

RETOS Y BENEFICIOS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Data de submissão:

Data de aceite: 03/08/2023

Federico Tejeiro

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

Inclusive education, Systematic review, School management.

RESUMEN: Se describen evidencias empíricas sobre el liderazgo distribuido en las escuelas de Infantil, Primaria y Secundaria, a través de una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos cinco años. Las conclusiones muestran qué valores dan lugar al liderazgo distribuido, qué beneficios tienen las escuelas con dicho liderazgo y qué retos presenta para la investigación educativa sobre el liderazgo distribuido.

PALABRAS-CLAVES: Liderazgo distribuido, Educación inclusiva, Revisión sistemática, Dirección escolar.

ABSTRACT: In this article, we found, through a systematic review of the scientific literature of the last five years, empirical evidence on distributed leadership. Conclusions show what values give rise to distributed leadership and the benefits it brings. Also, we present the challenges for the educational research about distributed leadership.

KEYWORDS: Distributed leadership;

INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo puede definirse como el proceso por el cual se influencia a otras personas para orientar sus acciones hacia un objetivo. Muchos investigadores (Bolívar, 2015; Day y Sammons, 2014; Harris, 2012; Louis et al., 2010; Manaze, 2019; Miškolci et al., 2016; Murillo Torrecilla, 2006; Spillane et al., 2001) destacan el liderazgo educativo como un factor esencial para conseguir escuelas eficaces que ofrezcan calidad y equidad para todos los estudiantes y un desarrollo de la comunidad educativa.

La reciente ley orgánica educativa en España, la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, conocida como LOMLOE, en su artículo 131, señala que la dirección de los centros educativos ejercerá un liderazgo pedagógico desde un enfoque colaborativo, promoviendo, por

tanto, un enfoque distribuido del liderazgo.

Por otro lado, el liderazgo distribuido lleva a la construcción de un proyecto educativo común donde han participado todos los sectores de la comunidad educativa (Alyami y Floyd, 2019; Hulpia et al., 2012) por lo que permite avanzar hacia una escuela inclusiva (Ceballos López y Saiz Linares, 2020; Lambrecht et al., 2020; Miškolci et al., 2016).

Pese a la importancia que tiene investigar el liderazgo educativo, coincidimos con otros investigadores como Mayoral et al. (2018) (Mayoral et al., 2018) cuando señalan que éste no está suficientemente explorado de manera empírica. El presente artículo busca encontrar las evidencias científicas sobre los efectos que surgen en las escuelas de Infantil, Primaria y Secundaria que emplean un liderazgo distribuido.

MARCO TEÓRICO

Aunque tradicionalmente el liderazgo ha prestado atención a las características individuales que hacen que una persona sea líder, el liderazgo distribuido considera que el liderazgo se produce como una característica a nivel de la escuela definida por las interacciones entre un grupo de personas en un contexto (Spillane et al., 2001).

Somos conscientes de que existe una dificultad con esa definición de liderazgo distribuido (García Carreño, 2018; Hallinger y Heck, 2011; Katewa y Heystek, 2019; Sibanda, 2017; Spillane, 2005) dando lugar a diferentes concepciones tales como liderazgo compartido, colaborativo, disperso, democrático, participativo,...

Nosotros compartimos la idea de (Hallinger y Heck, 2014) cuando expresa que todos estos términos “reflejan una preocupación similar por la ampliación de las fuentes de la dirección de la escuela” (p. 79). De manera que podemos considerar que una escuela con liderazgo distribuido tendrá diferentes líderes (Duif et al., 2013; Harris, 2011; Leithwood et al., 2007) y existirá una cooperación entre el profesorado, las familias, los estudiantes y otras personas en el contexto de la escuela (Alyami y Floyd, 2019).

Con esta concepción de un liderazgo distribuido continuo (Duif et al., 2013) queremos conocer qué concepto de liderazgo distribuido está presente en diferentes centros educativos y los resultados que alcanzan.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación pretende, mediante una revisión sistemática de la literatura científica, aprender de las experiencias escolares con un liderazgo distribuido para responder a estos objetivos:

- ¿Qué valores fomentan el liderazgo distribuido?

Como señala Michael Fullan (2020), para conseguir un liderazgo eficaz, sea ejecutivo

de una agencia de seguros o director de escuela, deberá actuar con una orientación ética. Por ello, queremos conocer qué concepciones sustentan el liderazgo distribuido en esos centros.

- ¿Qué resultados, tanto positivos como negativos, aparecen en el profesorado, los estudiantes y sus familias?

Es decir, qué evidencias encontramos acerca de los beneficios que trae el liderazgo distribuido así como aquellas mejoras deseables que aún no se han conseguido.

METODOLOGÍA

La revisión sistemática busca recopilar todas las evidencias científicas para responder a unas preguntas concretas de investigación. En nuestro caso hemos optado por esta metodología utilizando el método PRISMA (Moher, 2009; Sánchez-Meca, 2010; Sánchez-Meca y Botella, 2010). Este procedimiento sistemático incluye una estrategia de búsqueda, establecer unos criterios de selección, así como la evaluación y análisis de los datos obtenidos.

Hemos realizado una búsqueda de las investigaciones científicas utilizando siempre las palabras “distributed leadership” en 4 bases de datos (ERIC, ResearchGate, Dialnet y Teseo) y se aplicaron como criterios de selección que se incluyeran artículos del 2016 hasta junio del 2020 revisados por pares y tesis doctorales para dar mayor validez a la muestra seleccionada, tanto en inglés como en español con un mínimo de 10 hojas y excluyendo otras revisiones. El diagrama PRISMA de la figura 1 muestra el proceso para determinar los estudios considerados en nuestra revisión sistemática.

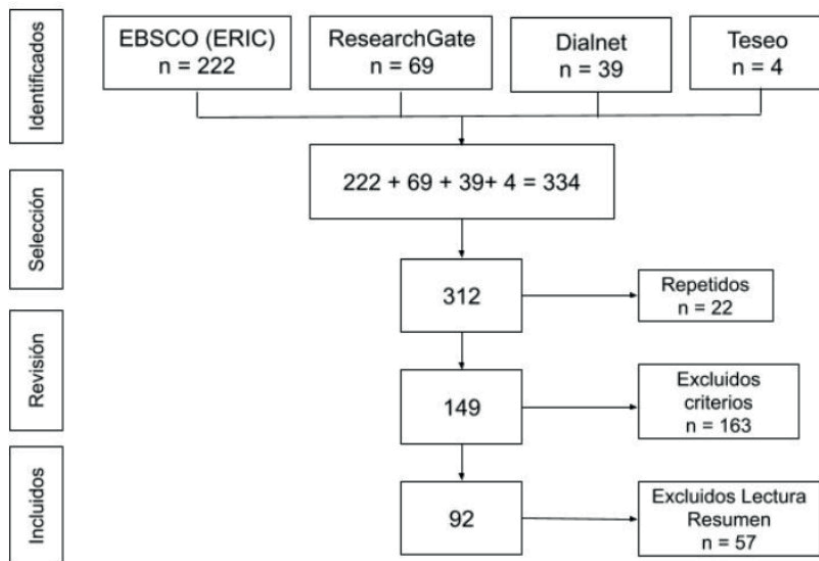


Figura 1. Diagrama PRISMA

La selección final incluyó así a 92 documentos: 42 con metodología cuantitativa, 33 cualitativa y 17 con metodología mixta, de 25 países diferentes. La distribución de artículos y su metodología por años puede verse en la figura 2.

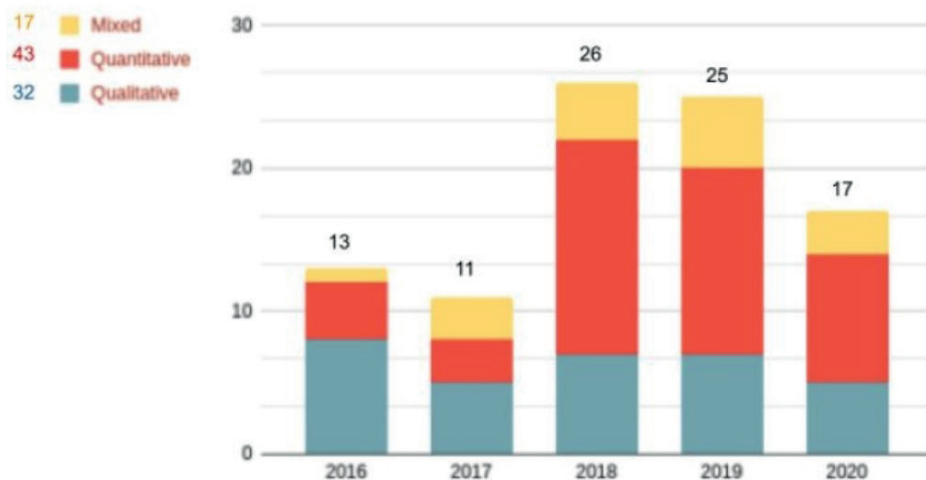


Figura 2. Distribución de los artículos revisados

Cada documento fue leído anotando los resultados cuantitativos que presentaba para combinar los diferentes estudios y categorizando las descripciones que hacía del centro educativo. La categorización ha seguido un criterio inductivo-deductivo (Navarrete,

2011) considerando el modelo teórico de lo que supone el liderazgo distribuido y los efectos teóricos esperables tales como una cohesión grupal necesaria para fomentar la cooperación (López Alfaro y Gallegos Araya, 2018), la distribución de responsabilidades y una visión compartida (Çakir y Özkan, 2019) o una toma de decisiones compartidas (Hulpia et al., 2012).

RESULTADOS

Las categorías que hemos encontrado en el análisis de los 92 artículos se representan en la figura 3.

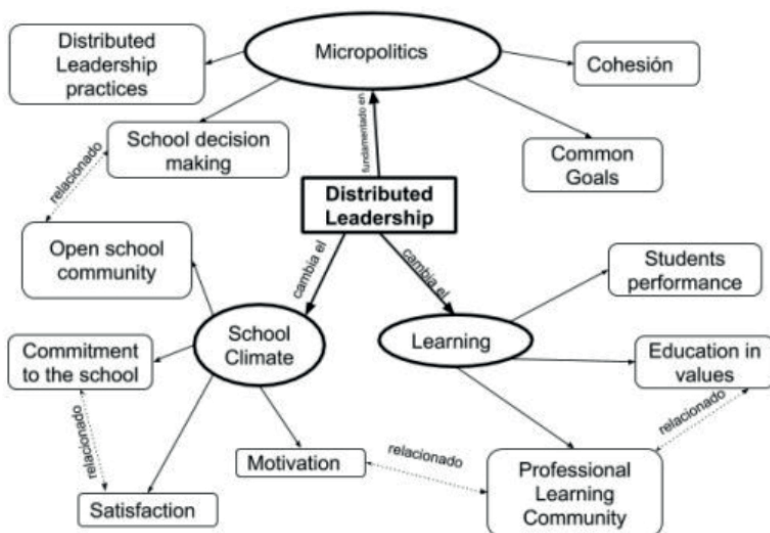


Figura 3. Categorías de análisis

En muchos artículos revisados se describen prácticas de liderazgo distribuido al comentar el trabajo en equipo del profesorado, asunción de responsabilidades individuales y mecanismos de supervisión. También aparecen nuevas estructuras organizativas para favorecer la participación y el trabajo en equipo, fomentando un liderazgo distribuido por el director o directora, en combinación con otras formas más jerárquicas de liderazgo (Afzal Tajik y Wali, 2020; Martínez-Valdivia et al., 2018; Sun y Gao, 2019).

Por otra parte, se señalan que hay aspectos legales y burocráticos que dificultan el desarrollo del liderazgo distribuido. Una de las más repetidas es la escasa cultura colaborativa entre el profesorado y las familias o estudiantes junto a una legislación poco clara y exceso de trabajo. Por ejemplo, “los factores que aparecen como limitantes en la eficacia de la dirección de centros y que son motivo de insatisfacción laboral, están aquellos derivados de las regulaciones normativas, la sobrecarga de trabajo y responsabilidades”

(Martínez García y Gil Flores, 2018, p. 90). También se señala el exceso de burocracia. Claramente mencionado aquí: “Principals find themselves caught up in the bureaucratic machinery, which hinders the articulation of more open, democratic and egalitarian management structures that allow more time for discussion” (Gómez-Hurtado et al., 2020, p. 11).

Aunque se describe la participación del profesorado en la toma de decisiones, la participación del alumnado, como la de las familias, no está muy desarrollada en los artículos revisados. Con frecuencia, esta participación surge a partir de iniciativas desde la propia escuela (Martínez-Valdivia et al., 2018; Yilmaz y Beycioglu, 2017). No obstante, en los estudios donde sí aparece dicha participación del alumnado y/o de sus familias u otras personas, se hace referencia también a una formación personal y emocional del alumnado, reflejando una visión inclusiva de la escuela (Ainscow y West, 2006; Sun y Gao, 2019).

Valores como la confianza, el respeto o el apoyo aparecen esenciales para permitir una toma de decisiones compartida que vaya más allá de la delegación de tareas (Çakir y Özkan, 2019; Dampson y Frempong, 2018; Sibanda, 2018). Otros valores esperables como la idea de una escuela más democrática o inclusiva se señalan con mucha menor frecuencia, tal y como se puede ver en la figura 4.

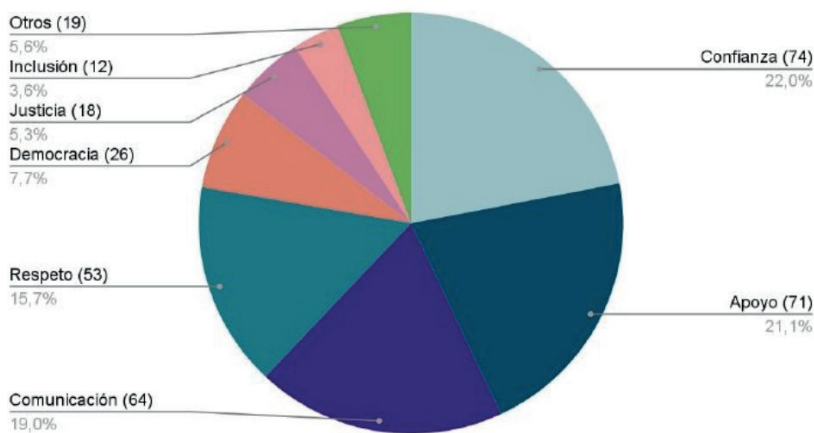


Figura 4. Valores que aparecen con el liderazgo distribuido

Cinco investigaciones cuantitativas utilizan el cuestionario de Hulpia para analizar tanto el grado de distribución del liderazgo como la adquisición de valores comunes. Combinando los diferentes estudios, elaboramos el gráfico de correlación de la figura 5.

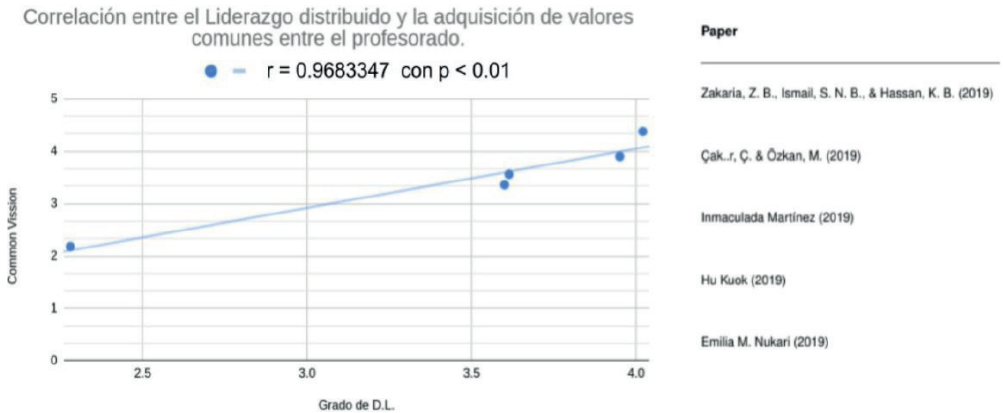


Figura 5. Correlación entre el liderazgo distribuido y la adquisición de valores comunes.

Como se observa, existe una buena y positiva correlación, con un coeficiente $r=0,968$, señalando que los centros que tienen liderazgo distribuido logran unificar la visión que se tiene de la escuela y sus objetivos.

Por otro lado, cuatro artículos cuantitativos analizan la satisfacción del profesorado de centros con liderazgo distribuido. En este caso se utilizan diferentes escalas como el Job Satisfaction Scale (Andrews and Whitney, 1976) y el Distributed Leadership Inventory (Hulpia et al., 2009). Para combinar los resultados de estos artículos se han convertido a una escala de Likert 1-5 y se ha utilizado la siguiente fórmula del manual de Cochrane (figura 6):

	Group 1 (e.g. males)	Group 2 (e.g. females)	Combined groups
Sample size	N_1	N_2	$N_1 + N_2$
Mean	M_1	M_2	$\frac{N_1M_1 + N_2M_2}{N_1 + N_2}$
SD	SD_1	SD_2	$\sqrt{\frac{(N_1 - 1)SD_1^2 + (N_2 - 1)SD_2^2 + \frac{N_1N_2}{N_1 + N_2}(M_1^2 + M_2^2 - 2M_1M_2)}{N_1 + N_2 - 1}}$

Figura 6: Fórmula de Cochrane para combinar medias y desviaciones típicas.

Así hemos podido realizar el siguiente forest plot con una población total de $N= 3745$ docentes, figura 7:

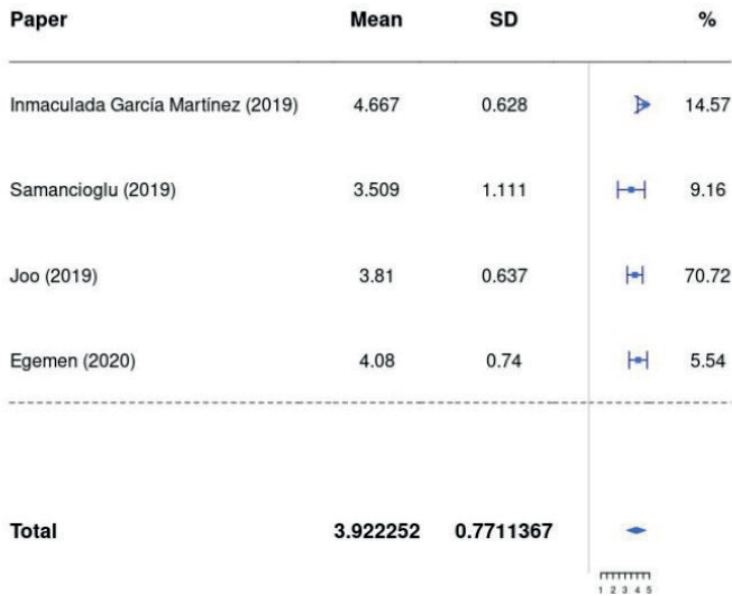


Figura 7: Satisfacción del profesorado en centros con liderazgo distribuido.

Vemos que la media combinada sale bastante alta (3.922 con una desviación típica combinada de 0.77) por lo que el profesorado se siente bastante satisfecho. Considerando los artículos cualitativos y mixtos podemos entender las razones de esta satisfacción. Por ejemplo, se indica que el profesorado disfruta al socializar con sus colegas, “The teachers explain that they help each other and they socialize well in the school: ‘we are glad to work here, it is not hard to socialize” (Yilmaz y Beycioglu, 2017, p. 51). También, al poder colaborar y compartir dudas y dificultades para ayudarse mutuamente, “So I think that one of the great benefits of being in this school is there are more grade-alike groups to share with. So, you can collaborate, you can be with that” (Liggett, 2020, p. 120). En ocasiones, el reconocimiento por parte de las familias, la administración u otros docentes también contribuye a sentirse satisfecho con el trabajo. Por ejemplo, “Algo estaremos haciendo bien para que las familias comenten esta información fuera: en el colegio de mi hijo hacen esto” (Ceballos López y Saiz Linares, 2020, p. 157).

Otros cinco estudios cuantitativos estudian la motivación y el compromiso con el centro educativo del profesorado usando la Organizational Commitment Scale (Meyer y Allen, 1991) o el Teachers’ Organizational Commitment Scale (Celep, 2000). Transformando de nuevo a nuestra escala de Likert 1-4 y combinando los resultados de cada artículo tenemos este forest plot con 1468 docentes, figura 8.

Paper	Mean	SD		%
Sally Wai-Yan Wan, Edmond Hau-Fai Law & Keith Ki Chan (2017)	3.96	0.472		10.56
Inmaculada Martínez (2019)	4.23	0.939		37.26
Hu Kuok 2019	3.11	0.36		21.59
Rosliza 2019	3.95	0.42		7.15
Samancioglu 2019	3.33	0.779		23.43
<hr/>				
Total	3.727758	0.8708915		

Figura 8: Motivación y compromiso del profesorado en centros con liderazgo distribuido.

En diferentes artículos cualitativos se señala que la mayor capacidad de decisión y el trabajo en equipo del profesorado mejora su compromiso con el centro. “Principals and head teachers agree that with distributed leadership, teachers involvement in the school has lead to school improvement” (Dampson y Frempong, 2018, p. 9).

También se señalan correlaciones positivas entre el compromiso del profesorado y el apoyo del director o directora (Aboudahr y Jiali, 2019) o, como se ha señalado antes, con el trabajo en equipo (Akdemir y Ayik, 2017).

Con respecto a la formación docente, se menciona frecuentemente que el liderazgo distribuido promueve el desarrollo profesional de los docentes (Joo, 2020; Liu et al., 2020; Manaze, 2019; Von Dohlen y Karvonen, 2018) Éste se da cuando los docentes se reúnen e intercambian ideas y reflexiones pedagógicas (Alyami y Floyd, 2019; Çakir y Özkan, 2019; Heikka y Suhonen, 2019; Kelley y Dikkers, 2016; Queupil y Montecinos, 2020; Wan et al., 2018).

Se define una comunidad profesional de aprendizaje, como aquella donde, además de los estudiantes, cualquier otro adulto aprende (García-Martínez, 2019; Thompson et al., 2004). Algunos artículos señalan que el liderazgo distribuido es necesario para transformar la escuela en una comunidad profesional de aprendizaje (Joo, 2020; Liu, 2020b; Manaze, 2019). Esto se señala de manera clara, por ejemplo, “los cuatro directores expresan que sus escuelas son, ahora, espacios de investigación y crecimiento personal.” (Mayoral et al., 2018, p. 62).

Tanto el profesorado como el equipo directivo o los investigadores coinciden en afirmar que la distribución del liderazgo debe mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

No obstante, no todos los estudios revelan este hecho. Mientras que encontramos artículos empíricos que están de acuerdo con dicha afirmación como al escribir: “There is a statistically significant difference between students’ academic achievement with respect to leadership approach factor in favor of high level of distributed leadership approach.” (Engin, 2020b, p. 271). Otros estudios no encuentran ninguna mejora (Sivri y Beycioğlu, 2017), de hecho el estudio de (Tan, 2018), con los datos de PISA 2012, encuentra una correlación negativa entre el liderazgo distribuido y los resultados académicos de estudiantes con desventajas.

Por último, aunque pocos, sí encontramos ejemplos donde el liderazgo se distribuye más allá del profesorado y logran transformar la escuela y la comunidad. Por ejemplo al señalar “la escuela también se abre al entorno y colabora con personas y asociaciones para desarrollar las diferentes iniciativas” (Ceballos López y Saiz Linares, 2020, p. 155). En estos casos, además de la preocupación común por la mejora de los resultados académicos de los estudiantes, también se valora la formación de índole más personal y social.

CONCLUSIÓN

En definitiva, podemos decir que el liderazgo distribuido consolida una visión común y consensuada de los objetivos de la escuela. Este liderazgo está basado, principalmente, en unos valores como la confianza mutua, el apoyo del equipo directivo, la facilidad de comunicación y el respeto.

Las evidencias señalan que el liderazgo distribuido presenta los siguientes beneficios:

- El profesorado muestra una gran satisfacción, motivación y compromiso hacia el centro educativo. Esto se explica al tener oportunidades de trabajar en equipo y ayudarse mutuamente. También una mayor capacidad de decisión, más allá de la delegación de tareas, y poder aportar sus conocimientos personales son factores que explican este resultado.
- Además, el liderazgo distribuido promueve que el centro educativo se transforme en una comunidad de aprendizaje profesional. En estos casos, el profesorado es muy consciente de que en su centro educativo está aprendiendo y desarrollándose profesionalmente.

Otros aspectos se muestran como retos del liderazgo distribuido ya que aún no parecen tener una evidencia científica tan fuerte. Estos son los siguientes:

- En pocas ocasiones se considera el liderazgo distribuido como un mecanismo para democratizar la escuela, promoviendo la justicia social y velando por los derechos de todos y todas.
- Es necesario, para promover un liderazgo distribuido, profundicemos en qué aspectos normativos deberíamos mejorar, por ejemplo la burocracia, para que no dificulten su práctica.
- También hay investigación con resultados dispares al relacionar el

liderazgo distribuido con el rendimiento de los estudiantes. Por ello, son necesarios más estudios para comprender bien qué mecanismos permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes en centros con liderazgo distribuido.

- También son escasos los estudios centrados en aquellos aprendizajes de índole personal, emocional y social, que los estudiantes deben conseguir en centros con liderazgo distribuido.
- Igualmente, podríamos estudiar aquellos centros donde el liderazgo se distribuye mejor el liderazgo incluyendo a los estudiantes, sus familias e incluso personas del entorno para conocer cómo logran realizarlo y qué resultados obtienen.
- En varias ocasiones se identifica una relación entre el liderazgo distribuido y una escuela inclusiva. Pero pocos estudios analizan específicamente esta relación, por ello, es necesario encontrar más evidencias que avalen y expliquen dicha relación.

En conclusión, el liderazgo educativo aparece como un elemento de análisis esencial para mejorar la escuela. En este artículo se presentan evidencias de que un liderazgo distribuido aporta importantes beneficios que contribuyen a mejorar la escuela y señala aquellos aspectos o retos que aún deben ser investigados más en profundidad.

REFERENCIAS

Afzal Tajik, M., y Wali, A. (2020). Principals' strategies for increasing students' participation in school leadership in a rural, mountainous region in Pakistan. *Improving Schools*, 136548022092341. <https://doi.org/10.1177/1365480220923413>

Ainscow, M., y West, M. (Eds.). (2006). *Improving urban schools: Leadership and collaboration*.

Open University Press.

Akdemir, Ö. A., y Ayik, A. (2017). The Impact of Distributed Leadership Behaviors of School Principals on the Organizational Commitment of Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5, 18-26.

Alyami, R., y Floyd, A. (2019). Female School Leaders' Perceptions and Experiences of Decentralisation and Distributed Leadership in the Tatweer System in Saudi Arabia. *Education Sciences*, 9(1), 25. <https://doi.org/10.3390/educsci9010025>

Andrews, F., y Withey, S. (1976). *Social indicators of well-being: American's perceptions of life quality*. New York: Plenum Press.

Azar, A. S. (2020). The Impact of Effective Educational Leadership on School Students' Performance in Malaysia. *Education Quarterly Reviews*, 3(2). <https://doi.org/10.31014/aior.1993.03.02.127>

Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 25.

Çakir, Ç., y Özkan, M. (2019). Investigation of in-School Factors Affecting Distributed Leadership Practices. *Journal of Computer and Education Research*, 7(14), 383-417. <https://doi.org/10.18009/jcer.584459>

Ceballos López, N., y Saiz Linares, Á. (2020). ¿Es posible la mejora educativa desde los centros? El papel de la organización escolar en los procesos internos de cambio. *Aula Abierta*, 49(2), 151-158. <https://doi.org/10.17811/rifie.49.2.2020.151-158>

Celep, C. (2000). Teachers' Organizational Commitment in Educational Organizations. In *National Forum of Teacher Education Journal* (Vol. 10, No. 3, pp. 1999-2000). For full text: <http://www.nationalforum.com/17celep.htm>

Dampson, D. G., y Frempong, E. A. (2018). The 'Push and Pull' Factors of Distributed Leadership: Exploring Views of Headteachers across Two Countries. *Asian Journal of Education and Training*, 4(2), 121-127. <https://doi.org/10.20448/journal.522.2018.42.121.127>

Day, C., y Sammons, P. (2014). *Successful school leadership*. Education Development Trust.

Duif, T., Harrison, C., van Dartel, N., y Sinyolo, D. (2013). Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European schools. *School leadership as a driving force for equity and learning. Comparative perspective. EPNOSL Project, Del, 4*.

Engin, G. (2020a). An Examination of Primary School Students' Academic Achievements and Motivation In Terms of Parents' Attitudes, Teacher Motivation, Teacher Self-efficacy and Leadership Approach. *International Journal of Progressive Education*, 16(1), 20.

Engin, G. (2020b). An Examination of Primary School Students' Academic Achievements and Motivation in Terms of Parents' Attitudes, Teacher Motivation, Teacher Self-Efficacy and Leadership Approach. *International Journal of Progressive Education*, 16(1), 257-276.

Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata.

García Carreño, I. D. V. (2018). El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos de las escuelas públicas de educación primaria madrileñas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 2(6), 73-89. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v2i6.47>

García-Garnica, M., y Martínez-Garrido, C. (2019). Dirección Escolar y Liderazgo en el Ámbito Iberoamericano. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 1-11.

García-Martínez, I. (2019). *Coordinación pedagógica y liderazgo distribuido en los institutos de secundaria*. Granada.

García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L., y Martínez-Valdivia, E. (2018). Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido. Una Revisión Sistemática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.2.007>

Gómez-Hurtado, I., González-Falcón, I., Coronel-Llamas, J. M., y García-Rodríguez, M. del P. (2020). Distributing Leadership or Distributing Tasks? The Practice of Distributed Leadership by Management and Its Limitations in Two Spanish Secondary Schools.

Education Sciences, 10(5), 122. <https://doi.org/10.3390/educsci10050122> Hallinger, P., y Heck, R. H. (2011). Collaborative Leadership and School Improvement:

Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning. En T. Townsend y J. MacBeath (Eds.), *International Handbook of Leadership for Learning* (pp. 469-485).

Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5_27

Hallinger, P., y Heck, R. H. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18.

Harris, A. (2011). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17. <https://doi.org/10.1108/02621711211190961>

Harris, A. (2012). Leading system-wide improvement. *International Journal of Leadership in Education*, 15(3), 395-401. <https://doi.org/10.1080/13603124.2012.661879>

Heikka, J., y Suhonen, K. (2019). Distributed Pedagogical Leadership Functions in Early Childhood Education Settings in Finland. *Southeast Asia Early Childhood*, 8(2), 43-56.

Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., y Vlerick, P. (2012). Dimensions of Distributed Leadership and the Impact on Teachers' Organizational Commitment: A Study in Secondary Education: Distributed Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(7), 1745-1784. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00917.x>

Hulpia, H., Devos, G., y Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013- 1034.

Joo, Y. H. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professionalism: The case of Korean middle schools. *International Journal of Educational Research*, 99, 101500. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101500>

Katewa, E., y Heystek, J. (2019). Instructional and Distributed Self-leadership for School Improvement: Experiences of Schools in the Kavango Region. *Africa Education Review*, 16(2), 69-89. <https://doi.org/10.1080/18146627.2016.1267575>

Kelley, C., y Dikkers, S. (2016). Framing Feedback for School Improvement around Distributed Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 52(3), 392-422.

Lambrecht, J., Lenkeit, J., Hartmann, A., Ehlert, A., Knigge, M., y Spörer, N. (2020). The effect of school leadership on implementing inclusive education: How transformational and instructional leadership practices affect individualised education planning. *International Journal of Inclusive Education*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1752825>

Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., y Yashkina, A. (2007). Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67. <https://doi.org/10.1080/15700760601091267>

Liggett, R. (2020). Toward A Conceptualization of Democratic Leadership in a Professional Context. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 193, 13.

- Liu, Y. (2020a). Focusing on the Practice of Distributed Leadership: The International Evidence From the 2013 TALIS. *Educational Administration Quarterly*, 0013161X2090712. <https://doi.org/10.1177/0013161X20907128>
- Liu, Y. (2020b). Focusing on the Practice of Distributed Leadership: The International Evidence from the 2013 TALIS. *Educational Administration Quarterly*, 56(5), 779-818.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., y Gümüş, S. (2020). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration y Leadership*, 174114322091043. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- López Alfaro, P., y Gallegos Araya, V. (2018). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: El caso de Chile. *Perfiles Educativos*, 39(158), 112-129. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2017.158.58786>
- Louis, K. S., Wahlstrom, K. L., Michlin, M., Gordon, M., Thomas, E., Leithwood, K., Anderson, S. E., Mascall, B., Strauss, T., y Moore, S. (2010). *Final Report of Research to the Wallace Foundation* (p. 338).
- Manaze, M. (2019). Practice and Challenges of Distributed Leadership at Public Secondary Schools of Dessie City Administration. *Asian Journal of Education and E-Learning*, 7(4). <https://doi.org/10.24203/ajeel.v7i4.5918>
- Martínez García, I., y Gil Flores, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(1), 77. <https://doi.org/10.14201/eks20181917795>
- Martínez-Valdivia, E., García-Martínez, I., y Higuera-Rodríguez, M. L. (2018). El Liderazgo para la Mejora Escolar y la Justicia Social. Un Estudio de Caso sobre un Centro Educación Secundaria Obligatoria. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16. 1(2018). <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.1.003>
- Mayoral, D., Colom, J., Bernad, O., y Torres, T. (2018). Liderazgo en la escuela rural: Estudios de casos. *International Journal of Sociology of Education*, 7(1), 49. <https://doi.org/10.17583/rise.2018.2637>
- Meyer, P. J., y Allen, J. N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miškolci, J., Armstrong, D., y Spandagou, I. (2016). Teachers' Perceptions of the Relationship between Inclusive Education and Distributed Leadership in Two Primary Schools in Slovakia and New South Wales (Australia). *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 18(2), 53-65.
- Mohammed Aboudahr ShMF y Jiali. (2019). The relationship between distributed leadership and teachers' organizational commitment in Guangzhou city, China. *J. Educ. Manage. Stud.*, 9(1): 01-05. [Http://jems.science-line.com](http://jems.science-line.com); *Journal of Educational and Management Studies*, 10.
- Moher, D. (2009). a Liberati, J. Tetzlaff, DG Altman, P. Grp, Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement (Reprinted from *Annals of Internal Medicine*). *Phys. Ther*, 89, 873-880.

- Murillo Torrecilla, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 14.
- Navarrete, J. M. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista latinoamericana de metodología de la investigación social*, 1, 47-60.
- Queupil, J. P., y Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(2), 97. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.005>
- Sánchez-Meca, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula Abierta*, 38, 11.
- Sánchez-Meca, J., y Botella, J. (2010). REVISIONES SISTEMÁTICAS Y META-ANÁLISIS: HERRAMIENTAS PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL. *Papeles del psicólogo*, 31, 11.
- Sibanda, L. (2017). Understanding distributed leadership in South African schools: Challenges and prospects. *Issues in Educational Research*, 15.
- Sibanda, L. (2018). Distributed leadership in three diverse public schools: Perceptions of deputy principals in Johannesburg. *Issues in Educational Research*, 16.
- Sivri, H., y Beycioğlu, K. (2017). A Review of Empirical Research on Distributed Leadership at Schools. *Educational Administration: Theory and Practice*, 23(1), 135-163. <https://doi.org/10.14527/kuey.2017.005>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Spillane, J. P., Halverson, R., y Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational researcher*, 30(3), 23-28.
- Sun, Y., y Gao, F. (2019). Exploring the Roles of School Leaders and Teachers in a School-Wide Adoption of Flipped Classroom: School Dynamics and Institutional Cultures. *British Journal of Educational Technology*, 50(3), 1241-1259.
- Tan, C. Y. (2018). Examining School Leadership Effects on Student Achievement: The Role of Contextual Challenges and Constraints. *Cambridge Journal of Education*, 48(1), 21-45.
- Thompson, S. C., Gregg, L., y Niska, J. M. (2004). Professional Learning Communities, Leadership, and Student Learning. *RMLE Online*, 28(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/19404476.2004.11658173>
- Von Dohlen, H. B., y Karvonen, M. (2018). Teachers' Self-Reported Leadership Behaviors in Formal and Informal Situations. *International Journal of Teacher Leadership*, 9(2), 69-89.
- Wan, S. W.-Y., Law, E. H.-F., y Chan, K. K. (2018). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. *School Leadership y Management*, 38(1), 102-141. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1371689>
- Yilmaz, A. I., y Beycioglu, K. (2017). Distributed Leadership Behaviours among Elementary School Teachers. *Online Submission*, 12(1), 41-61.