

29

EL LIDERAZGO DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

THE DIRECTIVE LEADERSHIP OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A BIBLIOGRAPHIC REVIEW

Elva Córdova Ramírez¹

E-mail: elvacor-14@outlook.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9159-083X>

Icela Rojas Idrogo¹

E-mail: rojasice@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3125-4615>

Sara Marín Ruiz¹

E-mail: saraliciamarin@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4008-3712>

¹ Universidad Cesar Vallejo. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236.

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito determinar la orientación del liderazgo directivo de las Instituciones Educativas. Para el desarrollo se tuvo en cuenta los artículos más recientes con la finalidad de determinar la orientación y actuación del liderazgo. Por cuanto, se pudo reconocer que existe la necesidad de valorar los niveles de liderazgo y el impacto en la formación en la práctica educativa, el reconocimiento de prácticas y estrategias que despliegan los directivos en los contextos para que se instaure una cultura de inclusión social, proporcionando una formación de calidad y apoyo de los equipos directivos. Un análisis de la actuación que adoptan los líderes directivos en las instituciones educativas debe basarse en la eficacia y el compromiso teniendo en cuenta las competencias y capacidades sustentadas en cuatro pilares como en gestión de los aprendizajes, pensamiento estratégico, trabajo en equipos y relaciones personales. El valor de la actuación de los líderes directivos se fundamenta en la profesionalidad de la actuación que estará conectada con la gestión, desarrollo de la calidad y la eficiencia de los aprendizajes que fomentan los docentes, empleo de recursos, aplicación de normas; constituyéndose los directivos en guías emocionales y profesionales para conseguir el desarrollo de las personas que lideran.

Palabras clave:

Liderazgo, directivo, instituciones educativas.

ABSTRACT

The purpose of this article is to determine the orientation of the directive leadership of Educational Institutions. For the development, the most recent articles were taken into account in order to determine the orientation and performance of the leadership. Inasmuch as, it was possible to recognize that there is a need to assess the levels of leadership and the impact on training in educational practice, the recognition of practices and strategies that managers deploy in the contexts so that a culture of social inclusion is established, providing quality training and support for management teams. An analysis of the performance adopted by executive leaders in educational institutions must be based on effectiveness and commitment, taking into account the competencies and capacities based on four pillars such as learning management, strategic thinking, teamwork and personal relationships. The value of the performance of the directive leaders is based on the professionalism of the performance that will be connected with the management, development of the quality and the efficiency of the learning that the teachers promote, use of resources, application of standards; managers becoming emotional and professional guides to achieve the development of the people they lead.

Keywords:

Leadership, manager, educational institutions.

INTRODUCCIÓN

Desde una óptica social se espera que la actuación de los líderes adopte posturas acordes a la solvencia profesional, moral y ética y son juzgados por las leyes civiles por una mala o buena gestión en las instituciones del estado e inclusive en las privadas.; o bien dentro de los grupos sociales. Al ejercer esta función los directivos tienen cierta presión para dirigir y ejercer su función en una institución educativa. Por ello, agrega, que esta función debe ser ejercida gracias a la colaboración de los integrantes de la comunidad educativa. Este liderazgo debe tener en cuenta el desarrollo del e estudiantado a nivel local, regional, nacional e internacional para orientar los esfuerzos en razón de mejoras de estándares educativos (Muñoz & Charro, 2018).

El sistema educativo peruano necesita tener directivos que cumplan con su función y tengan un compromiso con la comunidad del entorno de la institución educativa empoderándoles para que transformen las carencias en oportunidad de logro. Esto lleva a fortalecer las interacciones entre los miembros de la comunidad. Es de trascendencia que los directivos sean los que impulsen las actividades de la institución educativa facilitando el progreso y cumplimiento de objetivos institucionales (Estrada, 2018). La tarea de los directivos se inicia con la sensibilización de los demás actores para alcanzar que estos se involucren incluyendo los padres de familia. Esto se alcanza cuando el líder actúa de manera asertiva ejecutando su rol de líder, aunque esto parece ser una utopía, pero es posible que se alcance cuando el directivo adopta una actitud de compromiso con la institución que dirige.

Para Fuentes & Pérez (2019), los padres de familia mantienen altas expectativas que la institución educativa responda de acuerdo a las demandas del contexto. Por ello exigen a los líderes de la institución un adecuado y mejor desempeño en el actuar de modo eficiente, eficaz y efectivo. De aquí que el rol del directivo se muestra eficaz cuando una decisión que se toma favorece el desarrollo de actividades emprendidas reflejándose la eficiencia en las decisiones que se toman para alcanzar resultados esperados propuestos en los objetivos.

En el ámbito de los procesos de enseñanza-aprendizaje que existe ciertas insatisfacciones de los docentes en la formación que se imparte en las instituciones educativas cuyos directivos asumen el rol de líderes para las mejoras en los aprendizajes de los estudiantes. Según Bozú e Imbernón (2016) los enfoques tradicionales de los procesos de formación del estudiantado fueron la forma tradicional de practicar y abordar la docencia. A esto se suma la poca valoración que se da a los procesos de formación

del estudiantado que se contraponen a los bajos impactos que se observa en el quehacer pedagógico.

Es baja la valoración que se tiene de los procesos formativos por cuanto se requiere un análisis y reflexión profunda de las formas de educación que se van ejecutando. Es necesario tener un reconocimiento que las acciones docentes que ejecutan los docentes no sólo es producto de su formación inicial, sino que corresponde a procesos complejos de formación bajo determinadas condiciones sociales, personales y culturales que se entrecruzan en los contextos educativos. En educación no sólo existe las actitudes academicistas sino perspectivas de procesos formativos que van acompañando al desarrollo de la profesionalidad.

Para Hallinger (2019), desde Chile explica que existe pocas investigaciones sobre liderazgo educativo. Al realizar una revisión bibliográfica de las investigaciones desde los años del 2008 al 2019 concluyeron que la investigación en este aspecto está recién en una etapa emergente. Es necesario generar saberes sobre el tema de liderazgo directivo y sus implicancias en los cambios en los últimos 13 años. Los modelos sobre liderazgo directivo se impulsan a través de políticas para fortalecer la capacidad de los directivos. Plantean hacer caso a la documentación que prescribe que la labor de facilitación y directivo de la escuela deben tener un marco donde se potencia las capacidades para el mejoramiento de los procesos de la institución. En los procesos de gestión en la escuela se vive tensos por los modelos de rendición de cuentas que limitan el desarrollo escolar por la labor centralista que ejercen estos modelos.

Muchas veces la normativa y la orientación centralista se encuentra alejada a la práctica de liderazgo escolar pedagógico por ello se busca que las escuelas adapten las preceptivas pedagógicas de los gobiernos a las instituciones. Estas adaptaciones demandan de un tacto investigativo para que se acoplen propuestas y formas de actuación pedagógica a la entidad educativa para el mejoramiento de la escuela partiendo del contexto. Por lo que Valenzuela & Montecinos (2017), explican que las decisiones de los gobiernos y ministerios tiene impactos en el actuar de los directivos y docentes dentro de la institución. Estas formas de actuación se perciben en los padres de familia y la comunidad como contrario a la enseñanza y trato al estudiante y la educación por lo que las respuestas son inmediatas como reducción de matrículas, disminución del valor social de la institución educativa y sienten el poco a la vulnerabilidad familiar y comunal.

Para Anderson (2010), en Chile se ha implantado las formas de inclusión social en las escuelas y comunidades con rasgos de largo plazo, modificación de creencias, nuevos enfoques, recursos didácticos y desarrollo de capacidades. Estos cambios repercuten en la escuela como nueva visión institucional, nuevas concepciones en los docentes, nueva orientación de la enseñanza-aprendizaje. Krichesky & Murillo (2010), refieren que esta actuación implica el aprecio y la valoración a la diversidad en la institución educativa. Esto cambia el sentido educativo porque se busca que las nuevas concepciones se vinculen de modo directo a la cultura bajo la reflexión y transformación de la práctica docente con la finalidad de formar líderes educativos especialmente en los directivos institucionales. Se incluye micro políticas institucionales donde se percibe la resistencia o sumisión de los directores frente a decisiones gubernamentales de la reforma.

La investigación es importante en la medida que se determine la actuación del liderazgo directivo en este nuevo contexto del orden mundial donde las instituciones tienen que ofrecer ofertas ante demandas muy exigentes de una comunidad educativa y de los padres de familia en función del entorno actual que nos envuelve.

Desde el punto de vista metodológico es importante porque reconstruye formas de actuación de los líderes directivos en los contextos institucionales diversos, bajo determinadas concepciones de guía y orientación a los actores de la formación de nuevas generaciones. En este sentido se formará una concepción a partir de las percepciones que se tienen del actuar de los líderes en estos tiempos modernos. Para alcanzar este cometido se hace uso del análisis documental bajo determinadas líneas de trabajo hasta alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

El objetivo general es determinar la orientación del liderazgo directivo de las Instituciones Educativas a partir de una revisión bibliográfica. Los objetivos específicos son reconocer las fuentes recientes de información importantes que tienen coincidencia con la temática del liderazgo directivo. Analizar la orientación que adoptan los líderes directivos en la actuación en las instituciones educativas en estos tiempos a partir de una revisión bibliográfica. Reconocer el valor del actuar de los líderes directivos en las instituciones educativas en beneficio de la formación de la niñez y de la adolescencia.

METODOLOGÍA

Para el presente artículo de revisión se ha hecho uso del método de la Investigación Bibliográfica, en la que se han tenido en cuenta el análisis de las principales bases de datos para la cual se han trabajado técnicas de análisis

documental, mediante el uso de un gestor bibliográfico en donde se ha establecido una base de datos simplificada que ayudo a la sistematización y redacción del artículo.

La bibliografía analizada ha sido elegida de acuerdo a criterio de revistas relacionadas al área de educación procurando que la información sea la más actualizada posible y para la elección de los temas se han tenido en cuenta los descriptores o palabras clave considerados en el resumen y al objetivo general del presente artículo y que han sido buscados en las principales bases de datos de revistas indexadas. Para la presente revisión bibliográfica se ha tenido en cuenta principalmente el análisis de artículos científicos y otros documentos como libros electrónicos.

DESARROLLO

Peña & Semblet (2019), sostienen que al interior de los grupos se gestiona un liderazgo de las personas que más influyen en las masas. Estos liderazgos obedecen a la imitación de modelos macropolíticos y micropolíticos que tienen como fuentes los conflictos sociales que se reproducen como prácticas en las instituciones educativas. Estos conflictos socioeducativos generan consecuencias negativas en las relaciones interpersonales en la escuela. La tarea que les compete a los líderes directivos disminuir las tensiones generadas por los grupos estudiantiles y los actores directivos.

Carrasco & González (2017), ejecutaron una investigación relacionada con el liderazgo y la inclusión social como formas de desafío del liderazgo directivo. Los autores analizan la percepción de la inclusión escolar en un conjunto de directivos participantes en las funciones de directivos. En la comprensión del liderazgo se desarrolló como un factor que lleva consigo una transformación en las relaciones pedagógicas, sociales y de gestión que fomentan el trato horizontal en la diversidad para generar espacios inclusivos. Otro elemento analizado corresponde a los mecanismos de las políticas públicas que no alcanzan a desarrollar de modo efectivo una comunicación de comprensión en las comunidades escolares lo que trae como consecuencia respuestas incorrectas contestatarias de no acatamiento o resistencia a la autoridad. Esta situación bloquea la dinámica comunicativa entre directivos y estudiantes cerrándose los espacios de participación y colaboración con base en la confianza generadora de una cultura de inclusión.

Romero, et al. (2020), exponen que para la formación de líderes directivos primero es necesario desarrollar evaluaciones sistemáticas que evidencien los niveles de liderazgo y el impacto en la formación en la práctica educativa en las instituciones. En el estudio expone la comprensión

y análisis que se ha tenido en la observación de los líderes como la autoconfianza que se desarrolla producto de la intervención de factores en las relaciones entre actores de la institución; encontrándose como los principales factores que obstaculizan la falta de condiciones institucionales y la entereza para la asunción de cargos directivos. En los resultados observan que existe una alta valoración de los planes formativos considerando un plan formativo con exigencias de la función del cargo transfiriendo a los aprendizajes. Esto significa que las decisiones de los directivos afectan de uno u otro modo en los aprendizajes de los estudiantes.

Rodríguez & Acosta (2020), sustentan que los directores de estos contextos mantienen algún éxito que facilitan mejoras y cambios que tienen como base una visión corresponsable teniendo como expectativa el desempeño de las personas de la comunidad. En estos contextos vulnerables los directores líderes tienen la tarea junto con sus colaboradores el diagnóstico de los aprendizajes, las condiciones de los estudiantes, los procesos educativos de la escuela, seleccionar mediante propuesta las estrategias de mejora y la permanencia de los estudiantes en la escuela a fin de generar oportunidades para la continuidad de estudios para que se acceda espacios de trabajo. Esto incluye la formación en ciudadanía y derechos laborales. En estos contextos se observó la gestación de un liderazgo consciente para disminuir las barreras, inequidad y asimetrías de exclusión asimilando a las nuevas perspectivas teóricas sobre inclusión social.

Aparicio, et al. (2020), en un trabajo desarrollado sobre cambio educativo y liderazgo directivo plantean que el liderazgo instruccional fortalece las competencias en las comunidades de profesionales. La experiencia investigativa se desarrolló mediante el apoyo de los equipos directivos para el cambio y fortalecimiento de las capacidades de respuesta a exigencias que le son intrínsecas a la escuela. Las tareas de los líderes directivos transitan por dificultades y desafíos que tienen que afrontar los equipos bajo la reflexión de los planes programados e implementados con coherencia al contexto y la misión determinada para el desarrollo institucional. En este contexto las prácticas de liderazgo deben buscar estrategias para la mejora de las condiciones laborales de los equipos de trabajo para el establecimiento del diálogo y el uso de las metodologías innovadoras aplicables al contexto. En fin, todo este trabajo tiene que ver con acciones de apertura bajo enfoques de corresponsabilidad y de trabajo para hacer frente al contexto educativo moderno de nivel internacional.

Franco (2019), propone la generación de líderes directivos diferentes para un nuevo contexto de orden mundial.

Las funciones que les corresponden a estos directivos deben caracterizarlos por la función proactiva, cumplimiento de metas y con resultados, liderazgo que optimice los procesos de aprendizaje de la formación básica (niños y adolescentes), forjadores de una educación de calidad. Esto implica evitar siempre la deficiente, preparación académica y la actitud negativa hacia el desarrollo que son factores que bloquean el desarrollo de la formación en las generaciones. Asimismo, conlleva a dinamizar los procesos de cambio en las relaciones escuela-familia-estudiante con el fin de potenciar los aprendizajes de las futuras generaciones. En este aserto se encuentra la satisfacción de las expectativas de los padres de familia quienes siempre demandan de una educación que le sirva al estudiante para que mejore su futuro en base a la conciencia de un servicio de calidad en función del niño y adolescente generando climas propicios.

El perfil del líder se construye a partir de conocimientos específicos de cada profesión y; por su parte Goleman (2014), en base a competencias socioemocionales. Las dos actúan estrechamente emparentadas para alcanzar los objetivos institucionales. La profesionalidad estará conectada con la gestión desarrollo de la calidad y la eficiencia de los aprendizajes desarrollados por los docentes, empleo de recursos, aplicación de normas. Lo socioemocional se vincula con lo intrapersonal: autogestión, autoconciencia, gestión de relaciones. Los directivos deben ser guías emocionales y profesionales para conseguir el desarrollo de las personas que lideran. Los directivos alcancen un liderazgo directivo será cuando exhiban capacidades de guías y compromiso para la comunidad educativa.

La acción directiva debe basarse en la eficacia y el compromiso teniendo en cuenta las competencias y capacidades sustentadas en cuatro pilares como en gestión de los aprendizajes, pensamiento estratégico, trabajo en equipos y relaciones personales. En este sentido Oriol, et al. (2011), sostienen que no existe un modelo único de liderazgo y que la institución educativa demanda de un modelo singular que junto con los rasgos contextuales externos e internos alcancen en funcionamiento óptimo de la entidad educativa.

Se plantea cuatro formas de estilos de liderazgo directivo escolar que a cada uno le corresponde un director tecnocrático que busca la productividad y eficiencia; el director humanista que desarrolla las relaciones entre sus miembros; director educativo centrado en el desarrollo curricular; director cultural que busca la identidad institucional. Por lo que Weinstein & Muñoz (2017), plantean que lo que debe ejercerse corresponde a un liderazgo democrático, comunitario y participativo que contribuya a potenciar a

la institución educativa y la mejora del clima laboral requiriendo de una actualización sostenida en la formación de los directivos, docentes recursos y estrategias.

Una definición de liderazgo desde el punto de vista etimológico proviene de una palabra del inglés “lead” que es una acción que significa capacidad para conducir un grupo de personas. Desde un punto de vista funcional el Ministerio de Educación en Perú (2014), indica que es la autoridad quien guía o conduce. Esta palabra lleva consigo la idea de prestigio, poder o autoridad. Para Madrigal (2011), el liderazgo directivo consiste en *“la capacidad de influir en los demás, en las actitudes conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados”*.

La capacidad y poder no se mide en lo que puede hacer el líder; por el contrario, se mide en razón de cuanto poder o influjo ejerce en los otros para que desarrollen acciones teniendo en cuenta los objetivos institucionales. Si el líder alcanza los objetivos entonces se genera el prestigio que servirá de ejemplo y empoderamiento del líder en la guía a los grupos o instituciones desarrollando talentos no sólo en él sino en los seguidores.

Para Ryan (2016), un buen liderazgo directivo en las aulas impulsa el trabajo colaborativo en conjunto y no desarrolla prácticas tradicionales discriminatorias y de persecución a los docentes y personas que se oponen a las decisiones de mando institucional que es frecuente en las escuelas del estado. El trabajo institucional se observa como un desarrollo colectivo donde la inclusión, a idea de todos, la participación activa, el compromiso, la solidaridad está presente en todo momento; siempre está presente la comunidad escuela.

Desde este punto de vista se considera que tener un liderazgo directivo en la institución es un atributo que se relaciona las habilidades innatas personales, formativas y experienciales con la labor de dirigir a los demás bajo consensos, aceptación general, trabajo en conjunto desprovisto de ideas y prácticas discriminatorias y de mal gusto. Esto implica la práctica de valores éticos fundamentales en los diferentes niveles a partir del ejemplo y compromiso y no del cálculo egoísta, la discriminación y el rumor que hacen daño a la organización.

El liderazgo directivo en la actualidad trae consigo complejos y diversos conceptos que involucran al desarrollo de las instituciones educativas y empresariales. La principal acción que deben alcanzar los líderes directivos es la influencia en la conducta de los demás para alcanzar los objetivos institucionales. esto facilitará el desarrollo de las habilidades y capacidades de sus miembros. Las

habilidades del líder radican en poseer autonoconimiento, autocontrol, motivación y la comprensión de la emotividad y conducta de los miembros para saber actuar con empatía y comunicación asertiva.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica permite reconocer que existe la necesidad de desarrollar evaluaciones sistemáticas que evidencien los niveles de liderazgo y el impacto en la formación en la práctica educativa en las instituciones, el reconocimiento de prácticas y estrategias que despliegan los directivos en los contextos vulnerables para que se instaure una cultura de inclusión social, proporcionando una formación de calidad en los estudiantes y apoyo de los equipos directivos para el cambio y fortalecimiento de las capacidades de respuesta a exigencias que le son intrínsecas a la escuela.

Un análisis de la orientación que adoptan los líderes directivos en la actuación en las instituciones educativas debe basarse en la eficacia y el compromiso teniendo en cuenta las competencias y capacidades sustentadas en cuatro pilares como en gestión de los aprendizajes, pensamiento estratégico, trabajo en equipos y relaciones personales

El valor de la actuación de los líderes directivos se fundamenta en la profesionalidad de la actuación que estará conectada con la gestión, desarrollo de la calidad y la eficiencia de los aprendizajes que fomentan los docentes, empleo de recursos, aplicación de normas; constituyéndose los directivos en guías emocionales y profesionales para conseguir el desarrollo de las personas que lideran.

Un buen liderazgo directivo en las aulas impulsa el trabajo colaborativo en conjunto y no desarrolla prácticas tradicionales discriminatorias y de persecución a los docentes y personas que se oponen a las decisiones de mando institucional que es frecuente en las escuelas del estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio Molina, C. A., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. Páginas De Educación, 13(1), 19-41.
- Bozu, Z., & Imbernon Muñoz, F. (2016). La formación docente en momentos de cambios: ¿Qué nos dicen los profesores principiantes universitarios? Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 20(3), 467-492.

- Carrasco, A., & González, P. (2017). Liderazgo para la inclusión y para la justicia social: El desafío del liderazgo directivo ante la implementación de la Ley de Inclusión Escolar en Chile. *Revista. Educación y Ciudad*, 33, 63-74.
- Estrada, E. J. (2018). Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través del trabajo metodológico de Telesecundarias de la zona 27 sector 5 del departamento de Telesecundarias del Valle del Toluca. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6.
- Franco, I. (2019). El liderazgo directivo como instrumento para favorecer el empoderamiento de la Comunidad Educativa Ecuatoriana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7.
- Fuentes Fuentes, L. S., & Pérez Castro, L. M. (2019). Convivencia escolar: una mirada desde las familias. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 61-85.
- Goleman, D. (2014). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. B de Bolsillo.
- Hallinger, P. (2019). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America. 1965-2018. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(2), 209-230.
- Krichesky, G., & Murillo, J. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 9(1), 65-83.
- Madrigal, B. (2011). Liderazgo y aprendizaje. Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Madrigal, B. (2011). Liderazgo y aprendizaje. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Muñoz, J., & Charro, E. (2018). La interpretación de datos y pruebas científicas vistas desde los ítems liberados de PISA. *Revista Eureka sobre enseñanza y divulgación de las Ciencias*, 15(2). Recuperado de: <https://revistas.uca.es/index.php/eureka/article/view/3579>
- Oriol, J., Campos, J. M., & Izquierdo, I. (2011). La direcció d'activitats i entitats de lleure infantil i juvenil. Claret.
- Peña, J., & Semblet, M. (2019). Movilizaciones estudiantiles y liderazgo directivo: un estudio exploratorio en tres liceos de la región metropolitana. *Calidad en la Educación*, 51, 315-349.
- Perú. Ministerio de Educación. (2014). Libro del buen desenvolvimiento de los directores. Dirección General de Desarrollo Docente. MINEDU.
- Rodríguez, C., & Acosta, A. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 59(2), 4-26
- Romero, R., Montt, B., Pino, B., Riquelme, I., & Gracia, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, 1-13.
- Ryan, J. (2016). Un liderazgo inclusivo para las escuelas. En, J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas*. (pp. 77-204). Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE) y Ediciones Universidad Diego Portales.
- Valenzuela, J. P., & Montecinos, C. (2017). Structural reforms and equity in Chilean schools. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University.