

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA UNA ESCUELA INCLUSIVA

RESUMEN

Hace décadas que se conoce la importancia del estilo de liderazgo que se desempeña en la dirección escolar (Ball, 1987). El presente artículo se centra en un nuevo contexto educativo, el de la escuela inclusiva, que reconoce la diversidad existente en la sociedad y asume el reto de tener en cuenta ésta en los centros escolares. En este sentido, se considera que el ejercicio del liderazgo ha de desarrollar un modelo ecológico con este nuevo marco escolar-social inclusivo, que reconoce a todas las personas. El liderazgo distribuido (Bolívar, 2010; Cayulef, 2007; Day et ali., 2009; García-Carreño, 2010; Longo, 2008; Maureira, Monforte y González, 2014) es el modelo que se considera en este artículo en consonancia con los principios de la educación inclusiva, donde la equidad y la calidad en educación son espejo una de otra, donde la escuela reconoce que su función socializadora, educativa y portadora de valores y donde se pretende garantizar la presencia, participación y éxito (educativo, social y personal) de cada uno de sus miembros.

PALABRAS CLAVE:

educación inclusiva, liderazgo distribuido, organización escolar, mejora escolar

ABSTRACT

For decades, it is known the importance of the leadership style that is developed in school management (Ball, 1987). This paper focus in the new educative context, the inclusive school, that it recognise de diversity at society and takes up the challenge of take care this at schools. In this sense, it is considered that the exercise of leadership must develop an ecological model with this new inclusive school-social framework, which recognizes all people. Distributed leadership (Bolívar, 2010; Cayulef, 2007; Day et ali., 2009; García-Carreño, 2010; Longo, 2008; Maureira, Monforte y González, 2014) is the model that is considered in this article in line with the principles of inclusive education, where equity and quality in education mirror each other, where the school recognizes its socializing, educational and value-bearing role and where it aims to guarantee the presence, participation and success (educational, social and personal) of each of its members.

KEYWORDS

inclusive education, distributed leadership, school organization, school improvement

1. INTRODUCCIÓN

La escuela (de aquí en adelante se entiende como tal cualquier centro escolar de los diferentes niveles y etapas del sistema educativo) es una institución que ha

vivido los cambios de la sociedad en valores, garantías sociales, sistemas económicos y otros hechos culturales o políticos. La escuela en la que yo me eduqué en los años 80-90 difería considerablemente de la que se educaron mi padre o mi madre (50-60) y, por supuesto, tampoco se parece a la escuela en la que mi hija está se está educando (2010-2020). Son diferentes fundamentalmente por los sistemas educativos y leyes de cada momento, por los valores de la sociedad, por sus necesidades y oportunidades económicas, laborales o culturales. Además, los roles del profesorado, de las familias y del alumnado también son bien diferentes en función de cada uno de los tres momentos expuestos como ejemplo.

No es objetivo de este artículo hacer historia comparada de la educación, sino reflexionar sobre la situación actual de la escuela (y de la sociedad), centrándose en una figura, la dirección, o mejor dicho, uno de los roles que se desempeña en la función directiva, el liderazgo. Este rol no tiene una redacción explícita en la normativa donde se detalla las funciones de la dirección, no obstante, se infiere del conjunto de casi todas las que se le otorgan: dirigir, garantizar, favorecer o impulsar, entre otras (LOMCE, 2013). Se puede apreciar que todas ellas requieren de la capacidad de encabezar los procesos de diversa índole que se llevan a cabo en la escuela. Estar al frente de la institución escolar y desempeñar todas las funciones asignadas a la dirección en su conjunto tiene que ver con el rol del liderazgo y éste, con “los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa” (LOMCE, 2013). El estilo en el liderazgo es reflejo de la organización que se lidera y viceversa, es decir, la reciprocidad es mutua y, por tanto, la decisión de desempeñar un liderazgo distribuido, puede orientar a la comunidad educativa a crear una escuela más participativa, más democrática, donde se reconozca la voz y capacidades de todas las personas que pertenecen a la misma.

La distribución del liderazgo “no representa algo más cómodo, sino más exigente para los líderes formales” (López y Lavie, 2010:76), es algo complejo, un nuevo marco conceptual que fomenta múltiples interacciones entre los miembros de la organización, crea nuevos contextos de trabajo, asigna funciones y promueve focos de acción alternativos a los escenarios tradicionales de la escuela.

El planteamiento del artículo en el marco de la escuela inclusiva, viene marcado por la evolución científica y los compromisos internacionales de los últimos años (Aichi-Nagoya, 2014; Incheon, 2015)¹. De estas propuestas internacionales oficiales se define la inclusión educativa como un proceso “orientado a dar respuesta a la diversidad del alumnado incrementando su participación y reduciendo la exclusión en y desde la educación, relacionándose con la presencia, la participación y los

¹ En la Tabla I se puede ver el progreso en el reconocimiento del derecho a una Educación Inclusiva a nivel internacional.

logros de todo el alumnado, con especial énfasis en los grupos que, por diferentes motivos, están excluidos o en riesgo de ser marginados" (UNESCO, 2015).

Las personas que dirigen y lideran las instituciones escolares deben desarrollar sus funciones desde esta perspectiva inclusiva, repensando sus propias funciones, la organización existente y la respuesta educativa que se está ofreciendo a la totalidad de su alumnado. Si la dirección de una escuela ya es una tarea compleja, el replanteamiento de la misma es un reto, por la visión crítica hacia uno mismo y hacia la propia institución que se está dirigiendo. Además, revisar la escuela en el momento histórico-social en el que nos encontramos hace esta labor aún más desafiante por su estructura líquida, en red y *accountabilista* por claros motivos (Bauman, 2007; Castells, 2001; UNESCO, 2017): (1) las estructuras de poder y de autoridad son débiles y cuestionadas, (2) el conocimiento ha salido de las escuelas para ubicarse en Internet y, (3) la gestión y administración interna para la rendición de cuentas de las organizaciones ocupa tanto tiempo que, en ocasiones, impide ocuparse del sentido y contenido de las mismas².

Como se podrá observar a continuación, las concepciones clásicas del liderazgo como fenómeno individual y frecuentemente asociados al desempeño de cargos formales de la organización son actualmente inviables (López y Lavie, 2010) y, en cambio, "las organizaciones contemporáneas necesitan la colaboración y el trabajo en equipo a una escala nunca requerida antes" (Harris, 2008:23).

2. LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO ESCOLAR Y LA ESCUELA INCLUSIVA

Cuando se habla de la escuela inclusiva se habla de justicia y ética en la educación; cuando se habla de liderazgo distribuido, se habla de utopía y realidad en la organización, ya que tensiona de manera progresiva la realidad hacia ese ideal de organización y sociedad (Gutiérrez, 2014). Las relaciones entre el liderazgo distribuido y la escuela inclusiva son directas, ya que ésta es el modelo de institución educativa que se pretende y aquél es la manera de implementarla, con coherencia a sus principios de presencia, participación y aprendizaje para todos. Es importante destacar que el *todos* va más allá que el colectivo del profesorado, pues la inclusión de la totalidad de los miembros de la comunidad educativa reconoce a otros agentes potenciales en el ejercicio del liderazgo. La interpretación global del *todos* implica reconocer al otro, incorporando valores inclusivos como tales como el respeto mutuo, el compromiso, el esfuerzo, la solidaridad, la confianza o la

² La UNESCO (2017) en su *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2017/18* hace hincapié en que la rendición de cuentas "debe entenderse como un medio para alcanzar un fin, las metas del ODS 4, no como un objetivo en sí mismo de los sistemas educativos".

comunicación abierta y fluida (Vaccarini, 2018); se hace evidente que el objetivo central de *todos* es el de garantizar el éxito educativo de todo el alumnado (Bolívar, 2010).

Garantizar una educación inclusiva plena, para todos, es complejo y su inicio es incierto: rompe con la organización escolar tradicional un docente-un aula-una asignatura, significa proponer el cambio a una praxis educativa secular e institucionalizada. Por ello conlleva un proceso reflexionado, con visión estratégica, que desarrolle un sistema donde todos los miembros de una escuela estén involucrados y exista una relación de reciprocidad, de vínculos educativos y personales entre ellos y con su entorno. En este sentido, se evidencia que el instrumento coherente al fin perseguido es el liderazgo distribuido. El liderazgo distribuido es entendido como habla del liderazgo distribuido como la construcción de un modelo no improvisado, que involucra a múltiples personas en un mismo equipo de trabajo, donde se desarrolla la idea de una escuela horizontal, simétrica y con la capacidad de comprender las demandas actuales que hace la sociedad a la escuela (Bolívar, 2010; López y Lavie, 2010; Vaccarini; 2018). Tanto en el liderazgo distribuido como en la inclusión educativa se identifica la idea de proceso, la necesidad de participación y la orientación hacia las altas expectativas. Además, en ambos fines se hace visible la equidad y la calidad de manera simultánea, como elementos indisolubles resultantes del trabajo en equipo entre todos los miembros de la comunidad educativa, de la interacción con el contexto donde se encuentra la escuela, del reconocimiento de la diversidad y de la necesidad de la formación permanente (Agencia Europea de la Educación, 2015),

A continuación se pretende destacar ideas fundamentales para el desarrollo del liderazgo distribuido en el contexto de la escuela inclusiva tomando como referencia las tres dimensiones de la escuela inclusiva (Booth y Ainscow, 2011). El propósito es, como dice Elizondo (2016), animar a desarrollar la práctica directiva ejerciendo un liderazgo ético, siendo capaz de proponer *“actuaciones inclusivas concretas en la práctica cotidiana, tanto a nivel de centro como de aula”*.

2.1. EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA CULTURA ESCOLAR (Comunidad Educativa)

En la escuela, entendida ésta como comunidad, se proyectan y representan las inquietudes y rasgos de la sociedad del momento. Es por ello que, como sucede en otras organizaciones, los modelos basados en el control vertical y burocrático no son congruentes con la sociedad-red del siglo XXI (Castells, 2001). Como en las relaciones personales y sociales, los miembros de la *red-escuela* están dispersados

en el conjunto de la organización, por lo que ésta precisa de flexibilidad y de adaptación a contextos más complejos (Bolívar, 2010).

López y Lavie (2010) califican de “postburocráticas”, flexibles y en red a las organizaciones actuales, por lo que las ideas sobre el liderazgo distribuido son congruentes con desenvolvimiento de sus miembros. Los equipos de trabajo, la colectividad, el desarrollo de un conocimiento conjunto y la importancia de los roles formales e informales son elementos constitutivos del liderazgo distribuido y, al mismo tiempo, nodos del entramado de la *red escuela* (como comunidad) donde las actividades, el clima percibido y la relación entre todos sus miembros tienen una influencia muy importante en el tipo de escuela, en qué se enseña y cómo se aprende.

Hay otros dos elementos capitales para implementar el liderazgo distribuido en la dimensión cultural de la comunidad escolar: (1) la acogida y reconocimiento de los nuevos miembros y (2) la búsqueda del consenso. El proceso de acogida de nuevas personas es una característica necesaria para garantizar una cultura de centro inclusiva y, al mismo tiempo, el sentimiento de pertenencia e identidad de grupo sólo se consigue si existe una cultura que recoge las voces de todos los subgrupos existentes así como de las individualidades que conforman la comunidad. Una escuela acogedora precisa de personas líderes que estén abiertas a opiniones y propuestas, además de ser estratégicas y flexibles en la incorporación de nuevos miembros y funciones a la distribución de roles. Por otra parte, para que la comunidad escolar se oriente hacia una cultura del consenso es importante impulsar una construcción de significados compartidos nutran esta filosofía en la toma de decisiones para lo cual es necesario la comunicación fluida, la opinión crítica, así como la asunción de riesgos y responsabilidades (Gutiérrez, 2014; López y Lavie, 2010). Este clima de confianza y pertenencia al grupo ha de impulsarse desde la dirección, creando una cultura de centro que fomente la opinión pública y la participación (y acción). En la práctica directiva deberían hacerse visibles los valores humanos y éticos que sustentan la comunidad y mostrarse una actitud proactiva para ser capaz de ilusionar y contagiar a todos los miembros de la comunidad educativa (Elizondo, 2016).

Una manera de identificar cómo el liderazgo distribuido se hace visible en la comunidad educativa y en su cultura, es la propuesta de *Index for Inclusion* (2011:99), donde Booth y Ainscow animan a reflexionar sobre cuestiones como:

- el respeto mutuo entre el equipo educativo y los estudiantes
- la colaboración entre el equipo educativo y los padres/tutores
- el trabajo conjunto entre el equipo educativo y los miembros del consejo escolar

- el apoyo mutuo entre centro escolar y la comunidad local
- la interpretación de la inclusión como una mayor participación de todos

En estos indicadores se observan cuestiones fundamentales que deben ser identificadas por las personas encargadas de que la distribución del liderazgo forme parte de la cultura del centro: el respeto mutuo, la colaboración entre agentes de diferentes subgrupos de la organización, en garantizar la funcionalidad de los roles formales, en el reconocimiento de la importancia del contexto y, por supuesto, en la necesidad de una mayor participación de todos, en el sentido más amplio.

2.2. EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA POLÍTICA ESCOLAR (Organización)

Tras la identidad colectiva de una comunidad existe una estructura organizativa que la sustenta. Esta organización se articula sobre unos criterios inspirados en la misión, visión y valores de la comunidad para su desarrollo, que funciona a partir de una toma de decisiones. Es lo que Booth y Ainscow llaman *política escolar* (2011). El uso del término *política* se reduce en este caso a su definición literal: “las orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona (o entidad) en un asunto determinado” (RAE, 2019). Según las *orientaciones o directrices* del liderazgo distribuido y la escuela inclusiva, se requiere unas condiciones para eliminar barreras que impiden el apredizaje de sus miembros y de la propia organización; esto sólo es posible si se favorecen estructuras organizacionales horizontales como los equipos, comisiones o departamentos (Bolívar, 2010).

A pesar de que sea necesario la creación unidades concretas que faciliten una organización horizontal, esto no es garantía de coherencia en su funcionamiento. Existen estructuras de organización escolar como los equipos de ciclo y departamentos, sus coordinaciones o jefaturas correspondientes y otras funciones unipersonales encargadas de la formación, del fomento de la lectura, de la dinamización de las TIC o de la gestión de la convivencia y la igualdad que se pueden quedar únicamente en estructuras burocráticas o subordinadas a la dirección³. Es aquí donde la figura de la dirección cobra un especial significado, ya que es la persona que van a estimular la colegialidad, contribuir al desarrollo

³ Estas funciones y unidades organizativas se definen en diferente normativa como el DECRETO 233/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria, DECRETO 234/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento orgánico y funcional de los institutos de educación secundaria., RESOLUCIÓN de 5 de julio de 2019, del secretari autonòmic d'Educació i Formació Professional, per la qual s'aproven les instruccions per a l'organització i el funcionament dels centres que imparteixen Educació Infantil de segon cicle i Educació Primària durant el curs 2019- 2020, RESOLUCIÓN de 5 de julio de 2019, del secretari autonòmic d'Educació i Formació Professional, per la qual s'aproven les instruccions per a l'organització i el funcionament dels centres que imparteixen Educació Secundària Obligatòria i Batxillerat durant el curs 2019-2020.

profesional y al incremento de la capacidad de resolver problemas de manera autónoma. Más aún, la distribución del liderazgo va más allá de los órganos de coordinación y gestión de un centro, precisa de identificación de los objetivos y las prioridades para el centro y sus miembros en cada momento, de la motivación hacia la consecución de éstos y del otorgamiento de autonomía y capacidad de decisión a las personas con papel activo en la organización.

¿Cómo se puede organizar una escuela de manera inclusiva si su organización ya viene regulada por normativa? ¿Cómo se puede distribuir el liderazgo si existe ya una normativa que regula las funciones de órganos y responsables? Evidentemente que el cumplimiento de la norma es irrenunciable; no obstante, en virtud del principio de la autonomía escolar (LOMCE, 2013) es posible, viable y legal interpretar la normativa de manera inclusiva, donde se implique a todos los agentes y se distribuyan responsabilidades, donde la creatividad y la contextualización de las actuaciones educativas se aprecien con claridad. Hay aspectos fundamentales que pueden facilitar la toma de decisiones hacia una organización más inclusiva y distribuida: (1) el principal objetivo es el aprendizaje del alumnado, (2) el liderazgo es una función necesariamente distribuida, (3) definir las responsabilidades de cada miembro/equipos, (4) adquirir las competencias necesarias para el desempeño mediante una formación constante (Bolívar, 2010; Elmore, 2010). Y, de un modo más analítico y particular, Booth y Ainscow (2011:101) son de gran ayuda en la atención a indicadores clave en el desarrollo de una política escolar inclusiva:

- se evita las restricciones en las relaciones y en el aprendizaje
- no hay una visión rígida de la jerarquía entre dirección, cargos medios, restos de trabajadores y alumnado
- se comparte información importante entre el equipo educativo
- el equipo educativo se ayuda a reducir las tareas administrativas
- se toman las decisiones sobre criterios y argumentos en lugar de la jerarquía escolar
- se tienen en cuenta los conocimientos y destrezas de los miembros del equipo educativo
- las coordinaciones y presidencias de las reuniones de trabajo son presididas por diferentes miembros del equipo educativo
- el profesorado veterano tiene asignado el papel de asesorar y apoyar

Como en la dimensión anterior, en estos indicadores se observan cuestiones fundamentales que deben ser identificadas por las personas encargadas de que la distribución del liderazgo forme parte de la organización y funcionamiento del centro: el fomento de las relaciones, la visión flexible de las funciones “oficiales”, la cooperación en las tareas, las decisiones argumentadas, la importancia de las

competencias profesionales y personales así como el reparto equitativo de roles y responsabilidades.

2.3. EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LAS PRÁCTICAS ESCOLARES (Proceso E-A)

Cada organización tiene un objetivo principal a partir del cual se constituye y se desarrolla. En la escuela, el objetivo sobre el cual gira el conjunto de las múltiples decisiones es el garantizar el aprendizaje de todo su alumnado. Y donde se hace más visible cómo se cumple con esta misión es en las prácticas escolares: el conjunto de actuaciones, estrategias y actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Nos podemos cuestionar qué tiene esto que ver con el liderazgo distribuido y la escuela inclusiva. Por un lado, cómo se desarrolla el liderazgo escolar es un de los factores que más influencia tiene en el aprendizaje del alumnado (Hattie, 2008; OCDE, 2009). Por otro lado, la escuela, desde el paradigma inclusivo, tiene como objetivo garantizar la presencia, participación y éxito educativo de todos y cada uno de sus jóvenes. En definitiva, conjugados ambos conceptos, el objetivo es el aprendizaje desde un sentido que va más allá de lo académico: desarrollar personas (Leithwood, 2009; Day et al., 2009) que ejerzan una ciudadanía autónoma, participativa y crítica con su entorno y, por consiguiente, consigo mismos.

En la escuela inclusiva el liderazgo distribuido es coherente con sus principios, desde la dimensión más amplia (centro) hasta su concreción más particular (aula). Por tanto las prácticas que se produzcan se sustentan en la libertad y la autonomía que orienten al crecimiento mutuo, basados en rasgos como la comunicatividad, la escucha, la empatía y la superación de antivalores y barreras (Gutiérrez, 2004). En un contexto escolar donde el protagonismo y las responsabilidades son compartidas y, al mismo tiempo, se han distribuido, la preocupación permanente por la mejora del aprendizaje del alumnado implica a todo el profesorado, genera inercias de participación de las familias y el entorno, así como la interacción entre el alumnado en las prácticas escolares. De igual manera que las prácticas de liderazgo distribuido favorecen un desarrollo profesional docente (Bolívar, 2000), en lo que respecta al aprendizaje, la inclusión de diferentes agentes en las prácticas escolares de una manera natural y permanente, contribuye a la mejora académica, personal y social del propio alumnado, pero además de toda la comunidad escolar y también de su entorno social (Includ-ED, 2006-2011).

En el *Index for inclusion* de Booth y Ainscow (2011) también en esta dimensión se observan cuestiones concretas para poder identificar indicadores relacionados con la distribución del liderazgo respecto a:

- las actividades de aprendizaje, considerando a todo el alumnado, fomentando la participación, el espíritu crítico y el aprendizaje mutuo
- el diseño de las actividades, de los recursos y de la gestión de la disciplina donde todo el equipo educativo está implicado
- la evaluación busca incrementar el logro del alumnado
- las actividades fuera del horario escolar también procuran contribuir al aprendizaje

En numerosos indicadores inclusivos de las prácticas educativas encontramos rasgos directamente relacionados con el liderazgo distribuido: considerar a todos, fomentar la participación y el aprendizaje mutuo, implicación de diferentes agentes, evaluación para la mejora y análisis del contexto. Los principios y procesos relacionados con el liderazgo distribuido a nivel de comunidad y de organización interna se ven proyectados también en los principios pedagógicos y gestión del aula.

3. DISCUSIÓN

El liderazgo distribuido es la manera de hacer viable una escuela inclusiva. Las diferentes investigaciones sobre la educación inclusiva (Echeita et al., 2014) muestran que el liderazgo distribuido presenta factores clave comunes como la **visión compartida de la escuela** (Booth, 2006; Booth y Ainscow, 2011), la **capacidad entre todos los miembros de la comunidad educativa para reflexionar** (Puig Rovira et al, 2012), la importancia de **crear condiciones internas adecuadas y sostenibles** (Murillo; Krichesky, Castro y Hernández, 2010; Seashore, et al, 2010; Mac Ruaric, Ottensen y Precey, 2013) y la necesidad de reflexión y planificación para llevarlo a cabo (Ainscow, Dyson, West y Goldrick, 2013).

En el liderazgo distribuido y en la educación inclusiva se aprecia que otra manera de hacer es posible y, además, cumple la norma. Fortalecer la comunidad escolar, movilizar recursos y promover nuevas prácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje es adecuar la educación a los retos de la sociedad actual y a las necesidades de cada una de las personas que allí aprenden. La educación inclusiva y el liderazgo distribuido tienen en cuenta a todos haciéndolos presentes, favoreciendo su participación y preocupándose por garantizar su aprendizaje. La educación inclusiva y el liderazgo distribuido encuentran en todos sus miembros potencialidades, se reorganizan en función de sus objetivos y hacen de sus

miembros (alumnado, profesorado, familias y agentes del entorno) personas que aprenden, que enseñan y que conviven.

4. BIBLIOGRAFÍA

BALL, S. (1987). La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Paidós:Barcelona

BAUMAN, Z. (2007). Miedo líquido. Barcelona: Paidós Ibérica.

BOLÍVAR BOTÍA, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas* 9-2 (9-33). En <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>

- (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos. Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3-5 (79-106). Universidad Pontificia Javeriana (Bogotá). En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3667779>

BOOTH, T. y AINSCOW, M. (2011). Index for inclusion:developing learning and participation in schools (3rd edition). Bristol: Centre for Studies in Inclusive Education (CSIE).

CASTELLS, M. (2001). (2001). Internet y la Sociedad Red. *La Factoría*, 14, 1-12. En <https://revistalafactoria.org/articulos/2018/6/4/internet-y-la-sociedad-red?rq=CASTELLS>

CAYULEF OJEDA, P. (2009). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5-5 (144-148)

CONSEJO EUROPEO (2011). Includ-ED Report: Strategies for inclusion and social cohesion in Europe from education (2006-2011). FP6, Priority 7 (Social Sciences and Humanities), European Commission. En:

<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP14963.pdf&area=E>

DAY, C. y otros (2009) The impact of school leadership on pupil outcomes. University of Nottingham:Nottingham. En <https://dera.ioe.ac.uk/11329/1/DCSF-RR108.pdf>

ECHEÍTA, G., MUÑOZ, Y., SANDOVAL, M., SIMÓN, C. (2014). Reflexionando en voz alta sobre el sentido y algunos saberes proporcionados por la investigación en el ámbito de la educación inclusiva. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, 8-2 (25-48). En <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol8-num2/art1.pdf>

ELIZONDO CARMONA, C. (2016). Guía para elaborar un Proyecto de Dirección de Centro desde un enfoque inclusivo. En <http://www.coralelizondo.wordpress.com>

ELMORE, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Salesianos: Santiago de Chile

GARCÍA CARREÑO, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. Omnia, 16-3 (19-36), Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. En https://www.researchgate.net/publication/328465774_EL_LIDERAZGO_DISTRIBUIDO_UNA_VISION_TEORICA

GUTIÉRREZ BLANCO, L. (2004). Hacia la construcción de un liderazgo ético. Síntesis significativas y rutas vitales. Revista puertorriqueña de Psicología, 15 (86 - 122).

HATTIE, J. (2008). Aprendizaje visible para profesores. Maximizando el impacto en el aprendizaje. Paraninfo:Madrid

LEITHWOOD, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Salesianos: Santiago de Chile. En <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5428/C%C3%B3mo%20liderar%20nuestras%20escuelas%20Aportes%20desde%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

LEY ORGÁNICA DE MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA 8/2013 del 9 de Diciembre. Boletín Oficial del Estado n.o A-2013, 12886. España. En <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12886-consolidado.pdf>

LÓPEZ YÁÑEZ, J. y LAVIÉ MARTÍNEZ, J.M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado, 14-1 (71-92). Universidad de Granada.

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). En

<https://www.elsevier.es/es-revista-perfiles-educativos-85-articulo-mas-liderazgo-distribuido-menos-liderazgo-S0185269814701321>

MURILLO, J. (2018). Actas del II Congreso Internacional sobre liderazgo y mejora de la educación. Madrid. 28, 29 y 30 de mayo. RILME:Madrid. En

http://rinace.net/Avances_en_Democracia_y_Liderazgo_Distribuido.pdf

PONT, B., NUSCHE, D. y MOORMAN, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Política y práctica. OCDE. En <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

UNESCO (2014). Declaración de Aichi-Nagoya para el desarrollo sostenible. En https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231074_spa

UNESCO (2015). Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. En

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233137_spa

UNESCO (2017). Accountability in education. Meeting our commitments.

UNESCO:París. En

<https://www.unesco-vlaanderen.be/src/Frontend/Files/Media/Files/GEMR2017-8.pdf>

VACCARINI, L. (2018). Liderazgo Distribuido para Procesos de Mejora Educativa. En *Avances en democracia y liderazgo distribuido en educación*. Madrid. 28, 29 y 30 de mayo. RILME:Madrid. En

http://rinace.net/Avances_en_Democracia_y_Liderazgo_Distribuido.pdf

VV.AA. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. Papeles del psicólogo 37-3 (170 - 176). En

<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2772.pdf>