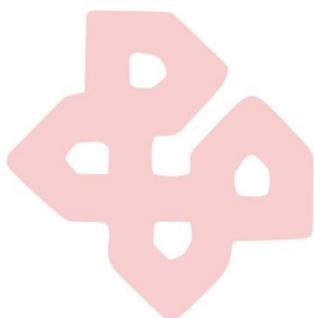


DIRECCIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN EL ÁMBITO IBEROAMERICANO

School Management and Leadership in Iberoamerica



*Marina García-Garnica
Cynthia Martínez-Garrido
Universidad de Granada
Universidad Autónoma de Madrid
E-mail: cynthia.martinez@uam.es
ORCID ID: 0000-0002-7417-0294
ORCID ID: 0000-0001-7586-0628*

Resumen:

La investigación internacional avala que el liderazgo marca la diferencia en las escuelas, ya que los líderes escolares son capaces de influir indirectamente en los aprendizajes de los alumnos, al modelar las condiciones en las que estos se producen. El potencial del liderazgo para la mejora de las escuelas no ha pasado desapercibido en el contexto iberoamericano. Las evidencias más actuales señalan que, aunque las cotas de ejercicio de liderazgo van mejorando y existen esfuerzos reales por hacerlo posible, el desempeño del liderazgo pedagógico aún es débil y está por debajo de la media internacional. El presente número monográfico incluye un total de diez artículos de investigación elaborados por autores de reconocido prestigio que ofrecen una perspectiva iberoamericana de la situación de las políticas educativas que sirven de apoyo a la dirección y liderazgo escolar, la formación de los directores escolares y estudios que analizan en profundidad el liderazgo distribuido en las escuelas.

Palabras clave: dirección escolar; Iberoamérica; Investigación; Liderazgo.

Abstract

International research confirms that leadership makes a difference in schools, since school leaders are able to indirectly influence students' learning by modeling the conditions in which they occur. The potential of leadership for the improvement of schools has not gone unnoticed in the Ibero-

American context. The most current evidence indicates that, although the levels of leadership are improving and there are real efforts to make it possible, the performance of pedagogical leadership is still weak and is below the international average. This monographic issue includes a total of ten research articles elaborated by prestigious authors that offer an Ibero-American perspective on the situation of educational policies that support school leadership, the training of school principals and studies that analyze the distributed leadership in schools.

Keywords: School management; Iberoamerica; Research; Leadership.

1. Panorama internacional en la investigación del liderazgo educativo

Hace ya algunas décadas que la investigación educativa puso el foco en el liderazgo, identificándolo como uno de los factores clave que explican el éxito y la eficacia de las escuelas (Leithwood, Begley y Cousins, 1990). Concretamente nos estamos refiriendo al liderazgo pedagógico, que consiste en priorizar la faceta educativa de la dirección (Gonzalez-González, 2011), centrándose en aquellas labores que influyen en el aprendizaje del alumnado (López Yañez, Sánchez, Murillo, Lavié y Altopiedi, 2003), relegando el resto a un segundo plano.

La investigación internacional avala que el liderazgo marca la diferencia en las escuelas, ya que los líderes escolares son capaces de influir indirectamente en los aprendizajes de los alumnos, al modelar las condiciones en las que estos se producen. Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) identifican cinco fuentes de evidencias en la investigación que justifican esta afirmación, llegando a la conclusión de que el liderazgo tiene efectos muy significativos sobre la calidad de la organización de las escuelas y el aprendizaje de los alumnos. Pudiéndose afirmar, incluso, que no existe un solo caso documentado de una escuela que funcione bien y presente un buen rendimiento en ausencia del liderazgo (Bolívar, 2019), ya que es un catalizador del potencial de la organización (Leithwood y Louis, 2012).

Esto es así porque los directores que ejercen el liderazgo son capaces de influir sobre el profesorado: en sus expectativas, motivaciones, nivel de compromiso, nivel de confianza, sentido de autoeficacia, bienestar... (Day et al., 2010), mejorando las condiciones en las que desarrollan su práctica e impactando de forma “indirecta o mediada” en el aprendizaje y rendimiento del alumnado (Bolivar, 2010; Hallinger y Heck, 1998; Leithwood et al., 1990; Leithwood y Louis, 2012). En este sentido, como afirman Leithwood y otros (2006), la labor de los líderes debe estar dirigida a favorecer que los docentes mejoren su trabajo, influyendo en aspectos como son su capacidad (habilidades y conocimientos), su motivación y compromiso, y las condiciones en las que desarrollan su práctica.

En definitiva, de todos los factores presentes en los centros educativos, el liderazgo de la dirección es el segundo más influyente en el aprendizaje de los alumnos, estando solo por detrás de la labor que ejercen los docentes en el aula, explicando hasta un 25% de la variación en el aprendizaje que se atribuye a factores educativos (Darling-Hammond, 2012; Leithwood y Seashore-Louis, 2012; Robinson, 2007).

2. La investigación del liderazgo en Iberoamérica

El potencial del liderazgo para la mejora de las escuelas no ha pasado desapercibido en el contexto iberoamericano, aunque su impacto en la investigación educativa ha sido menor que en los países angloparlantes y en cierto modo más tardío (Weinstein y Hernández, 2015). No obstante, este influjo ha ido cobrando fuerza en la última década, donde las investigaciones y publicaciones realizadas se han incrementado sin parangón (Villa, 2015).

Basta con realizar una búsqueda en cualquier base de datos para comprobar los efectos de este fenómeno en el contexto hispano. Así, por ejemplo, una búsqueda avanzada en “Dialnet Plus” empleando la palabra clave “liderazgo” nos permite hacer una lectura de las dimensiones que está tomando este fenómeno. En el ámbito de las Ciencias Sociales y en el contexto señalado encontramos en torno a 2.300 publicaciones, de las cuales más del 70% se han producido en la última década. Aunque la mayoría de las mismas se han realizado en España, encontramos otros países de Latinoamérica que también están cobrando fuerza, tales como: México, Colombia, Venezuela, Argentina, Ecuador, Chile o Perú.

Tabla 1
Publicaciones sobre liderazgo en Latinoamérica

Rango de años	Países	Total de publicaciones
2010 - 2019 (1.638)	España (1.375)	2.282
2000 - 2009 (517)	México (181)	
1990 - 1999 (113)	Colombia (164)	
1980 - 1989 (15)	Venezuela (144)	
1970 - 1979 (8)	Argentina (122)	
1960 - 1969 (1)	Ecuador (112)	
	Chile (68)	
	Perú (44)	
	Costa Rica (27)	
	Brasil (10)	
	Uruguay (10)	
	Cuba (9)	
	Portugal (6)	
	Paraguay (5)	
	Nicaragua (3)	
	El Salvador (2)	

Fuente. Elaboración propia.

La investigación sobre el liderazgo educativo es especialmente relevante en estos contextos, donde de forma tradicional ha predominado una dirección burocrática centrada en labores de gestión. En España (Bolívar, 2012, 2019), al igual que en otros países de América latina (Waite y Nelson, 2005), los directivos escolares

dedican la mayor parte de su tiempo a tareas administrativas que los alejan del plano pedagógico, donde debería estar focalizada su labor (Mackinsey y Compañy, 2007).

Pese a que la dirección es uno de los elementos más potentes con que cuentan las escuelas para ser eficaces y alcanzar aprendizajes de calidad para todo el alumnado (Bolívar 2013), en España está debilitada y arrastra importantes problemas que impiden un desempeño eficaz: directores que provienen del propio centro, escasa formación, poco reconocimiento, pocas retribuciones, competencias no clarificadas, corporativismo, escasa autonomía y capacidad para tomar decisiones, ausencia de identidad profesional... entre otros, que se concretan esencialmente en falta de profesionalización y liderazgo (Bolívar, 2019; García-Garnica, 2016).

Así, aunque la dirección ha ido sufriendo cambios con las diferentes leyes educativas, sigue predominando una dirección centrada en labores burocráticas en vez de en las pedagógicas (INEE, 2014a y b). Sigue perviviendo un modelo no profesional (Estruch 2002a y b) y corporativista (Fernández Enguita, 2007), que unido a la escasez de autonomía (LOMCE, 2013) y a la ausencia de un marco organizativo que respalde el desarrollo de competencias pedagógicas, dificulta el ejercicio de un liderazgo educativo real.

En este contexto, durante la última década, la preocupación por reorientar la labor directiva hacia las tendencias internacionales (Day et al., 2010; Leithwood et al., 2006; Leithwood y Louis, 2012) lleva a numerosos grupos de investigación¹ a centrar su trabajo en conocer y profundizar en la situación de los líderes escolares, abordando este fenómeno desde distintas perspectivas. Se ponen en marcha varios proyectos I+D+i² con financiación estatal, para investigar el liderazgo y sus diferentes dimensiones. Incluso, se crea en el año 2012 una Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación (RILME)³, que aúna a varios de los grupos que trabajan con potencialidad esta temática en España, bajo el objetivo de fomentar la

¹Grupo de Investigación «Cambio Educativo para la Justicia Social» (GICE) - Universidad Autónoma de Madrid; «Análisis de Organizaciones Educativas». Grupo de Investigación- Universidad de Sevilla; Grupo de Investigación «Formación Centrada en la Escuela» (FORCE) - Universidad de Granada; Grupo de Investigación Educativa DOCE - Universidad de Huelva; Grupo de investigación «Equidad e Inclusión en Educación» (EIE) - Universidad de Murcia; Grupo de investigación Educativa «Análisis, Intervención y Evaluación Socioeducativa» (AIES) - Universidad de Oviedo; Grupo de Investigación «Formación en Contextos Educativos-Formación y Tecnología (ICE-FORTE)» en la línea 'Currículum, evaluación y formación del profesorado' (CUAVAFOR) - Universidad Rovira i Virgili, entre otros.

²Plan Estatal I+D+i (2016-2019). Identidad de la dirección escolar: Liderazgo, formación y profesionalización. Plan Estatal I+D+i (2015-2017). Formación de directores de instituciones de formación primaria, secundaria y superior basada en el análisis de la práctica y el coaching (FORDICO). Plan Estatal I+D+i (2013-2015). Liderazgo pedagógico y desarrollo del centro como comunidad profesional: Prácticas de éxito en educación obligatoria. Plan Estatal I+D+i (2012-2014). Distribución del liderazgo en centros escolares: Alcance y modalidades. Plan Estatal I+D+i (2011). Liderazgo educativo para la justicia social. Plan Estatal I+D+i (2011). Liderazgo centrado en el aprendizaje y su impacto en la mejora: prácticas y resultados en Secundaria.

³RILME está financiada a través del Programa Estatal de Investigación Científica y Técnica de Excelencia, Subprograma Estatal de Generación de Conocimiento, en la convocatoria de las Acciones de dinamización «Redes de Excelencia» de los años 2015 y 2017 (Referencia: EDU2017-90606-REDT y EDU2015-70036-REDT). <http://www.rilme.org>

investigación sobre el liderazgo, compartir conocimiento, colaborar en la consecución de objetivos comunes e incrementar el capital profesional de sus miembros. Además, esta red está organizando, desde el año 2017, con una periodicidad anual, congresos específicos centrados en la investigación sobre el liderazgo y la mejora escolar (CILME).

Las evidencias de la investigación demuestran que, aunque las cotas de ejercicio de liderazgo van mejorando y existen esfuerzos reales por hacerlo posible (García-Garnica, 2016; García-Garnica, 2018; OCDE, 2018), el desempeño del liderazgo pedagógico aún es débil y está por debajo de la media internacional (INEE, 2014a y b; OCDE, 2009; OCDE, 2016a y b) y requiere un importante impulso por parte de las políticas educativas, que deben redefinir las responsabilidades de los líderes, hacer del liderazgo una profesión atractiva, desarrollar habilidades para un liderazgo eficaz y promover su distribución (Pont, Nusche y Moorman, 2009). Como afirma Bolívar (2012), para que el liderazgo para el aprendizaje sea una realidad en España, se requieren cambios que afecten no solo al proceso de elección, sino a otras dimensiones como al atractivo del cargo, a la formación en habilidades pedagógicas y a la estructura organizativa de los centros, que impliquen mayor autonomía y un clima de colegialidad, así como una comunidad profesional de aprendizaje que comparta una visión común.

Por su parte en América Latina, los influjos de la investigación internacional han terminado haciendo mella en el sistema, de modo que la investigación sobre el liderazgo ha comenzado a proliferar en muchos países (Chile, México, Colombia, Venezuela, Argentina...) y ha empezado a considerarse como un elemento prioritario en las políticas educativas (OEI, 2017).

Países como Chile han realizado un importante esfuerzo por acercar a los grandes autores internacionales al ámbito hispanohablante, traduciendo algunos de sus trabajos más importantes (Darling-Hammond, 2012; Elmore, 2010; Leithwood, 2009; MacBeath, 2011). Se han fundado instituciones para impulsar el liderazgo educativo (el Área de Educación de la Fundación Chile o el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE), se han configurado grupos de trabajo en torno a esta temática, se han desarrollado proyectos de investigación financiados por el Ministerio y se han publicado importantes trabajos que están marcando las líneas de investigación sobre el liderazgo en América Latina (Weinstein, 2016; Weinstein y Muñoz, 2012; 2017; 2018).

Sin embargo, en esta región, al igual que ocurre en España, los directores han ido acumulando funciones y han visto aumentadas sus responsabilidades (Gairín, Tafur y Vázquez, 2017), la mayoría de ellas centradas en aspectos técnicos y de gestión (Waite y Nelson, 2005). Pese a que la formación se ha incrementado (Gairín et al., 2017), como en España, el apoyo de las administraciones aún resulta escaso para hacer del liderazgo pedagógico una realidad (OREAL-UNESCO, 2014).

3. Estructura del monográfico

La relevancia que presenta el liderazgo pedagógico para la mejora de la calidad de las escuelas y la debilidad de la dirección escolar en Iberoamérica son las razones que argumentan la importancia y la necesidad de un monográfico centrado en esta temática.

Este monográfico está organizado en torno a tres ámbitos bien diferenciados, pero que constituyen los ejes fundamentales señalados por la OCDE para que la implementación del liderazgo sea posible (Pont et al., 2009). El primero de ellos hace referencia a la política educativa como elemento de apoyo al liderazgo educativo, a continuación, un segundo bloque que aborda investigaciones en relación a la formación y capacitación de los directores escolares y, por último, un tercer bloque con estudios que se refieren específicamente a la influencia e importancia del liderazgo distribuido.

Así, iniciamos el número monográfico abordando el estudio la legislación educativa en dos regiones concretas, Chile y Cataluña. De un lado, el estudio elaborado por José Weinstein, Gonzalo Muñoz, Matías Sembler, Rosario Rivero de la Universidad Diego Portales (Chile) titulado "La opinión sobre las políticas educativas de directores de centros públicos y privados subvencionados en Chile. Convergencias y divergencias". De otro lado, el artículo de Salvador Oriola Requena y Josep Cascales Ribera de la Universidad de Barcelona titulado "Liderazgo y legislación educativa como fundamentos para la acción directiva escolar. Un estudio descriptivo en el contexto de Cataluña". Ambos trabajos coinciden en señalar el papel fundamental de la legislación educativa como marco regulador para que pueda implementarse el liderazgo escolar en las escuelas.

Tal y como se apunta en el estudio de Weinstein y colaboradores la legislación educativa es la herramienta fundamental que permite optimizar las facultades y poderes de la dirección escolar y que supone un gran apoyo a la mejora de la educación. Como en todo, es fundamental diferenciar entre aquellas leyes facilitadoras, como son las que articulan la dotación de recursos tanto materiales, como humanos a los centros escolares donde están escolarizados los estudiantes más vulnerables, de aquella otra normativa de carácter más reguladora y no tan oportuna como, por ejemplo, la que hace referencia a la evaluación o a la jornada laboral. Por su parte, Oriola Requena y Cascales Ribera subrayan que la relación entre la eficacia en el desempeño de las funciones de liderazgo y la legislación educativa es tan estrecha que esta última llega a marcar el tipo de liderazgo que se establece en las escuelas.

En el segundo bloque se concentran diferentes estudios acerca de la formación de los líderes escolares. Lo conforman un total de cuatro artículos de investigación. El primero de ellos, "Liderazgo, valores y comunidad escolar en escuelas secundarias de Latinoamérica. Percepciones y retos" escrito por Apolinar Varela, Ángel Sobrino, Concepción Naval y Aurora Bernal de la Universidad de Navarra. A continuación, Marina García Garnica y Katia Caballero de la Universidad

de Granada con su artículo "¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico?", "Conocimiento Práctico de Directores Escolares Participantes en un Dispositivo de Formación" elaborado por Marita Sánchez-Moreno, Julián López-Yáñez, Manon Toussaint-Banville de la Universidad de Sevilla, y por último, el estudio de Corina Lusquiños acerca de un programa de capacitación de directores en Argentina titulado "Prácticas de liderazgo distribuido y mejora escolar. Evaluación de un ciclo de capacitación de directores".

Las contribuciones presentadas en el este segundo bloque coinciden en señalar la relevancia de una formación específica y planificada para la mejora de la calidad de la dirección escolar. Una formación que combine tanto la adquisición de competencias pedagógicas como de gestión-administración. Tal y como apuntan, Varela y colaboradores es fundamental garantizar una buena organización, gestión y administración de las escuelas para promover un clima de aprendizaje entre la comunidad educativa. García-Garnica y Caballero dan un paso más allá concluyendo que ya no sólo es necesario desempeñar un liderazgo exitoso enfocado a la mejora de los aprendizajes, es necesario combinar con la adquisición de conocimientos acerca de Leyes, normativas y recursos de que se dispone, sobre la administración de tiempo, gestión de conflictos, sobre la identidad de los directores, habilidades para la creación de relaciones productivas o conocimiento acerca de sobre funciones del liderazgo requerido, tal y como se señala en el trabajo de Sánchez-Moreno, López-Yáñez, Toussaint-Banville; o formación con contenidos, herramientas y prácticas para sentar las bases de patrones planificados de distribución del liderazgo y trabajo colaborativo que les permita a los directores llevar adelante proyectos de mejora básicos, apuntado por Lusquiños.

El tercero de los bloques concentra estudios en relación a una tipología concreta de liderazgo, el liderazgo distribuido. Se compone de cuatro estudios, todos ellos realizados en Chile: "Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile" elaborado por Oscar Maureira Cabrera, Luis Ahumada Figueroa y Carlos Ascencio Garrido de la Universidad Católica Silva Henríquez y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. A continuación, "El liderazgo distribuido desde la perspectiva del análisis de redes: Una experiencia en escuelas vulnerables y efectivas de Chile" de Sergio Iván Garay Oñate, Juan Pablo Queupil Quliapán, Oscar Maureira Cabrera, Constanza Garay Ite, Carla Guíñez Gutiérrez de la Universidad Católica Silva Henríquez; "Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente: Un estudio en Chile" elaborado por Verónica María Gallegos Araya, Pablo Alfonso López Alfaro de la Universidad de Chile, y por último, el trabajo de Luis Ahumada, Oscar Maureira y Soledad Castro de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y la Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez "Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa".

De estos cuatro trabajos puede concluirse que el concepto liderazgo distribuido está unido a una enorme polisemia de significados, que una de las principales brechas sobre la percepción de un líder es que son necesarias más

estrategias y oportunidades al interior de cada escuela para desarrollar liderazgos y sus prácticas; que las relaciones en gestión de los centros escolares están mayoritariamente lideradas por los Directores y Jefes de estudio, mientras que los asuntos relacionados con la docencia de los centros si están más distribuidos. Y, por último, que el ejercicio de un liderazgo distribuido en los centros presenta un efecto directo sobre el compromiso y la eficacia colectiva de los docentes.

El número monográfico "Dirección escolar y liderazgo en el ámbito iberoamericano" concentra un total de diez estudios elaborados por investigadores de alto prestigio internacional que garantiza una lectura comprometida y crítica con la visión del liderazgo en Iberoamérica. La selección de las investigaciones que lo conforman garantiza una revisión global acerca de las políticas de apoyo a la dirección escolar, la formación específica de los líderes y el liderazgo distribuido. Este monográfico es, sin miedo a equivocarnos, un referente para continuar investigando sobre la dirección escolar y el liderazgo.

Referencias bibliográficas

- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 18(1), 15-20.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Aljibe.
- Bolívar, A. (2013). La dirección escolar en España: de la gestión al liderazgo. En A. Villa (ed.), *Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores* (145-178). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: La Muralla.
- Darling-Hammond, L. (2012). *Educación con calidad y equidad. Los dilemas del siglo XXI*. Santiago (Chile): Área de Educación Fundación Chile.
- Darling-Hammond, L. (2012). *Educación con calidad y equidad. Los dilemas del siglo XXI*. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de la Fundación Chile.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., y Brown, E. (2010). *10 strong claims about effective school leadership*. Nottingham: National College for Leadership.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Estruch, J. (2002a). *Dirección profesional y calidad educativa*. Bilbao: Praxis.
- Estruch, J. (2002b). *Hacia la profesionalización de la dirección de centros escolares*.

Revista de Educación, 329, 77-90.

Fernández Enguita, M. (2007). Dirigir, en España, es morir. Resistencias corporativas y estilos de dirección en los centros docentes. *Revista de Educación*, 344, 511-532.

Gairín, J., Tafur, R., y Vázquez, M. (2017). Advances and Challenges of Educational Leadership in Latin America - Introduction - The Current State of Management and Leadership in Latin America: Educational Models in Transition. En D. Waite y I. Bogotch (Eds.) (pp. 349-352). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

García-Garnica, M. (2016). *Dirección pedagógica y liderazgo educativo: prácticas eficaces en centros públicos andaluces*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada, España.

García-Garnica, M. (2018). Prácticas Eficaces de Liderazgo Dirigidas a Apoyar la Calidad Docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de Directivos y Maestros. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 139-156. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.008>

González González, M.T. (2011). Dirección y liderazgo educativo en los centros escolares. En M. T. González (Coord.), *Innovación en el gobierno y la gestión de los centros escolares* (pp. 163-183). Madrid: Síntesis.

Hallinger, P., y Heck, R.H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2014a). TALIS 2013: Estudio internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje-Informe internacional. *Boletín de Educación Educaínee*, 34, 1-4.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2014b). *TALIS 2013: Estudio internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje. Informe Español*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago (Chile): Área de Educación Fundación Chile.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: DfES/NCSL.

Leithwood, K., y Louis, K.S. (2012). *Linking leadership to student learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Leithwood, K.A., Begley, P., y Cousins, J.B. (1990). The nature, causes and consequences of principal's practices: An agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5-31. <https://doi.org/10.1108/09578239010001014>

LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (BOE 10-12-2013).

- López-Yáñez, J., Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J.M., y Altopiedi, M. (2003). Dirección de centros educativos. Madrid: Síntesis.
- MacBeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de la Fundación Chile.
- Mackinsey y Company (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. Washington D.C. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/how-the-worlds-best-performing-school-systems-come-out-on-top>
- OCDE. (2009). *Informe TALIS. La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Síntesis de los primeros resultados*. Madrid: Santillana. Recuperado de: <https://www.oecd.org/edu/school/43057468.pdf>
- OCDE. (2016a). *School Leadership for Learning. Insights from TALIS 2013*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (2016b). *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*. París: OECD Publishing.
- OEI. (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica*. Madrid. Recuperado de <http://www.oei.es/uploads/files/microsites/1/48/informe-miradas-2017.pdf><https://www.oei.es/miradas2017/que-es-miradas>
- OREALC-UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile. Recuperado de http://www.unesco.org/new/es/santiago/resources/single-publication/news/el_liderazgo_escolar_en_america_latina_y_el_caribe/
- Pont, B., Nusche, D., y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica*. México: OCDE.
- Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what Works and why*. Winmalee: Australian Council for Educational Leaders.
- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Revista padres y maestros*, 361, 8-11.
- Waite, D., y Nelson, S. (2005). Una revisión del liderazgo educativo. *Revista Española de Pedagogía*, 232(232), 389-406.
- Weinstein, J. (Ed.) (2016). *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Weinstein, J., y Muñoz, G. (Ed.) (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Santiago, Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación.
- Weinstein, J., y Muñoz, G. (Ed.) (2017). *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Weinstein, J., y Muñoz, G. (Ed.) (2018). *Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece*

miradas. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Weinstein, J., y Hernández, M. (2015). Birth pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America. *International Journal of Leadership in Education*, 19(3), 241-263.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1020344>