

APOYO DEL NIVEL INTERMEDIO A LÍDERES ESCOLARES: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Simón Rodríguez Espinoza¹

RESUMEN

Los niveles intermedios del sistema escolar han cobrado relevancia en la investigación en mejora educativa y en políticas que promueven un sistema comprometido con el desarrollo de capacidades de líderes escolares y docentes. Con el propósito de profundizar en el conocimiento producido, el presente trabajo examina la literatura académica sobre el apoyo del nivel intermedio a líderes escolares. Se realiza una descripción y síntesis del conocimiento, elaboradas a partir de la revisión de quince artículos publicados entre 2010 y 2021, seleccionados desde una estrategia de búsqueda en bases de datos internacionales (Scopus, ERIC, WoS y SciELO). Los resultados dan cuenta de que el estudio del apoyo y asistencia a líderes escolares desde niveles intermedios es un foco emergente de investigación a nivel internacional. Asimismo, se describen las características del diseño y alcance de las investigaciones publicadas, junto con tres enfoques teóricos y dimensiones desde los cuales se produce conocimiento. El artículo cierra con conclusiones para el desarrollo de investigaciones, y con proyecciones para la política y la práctica a partir de la información revisada.

Conceptos clave: liderazgo de nivel intermedio, liderazgo escolar, apoyo profesional, asistencia profesional, asociación profesional de aprendizaje, revisión sistemática.

MIDDLE-TIER SUPPORT FOR SCHOOL LEADERS: A SYSTEMATIC REVIEW

ABSTRACT

Middle-level support for school leaders has gained significance in educational improvement research and policies aimed at enhancing the capacity development of school leaders and teachers. This paper presents a systematic review of the academic literature on middle-level support to school leaders, with the goal of deepening our understanding of the topic. Fifteen articles published between 2010-2021, were selected from international databases (Scopus, ERIC, WoS and Scielo) using a search strategy. The review describes and synthesizes the knowledge generated from this article. The findings reveal that the study of support and assistance to school leaders from middle-levels is an emerging focus of international research. The review provides a comprehensive overview of the design and scope of the published articles. Additionally, it identifies three theoretical approaches and dimensions from which knowledge is derived. The article concludes by offering insights for further research development, and making projections for policy and practice based on the reviewed information.

Key concepts: Middle-Tier Leadership, School Leadership, Professional Support, Professional Assistance, Professional Learning Partnership, Systematic Review

¹ Universidad Diego Portales, Universidad Alberto Hurtado, (Programa de Doctorado en Educación UDP – UAH), Santiago, Chile. Contacto: simon.rodriguez@mail.udp.cl

1. Introducción

La agenda de investigación en efectividad y mejora educativa ha integrado el nivel intermedio del sistema escolar como objeto de investigación. Su avance como campo internacional ha ido más allá de centrarse únicamente en escuelas, planteándose preguntas cada vez más complejas sobre la influencia de profesores, líderes, redes y sistemas (Hopkins, 2017; Lindorff, Sammons & Hall, 2020).

Una de las preguntas fundamentales en esta agenda es el papel que desempeñan los niveles intermedios en la mejora de la calidad y equidad educativa (Anderson, 2006; Rodríguez, 2022). Aunque esta cuestión es crucial para sistemas educativos con niveles de descentralización en su diseño, la investigación sobre las características y prácticas que presentan niveles intermedios comprometidos con el desarrollo de capacidades profesionales y procesos de mejora escolar es relativamente reciente. En efecto, la literatura informa que este interés tomó un nuevo impulso desde mediados del 2000, al “redescubrirse” los niveles intermedios, tanto por estudios de casos de sistemas educativos con evidencias de mejora como por reformas que les atribuyen responsabilidades en el aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes (Mourshed, Chijioke & Barber, 2010; Leithwood, 2010; Anderson, 2017a; Anderson, 2017b; Muijs, 2020). En Latinoamérica, la investigación en este tema es menor. Por ejemplo, Brasil es el país que presenta más estudios de casos de subsistemas escolares, al que se suma un reciente estudio comparado sobre la mejora de sistemas educativos subnacionales en seis países de América Latina (Rivas, 2020). Asimismo, se han publicado artículos de tipo conceptual y estudios de casos que abordan funciones de supervisión educativa (Carron y De Grauwe, 2003; Terigi, 2010; Cortés y Lorente, 2011) y, en menor medida, algunos que estudian al nivel intermedio como agente de cambio y mejora (González, González y Galdames, 2015; Román y Carrasco, 2018; Pineda, Palma, Assaél y Redondo, 2012).

Con el propósito de profundizar en el conocimiento producido, el presente trabajo examina la literatura académica en este tema. En específico, describe las características y sintetiza el conocimiento que informan publicaciones académicas sobre el apoyo y asistencia

profesional a líderes escolares realizado por nivel intermedio. Para esto se plantean dos preguntas guías: i) ¿Qué características presentan las investigaciones sobre el apoyo y asistencia profesional a líderes escolares realizadas por profesionales del nivel intermedio? ii) ¿Qué enfoques teóricos, conceptos, prácticas y evidencias se abordan en los artículos que tratan sobre el apoyo y asistencia profesional a líderes escolares realizados por profesionales del nivel intermedio?

2. Marco conceptual

El objetivo de este trabajo implica abordar tres puntos relevantes: i) definir liderazgo escolar y de nivel intermedio, ii) conceptualizar apoyo y asistencia, y iii) presentar un marco de variables que permita organizar la síntesis del conocimiento sobre apoyo desde nivel intermedio a líderes escolares.

Sobre el primer punto, se ha planteado que la naturaleza de las acciones de liderazgo es similar ya sea en escuelas o en estructuras intermedias (Rincón Gallardo, 2018), es decir, como un proceso de influencia que conduce al logro de objetivos deseados, lo que implica tres dimensiones: influencia, valores y visión (Bush, 2017). Sin embargo, es importante distinguir entre liderazgo escolar y liderazgo de nivel intermedio, ya que operan en espacios y con alcances de influencia distintos, así como también existe un debate en torno a su papel de agente de cambio técnico y cultural.

El término “nivel intermedio” apela a la arquitectura institucional y modos de gobierno del sistema escolar. Es decir, refiere al espacio, instituciones y profesionales que se encuentran entre la autoridad central y las escuelas, con diferencias de un sistema escolar a otro dependiendo del tamaño y la estructura administrativa de cada país, el nivel de descentralización del sistema y las atribuciones y responsabilidades que presentan (Pascual y Orrego, 2022; Tournier, Chimier & Jones, 2023). El alcance de su influencia es en el nivel agregado de un sistema, es decir, entre las escuelas y en cada escuela de una red local, y su impacto se observa en el trabajo de directivos, docentes, profesionales de la educación e, indirectamente, en las experiencias de aprendizaje de estudiantes y familias.

En relación con el carácter de agente de cambio, la literatura presenta diversas perspectivas. Por un lado, se destaca que el liderazgo de nivel intermedio puede actuar en tres direcciones: apoyando y liberando hacia abajo, conectando y colaborando lateralmente, y aprovechando e influyendo hacia arriba (Uribe, Galdames y Obregón, 2022). Por otro lado, se ha propuesto una distinción entre liderar “en” el nivel intermedio y liderar “desde” el nivel intermedio (Hargreaves & Shirley, 2019). Liderar “en” el nivel intermedio presenta como objetivo fortalecer el desempeño de un sistema complejo. Se trata de un rol y función que comunica, conecta y asegura coherencia, en línea con las responsabilidades más tradicionales de los mandos intermedios. En cambio, liderar “desde” el nivel intermedio presenta una orientación a fortalecer las comunidades. Se trata de prácticas basadas en mantenerse cerca de los estudiantes, generar estructura de equipos interdisciplinarios y promover una cultura de colaboración profesional para el éxito de todos los estudiantes. Por último, es importante destacar que el liderazgo de nivel intermedio no solo aplica a quienes encabezan u ocupan cargos de jefaturas, sino también a profesionales que, desde otros cargos, interactúan frecuentemente con líderes y docentes, apoyando su práctica y crecimiento.

Un segundo punto es conceptualizar apoyo y asistencia. Para esto, es necesario explorar su relación con el desarrollo de capacidades. La literatura sobre este tema indica que su comprensión ha evolucionado con el tiempo con, a lo menos, tres tipos de cambios: (1) pasar de un énfasis en la difusión de información técnica a uno en la gestión de experiencias de aprendizaje profesional estructuradas y en contexto, que fomenta cambios a niveles individuales, interpersonales y/o organizacionales, para incidir en la mejora de la calidad y equidad escolar; (2) modificaciones en el alcance y gobernanza del apoyo, considerándose actualmente como un proceso que se desarrolla en el tiempo, en el que quienes proveen apoyo junto con los agentes educativos planifican, implementan y supervisan los esfuerzos destinados a mejorar la calidad y equidad, e (3) integrar en el diseño e implementación de la asistencia una amplia variedad de modalidades y temas de apoyo (Howley & Sturges, 2018; Azis dos Santos, 2020).

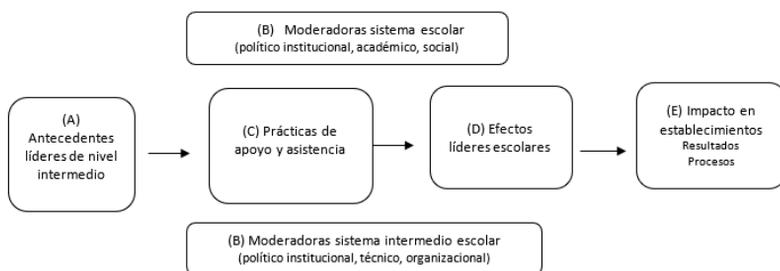
En consecuencia, se entiende que la noción contemporánea de asistencia y apoyo abarca no solo el desarrollo profesional personal, sino también las capacidades interpersonales y organizacionales. Asimismo, su forma y fondo pueden variar en función de las necesidades de mejora, las capacidades presentes, las perspectivas de quienes proveen el apoyo y los factores contextuales. Finalmente, la literatura vincula la asistencia y apoyo con diferentes estrategias de formación en el trabajo, tales como el *coaching*, acompañamiento o asesoramiento pedagógico. Además, reconoce como variable clave la relación que se genera entre los agentes educativos involucrados en el apoyo (Aziz dos Santos, 2020).

Como tercer punto, se presenta un marco de variables para organizar la revisión en profundidad. Se basa tanto en un trabajo de revisión sistemática sobre liderazgo y gestión educativa (Aravena y Hallinger, 2018), como en un estudio sobre modelos para la investigación del liderazgo escolar (Horn, 2013). Este marco se divide en cinco variables (ver ilustración 1):

- a) Antecedentes: se refiere a las variables que influyen en el trabajo de los líderes antes de su puesta en acción. Para la presente revisión, los antecedentes aluden a la trayectoria profesional y formativa de profesionales de nivel intermedio.
- b) Moderadoras: se refiere a las condiciones organizacionales y políticas que influyen en la relación entre las prácticas de liderazgo y sus resultados. Para esta revisión, las variables moderadoras se enfocan tanto en el contexto organizacional de los niveles intermedios como en el contexto político institucional del sistema escolar.
- c) Prácticas de liderazgo de nivel intermedio: la literatura sobre liderazgo educativo presenta la noción de que su influencia se produce a través de determinadas prácticas. Se entiende “prácticas” como “conjunto de acciones esquematizadas, basadas en un cuerpo de conocimientos, habilidades y hábitos mentales que pueden ser definidos, enseñados y aprendidos de manera objetiva” (Elmore, 2010). En esta revisión, alude a prácticas de apoyo y asistencia profesional de líderes de nivel intermedio a líderes escolares.

- d) Efectos en líderes escolares: se refiere a un primer nivel de efectos que se derivan de las prácticas de liderazgo, que son los resultados en capacidades y desempeño de los líderes escolares.
- e) Impacto en establecimientos: se refiere a un segundo nivel de efectos que se derivan de las prácticas de liderazgo, que son las mejoras tanto en procesos como en resultados de los establecimientos.

Ilustración 1: Marco de variables revisión sistemática (Elaboración basada en Horn (2013) y Aravena y Hallinger (2018))



3. Método de revisión sistemática

La revisión sistemática es un método utilizado para identificar y sintetizar el conocimiento desarrollado en algún tema. De ahí que se convierte en un recurso para que educadores, responsables políticos e investigadores accedan a las últimas pruebas de investigación (Gough, Oliver & Thomas, 2012; Hallinger, 2013; Harden & Thomas, 2005).

Las revisiones sistemáticas utilizan métodos explícitos para reunir y analizar investigación primaria, con el fin de proporcionar respuestas fiables a preguntas concretas. Su aplicación cuenta con dos argumentos. El primero es que previene extraer conclusiones erróneas o engañosas; el segundo es que permite identificar puntos ciegos y espacios en blanco en el panorama de la teoría e investigación (Hallinger, 2013; Thomas & Harden, 2008).

La presente revisión implica, por una parte, la revisión descriptiva de las investigaciones (mapa o revisión topográfica) y, por otra, una síntesis del conocimiento en el tema a partir de

investigaciones primarias. Esta revisión, de mayor profundidad, se desarrolla como un proceso inductivo a partir de un marco conceptual que evoluciona a medida que se avanza en la revisión.

La revisión sigue las recomendaciones PRISMA (Page et al., 2021) que implican los siguientes pasos: a) establecer objeto y pregunta de investigación; b) elaborar estrategia de búsqueda; c) búsqueda en bases de datos; d) selección según criterios de inclusión; e) registro y síntesis de los estudios incluidos, y f) organización y comunicación de resultados en una síntesis narrativa.

3.1. Estrategia de búsqueda

Se realizó una búsqueda electrónica en cuatro bases de datos: Web of Science, Scopus, ERIC y SciELO. La búsqueda se limitó a: (i) artículos en inglés y español, (ii) publicados entre 2010 y 2021, (iii) del área de las ciencias sociales y (iv) con categorías restringidas a “publicaciones arbitradas”. Se excluyeron tesis doctorales, libros o capítulos de libros, informes u otra literatura gris. La búsqueda más reciente se realizó el 19 de septiembre de 2021 y se basó en iteraciones de los siguientes términos:

- Título - resumen - palabras claves: (“School district” or “middle leadership”) and (“professional support” or “professional development”)
- Todos los campos: (“central office administrators” or “supervisors”) and (“principal leadership” or “school principal”).

Para el caso de la base de datos SciELO se realizó la búsqueda con los siguientes términos:

- Todos los campos: ((liderazgo intermedio) OR (distrito escolar)) AND ((apoyo profesional) OR (desarrollo profesional)) AND ((director) OR (liderazgo escolar))

En la búsqueda en SciELO se aplicaron también los términos “municipios” y “asistencia técnica”, obteniéndose los mismos

resultados. Luego de aplicada la estrategia descrita se obtuvo un total de 34 artículos.

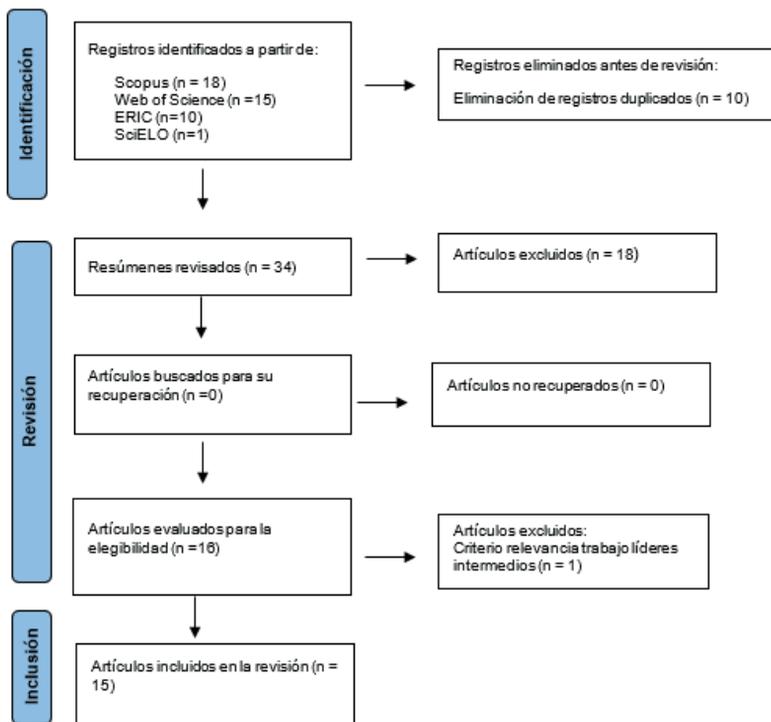
3.2. Criterios de inclusión

La revisión consideró artículos que cumpliesen con tres condiciones en sus resúmenes:

- 1) indicar una relación con el desarrollo de capacidades y/o habilidades profesionales de líderes escolares;
- 2) indicar algún enfoque, prácticas, metodología y/o herramienta para el apoyo y asistencia profesional a líderes escolares;
- 3) señalar su relevancia para el trabajo de líderes del nivel intermedio.

La aplicación de estos criterios dio como resultado la selección de 15 artículos de texto completo. No se seleccionó ningún estudio adicional. La ilustración 2 muestra un diagrama de esta búsqueda.

Ilustración 2: Identificación de artículos a través de bases de datos (basado en PRISMA 2020)



3.3. Extracción y análisis de datos

Los artículos incluidos fueron leídos en su totalidad. Se relleno una matriz que se basa en trabajos anteriores, tanto para la revisión topográfica (Aravena & Hallinger, 2018; Weinstein, Muñoz, Sembler y Marfán, 2019) como para la síntesis de investigaciones primarias (Gough et al., 2012; Schott, van Roekel & Tummers, 2020).

Tabla 1.

Descripción de extracción revisión topográfica

Dimensión	Descripción	Contenidos analizados
Desde dónde se investiga	Esta dimensión presenta características básicas de artículos	<ul style="list-style-type: none"> • Autores involucrados • Procedencia institucional de autores • Sistema escolar estudiado
Qué se investiga	Esta dimensión especifica objetivos y preguntas de investigaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de investigaciones • Preguntas de investigaciones
Cómo se investiga	Esta dimensión presenta las principales definiciones metodológicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter de investigaciones (descriptivas, relacionales, explicativas) • Diseños de investigación (cuantitativos, cualitativos, mixtos) • Instrumentos aplicados

Tabla 2.

Descripción de extracción síntesis marco conceptual

Dimensión	Descripción	Contenidos analizados
Elaboración teórico conceptual	Esta dimensión aborda conceptos y enfoques teóricos de investigaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos y enfoques teóricos utilizados
Marco de variables de estudios	Esta dimensión especifica el objeto y variables presentes en marcos metodológicos, resultados y conclusiones de artículos	<ul style="list-style-type: none"> • Variables antecedentes de líderes intermedios • Variables moderadoras sistema escolar y nivel intermedio • Prácticas de apoyo y asistencia • Efectos en líderes escolares e impacto en establecimientos

4. Resultados

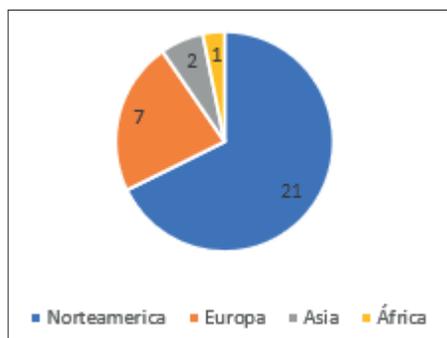
En los resultados, el primer subpunto corresponde al mapa o revisión topográfica, y el segundo a la síntesis de la revisión en profundidad.

4.1. Mapa o revisión topográfica

La pregunta guía de esta sección es *¿qué características presentan las investigaciones en torno al apoyo y asistencia profesional realizados por profesionales del nivel intermedio?* Una primera respuesta es que un total de 31 autores son los que participan en los 15 artículos revisados. De estos, cuatro artículos (27%) son de autor único, seis (40%) son elaborados por dos autores y cinco (33%) por tres autores.

El gráfico 1 muestra la procedencia institucional. El 68% de los autores son académicos de universidades de Norteamérica, concretamente 19 informan de universidades en Estados Unidos y dos en Canadá. Por otro lado, solo tres del total de autores trabajan en el sistema escolar ocupando cargos de dirección escolar, profesional de nivel intermedio y de Ministerio de Educación.

Gráfico 1. Procedencia institucional autores



De los 15 artículos revisados, 10 corresponden a investigaciones realizadas en sistemas escolares norteamericanos. De estos, nueve se realizaron en distritos de Estados Unidos, mientras que uno se llevó a cabo en distritos de la provincia de Alberta, Canadá. Por otro lado, tres artículos son estudios realizados en Europa, uno en África y otro en Asia.

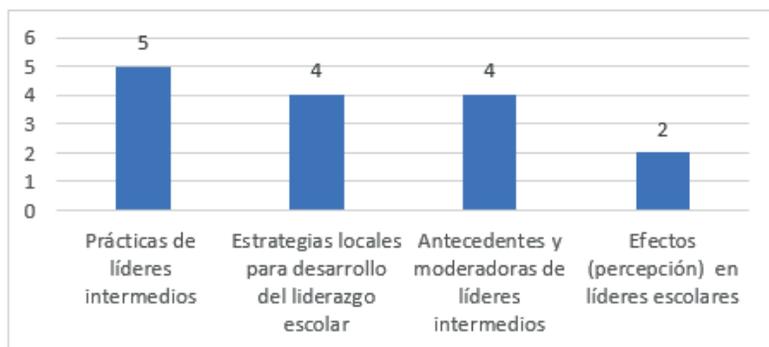
En cuanto a las características de los sistemas escolares, este dato se informa en los estudios realizados en casos norteamericanos, principalmente con fines de criterios de muestra y selección de casos. De estos, ocho corresponden a distritos urbanos y dos a distritos rurales. En los casos de distritos urbanos, cuatro corresponden a

distritos de gran tamaño y dos a distritos de tamaño mediano. No se especifica el tamaño en el resto de los casos.

Respecto de qué es lo que se investiga, la revisión arroja como resultado que todos los objetivos presentan un carácter descriptivo², de forma que no buscan establecer relaciones o explicaciones entre variables de una situación.

Para avanzar un poco más, el gráfico 2 da cuenta de la revisión de los objetivos desde la perspectiva de variables del marco conceptual del presente trabajo.

Gráfico 2. Focos de investigaciones publicadas



La revisión arroja que cinco artículos buscan conocer y describir en específico las prácticas que despliegan líderes de nivel intermedio en su relación con líderes escolares, tanto en situaciones de trabajo “uno a uno” como en situaciones grupales (Honig, 2012; Honig & Rainey, 2014; Thessin, 2019; Stosich, 2020; Bush-Mecenas, Marsh & Strunk, 2020). A su vez, cuatro artículos examinan otras estrategias desplegadas por el nivel intermedio para el desarrollo del liderazgo escolar, como por ejemplo programas distritales de formación y de desarrollo profesional. En estas estrategias los profesionales de nivel intermedio ocupan diferentes roles, tales como mentores, facilitadores o diseñadores de la instancia de trabajo

2 Los objetivos se revisaron según los tipos de investigación (descriptivo, correlacional, explicativo o causal) propuesto por Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) y utilizados también en la revisión realizada por Weinstein et. al (2019)

(Tingle, Corrales & Peters, 2017; Paulsen & Hjertø, 2019; Liljenberg, 2021; Alkaabi & Almaamari, 2020).

Las cuatro investigaciones con foco en variables antecedentes y moderadores investigan en las condiciones, tanto personales como del contexto organizacional-institucional, que pueden influir en la promoción de profesionales de nivel intermedio orientados al crecimiento de líderes escolares. Por tanto, son variables que influyen tanto antes como durante el desarrollo de sus prácticas. Estas investigaciones abordan, por ejemplo, una estrategia de formación en *coaching* y en conversaciones específicas de enseñanza, la identidad profesional de un líder de nivel intermedio y si los conocimientos y experiencias previas promueven un enfoque de aprendizaje en el trabajo con directores de escuelas (Allen, Roegman & Hatch, 2016; Honig & Rainey, 2019; Barrero Fernández, Domingo Segovia y Fernández, 2020; Huggins, Klar, & Andreoli, 2021).

Los dos estudios categorizados en “efectos” parten desde un punto diferente. En ambos casos, se consultó a directores escolares para conocer sus prácticas de liderazgo y la influencia que perciben del apoyo del nivel intermedio. Además, recopilaron información sobre cómo mejorar dicho apoyo (Bantwini & Moorosi, 2017; Bedard & Mombourquette, 2019).

Respecto de los diseños metodológicos, trece trabajos (86%) informan un diseño cualitativo, mientras que solo un artículo presenta un diseño cuantitativo y otro un diseño mixto. Nueve (60%) corresponden a estudios de casos colectivo, comparativo o múltiple. En estos estudios, se presentan criterios de contrastes para la selección de casos. Por ejemplo, distritos que difieren tanto en número de profesionales a cargo del apoyo, población de estudiantes y/o datos de desempeño del distrito³.

3 Resulta relevante informar que algunos de los casos de estudios realizados en Estados Unidos son en distritos identificados por iniciar procesos de transformación organizacional, centrando su trabajo en el apoyo a la enseñanza y el aprendizaje, y desarrollando nuevas relaciones con directores de escuelas para apoyar su liderazgo pedagógico.

Sobre las técnicas e instrumentos aplicados, la revisión arroja que 14 artículos (93%) informan el uso de más de una técnica, principalmente entrevistas, observaciones en terreno y revisión de documentos. El 79% realiza entrevistas, tanto a líderes escolares, responsables del desarrollo profesional del nivel intermedio, como también a integrantes de otras unidades; mientras que el 57% reporta observaciones en terreno. En conjunto, los artículos dan cuenta de que, en la etapa de análisis, triangulan la información levantada con este set de técnicas.

Finalmente, un punto relevante de considerar son las limitaciones metodológicas reportadas. Estas se pueden agrupar en tres: (1) no poder afirmar una relación causal ni aislar la influencia de líderes intermedios en el desempeño y trabajo de directores escolares. Esto debido a la falta de mediciones previas por cada director que permitan demostrar empíricamente cambios en prácticas; (2) utilizar como fundamentos para resultados y conclusiones tanto el criterio de consistencia con marcos conceptuales de cada investigación, la triangulación de técnicas y fuentes de datos, así como el uso del término “asociación” para referirse a la relación entre prácticas y condiciones del nivel intermedio con el trabajo de líderes escolares, y (3) los datos y hallazgos se anclan a contextos específicos y actividades particulares, por lo que se previene su aplicación y comparación en otros contextos.

4.2. Síntesis revisión en profundidad

La pregunta guía de esta sección es *¿qué enfoques teóricos, conceptos, prácticas y evidencias se abordan en los artículos que tratan sobre el apoyo y asistencia profesional a líderes escolares realizadas por profesionales del nivel intermedio?* En primer lugar, se presentan teorías y conceptos en la base de las publicaciones revisadas, para posteriormente presentar síntesis del conocimiento en base al marco de variables.

Enfoques y conceptos

La revisión da cuenta de que no todos los artículos señalan de manera explícita los enfoques teórico-conceptuales utilizados. En los que sí los presentan, estos se elaboran con base en tres marcos: teoría

sociocultural y cognitiva del aprendizaje, inversión en capital humano y teoría de arquitecturas de prácticas. En los siguientes párrafos se describe cada uno de estos.

Los estudios que ocupan como marco la teoría sociocultural y cognitiva del aprendizaje construyen la asistencia y apoyo como una relación de aprendizaje profesional y compromiso recíproco por el trabajo conjunto (Honig, 2012; Honig & Rainey, 2014, 2019; Thessin, 2019; Stosich, 2020). Desde esta perspectiva, el apoyo se describe como aquella relación en la que participantes más expertos en determinadas prácticas modelan y crean tanto oportunidades para su ejercicio como referentes de identidad que refuerzan esos modelos en participantes más novatos. Por tanto, apela a un tipo de relación en la que se trabaja junto con los directores, a diferencia de roles con menor involucramiento, como la supervisión o evaluación.

Desde la teoría sociocultural, el aprendizaje es un proceso social, histórico y dinámico que se nutre del contexto, las experiencias pasadas y los intercambios en curso. Concibe que los aprendices progresan en una trayectoria desde novata a experta. Esta experticia no opera como un rasgo individual o una capacidad fija presente en todas las tareas. Por el contrario, se entiende que se encuentra siempre en desarrollo y que varía según la tarea⁴. Asimismo, se centra en la secuencia de acciones y acuerdos en los que las personas se integran en actividades culturalmente organizadas. Por ende, desde el enfoque sociocultural el aprendizaje se sitúa en la interacción entre individuos y no dentro de los individuos. Por otro lado, el enfoque cognitivo del aprendizaje se orienta a reconocer cómo los individuos otorgan sentido a los estímulos, lo que conlleva a procesos de creación de significado. Preguntas de estudios en esta línea son ¿qué hacen profesionales de nivel intermedio en su trabajo con directores para fortalecer su liderazgo instruccional? ¿En qué medida sus prácticas parecen ser coherentes con ayudar a los directores a aprender cómo fortalecer su liderazgo instruccional? ¿Qué condiciones parecen mediar en su compromiso con esas prácticas?

4 Como ejemplo, se indica que un director puede ser experto en la comprensión de datos, pero novato en su uso para mantener conversaciones desafiantes con profesores (Honig & Rainey, 2014)

Un segundo enfoque identificado es el de inversión en capital humano (Tingle et al., 2017; Bush-Mecenas et al., 2020). Desde este marco se comprende que el trabajo del liderazgo escolar se inscribe en nuevos procesos de gobernanza y desarrollo del talento, de modo de posicionar a los sujetos como agentes claves para el logro de reformas. El principio en la base es que la mejora se logra invirtiendo y gestionando el capital humano en escuelas. Por ejemplo, en el caso de directores escolares, diferentes reformas se basan en que presenten capacidades para evaluar la calidad de la enseñanza mediante métodos de observación y/o para utilizar diferentes datos en decisiones sobre la asignación, promoción, evaluación y apoyo a profesores. Dado que no todos los directores poseen las habilidades y conocimientos para estas tareas, se establece como problema la inversión en su formación para la gestión del capital humano de las escuelas.

En respuesta a este problema, y junto a los desafíos del desarrollo profesional tradicional, se levanta el *coaching* como estrategia alternativa. Sin embargo, la investigación se ha desarrollado principalmente sobre el *coaching* para profesores, con poco conocimiento sobre el apropiado para directores. En efecto, dentro de las diferencias del *coaching* para directores es que este se centra tanto en el papel de líderes y gestores de adultos (es decir, las y los profesores), como en el equilibrio entre roles de proveedores de apoyo, evaluadores de desempeño y gestores de procesos. Preguntas que abordan estudios con este enfoque son ¿qué papel desempeñan los profesionales de nivel intermedio en la implementación de reformas del capital humano? ¿Cómo se da el *coaching* de alta calidad por parte de profesionales de nivel intermedio en este contexto?

Un tercer enfoque corresponde a la teoría de arquitectura de prácticas (Liljenberg, 2021). Desde este, el apoyo a líderes escolares se concibe como un problema de diseño de situaciones de desarrollo profesional. Al respecto, la investigación informa el uso de un enfoque descendente para el desarrollo profesional, o de arriba-abajo, de manera que se fomenta principalmente la comunicación de expectativas y supervisión del desempeño desde niveles más altos de la estructura organizacional. Lo anterior entra en discusión

con instancias que movilicen la colaboración y la apropiación de los aprendizajes que realizan líderes escolares. En consecuencia, para estudiar el desarrollo profesional de calidad es necesario comprenderlo como un fenómeno de interacción social, lo que lleva a examinar el contexto en el cual se produce.

La teoría de arquitectura concibe que las personas participan en prácticas con base en acuerdos históricamente desarrollados que las prefiguran, pero no predeterminan. Existen tres tipos de acuerdos: (1) culturales-discursivos, (2) materiales-económicos y (3) sociopolíticos. Los acuerdos culturales-discursivos consisten en relatos, ideas y normas. Los acuerdos materiales-económicos en los tiempos, espacios y materiales utilizados. Las disposiciones sociopolíticas corresponden tanto a configuraciones de poder y solidaridad, como a dinámicas de roles y relaciones. Estos acuerdos dan contenido “al decir”, “hacer” y a las “relaciones sociales” que configuran las prácticas. Preguntas de estudios son ¿cómo puede organizarse una práctica de desarrollo profesional para mejorar el liderazgo instruccional de directores? ¿Qué disposiciones permiten y limitan el desarrollo profesional de los directores en esta práctica?

Respecto de conceptos presentes en el cuerpo de artículos, su revisión permite reconocer que “liderazgo instruccional” es un concepto de alta relevancia. Este se define como el tipo de liderazgo que se centra en la mejora de la enseñanza y aprendizaje, de modo que una de las responsabilidades principales es el apoyo intensivo y continuo a profesores. Su presencia en los artículos se fundamenta por dos razones. El primero corresponde a evidencias sobre mejora escolar que dan cuenta de la importancia de este tipo de liderazgo en escuelas. El segundo argumento apela a qué niveles intermedios escolares están invirtiendo tiempo y energía para desarrollar a los directores como líderes instruccionales. El problema emerge al identificar que: (1) este tipo de liderazgo presenta diferentes consecuencias para los directores, puesto que amplía y equilibra las funciones administrativas y pedagógicas, y (2) las agencias de nivel intermedio están responsabilizándose por el desarrollo profesional de líderes escolares, de modo que también modifica el papel de profesionales del nivel intermedio a cargo de esta tarea y responsabilidad.

Un hallazgo es el concepto “liderazgo pedagógico en todo el sistema” (Bantwini & Moorosi, 2017). Entiende que el liderazgo pedagógico se asocia particularmente a quienes trabajan en escuelas debido a su proximidad con los docentes. Ahora bien, si lo central de este tipo de liderazgo es mantener el aprendizaje en la vanguardia de la toma de decisiones, es posible ampliarlo a otros niveles del sistema, incluyendo el nivel intermedio. En esta propuesta se identifica la “generación de voluntad” y la “creación de capacidad” como dos componentes esenciales del liderazgo pedagógico a nivel local.

Marco de variables

La ilustración 3 presenta una nueva versión del marco inicialmente propuesto. Se organizan estos resultados en dos puntos. En el primero se indican las modificaciones en su estructura para, en un segundo, desarrollar las variables que la componen.

Respecto de la estructura, la revisión da como resultado tres modificaciones. La primera es la eliminación de la variable “impacto en desempeño de establecimientos”. Esta decisión se fundamenta por cuanto los estudios responden al trabajo entre profesionales de nivel intermedio y directores escolares. De esta forma, la influencia en procesos y resultados de escuela se sostiene por estudios cuyo diseño es la identificación de casos positivos de sistemas escolares locales.

Una segunda modificación es la integración de la variable mediadora “asociación profesional de aprendizaje”. Se entiende una variable mediadora como aquella que se encuentra entre variables independiente y dependiente. Esto implica también que las prácticas de apoyo y asistencia del nivel intermedio afectan a los líderes escolares indirectamente, mediadas por la presencia de una asociación profesional de aprendizaje. La decisión de integrarla se basa en estudios que indican que las prácticas de asistencia y apoyo comparten como propiedad la construcción de una asociación profesional de aprendizaje⁵. El concepto de “asociación profesional” representa

5 Por ejemplo, Thessin (2019) plantea los términos “profesional partnership” y “learning-focused professional partnership”. Honig (2012) plantea “new learning support partnerships between central office staff and school principals” y “learning-focused partnerships with principals”.

dos cualidades: (1) su cualidad relacional, con características de confianza, conexión e involucramiento, y (2) su cualidad concreta de trabajo conjunto.

Finalmente, la tercera modificación es la integración de la variable “antecedentes de líderes escolares”. En efecto, los hallazgos de asociaciones productivas indican que en su construcción inciden también los líderes escolares. Dentro de los antecedentes que aportan se encuentran su orientación al aprendizaje autorregulado, la identificación de necesidades específicas de mejora, junto con motivación y disposición para trabajar con otros (Thessin, 2019).

Pasando al segundo punto de contenidos de cada variable del marco, se aborda en primera instancia los antecedentes de líderes intermedios. Al respecto, la revisión identifica las *habilidades interpersonales para el aprendizaje con adultos y en contextos desafiantes*. Por una parte, estudios informan la valoración de contar con capacidades de relación refinadas (por ejemplo, escuchar, comprender y animar), así como de actuación profesional desde parámetros de colaboración, credibilidad, corresponsabilidad e interdependencia (Bedard & Mombourquette, 2015; Thessin, 2019; Barrero et. al, 2020). Por otra parte, estudios reportan tanto la agencia para dirigir su aprendizaje, compromiso con el trabajo entre pares, como también experiencia y comprensión en un rol de aprendizaje y enseñanza con adultos (Honig, 2012; Honig & Rainey, 2014; Thessin, 2019; Stosich, 2020). En efecto, los artículos indican que profesionales con estos antecedentes se encuentran en casos de “asociaciones productivas” entre líderes de nivel intermedio-líderes escolares, mientras que profesionales con resultados inconsistentes en su trabajo marcan una relación de tipo descendente y una autopercepción en un rol más bien administrativo de autoridad formal.

Junto con las habilidades interpersonales, la revisión identifica las *experiencias profesionales previas* como antecedentes que permiten tanto sostener una alta adaptabilidad y flexibilidad, como también atención y organización para mantener diferentes prioridades al mismo tiempo (Bedard & Mombourquette, 2015; Barrero et al., 2020). Finalmente, el artículo de Honig y Rainey (2019) reporta

dos resultados sobre *formación y conocimientos previos*. Primero, la mayoría de los profesionales a cargo del apoyo persistieron en un enfoque de trabajo que refleja sus propios conocimientos. Segundo, conocimientos previos en *coaching* o mentoría no permite explicar los casos de supervisores que crecieron y persistieron en un enfoque de enseñanza y aprendizaje con directores, así como tampoco distinguirlos de los casos que retrocedieron o disminuyeron en estas prácticas, aun siendo todos parte de los mismos equipos.

Respecto del nivel intermedio del sistema escolar, esta revisión reconoce dos dimensiones vinculadas a la figura de líderes formales con cargos de alta responsabilidad en la estructura del nivel intermedio. En una dimensión política, el ejercicio de un *liderazgo político-cultural para el cambio sistémico*; en una dimensión técnica, el *cultivo de un enfoque de enseñanza-aprendizaje en profesionales de nivel intermedio*.

Se entiende “liderazgo político y cultural para el cambio sistémico” como aquel que fomenta el compromiso, la confianza y la capacidad interpersonal y organizacional para apoyar el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes, en lugar de basarse en conductas de cumplimiento y control. Este tipo de liderazgo se caracteriza por tres propiedades (Bedard & Mombourquette, 2015; Honig, 2012; Honig & Rainey, 2014; Paulsen & Hjertø, 2019). Primero, líderes de nivel intermedio invierten tiempo y energía para abordar cuestiones de visión y misión, “amortiguar” inquietudes, y nutrir la colegialidad con líderes escolares. Segundo, las decisiones de diseño organizacional buscan la alineación entre estructura y prácticas, de manera que el desempeño de diferentes unidades del nivel intermedio soporte y aporte al foco en el aprendizaje. Por ejemplo, las asignaciones de recursos se alinean con el foco de mejora local y se establecen decisiones como la protección o “tiempo reservado” para el trabajo con escuelas, número de escuelas que apoya cada líder intermedio y la articulación con otras unidades del nivel intermedio⁶. Tercero,

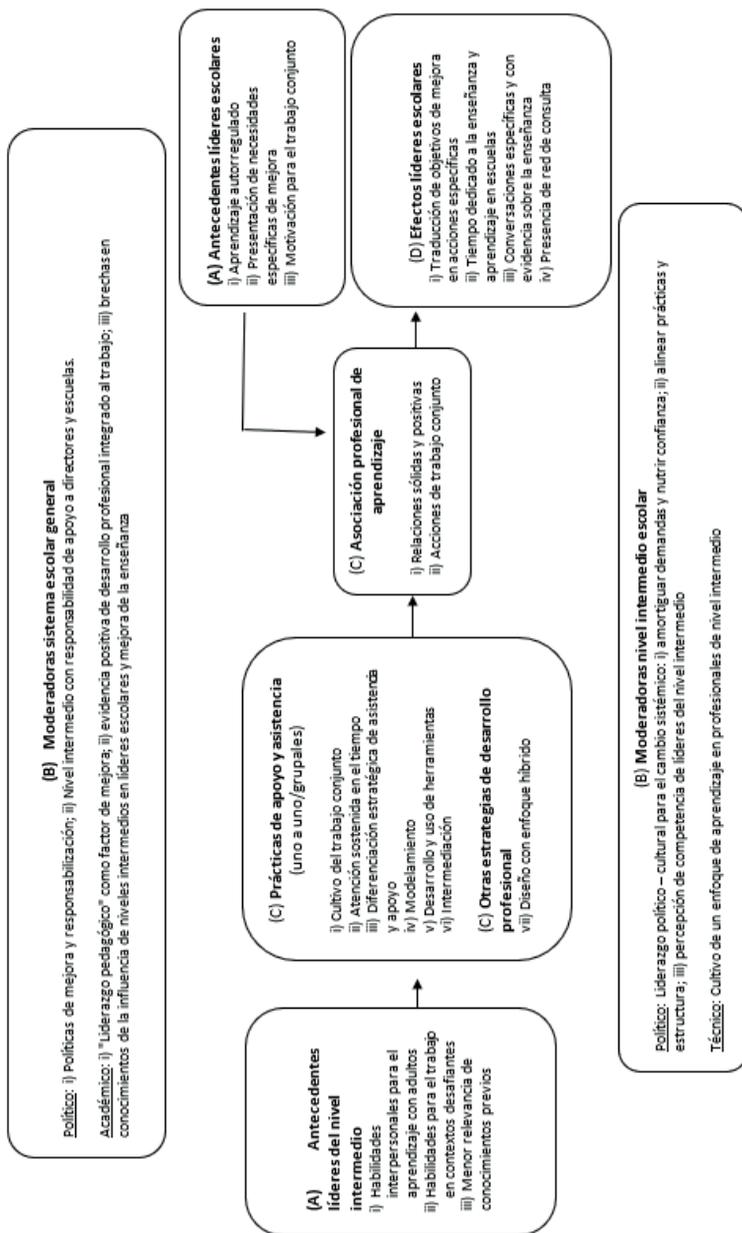
6 Como ejemplo, un estudio realizado por Honig (2012) presenta tres resultados que describen decisiones de este tipo. Primero, estimó que el trabajo en terreno toma aproximadamente tres horas. Segundo, los calendarios de líderes de nivel intermedio revelaron que como máximo podían realizar dos visitas cada día y con disponibilidad de tres días cada semana.

resultados de un estudio indican, por una parte, que la percepción que los directores poseen sobre la competencia de los superintendentes, en temas como plan de estudios, gobernanza y administración actúa como variable moderadora del aprendizaje de los directores; y, por otra parte, la percepción de alta confianza interpersonal entre líderes escolares y superintendentes influye positivamente en los aprendizajes de directores escolares. En definitiva, el liderazgo político y cultural incide tanto en la estructura como en la cultura de las agencias de educación de nivel intermedio.

La segunda dimensión del nivel intermedio corresponde al cultivo de un enfoque de enseñanza y aprendizaje a nivel local (Honig, 2012; Honig & Rainey, 2019; Paulsen & Hjertø, 2019; Stosich, 2020). Se utiliza el término “cultivo” como metáfora para capturar tanto la inversión de tiempo como la densidad de interacciones que involucra la construcción de confianza y capacidades, en especial considerando una relación de poder asimétrica entre líderes de nivel intermedio y líderes escolares. En efecto, se identifican tres características de este cultivo: (1) la ayuda para que profesionales a cargo del apoyo y asistencia participen en el aprendizaje con directores, por ejemplo, modelando formas de pensar en situaciones difíciles, protegiendo de otras distracciones y poniéndolos en contacto con recursos adicionales; (2) la facilitación de condiciones y tiempo para formar redes y reunirse con pares para aprender entre colegas, y (3) comportamientos de cuidado, apertura a nuevas ideas y tolerancia a las diferencias. En resumen, los autores dan cuenta, primero, que tanto el liderazgo político-cultural como el cultivo de un enfoque de aprendizaje son dimensiones que se pasan por alto en la política e investigación sobre el liderazgo de los niveles intermedios; y, segundo, que el cambio de prácticas de apoyo a líderes escolares forma parte de un proceso más amplio de transformación del nivel intermedio como agencia de educación pública.

Finalmente, con base en la estimación de tiempos y cantidad de establecimientos a cargo, la mayoría de los líderes de nivel intermedio estudiados informaron que se reunían con cada director como máximo una vez cada dos semanas y media, y con dificultades en encontrar tiempos disponibles en caso de reprogramar visitas.

Ilustración 3: Marco conceptual apoyo y asistencia a líderes escolares desde nivel intermedio (Elaboración propia)



Pasando a las prácticas de apoyo y asistencia, la presente revisión identifica tres resultados. El primero es que se presenta un conjunto de acciones que, tal como se señaló, comparten como propiedad la construcción de una asociación profesional de aprendizaje. En consecuencia, las prácticas de líderes de nivel intermedio inciden en los líderes escolares a través de la construcción de una asociación profesional.

Un segundo resultado es que se identifican prácticas de “asociaciones productivas” a partir tanto de casos consistentes o robustos como de casos inconsistentes o sin evidencias de cambio. En otros términos, las prácticas de apoyo y asistencia se basan en asociaciones profesionales que permiten reconocer un grado de relación con la forma en que directores lideran capacidades en otros (Thessin, 2019; Honig, 2012; Honig & Rainey, 2014).

Un tercer resultado corresponde a la distinción entre prácticas de apoyo y otras estrategias desplegadas por el nivel intermedio para el desarrollo del liderazgo escolar. El punto principal en esta distinción es la unidad de análisis y observación. Por una parte, las prácticas de apoyo operan en interacciones permanentes entre profesional de nivel intermedio con líderes escolares, tanto en situaciones uno a uno como grupales. Por otra parte, otras estrategias locales operan como dispositivos estructurados para el fomento del liderazgo escolar, en el cual profesionales de nivel intermedio cumplen un rol de diseño e implementación. Entre las estrategias se encuentran, por ejemplo, comunidades de desarrollo profesional, equipos de liderazgo instruccional, rondas instruccionales, retroalimentación del desempeño, *coaching*, mentorías y programas de formación para nuevos líderes. Finalmente, el estudio realizado por Liljenberg (2021) da cuenta que la implementación de estrategias de desarrollo profesional para directores implica un “modelo híbrido” entre enfoques descendentes y ascendentes de trabajo. En concreto, una primera fase proporciona una estructura inicial de acuerdos, tanto para abordar el sentido del trabajo como para construir relaciones de confianza. Desde estas condiciones, se sostiene una segunda fase con un enfoque ascendente, con alto involucramiento y participación.

La tabla 3 presenta las prácticas y estrategias para el apoyo y asistencia a líderes escolares desde nivel intermedio.

Tabla 3.

Prácticas de asistencia y apoyo a líderes escolares desde nivel intermedio

Prácticas/estrategias	Acciones
Cultivo del trabajo conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Comenzar con preguntas o con problemas de práctica de directores • Escuchar y aclarar para comprender necesidades de directores • Preguntar directamente ¿en qué puedo apoyarte? • Planificar con directores su plan de desarrollo • Proporcionar consulta en torno a una amplia variedad de decisiones • Concluir reuniones identificando próximos pasos de ambos • Registrar y enviar por correo acuerdos y compromisos de ambos
Atención sostenida en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión y presencia permanente en escuelas • Mantener frecuencia de reuniones y presencia durante todo el año
Diferenciación de asistencia y apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear propuestas a pequeña escala • Individualizar apoyos a partir de evidencias, tanto en focos temáticos como en capacidades de directores • Priorización de urgencia, considerando tiempo y número de directores a cargo
Modelamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Modelar conversaciones desafiantes y movimientos de conversación (<i>talk moves</i>) para la indagación de prácticas y solicitud de evidencias con docentes • Uso de estrategias metacognitivas durante modelado para visibilizar y entender formas de pensar y actuar • Resistir activamente la presión de hacer el trabajo de directores
Desarrollo y uso de herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar materiales para involucrar intencionalmente a directores en nuevas formas de pensar y actuar • Usar junto con directores herramientas que presentan una definición explícita del tipo de práctica a movilizar • Usar herramientas para fundamentar conversaciones desafiantes con los directores
Intermediación	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar como “puente” conector y articulador con unidades de nivel intermedio u otras organizaciones para mejorar servicios y apoyos disponibles • Actuar como “amortiguador” de tensiones y demandas externas • Actuar como “traductor” de información a directores, racionalizando o empaquetando contenidos de manera de ayudar a entenderlas y abordarlas
Otras estrategias para el desarrollo del liderazgo escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño con enfoque híbrido: primera fase descendente; segunda fase ascendente • Grupales: reuniones de desarrollo profesional, equipos de liderazgo instruccional, rondas instruccionales • Uno a uno: <i>coaching</i>, mentoría, evaluación y retroalimentación • Programas de formación local para nuevos directores

(Elaboración propia, con base en Allen et al., 2016; Thessin, 2019; Bedard & Mombourquette, 2015; Honig, 2012; Honig & Rainey, 2014; Stosich, 2020).

La tabla 3 presenta seis prácticas que fomentan el apoyo a líderes escolares. Las dos primeras acciones que facilitan reconocer una presencia estable, segura y que moviliza una autoría compartida. Por el contrario, resultados de estudios dan cuenta de que la ausencia de estas acciones se encuentra en asociaciones sin evidencias de cambios en las prácticas de directores.

Respecto de las prácticas de diferenciación de apoyo y modelamiento, resultados de estudios dan cuenta de que, aunque los profesionales del nivel intermedio informan que se enfocan en apoyar a directores, no todos realizan acciones intencionadas para atender sus necesidades específicas. Asimismo, en casos de asociación consistente, los profesionales del nivel intermedio identifican que los directores necesitan ver “cómo” liderar. Por lo tanto, decir, retroalimentar o evaluar no necesariamente es una acción efectiva.

Sobre la práctica de desarrollo y uso de herramientas, estudios indican que todos los profesionales del nivel intermedio utilizan algún tipo de material. La variación en los casos positivos se vincula, primero, con que su uso se acompaña de una definición explícita del tipo de práctica que se encuentran trabajando; y, segundo, los materiales se ocupan para conversaciones desafiantes con directores. En definitiva, los materiales se desarrollan, adaptan y utilizan para involucrar a líderes escolares en formas de pensar y actuar consistentes con prácticas particulares.

La sexta práctica corresponde a la “intermediación”. En particular, la literatura reconoce tres tipos de acciones: (1) puente conector y articulador con otros profesionales y servicios; (2) amortiguador de tensiones y demandas, de manera de proteger a directores de otras actividades y disminuir interferencias, y (3) traductor de información externa. Finalmente, estudios reconocen que la intermediación genera alta tensión en profesionales a cargo del apoyo, debido al equilibrio de sacrificar su tiempo en tareas operativas, a expensas de su atención en el trabajo conjunto con directores. Algunas evidencias indican que profesionales de nivel intermedio con asociaciones inconsistentes se encargaron principalmente de asuntos operativos con el paso del tiempo.

Finalmente, respecto de los efectos en líderes escolares, la revisión identifica primero que, tal como se ha señalado en secciones anteriores, se presentan limitaciones metodológicas que no permiten afirmar una relación causal ni aislar la influencia del nivel intermedio en líderes escolares. Como segundo punto, los artículos que presentan información en esta variable indican que los directores declaran que el apoyo recibido influye en su desarrollo como líderes escolares. En concreto, se reconocen los siguientes cuatro influencias: (1) la traducción de objetivos amplios de mejora a acciones específicas y realizables en escuelas; (2) el aumento del tiempo dedicado a desafíos críticos que inciden en la enseñanza y aprendizaje en escuelas; (3) el aumento de conversaciones que se centran en asuntos de enseñanza y aprendizaje, con un cambio desde la recopilación de datos al uso de evidencias, y con características de búsqueda y solicitud explícita de pruebas para sostener hallazgos, comentarios y preguntas, y (4) la construcción de una red de consulta, tanto con líderes de nivel intermedio como con otros líderes escolares, reportando mayor confianza interpersonal y clima seguro. En resumen, se presenta, por un lado, el fortalecer la agencia para dirigir los propios aprendizajes y así crecer como líderes escolares; y, por otro, se explicita una teoría de acción similar más allá de las diferencias de cada territorio: si los profesionales a cargo del apoyo se centran en ayudar a los directores a crecer como líderes educativos, los directores lo harán, la calidad de la enseñanza mejorará y, en última instancia, cada estudiante obtendrá mejores resultados (Honig & Rainey, 2019).

5. Discusión y conclusiones

El propósito de este trabajo es profundizar en el conocimiento producido acerca del apoyo y asistencia profesional a líderes escolares, sobre la base de la creciente relevancia que presentan las características y prácticas de niveles intermedios comprometidos con el desarrollo de capacidades profesionales y procesos de mejora escolar. Los artículos revisados justifican esta investigación al identificar que: (1) el liderazgo pedagógico es parte esencial del trabajo de directores escolares que promueven la calidad y equidad de los resultados educativos; (2) fortalecer este tipo de liderazgo tiene consecuencias en quienes lo ejercen, puesto que pone en tensión

el equilibrio entre las funciones administrativas y pedagógicas, desafiando las capacidades individuales y colectivas; (3) tanto por reformas políticas como por evidencias de casos de sistemas locales, se presenta un foco de responsabilización del nivel intermedio por el desarrollo profesional y de capacidades de líderes escolares, y (4) esta responsabilización modifica el papel de profesionales y la organización del nivel intermedio a cargo de esta tarea. En consecuencia, en los siguientes párrafos se presentan cuatro conclusiones para el desarrollo de investigaciones en este tema.

Una primera conclusión es que el estudio del apoyo a líderes escolares desde niveles intermedios del sistema es un foco emergente de investigación. En efecto, los estudios revisados se caracterizan tanto por representar una porción de sistemas locales y contextos, como por presentar un alcance descriptivo exploratorio. Igualmente, se reconocen limitaciones metodológicas que previenen extraer conclusiones sobre la influencia diferencial en el desempeño y trabajo de líderes escolares.

Una segunda conclusión es el reconocimiento tanto de diferentes lentes teórico-conceptuales desde los cuales se investiga, como de sus implicancias en el conocimiento que se genera. La presente revisión identifica tres enfoques: la teoría sociocultural y cognitiva del aprendizaje, la inversión en capital humano y la teoría de arquitecturas de prácticas. Cada uno de estos enfoques busca conocer diferentes aspectos del tema. Por ejemplo, desde la perspectiva del aprendizaje sociocultural, se enfatiza en situaciones de interacción cuyo motivo es el aprendizaje profesional situado en un contexto determinado. En consecuencia, el conocimiento se produce al “entrar” en las actividades reconocidas como apoyo profesional y, en específico, registrar el proceso interpersonal y las diferentes formas de participación que se presentan en estas actividades. En cambio, desde la perspectiva de la inversión en capital humano el foco está puesto en examinar el nivel intermedio como factor para el ejercicio de gobernanza del sistema escolar y para el desarrollo de líderes escolares capaces de gestionar el desempeño de docentes. En resumen, reconocer estas diferencias teóricas puede impulsar a generar investigaciones más complejas y completas sobre el apoyo desde niveles intermedios.

Una tercera conclusión es respecto del panorama del conocimiento generado. Específicamente, se identifican temas relevantes y espacios en blanco en la investigación. En particular, la construcción de una asociación profesional de aprendizaje emerge como factor crítico en el apoyo a líderes escolares. Además, uno de los desafíos de la investigación es profundizar tanto en el estudio de prácticas y estrategias de apoyo, como en las dimensiones políticas y técnicas moderadoras del nivel intermedio en diferentes contextos y casos. Finalmente, el estudio en variables antecedentes de líderes de nivel intermedio y de líderes escolares es parte de los espacios con menor conocimiento e investigación.

Una última conclusión se vincula con proyecciones para la política y la práctica. Primero, los estudios revisados permiten sostener que el apoyo es una ocupación que implica tanto habilidades y prácticas propias, como recursos profesionales posibles de ser aprendidos. Segundo, el ejercicio de estas prácticas y recursos opera en condiciones y contextos específicos que los moderan. Los estudios identifican la importancia del tipo de liderazgo que ejercen los responsables formales a cargo de agencias de nivel intermedio. Concretamente, es un liderazgo que incide en una estructura y cultura que cultiva un enfoque de aprendizaje en el sistema y en profesionales de nivel intermedio. En síntesis, el diseño de políticas y prácticas que fomenten la responsabilización por el desarrollo de capacidades desde niveles locales debe considerar un liderazgo formal de tipo político-cultural y la formación permanente de profesionales para el ejercicio del apoyo a líderes escolares.

Finalmente, es importante señalar que esta revisión tiene limitaciones en términos de la información que ha sido considerada. El foco exclusivo en artículos ha dejado fuera libros y capítulos de libros, tesis, documentos de política e informes de la llamada “literatura gris”. Por tanto, junto con invitar a refinar el trabajo presentado, futuras revisiones sistemáticas debieran considerar también estas fuentes, sumado a las nuevas publicaciones académicas.

Declaración de financiamiento

Este artículo fue financiado por el Programa de Doctorado Nacional, Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID-Chile), N°21211779.

Referencias

- Alkaabi, A. M. & Almaamari, S. A. (2020). Supervisory feedback in the principal evaluation process. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(3), 503. DOI: <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i3.20504>
- Allen, D., Roegman, R. & Hatch, T. (2016). Investigating discourses for administrators' learning within instructional rounds. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 837-852. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143215574507>
- Anderson, S. E. (2006). The School District's Role in Educational Change. *International Journal of Educational Reform*, 15(1), 13-37. DOI: <https://doi.org/10.1177/105678790601500102>
- Anderson, S. (2017a). El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar. *Informe Técnico*, (1). Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Anderson, S. (2017b). Capacidades para el mejoramiento escolar en el nivel intermedio. En J. Weinstein y G. Muñoz (editores), *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela Once Miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE.
- Aravena, F & Hallinger, P. (2018). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991-2017. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 207-225. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143217745882>
- Aziz dos Santos, C. (2020) Acompañamiento Pedagógico desde el nivel intermedio: Aportes para la Formación. En D. Berkowitz, B. Zoro y D. Trujillo (eds.), *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*. Valparaíso, Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Bantwini, B. D. & Moorosi, P. (2017). School district support to schools: Voices and perspectives of school principals in a province in South

- Africa. *International Journal of Leadership in Education*, 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1394496>
- Barrero Fernández, B., Domingo Segovia, J. y Fernández Gálvez, J. D. (2020). Liderazgo intermedio y desarrollo de comunidades de práctica profesional: Lecciones emergentes de un estudio de caso. *Psicoperspectivas*, 19(1), 1-13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue1-fulltext-1751>
- Bedard, G. J. & Mombourquette, C. P. (2015). Conceptualizing Alberta District Leadership Practices: A Cross-Case Analysis. *Leadership and Policy in Schools*, 14(2), 233-255. DOI: <https://doi.org/10.1080/15700763.2014.997936>
- Bush, T. (2017). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En J. Weinstein y G. Muñoz (editores), *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Bush-Mecenas, S., Marsh, J. A. & Strunk, K. O. (2020). Guiding Principals: Middle-Manager Coaching and Human-Capital Reform. *Teachers College Record*, 50.
- Carron, G. y De Grauwe, A. (2003). *Cuestiones de actualidad en supervisión: una revisión de la literatura*. París: UNESCO, International Institute for Educational Planning.
- Cortés, R. y Lorente, A. (2011). La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021, propuestas por la OEI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 57(1). DOI: <https://doi.org/10.35362/rie5711479>
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago: Fundación Chile.
- González, A., González, M. y Galdames, S. (2015). El sostenedor como agente de cambio: el rol de los coordinadores técnicos en el apoyo a establecimientos municipales chilenos. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana* (PEL), 52(1), 47-64. DOI: <https://doi.org/10.7764/PEL.52.1.2015.5>
- Gough, D., Oliver, S. & Thomas, J. (eds.). (2012). *An introduction to systematic reviews*. SAGE.
- Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 126-149. DOI: <https://doi.org/10.1108/09578231311304670>

- Harden, A. & Thomas, J. (2005). Methodological Issues in Combining Diverse Study Types in Systematic Reviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(3), 257-271. DOI: <https://doi.org/10.1080/13645570500155078>
- Hargreaves, A. & Shirley, D. (2020), Leading from the middle: its nature, origins and importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 92-114. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2019-0013>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México, DF.: McGraw-Hill.
- Honig, M. I. (2012). District Central Office Leadership as Teaching: How Central Office Administrators Support Principals' Development as Instructional Leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733-774. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X12443258>
- Honig, M. I. & Rainey, L. R. (2014). Central Office Leadership in Principal Professional Learning Communities: The Practice Beneath the Policy. *Teachers College Record*, 49.
- Honig, M. I. & Rainey, L. R. (2019). Supporting principal supervisors: What really matters? *Journal of Educational Administration*, 57(5), 445-462. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2019-0089>
- Hopkins, D. (2017). Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva. En J. Weinstein y G. Muñoz (editores), *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela Once Miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Howley, C. & Sturges, K. (2018). Building capacity in state education agencies: Using organizational theory to guide technical assistance. *Journal of Organizational Theory in Education*, 3, 1-19. Retrieved from: <http://web.stanford.edu/group/ojs-jote/cgi-bin/ojs2/index.php/jote/article/view/29/42>
- Huggins, K. S., Klar, H. W. & Andreoli, P. M. (2021). Facilitating Leadership Coach Capacity for School Leadership Development: The Intersection of Structured Community and Experiential Learning. *Educational Administration Quarterly*, 57(1), 82-112. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X20915948>
- Leithwood, K. (2010). Characteristics of School Districts that Are Exceptionally Effective in Closing the Achievement Gap.

- Leadership and Policy in Schools*, 9(3), 245-291. DOI: <https://doi.org/10.1080/15700761003731500>
- Liljenberg, M. (2021). A professional development practice to enhance principals' instructional leadership – enabling and constraining arrangements. *Journal of Professional Capital and Community* (ahead-of-print). DOI: <https://doi.org/10.1108/JPC-12-2020-0102>
- Lindorff, A., Sammons, P. & Hall, J. (2020). International Perspectives in Educational Effectiveness Research: A Historical Overview. In: J. Hall, A. Lindorff & P. Sammons (eds.), *International Perspectives in Educational Effectiveness Research*. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44810-3_2
- Mourshed, M., Chijioke, C. y Barber, M. (2010). *How the world's most improved school systems keep getting better*. Washington DC: McKinsey & Company.
- Mourshed, M., Chijioke, C. y Barber, M. (2012). Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo. *Documento*, (61). Santiago de Chile: PREAL.
- Muijs, D. (2020). Extending Educational Effectiveness: The Middle Tier and Network Effectiveness. In: J. Hall, A. Lindorff & P. Sammons (eds.), *International Perspectives in Educational Effectiveness Research*. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44810-3_5
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, (71). DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pascual Medina, J. y Orrego Tapia, V. (2022). Liderazgo educativo en el nivel intermedio. Lecciones para Chile desde experiencias internacionales. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(47), 336-354. DOI: <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162202202102147018>
- Paulsen, J. M. & Hjertø, K. B. (2019). Strengthening school principals' professional development through effective school ownership in Norwegian municipalities. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 939-953. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0221>
- Pineda, M., Palma, E., Assaél, J. y Redondo, J. (2021). Relaciones entre coordinadores municipales y directores de escuelas públicas

- en Chile. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 39-52. DOI: <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.003>
- Rincón-Gallardo, S. (2018). Las redes escolares como entornos de aprendizaje para los líderes educativos. En J. Weinstein y G. Muñoz (editores), *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Rodríguez, S. (2022). Agencias de educación pública de nivel intermedio: un campo de investigación en construcción. *RLE. Revista de Liderazgo Educativo*, (1), 112-128. DOI: <https://doi.org/10.29393/RLE1-6AESR10006>
- Román, M. y Carrasco, A. (2018). Los niveles intermedios del sistema escolar chileno: posibilidades y limitaciones para la equidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(1). Recuperado de: <https://revistas.uam.es/reice/article/view/10100>
- Schott, C., van Roekel, H. & Tummers, L. G. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework. *Educational Research Review*, 31, 100352. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100352>
- Stosich, E. L. (2020). Central Office Leadership for Instructional Improvement: Developing Collaborative Leadership Among Principals and Instructional Leadership Team Members. *Teachers College Record*, 42.
- Terigi, F. (2010) *Los sistemas nacionales de inspección y la supervisión escolar. Revisión de literatura y análisis de casos*. 1ª ed. Buenos Aires: Inst. Internacional de Planeamiento de la educación IIPPE-Unesco.
- Thessin, R. A. (2019). Establishing productive principal/principal supervisor partnerships for instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 463-483. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0184>
- Thomas, J. & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tingle, E; Corrales, A. & Peters, M. (2019) Leadership development programs: investing in school principals, *Educational Studies*, 45(1), 1-16, DOI: 10.1080/03055698.2017.1382332
- Tournier, B., Chimier, CH. & Jones, CH. (2023) *Leading teaching and learning together. The role of the middle tier*. Education Development Trust and UNESCO. Retrieved from: <https://www.iiep.unesco.org/en/publication/leading-teaching-and-learning-together-role-middle-tier>

- Uribe, M, Galdames, S. y Obregón, J. L. (2022). Desarrollo del liderazgo intermedio como estrategia de mejora del sistema educativo: primeros hallazgos sobre necesidades formativas para liderar los Servicios Locales de Educación Pública. *RLE. Revista de Liderazgo Educacional*, (1), 66-84. DOI: <https://doi.org/10.29393/RLE1-4DLMJ30004>
- Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M. y Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). *Revista Calidad en la Educación*, (51), 15. DOI: <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.671>

Recibido: 25/08/2022

Aceptado: 28/04/2023