajo de los directores. Los datos de TALIS 2013 (Figura 1) permiten comprender cómo distribuyen estas horas.

Figura 1

Distribución de horas de los/as directores/as según el informe TALIS 2013



Nota. Tomado de “TALIS 2013: Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje” (p. 46), por Organisation for Economic Co-operation and Development, 2014, *MECD*.



Como se observa en el gráfico, en promedio, en los países y regiones de la OCDE, los directores dedican el 42,3% de su tiempo a tareas administrativas y de dirección, así como a reuniones (en España, el 36,1%); el 21,0% del tiempo a tareas y reuniones relacionadas con los planes de estudio y la enseñanza (en España, el 24,6%); el 14,7% a relaciones con los alumnos (en España, el 15,6%); el 11,1% a relaciones con los padres o tutores de los alumnos (en España, el 13,7%); y el 10,9% del tiempo a relaciones con administraciones, empresas o industrias locales (en España, el 10,0%).

Aunque el porcentaje de tiempo dedicado a cada una de estas tareas varía considerablemente entre países, se destaca que, en promedio, más del 60% del tiempo de los directores se destina a tareas administrativas, de dirección, planes de estudio y enseñanza.

Esto implica que los directores de las organizaciones educativas no pueden dedicar las horas suficientes al liderazgo pedagógico, educativo y relacional que requiere la institución. El mismo informe deja claro que una de las prioridades de los países participantes es la creación de liderazgos educativos eficaces, incluyendo el liderazgo compartido.

Complementando el informe, la OCDE publicó en 2019 el informe TALIS 2018, donde se menciona que la cantidad de horas semanales que docentes y directores dedican a las tareas burocráticas ha aumentado en detrimento de las tareas de innovación y liderazgo pedagógico (Vázquez Blanco, 2022).

Por lo tanto, es evidente la necesidad de estructurar las organizaciones educativas a través de un liderazgo que vaya más allá del director e incorpore tareas y funciones propias de todos los tipos de liderazgo (organizativo, pedagógico y colaborativo/relacional) al conjunto de profesionales educativos.

| **Método**

Se ha realizado una reflexión teórica siguiendo los modelos de revisión de Espinoza Freire (2020) y Maureira *et al.* (2014). El presente artículo enlaza la revisión cualitativa de varias revisiones históricas, ya sean bibliométricas o sistemáticas, del concepto de liderazgo intermedio, así como los textos que estas incorporan y referencian. El propósito de este método es proporcionar evidencias de aquellos estudios que han supuesto un impacto en el foco de estudio (Los LI en las Organizaciones Educativas).

La revisión cualitativa se centró en el análisis hermenéutico, de contenidos y analítico-sintético. Se seleccionó las fuentes Web Of Science (WOS), SCOPUS y Google Scholar para realizar una búsqueda de revisiones, artículos de máximo impacto y estudios referenciales que, a su vez, fueron examinados para indagar en más estudios que pudiesen suponer evidencias y aportes clave para el foco de estudio.

Para el inicio de la reflexión, se seleccionaron 4 revisiones bibliométricas y sistemáticas (Adams *et al.*, 2024; Lipscombe *et al.*, 2023; Maddock 2023; Olondriz Valverde *et al.*, 2024), seleccionadas según los criterios de:





- Actualidad (2023 y 2024)
- Impacto (WOS, SCOPUS, Google Scholar)
- Temática (*Systematic review of Middle Leadership / Bibliometric review of Middle Leadership*)

Los aportes teóricos incluidos en esta reflexión se extrajeron de los artículos analizados procedentes de las revisiones mencionadas, así como los documentos a los que se accedieron a partir de las referencias que se encontraban en estas, permitiendo así encontrar nuevas fuentes de recopilación de información relacionada que pueden comprender períodos más antiguos que las revisiones.

| Aspectos Teóricos

Los líderes intermedios en las organizaciones educativas

Los líderes intermedios son aquellos docentes con responsabilidad organizativa formal (Zadok *et al.*, 2024), los cuáles son conductos importantes para la política educativa y a menudo se les exige que lideren, defiendan y monitoreen las iniciativas de cambio en sus departamentos, áreas o etapas (Highfield *et al.*, 2024).

La figura del liderazgo secundario o intermedio puede estar presente, dentro del ámbito educativo, en una gran diversidad de formas. El concepto de liderazgo intermedio y de docentes líderes ha ido ganando importancia dentro de la investigación asociada al liderazgo educativo (Pinto *et al.*, 2010), pero es precisamente la ausencia de una definición clara y unívoca respecto a quiénes son los líderes intermedios la principal dificultad que suponen las investigaciones en este ámbito (York-Barr y Duke, 2004).

La definición en referencia a quiénes son los líderes intermedios no se da por la existencia de un cargo concreto, sino por la capacidad de influir sobre las actitudes y comportamientos de otros docentes a partir de roles y formas de liderazgo como pueden ser los jefes de departamento o coordinación (Supovitz, 2017).

La necesidad de gestionar las organizaciones educativas a través del liderazgo distribuido contribuye a deshacer el concepto jerárquico de organización, ya que en estas organizaciones educativas se deriva toda la responsabilidad y capacidad de decisión en otros profesionales que tienen la capacitación y competencias adecuadas para su gestión. Por este motivo, la mayor parte de la literatura existente desestima el concepto de “liderazgo secundario” y utiliza exclusivamente el concepto de “liderazgo intermedio”.

La mayor parte de la literatura analizada en el presente estudio sobre liderazgo intermedio concibe esta figura como una posición de cargo intermedio entre la dirección y los docentes. Los primeros estudios definen este tipo de liderazgo como una “influencia que se ejerce sobre otros actores docentes en la tarea pedagógica y la mejora escolar” (Brown *et al.*, 2000). Además,



se hace referencia al concepto “Subject Leadership” (Harris & Busher, 2000) para describir el liderazgo de algunos docentes en una asignatura particular, entendiendo así la organización educativa como una red no jerarquizada en el poder de decisión y gestión pedagógica.

La heterogeneidad y diversidad de espacios que ocupan los líderes intermedios es muy variada. En países como el Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Singapur y Hong Kong, el liderazgo intermedio es atribuido a roles como coordinadores, jefes de departamento, coordinaciones de ciclo, profesores mentores y docentes encargados de programas concretos de la escuela (Sepúlveda Sanhueza, 2020).

En estos países, la evidencia es que se continúa posicionando esta figura de acuerdo con una estructura organizacional, dando más peso a la posición que ocupan y no tanto a las tareas concretas que desarrollan. Fruto de esto es la tarea del National College of Teaching and Leadership (NCTL) del Reino Unido, que ofrece programas de formación específicos para este tipo de liderazgos en escuelas.

Por el contrario, Chile dispone de varios estudios científicos que vinculan esta figura más a un rol o posición concreta que a un cargo formal, dando así más variedad y cantidad de responsabilidades y funciones. Destaca por ser un estado donde se ha centrado el estudio de esta figura mediante el estudio de casos. Esta contribución ha permitido caracterizar el liderazgo intermedio desde diferentes contextos y tipos de centro. Cabe mencionar los estudios relacionados con el nivel de jerarquización y formalidad de los diferentes cargos presentes en una escuela o instituto (Sepúlveda y Volante, 2018) así como los estudios sobre la influencia del liderazgo intermedio (Cortez y Zoro, 2016; Pinto *et al.*, 2010).

En contraposición a las ideas de los países que ven el liderazgo intermedio como un cargo y a los que lo conciben como una figura o rol, existen diversos estudios que enfatizan más en la práctica del liderazgo y sus consecuencias como un hecho básico para entender el liderazgo intermedio. Grootenboer *et al.* (2015) lo definen como una práctica, más que las características y cualidades individuales, destacando la influencia que ejercen en sus relaciones.

El compromiso hacia una mejora educativa enmarcada en la inclusión y la mejora pedagógica significa ampliar el rol del liderazgo hacia nuevos escenarios, cada vez más complejos y cambiantes (González, 2014; Ryan, 2017). Las prácticas que configuran el liderazgo intermedio a partir de sus relaciones, cualidades e influencia están en consonancia con un aspecto clave en la educación actual: la información y la comunicación. La oportunidad de participar en redes que faciliten la difusión y la creación de conocimiento pedagógico relevante, así como propicien espacios de intercambio de experiencias y reflexión, abre un nuevo mundo de posibilidades para los centros educativos y el profesorado. Por eso, actualmente se está dando gran importancia a la creación y fortalecimiento de redes locales de apoyo e intercambio de conocimiento pedagógico entre centros, en conjunto con otras iniciativas de acuerdo interinstitucional, en las cuales la presencia y la acción profesional de líderes intermedios juegan un papel fundamental (Barrero *et al.*, 2020).



Por lo tanto, la conceptualización del liderazgo intermedio requiere de una vertiente relacional. Se ha empleado como definición de referencia en el liderazgo intermedio desde la vertiente relacional, el estudio de Rincón (2018) que lo describe como la capacidad de influir hacia abajo (liderar y apoyar), horizontalmente (colaborar, acompañar y conectar) y hacia arriba (como técnico conocedor de la práctica y del mismo sistema), desde una orientación basada en el diálogo, la participación y la construcción del consenso.

Además, dando respuesta a las demandas de la evolución educativa, Hernández y Gómez (2023) afirman que las competencias emocionales y sociales del líder intermedio contribuyen a la creación de entornos educativos más inclusivos y equitativos.

¿Quiénes son los líderes intermedios?

Dentro del organigrama de una organización educativa se engloba a todos los profesionales, cargos y órganos que tienen tareas y funciones que pueden ser consideradas de liderazgo. De acuerdo con Harris y Jones (2012), el liderazgo y el compromiso profesional se encuentran tanto en los líderes directivos como en el profesorado. En esta línea, Barrero *et al.* (2020) señalan que el rol de líder intermedio se puede encontrar en jefes de departamento, coordinadores de formación, profesores, profesores mentores, profesores a cargo de proyectos y actividades extracurriculares, así como en la dirección.

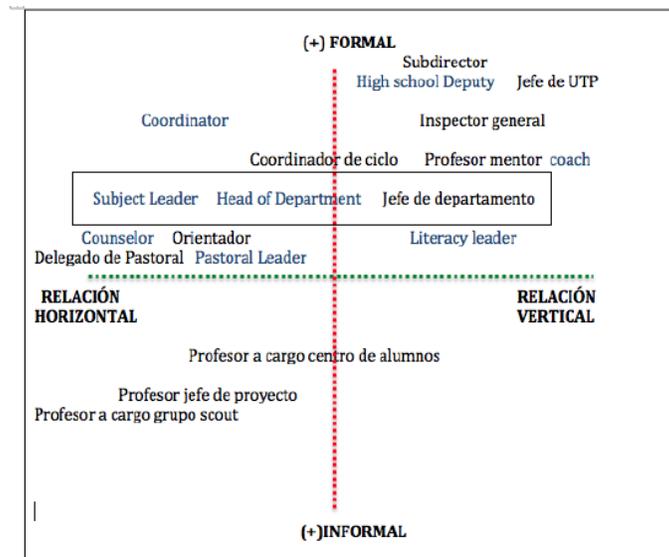
Sin embargo, no existe una lista explícita de profesionales que puedan ser considerados líderes intermedios simplemente por su cargo. Hay poca evidencia de estudios que relacionen variables para abordar las prácticas de liderazgo intermedio en las escuelas (Barrero *et al.*, 2020) a nivel internacional. Las aportaciones más destacables son, por un lado, la investigación de Highfield (2012) y, por otro, el estudio de Sepúlveda y Volante (2018), donde se identifica este tipo de liderazgo en función de la formalidad del cargo y el nivel de asimetría de las relaciones, tal como se ilustra en la figura 2.

A partir de las aportaciones anteriores, y empleando como referencia el modelo de estructura expuesto por Sepúlveda y Volante (2018), se puede considerar como líder intermedio todo aquel profesional educativo que desenvuelve un cargo, órganos y rol de dirección en una organización educativa, abarcando todas sus vertientes (organizacional, pedagógica, relacional/colaborativa), y que mantiene una relación directa con maestros/as y alumnos/as, así como con la dirección de la organización. Sin embargo, la revisión de Lipscombe *et al.*, (2023) mantiene que, dada la variabilidad considerable según el contexto, los LI son difíciles de definir.



Figura 2

Relación entre cargos y formalidad y asimetría de las relaciones



Nota. Tomado de “Liderazgo instruccional intermedio: enfoques internacionales para el desarrollo docente en las escuelas chilenas” (p. 354), por R. Sepúlveda y P. Volante, 2018, *Revista de Currículo y Formación del Profesorado*, 23(3).

| Aportaciones

Las 3 dimensiones del liderazgo intermedio

Habiendo reconocido la presencia del liderazgo bajo diferentes formas, figuras, cargos y/o prácticas, se hace evidente la idea de que el liderazgo intermedio es heterogéneo tanto en su forma como en sus ámbitos de actuación. Así entendemos que el liderazgo intermedio implica liderar en todas las vertientes de la organización.

Fullan (2015) sostiene que el antiguo modelo de priorizar, jerarquizar e implementar ya no es adecuado para las organizaciones educativas que buscan afrontar las demandas del siglo XXI. Considera que los niveles medios o intermedios son la base para implicar a todos los profesionales en el cambio y la innovación, haciéndolos partícipes de su propia evolución. Asimismo, cree que el coaprendizaje y el liderazgo intermedio son aplicables a todos los ámbitos de la escuela (entendida como organización educativa), actuando como bisagra del sistema.

Estos ámbitos o vertientes de incidencia del liderazgo intermedio en la organización educativa son descritos por Barrero *et al.* (2020) en torno a dos grandes ejes:

- La práctica profesional colaborativa, orientada a una función pedagógica desde la perspectiva socio constructivista. Los autores destacan los principios de colaboración,



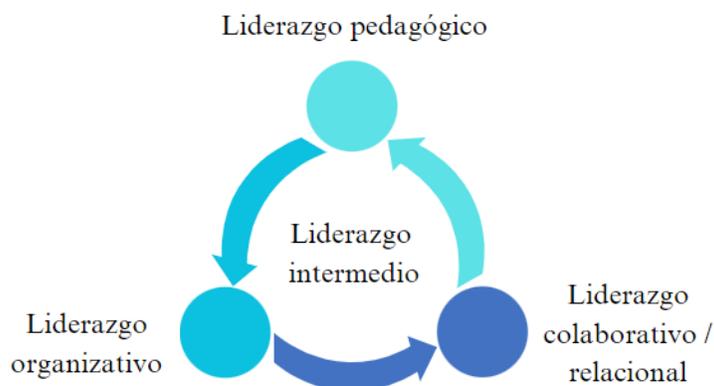
corresponsabilidad e interdependencia, así como la conexión entre los diferentes liderazgos concretos (Berman & Korsten, 2014).

- La identidad profesional del liderazgo intermedio, que en línea con los planteamientos de Hargreaves y Fullan (2014), tiende a incorporar a "los otros" (entendidos como los diferentes miembros de la organización) en la dirección y toma de decisiones, como un recurso valioso del capital profesional que contribuye a la creación de una comunidad de práctica profesional amplia, donde los docentes trabajan en conjunto como líderes en la promoción del aprendizaje de sus estudiantes y en el desarrollo de dinámicas en el aula, fomentando la colaboración y la interacción profesional (Harris y Jones, 2012) con el objetivo de la mejora pedagógica.

A partir de las aportaciones descritas, se puede observar la presencia de la figura del liderazgo intermedio en dos vertientes claramente descritas: la colaborativa o relacional y la pedagógica (Figura 3). Además, dadas las evidencias existentes y teniendo en cuenta los diferentes modelos de otros países mencionados en este apartado del estudio, se considera una tercera vertiente esencial, orientada a la organización dentro de la propia institución educativa.

Figura 3

Vertientes del liderazgo intermedio



Esto refuerza la idea de la múltiple incidencia y la heterogeneidad de la figura del liderazgo intermedio, cuyo rol general y presente en todas las vertientes es conectar a las personas dentro de las redes que configuran las organizaciones educativas para construir nuevas oportunidades de mejora en estas (Dastmalchian *et al.*, 2016).

Por este motivo, es difícil identificar una definición clara y global de lo que supone actualmente el liderazgo intermedio, destacando las concepciones más actuales de Highfield *et al.* (2024) y Zadok *et al.* (2024), mencionadas en el primer punto del texto.

A través de las aportaciones de Fullan (2015) y de la definición conceptual de Harris y Jones (2017), se conceptualiza el liderazgo intermedio como una "estrategia de influencia deliberada



para aumentar la capacidad y coherencia interna del sistema, y convertir al nivel en un socio eficaz hacia arriba y hacia abajo” (p. 213). Desde una perspectiva sistémica, este liderazgo cumple un rol estratégico de conexión colaborativa entre niveles para la mejora relacional.

A nivel pedagógico, se ha empleado el marco del Mineduc (2016), que sostiene que el nivel intermedio del liderazgo tiene como misión proponer retos permanentes a las unidades educativas bajo su responsabilidad (entendidas como los órganos de incidencia de este líder intermedio), asegurando un apoyo técnico y contención emocional. La definición describe el rol del líder intermedio en su vertiente pedagógica como un agente de cambio, conector del sistema y potenciador de las trayectorias educativas. Al mismo tiempo, los autores refuerzan la idea del liderazgo distribuido y colaborativo entre los actores del marco educativo, fortaleciendo la compatibilidad entre las diversas vertientes de la figura del líder intermedio.

Al mismo nivel que la función pedagógica y la función colaborativa/relacional, encontramos la función organizativa. Esta, a través de las aportaciones del Mineduc (2014) y basándose en el estudio de Daly y Finnigan (2016), se puede definir como la gestión local educativa, basada en la capacidad de movilizar y articular instituciones y recursos humanos, técnico-educativos, financieros e informativos, con el objetivo de establecer las bases organizacionales y de relaciones de confianza para asegurar oportunidades educativas y de aprendizaje de calidad en todos los establecimientos educativos y aulas bajo su responsabilidad (Uribe *et al.*, 2017).

En resumen, se puede concebir el liderazgo intermedio a partir de las vertientes pedagógica, colaborativa/relacional y organizativa, basándose en los modelos de liderazgo distribuido y transformacional en el ámbito de la organización educativa.

Liderazgo intermedio organizativo

Más allá de los aspectos puramente organizativos para el correcto funcionamiento de cualquier institución, es importante destacar que en las escuelas el liderazgo intermedio debe saber rediseñar la propia organización, gestionar la instrucción y desarrollar a las personas involucradas en su funcionamiento (Leithwood, 2016; Leithwood *et al.*, 2006).

Es evidente que un buen liderazgo debe incluir la preocupación por un clima organizativo positivo y una adecuada capacidad de estructuración. La vertiente organizativa del liderazgo es fundamental para el buen desempeño de una institución educativa, especialmente cuando la delegación de tareas y responsabilidades convierte la estructura en algo más complejo.

El liderazgo organizativo se centra más en el “qué hacer” y en qué habilidades desplegar para una gestión eficaz, es decir, en los aspectos técnicos del liderazgo, que en el “por qué” y el “cómo” actúan los distintos miembros de la organización. Por ello, tiene un origen más antiguo que el liderazgo pedagógico o colaborativo, ya que surge de modelos más propios del ámbito empresarial.



En el liderazgo organizativo, el modelo de liderazgo juega un papel fundamental en la eficacia de los resultados. El estudio de Rodríguez (2010) señala que los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizativa, y esta, a su vez, repercute en la eficacia de la organización (Figura 4).

Figura 4
Repercusión de los estilos de liderazgo organizativo



Nota. Tomado de “Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”, por E. Rodríguez, 2010, *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16(4).

Una contribución actual significativa al papel de los líderes intermedios desde la perspectiva organizativa es la revisión de Cantón (2021) sobre la obra de Bazarra y Casanova (2021). La autora señala que los líderes intermedios son la "llave Allen" que articula el funcionamiento de la escuela. Se destaca la importancia y, al mismo tiempo, la poca visibilidad de su labor, especialmente al situar la realidad del país en un contexto donde los líderes intermedios son los profesionales a quienes la dirección delega las responsabilidades sobre un equipo, gestionando la complejidad organizativa que ello conlleva. Esta podría considerarse, de manera sintetizada, la función principal de un líder en su dimensión más organizativa.

Liderazgo intermedio pedagógico

Una de las evidencias más recientes en la descripción de la figura profesional que debe asumir un líder intermedio en la dimensión pedagógica es el estudio realizado por González-Fernández *et al.* (2021), presentado como ponencia “El liderazgo pedagógico en las instituciones educativas: Un estudio cuantitativo” en el simposio sobre liderazgo en instituciones educativas de Santiago de Compostela.

Los autores destacan que en los últimos años han emergido nuevos modelos que ofrecen una visión distribuida del liderazgo educativo, otorgando especial relevancia a los cargos intermedios pedagógicos.



Aunque se pueden identificar diversos perfiles de agente educativo, un auténtico líder pedagógico intermedio se distingue en una serie de dimensiones. Estas se describen en la Tabla 1.

Tabla 1
Dimensiones del liderazgo intermedio pedagógico

1. Carismática	Capacidad de inspirar y motivar a los demás a través de una fuerte presencia y conexión personal.
2. Emocional	Habilidad para gestionar las emociones propias y ajenas, creando un ambiente de apoyo y comprensión.
3. Anticipadora	Visión para prever y planificar el futuro, adaptándose a los cambios y desafíos del entorno educativo.
4. Profesional	Compromiso con la formación continua y el desarrollo profesional, asegurando altos estándares educativos.
5. Participativa	Fomento de la colaboración y la inclusión de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones.
6. Cultural	Capacidad para promover y valorar la diversidad cultural dentro del entorno educativo.
7. Formativa	Enfoque en el desarrollo y la formación de docentes y estudiantes, apoyando el aprendizaje continuo.
8. Administrativa	Habilidad para gestionar eficientemente los recursos y la organización del centro educativo.

Nota. Adaptado de González-Fernández et al. (2021).

Los resultados del estudio de González-Fernández *et al.* (2021) destacan que la dimensión más relevante tanto para directores como para líderes intermedios es la carismática, además de resaltar la dimensión organizativa y emocional en los docentes que desempeñan roles de liderazgo intermedio.

Las conclusiones que se extraen de la comparación de ambos estudios indican que el liderazgo educativo en la figura docente se caracteriza por su enfoque pedagógico, pero también mantiene una importancia significativa en diversos aspectos organizativos y relacionales, que se reflejan en las dimensiones participativas, formativas y profesionales.

Asimismo, al centrarnos en la figura del liderazgo intermedio, se observa la relevancia de las dimensiones organizativa y carismática, lo que demuestra las necesidades de estos líderes para gestionar la relación entre los líderes superiores de la organización y las bases escolares (alumnos, docentes, etc.).

Por lo tanto, el liderazgo intermedio otorga un valor especial al perfil pedagógico del profesional docente, destacando su dimensión carismática.



Liderazgo intermedio relacional

Entre los elementos clave para la gestión estratégica exitosa de una organización educativa se encuentran el trabajo colaborativo y la correcta relación entre sus miembros (Forero, 2012). El liderazgo intermedio actúa como enlace entre los cargos directivos de la organización y los profesionales que trabajan directamente en las aulas, así como con el personal administrativo, de servicios y miembros de la comunidad. Por lo tanto, es fundamental que exista una buena relación y un clima de colaboración, descritas por Adams *et al.* (2024) como “confianza relacional”. Además, la comunidad se considera un mediador entre la enseñanza y el aprendizaje, lo que subraya la necesidad de una comunicación adecuada dentro de ella, especialmente mediante el trabajo colaborativo (Sierra, 2016).

Robinson *et al.* (2009) destacan que uno de los principales objetivos del liderazgo escolar es crear conexiones educativas efectivas. Estas conexiones son los canales que permiten un trabajo y un funcionamiento coordinado entre todos los niveles de la institución. El liderazgo intermedio, en su dimensión relacional y colaborativa, se enfoca precisamente en integrar y articular las relaciones entre los altos cargos directivos y los niveles más micro (Uribe *et al.*, 2017).

Por otra parte, los sistemas educativos suelen enfrentarse a problemas y conflictos, especialmente cuando las tareas se solapan entre niveles, lo que genera una presión para los profesionales de la educación. De ahí la necesidad de avanzar hacia una coordinación adecuada, para lo cual el liderazgo intermedio constituye una pieza fundamental (Fullan y Quinn, 2016).

Esta adecuada coordinación es identificada en los estudios de Fullan y Quinn (2016) como una estrategia de mejora para los equipos de liderazgo, a través de cuatro ámbitos de trabajo concretos que permiten optimizar las relaciones dentro de la organización (Tabla 2).

Tabla 2

Estrategias de mejora relacional

Marco de coherencia para equipos de liderazgo: estrategias de mejora relacional	
Dirección focalizada	Generar culturas colaborativas
Aprendizaje profundo	Asegurar la rendición de cuentas en relación a las metas marcadas

Nota. Adaptado de Fullan & Quinn (2016).

En conclusión, el liderazgo intermedio relacional juega un papel clave en la articulación y coordinación de los diferentes niveles dentro de una organización educativa. Su capacidad para fomentar el trabajo colaborativo y mejorar las relaciones interpersonales contribuye a un clima organizacional más eficiente y armonioso (Maddock, 2023). A través de una adecuada comunicación y estrategias de mejora, como las propuestas por Fullan y Quinn (2016), el liderazgo intermedio no solo facilita la cohesión entre los altos mandos y los niveles operativos, sino que también ayuda a mitigar conflictos y optimizar el desempeño educativo.



| Conclusiones y líneas de futuro

El planteamiento del problema surgía a raíz de las tendencias crecientes en las organizaciones educativas, ya que actualmente deben enfrentar nuevos retos educativos y sociales que requieren nuevos modelos de liderazgo, alejados de las visiones del director jerárquico y burocrático. La globalización, las nuevas tecnologías, la visión inclusiva y la innovación educativa configuran una nueva forma de trabajar. Por lo tanto, era necesario plantear la identificación y análisis de la figura del líder intermedio, presente en muchas organizaciones que enfrentan estos cambios y desafíos del presente y futuro.

Gracias a las aportaciones a nivel teórico, se puede describir al líder intermedio como una figura que está en constante relación con los diferentes profesionales de su entorno (Adamas *et al.*, 2024), velando por mejorar la calidad educativa y convirtiéndose en un agente de cambio (Amey y Eddy, 2018), conector del sistema e innovador en la práctica educativa. Se trata de un modelo de liderazgo surgido a partir de los liderazgos transformacional y distribuido.

A partir de la literatura analizada, se puede afirmar que el líder intermedio tiene presencia en tres niveles claros de la organización: pedagógicamente, colaborativamente y organizativamente.

El liderazgo pedagógico que ejerce está orientado a desarrollar un rol de líder carismático. Esto se alinea con los estudios expuestos por González-Fernández *et al.* (2021). Este debe ser un referente profesional, emocional y formativo para otros docentes. Así, esta figura puede asumir cargos como la coordinación de ciclos o cursos, teniendo en cuenta sus capacidades de orientar y asesorar a sus colegas en la mejora de la práctica educativa. Las evidencias de estudios concluyen que, en la vertiente pedagógica, también se ejerce un rol organizativo y distributivo de tareas y funciones.

En una línea similar, el liderazgo colaborativo o relacional tiene como prioridad que el clima organizacional sea óptimo. Los líderes buscan generar una cultura organizativa a través de las conexiones educativamente positivas entre los miembros de la comunidad. Así, un líder intermedio se preocupa por la buena relación con los altos cargos de la misma manera que lo hace con alumnos, familias, docentes y otros. La cultura colaborativa es un pilar en los modelos de liderazgo distribuido, transformacional y en las organizaciones jerárquicamente más horizontales. Por lo tanto, es esencial que un líder intermedio pueda desarrollar esta visión en su organización educativa.

Finalmente, podemos afirmar que el liderazgo organizativo tiene un peso fundamental en la eficacia de los resultados. La vertiente organizativa aparece ante la complejidad de una organización educativa que delega tareas y responsabilidades a otros profesionales, abriendo así la dirección de la organización. El líder intermedio, por tanto, tiene un rol de saber gestionar el “qué hacer” y traducirlo en una gestión eficaz, teniendo en cuenta el “por qué” y el “cómo” actuar. Esta vertiente está presente también dentro de la pedagógica y relacional, dado que la gestión se produce en todos los ámbitos y momentos dentro de la práctica educativa.



A partir de estas tres vertientes descritas en las aportaciones de esta reflexión, se hace evidente que se avanza en el conocimiento de todas las facetas. Si bien Lipscombe *et al.* (2023) mantienen que el LI es difícil de definir, los estadios iniciales de investigación en LI ya han evolucionado hacia modelos más descriptivos de esta figura. Las investigaciones que han descrito roles o funciones de los LI a nivel generalista (De Nobile *et al.*, 2024) y especialmente en alguna de las 3 vertientes (González-Fernández *et al.* 2021; Fullan & Quinn, 2016) suponen un impacto que, según las conclusiones de Olondriz Valverde *et al.* (2024) marcarán la tendencia evolutiva en este ámbito.

Existe un consenso general en que los LI pueden dar respuesta a la necesidad de gestión dado su impacto directo e indirecto en la práctica docente, el desarrollo de los equipos y la organización escolar (Lipscombe *et al.*, 2023), dando así respaldo a la idea expuesta en este texto de que existen vertientes que desarrolla funciones colaborativas, organizacionales y pedagógicas.

El conjunto de las revisiones analizadas describe el LI como un tema vivo, que evoluciona y crece en los últimos años hacia la exploración de las características concretas de esta figura, pero que todavía demanda de estudios cualitativos, siendo la mayoría revisiones o estudios cuantitativos descriptivos (Maddock, 2023; Olondriz Valverde *et al.*, 2024).

En conclusión, los líderes intermedios emergen como figuras clave en el contexto de la gestión educativa contemporánea, dada su capacidad para ejercer un liderazgo pedagógico, colaborativo y organizativo, que no solo mejora la calidad educativa, sino que también facilita la adaptación de las instituciones a las demandas cambiantes del siglo XXI en lo referente a gestión, necesidad de distribución de tareas y de mejora de la relación y colaboración. Al actuar como puentes entre la dirección y los docentes, los líderes intermedios fomentan una cultura de colaboración y empoderamiento, lo que contribuye a crear un entorno de aprendizaje más dinámico y efectivo. Así, se evidencia que su rol no es solo esencial para la implementación de políticas educativas, sino también fundamental para el desarrollo de comunidades educativas resilientes y adaptativas. Ello se alinea con las conclusiones extraídas en las revisiones de Lipscombe *et al.* (2023) y Maddock (2023).

A partir de las conclusiones presentadas, se plantea nuevas preguntas para el futuro de las investigaciones centradas en los LI. Es necesario explorar cómo el rol de los líderes intermedios evolucionará hacia roles más centrados en cada una de las 3 vertientes aportadas, y cómo estos cambios afectarán sus responsabilidades pedagógicas y organizativas. Además, se debe investigar qué elementos son esenciales en la formación y desarrollo de estos líderes para fortalecer sus competencias en los ámbitos pedagógico, colaborativo y organizativo, considerando la creación de programas específicos que respondan a las nuevas demandas educativas. También se considera relevante que estas 3 vertientes sean estudiadas de forma comparativa entre el sector educativo público y privado.

Finalmente, se considera relevante que futuras investigaciones planteen cómo los líderes intermedios pueden fomentar una cultura organizacional inclusiva y colaborativa en contextos de diversidad creciente, y qué herramientas o indicadores podrían medir su impacto real en la



calidad educativa y la eficacia organizativa, abriendo así el ámbito de investigación hacia estudios cualitativos en LI que tomen en cuenta la exploración de las 3 vertientes según la visión de los mismos líderes intermedios.

| **Notas**

¹Resultados publicados en: OECD. (2009) Improving School Leadership: The Toolkit. OECD Publishing.

²El Estudio Internacional de Enseñanza y Aprendizaje (TALIS, Teaching and Learning International Survey en inglés) da voz a docentes y directivos en aspectos como la formación docente que han recibido; sus creencias y prácticas docentes; la evaluación de su trabajo, la retroalimentación y el reconocimiento que reciben; el liderazgo escolar, la gestión y otros diversos aspectos.

³Estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los miembros del grupo (en este caso organización educativa) a alcanzar su máximo potencial y a contribuir de manera significativa a la organización y éxito pedagógico. Este enfoque se centra en la creación de una visión compartida, fomentando un ambiente de cambio positivo y promoviendo la innovación. (Coronado et al., 2022; Pedraja et al. 2020; Zadok et al., 2024).

| **Referencias**

- Adams, D., Sothinathan, J. S., & Radzi, N. M. (2024). Science mapping the evolution of middle leadership research, 2002–2023. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432241257893>
- Amey, M. J., & Eddy, P. L. (2018). Leading in the middle. En J. S. Levin & S. T. Kater (Eds.), *Understanding Community Colleges* (2ª ed., pp. 203–226). Routledge.
- Balda Macías, R. D., & Guzmán Ramírez, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la república de ecuador. REFCaIE: Revista Electrónica Formación Y Calidad Educativa. ISSN 1390-9010, 3(2), 109–120. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370>.
- Barrero, B., Domingo Segovia, J., & Fernández Gálvez, J. D. (2020). Liderazgo intermedio y desarrollo de comunidades de práctica profesional: Lecciones emergentes de un estudio de caso. *Psicoperspectivas*, 19(1), 1-13 <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol19-Issue1-fulltext-1751>



- Bassett, M. (2016). The role of middle leaders in New Zealand secondary schools: Expectations and challenges. *Waikato Journal of Education*, 21(1). <https://doi.org/10.15663/wje.v21i1.194>
- Berman, S., & Korsten, P. (2014). Leading in the connected era. *Strategy and Leadership*, 42(1). <https://doi.org/10.1108/SL-10-2013-0078>
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros*, (361), 23-27. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>
- Bolívar, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. Madrid: La Muralla
- Brown, M., Rutherford, D., & Boyle, B. (2000). School effectiveness and school improvement. *International Journal of Research, Policy and Practice*, 11(2).
- Cantón, I. (2021). Reseña: El liderazgo humilde de los mandos intermedios. Los que consiguen que las cosas se hagan, cambien y sucedan. *Education Siglo XXI*, 39(1), 377-380. <https://revistas.um.es/educatio/article/view/469341>
- Chapman, C., Muijs, D., Reynolds, D., Sammons, P., & Teddlie, C. (2016). *The Routledge international handbook of educational effectiveness and improvement: Research, policy, and practice*. London: Routledge
- Coronado, M. R., Jiménez, A., & Jaramillo, A. (2022). El liderazgo una cualidad del docente 4.0 en las instituciones de educación superior en Colombia. *Visión Educativa*, 4(2). <https://revistasuba.com/index.php/VISIONEDUCATIVA/article/view/189/124>
- Cortez, M., & Zoro, B. (2016). El rol estratégico de los liderazgos medios al interior de las escuelas para la mejora escolar: Una mirada desde la literatura internacional. *Líderes Educativos*, 8 <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-8.pdf>
- Daly, A., & Finnigan, K. (2016). *Thinking and acting systemically: Improving school districts under pressure*. American Educational Research Association
- Dastmalchian, A., Rezac, D., Muzyka, D. F., Bayraktar, S., Steinke, C., & Imer, H. P. (2016). Developing a measure for “connectorship” as a component of engaged leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3).
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: A review of the international literature*. England: CfBT Education Trust
- Forero, C. E. (2012). *Perspectivas teóricas de aproximación a la organización y estructura de la institución educativa*. Colombia: Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/6583>



- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). Coherence making. *School Administrator*, 73(6).
- Gaete, M., Acuña, V., & Ramírez, M. (2020). Liderazgo social, motor de las prácticas en educación en contextos de encierro. *Psicoperspectivas*, 19(1).
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol19-Issue1-fulltext-1767>
- González-Fernández, R., López Gómez, E., Khampirat, B., & Gento Palacios, S. (2021). Medición de la importancia del liderazgo pedagógico de acuerdo con la percepción de los evaluadores. *Revista de educación*, 394. Recuperado a partir de
<https://recyt.fecyt.es/index.php/Redu/article/view/90193>
- González, T. (2014). El liderazgo para la justicia social en organizaciones educativas. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 3(2).
<https://repositorio.uam.es/handle/10486/666737>
- Grootenboer, P. (2018). *The practices of school middle leadership: Leading professional learning*. EUA: Springer
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Rönnerman, K. (2015). Leading practice development: Voices from the middle. *Professional Development in Education*, 41(3).
<https://doi.org/10.1080/19415257.2014.924985>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Reviving teaching with ‘professional capital’. *Educational Week*, 31(33).
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela*. Madrid: Morata
- Harris, A., & Busher, H. (2000). *Subject leadership and school improvement*. London: Sage Publications Ltd
- Harris, A., & Jones, M. (2012). *Connecting professional learning: Leading effective collaborative enquiry across teaching alliances*. UK: National College for School Leadership.
- Harris, A., & Jones, M. (2017). Middle leaders matter: Reflections, recognition and renaissance. *School Leadership & Management*, 37(3), 213-216.
- Hernández, L., & Gómez, M. (2023). Emotional and social competencies in middle leadership: Enhancing inclusivity in schools. *Journal of Inclusive Education*, 28(3), 215-230.



- Highfield, C. (2012). The impact of middle leadership practices on student academic outcomes in New Zealand secondary schools. [Tesis de Educación, University of Auckland]. <http://hdl.handle.net/2292/19796>
- Highfield, C., Webber, M., & Woods, R. (2024). Culturally responsive middle leadership for equitable student outcomes. *Education Sciences*, 14(3), 327. <https://doi.org/10.3390/educsci14030327>
- Lee, S., & Kim, H. (2024). Adapting to change: The flexible roles of middle leaders in education. *Educational Review*, 76(1), 15-30.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Xile: Fundación Chile, Área de Educación. https://santic.cl/mt-content/uploads/2023/05/leithwood_como-liderar-nuestras-escuelas.pdf
- Leithwood, K. (2016). Department-head leadership for school improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2).
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: N. C. for S. Leadership & D. for E. and Skills.
- Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2023). School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 270-288. <https://doi.org/10.1177/1741143220983328>
- Maddock, L. C. (2023). Academic middle leaders, middle leading and middle leadership of university learning and teaching: A systematic review of the higher education literature. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(4), 357–392. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2160888>
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36(146), 134–153. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)
- Ministerio de Educación de Chile, Mineduc. (2016). *Resultados de la evaluación docente 2015*. Santiago de Chile: CPEIP
- Ministerio de Educación de Chile, Mineduc. (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Santiago de Chile: CPEIP
- Olondriz Valverde, A., Del Arco, I., & Mercadé-Melé, P. (2024). El Liderazgo Intermedio en la Investigación Educativa: Un Estudio Bibliométrico. *International Journal of*



Educational Leadership and Management, 12(3), 193–224.
<https://doi.org/10.4471/ijelm.14765>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008). *Improving school leadership. Volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. OECD Publishing

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). *Teaching and learning international survey TALIS 2013. Conceptual framework*. OECD Publishing

Pedraja, L. M., Marchioni-Choque, I. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: Un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5).
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

Pinto, V., Galdames, S., & Rodríguez, S. (2010). Knowledge development and challenges for the formation of intermediate leaders of educational organizations. *Psicoperspectivas*, 9(2) <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-123>

Rincón, S. (2018). Las redes escolares como entornos de aprendizaje para los líderes escolares. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas* (p. 355-388). Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
<https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Libro13miradas.pdf>

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674 <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629-64..
<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613006.pdf>

Rodríguez, G., & Gairín, J. (2017). Influence of the practices of pedagogical leadership in the educational pedagogical practices: Case in Chile of the pedagogical technical units. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 6-29.
<https://ddd.uab.cat/record/234917>

Ryan, J. (2017). Un liderazgo inclusivo para las escuelas. En J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela: Nueve miradas*. Chile: Ediciones Universidad Diego Portales
Un liderazgo inclusivo para las escuelas. En J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela: Nueve miradas*. Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.



<https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf>

- Sans-Martin, A., Guardia, J., & Triado-Ivern, X. M. (2016). El liderazgo educativo en Europa: Una aproximación transcultural. *Revista de Educación*, 371, 83-106.
- Sepúlveda, R., & Volante, P. (2018). Liderazgo instruccional intermedio: Enfoques internacionales para el desarrollo profesional docente en las escuelas chilenas. *Revista Profesorado*, 82. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i3.11231>
- Sepúlveda Sanhueza, R. (2020). Efecto de prácticas de liderazgo intermedio y alineamiento de prácticas pedagógicas en el logro académico en las asignaturas de lenguaje y matemáticas en escuelas secundarias chilenas. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile
- Sierra, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (81), 111-129. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Sugrue, C. (2015). *Unmasking school leadership. A longitudinal life history of school leaders*. Dordrecht: Springer
- Supovitz, J. A. (2017). Teacher leaders' work with peers in a quasi-formal teacher leadership model. *School Leadership & Management*, 38(1), 53–79. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1389718>
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S., & Zoro, B. (2017). Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. Chile: Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/08/Marco-LE.pdf>
- Vázquez-Blanco, D. (2022). Talis 2018. Estudio internacional de la enseñanza y del aprendizaje. Informe español. *Supervisión*. 53(53).
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316. <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>
- Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). School middle leaders' transformational leadership and organizational resilience: The moderating role of academic emphasis. *European Journal of Education*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/ejed.12657>