

Colaboración y liderazgo educativo del nivel intermedio: Revisión de literatura^{1, 2}

Collaboration and Educational Leadership from the Intermediate Level: A Literature Review

 **Juan Pablo Queupil** | Universidad Católica Silva Henríquez, Chile

 **Camila Lizama** | Universidad de Chile

 **Luciana Arcanjo Olave** | Universidad de Santiago de Chile

Cómo citar: Queupil, J. P., Lizama, C. y Arcanjo, L. (2026). Colaboración y liderazgo educativo del nivel intermedio: Revisión de literatura. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Publicación anticipada en línea.
<https://doi.org/10.24320/redie.2026.of.7156>

Resumen

La colaboración y el liderazgo han sido ampliamente destacados como elementos claves en los sistemas educativos. No obstante, al emerger el nivel intermedio, es poco sabido su rol para dichos ámbitos. Al respecto, se realiza una revisión de la literatura a través de la metodología PRISMA, enfatizando aspectos bibliométricos y de tendencias en los artículos. Se analizaron un total de 456 estudios entre 1992 y 2023, con una tendencia creciente en los últimos 10 años, donde 78% de artículos son de Norteamérica, con larga tradición de nivel intermedio. La colaboración es mayormente abordada como un trabajo conjunto entre personas o entidades; por su parte, el liderazgo se examina como una función o concepto, aunque emergen aspectos formativos al respecto. Por último, el rol del nivel intermedio se investiga tanto como una unidad que congrega

¹ Se agradece el financiamiento otorgado por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo ANID, proyecto FONDECYT de Iniciación N°11240232

² Versión del autor aceptada para publicación.



escuelas, o con características contextuales relevantes, o con una participación activa en diversas iniciativas. Así, al ver estas tres dimensiones al unísono, resaltan los consorcios de los distritos escolares con universidades como enfoque colaborativo para abordar aspectos de desarrollo profesional en los distintos niveles del sistema. Se discute sobre las implicancias de estas tendencias para otras latitudes y futuras investigaciones.

Palabras clave: cooperación educacional, liderazgo, distrito escolar, revisión de literatura

Abstract

Collaboration and leadership have been highlighted as key elements in educational systems. However, the role of the intermediate level in these areas remains largely unknown. Regarding this, a literature review is conducted using the PRISMA methodology, emphasizing bibliometric aspects and trends in the articles. A total of 456 studies published between 1992 and 2023 were analyzed, with a growing trend over the past 10 years, where 78% of the articles come from North America, a region with a long tradition of intermediate level. Collaboration is mostly approached as joint work among individuals or entities, while leadership is mainly examined as a function or concept, although formative aspects also emerge. Finally, the role of the intermediate level is explored both as a unit that brings together schools, as one with relevant contextual characteristics, or as one with active participation in several initiatives. Thus, when considering these three dimensions together, the partnership between school districts and universities emerges as a collaborative approach to address aspects of



professional development at different levels of the system. The implications of these trends for other regions and future research are discussed.

Keywords: educational cooperation, leadership, school district, literature review

Introducción

La evidencia investigativa ha mostrado cómo las interacciones colaborativas son críticas para la mejora de las escuelas (Chapman y Hadfield, 2010; Harris, 2011; Queupil et al., 2021). La literatura especializada evidencia que el trabajo colegiado entre distintos actores y niveles del sistema educativo deriva en mejores aprendizajes para el estudiantado (Buttram y Farley-Ripple, 2016).

En ese sentido, la mayor parte de las investigaciones sobre colaboración educativa, entendida como un trabajo mancomunado entre distintas partes (Slater y Ravid, 2010), se han centrado en experiencias realizadas dentro de las escuelas, entre distintas escuelas o entre escuelas y comunidades (Honig, 2006), siendo escaso el estudio respecto del vínculo con el nivel intermedio, como lo son los distritos escolares (Chapman y Hadfield, 2010). Algunos estudios muestran la importancia de este nivel en los sistemas educativos, principalmente por los apoyos o recursos que estos brindan a sus escuelas, así como el tipo de relación que establecen entre ambas partes; es decir, el qué y el cómo se vinculan tienen gran incidencia en lo que ocurre -o no- en última instancia en las aulas (Sanders, 2009). En suma, considerando que en diferentes países las asociaciones entre distritos y el mundo escolar son de larga data (Anderson-Butcher et al., 2010), estas presentan perspectivas interesantes de estudiar, permitiendo el diálogo con las realidades de otras latitudes.

La investigación mundial muestra que, si bien los distritos escolares son considerados mayormente como contextos o unidades geopolíticas en las cuales se implementan iniciativas educativas (Anderson-Butcher et al., 2010; Buttram y Farley-Ripple, 2016), existen otros roles que pueden tomar este nivel intermedio en la colaboración distrito-escuela. Así, quienes se desempeñan en los distritos escolares suelen concebirse como gestores de apoyos o recursos; en otras instancias, como parte de una asociación entre ambos niveles; e incluso, en ocasiones, como parte de una lógica de trabajo colaborativo específico (Anderson-Butcher et al., 2010; Buttram y Farley-Ripple, 2016; Sanders, 2009). A pesar de estas comprensiones respecto del rol que puede tener el nivel intermedio en interacciones educativas colaborativas, aún es escasa la sistematización y análisis de dicho conocimiento.

Además, un elemento que complejiza este panorama es que el concepto de colaboración toma distintas formas al alero de contextos educativos, con diversos grados de profundidad y compromiso entre partes. Diversos autores muestran que la colaboración puede entenderse como cooperación, coordinación, asociaciones o, en un nivel más profundo de trabajo conjunto, como comunidades de aprendizaje profesional (Buttra y Farley-Ripple, 2016). En todos los casos, una interacción colaborativa conlleva articular partes previamente disgregadas o actuando separadamente, en pos de una mejora (Anderson-Butcher et al., 2010; Lawson, 2004).

Por otro lado, un elemento clave a considerar a la hora de profundizar en el vínculo colaborativo entre distrito escolar y escuelas es el liderazgo, entendido como la capacidad de influir sin coacción en otros para lograr objetivos comunes (Robinson, 2011; Silva et al., 2021). Así, en la colaboración es importante el liderazgo y habilidades tanto de los actores del nivel intermedio como de otros involucrados, ya que toda colaboración, además de relevante, es desafiante (Anderson-Butcher et al., 2010; Hatch, 2009; Sanders, 2009). La evidencia indica que los líderes de los distritos no solo tendrían incidencia dentro de sus unidades, sino también a nivel de comunidades y escuelas (Anderson-Butcher et al., 2010). Por ello, diferentes autores evidencian la necesidad de generar producción académica respecto del vínculo entre los líderes de las escuelas y del nivel intermedio (Buttra y Farley-Ripple, 2016).

Teniendo en consideración que las interacciones colaborativas entre escuelas y distritos mejoran los aprendizajes involucrados y requieren liderazgos pertinentes de diferentes niveles del sector educativo, es relevante indagar en cómo estas tres dimensiones, es decir, nivel intermedio, colaboración y liderazgo, se plantean en la investigación educativa, observando tendencias, patrones y divergencias en el corpus académico al respecto. Este estudio tiene como propósito examinar la investigación sobre el rol colaborativo para el liderazgo educativo de y desde el nivel intermedio, profundizando en el tipo de liderazgo y colaboración y el rol del nivel intermedio, reflejada en la evidencia investigativa a nivel

mundial. Este análisis se lleva a cabo mediante una revisión sistemática de literatura basada en la metodología PRISMA.

II. Método

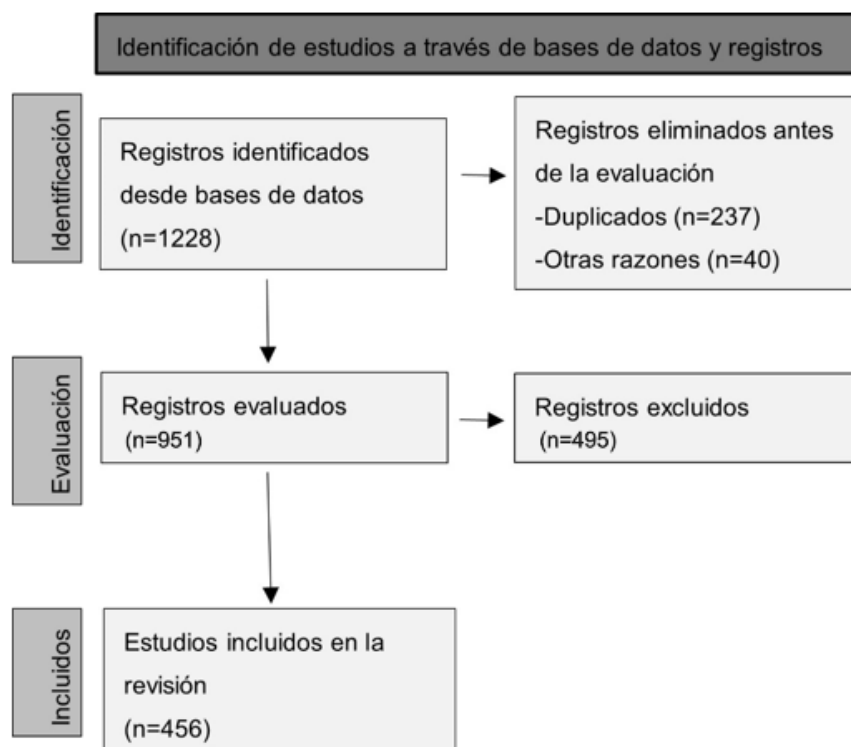
Con el objetivo de analizar la producción académica sobre liderazgo y colaboración educativa entre el nivel intermedio y otros niveles, se realizó una revisión sistemática de la literatura investigativa mundial. Para asegurar una alta calidad y transparencia del análisis, se siguieron las directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021) para revisiones sistemáticas. Dicho enfoque incluye procesos establecidos de búsqueda, selección, evaluación, análisis y síntesis de literatura.

Como primer paso, se identificaron los temas generales atinentes al estudio, los que se transformaron en términos booleanos para estructurar la búsqueda en las principales bases de datos con publicaciones indexadas (WoS, Scopus y SciELO). De este modo, se realizaron combinaciones de los conceptos “escuela”, “distrito”, “colaboración”, “superintendencia”, “liderazgo” y sus sinónimos y traducciones al inglés. La búsqueda se realizó a inicios del 2024 e incluyó artículos de todo el mundo que, en su título, palabras claves y/o resumen, abordaran los temas de interés y estuvieran publicados en revistas académicas, entre 1992 (año en que se encuentra el primer artículo) y 2023, tanto en inglés como en español.

Inicialmente se encontraron 1.228 artículos, de los cuales se eliminaron 277 por incompatibilidad temática, por corresponder a literatura gris (Currás,

1998), o por presentar un acceso limitado o incompleto. Además, se excluyeron aquellos artículos que, aunque se desarrollaban en un contexto escolar, no estaban directamente relacionados con el ámbito educativo, como por ejemplo, los que consideraban escuelas como contexto para el estudio de salud pública o geografía. También se eliminaron estudios en contextos educativos universitarios. Finalmente, fueron registrados y analizados 456 artículos. Este proceso se detalla en la Figura 1.

Figura 1. Diagrama de flujo



Los 456 estudios incluidos fueron extraídos a una matriz de sistematización de datos en donde se registraron dos tipos de variables. El primer tipo, de identificación de los documentos, incluyó elementos como título, resumen, palabras clave, e indexación del artículo, considerando también el idioma de

publicación y la ubicación geográfica del estudio. Todos estos datos se analizaron mediante softwares estadísticos a partir del cálculo de frecuencias bibliométricas.

El segundo conjunto de variables corresponde a categorías que permiten caracterizar el foco de colaboración, liderazgo y el rol del nivel intermedio de cada investigación. Dichos datos se construyeron a partir de la lectura del resumen de cada documento o la revisión completa del artículo. La construcción de las categorías se realizó mediante el método comparativo constante (Glaser y Strauss, 1999) de tres investigadores, para asegurar la mayor validez posible, triangulando las distintas interpretaciones y estableciendo criterios claros de definición de conceptos distintivos. A su vez, este fue un proceso deductivo en tanto desde el concepto general (Colaboración, Liderazgo y Nivel intermedio), fueron surgiendo una diversidad de subcategorías o conceptos que especifican el tipo de colaboración, liderazgo o nivel intermedio atendido. De este modo, la dimensión de colaboración se compone de diez categorías, la dimensión de liderazgo de once y la de nivel intermedio de seis, tal como se observa en la Figura 2.

Figura 2. Categorías de análisis

Colaboración	Liderazgo	Nivel intermedio
• Asociación • Comunidad • Concepto • Cultura • Docente • Efectividad • Implicancias • Proceso • Red • Trabajo conjunto	• Cambio • Colectivo • Competencia • Concepto • Directivo • Distrito • Formación • Funciones • Intermedio • Pedagógico • Redes	• Apoyo • Contexto • Expectativa • Gestor • Participación • Unidad Geopolítica

Por último, se utilizó el software Python para realizar cruces de variables pertinentes y creación de tablas y gráficas que facilitaran la visualización y análisis de patrones y relaciones entre las diferentes dimensiones de estudio. A continuación, se presentan los resultados agrupados según el tipo de análisis.

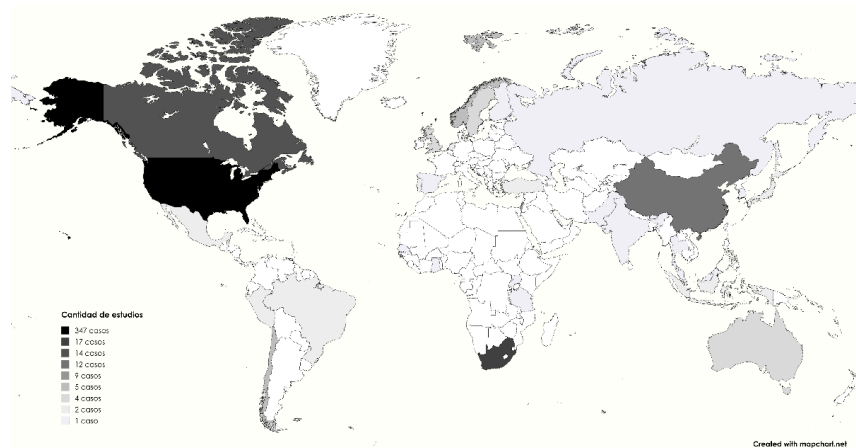
III. Resultados

3.1 Descripción de la distribución de los artículos

Profundizando en la descripción de la distribución del corpus académico revisado, atendiendo a los elementos de idioma, zona geográfica y año de publicación, la Figura 3 da cuenta de la presencia de publicaciones en torno al liderazgo escolar y colaboración con el nivel intermedio en diversos países y regiones del mundo. No obstante, existe una notoria concentración de la producción académica sobre la temática en Estados Unidos (347 casos, 76% del total de artículos revisados). Es más, sólo otros tres países (Sudáfrica, Canadá y China), superan los dos dígitos de publicaciones con

17, 14 y 12 artículos, respectivamente. Adicionalmente, ocho artículos fueron desarrollados en más de un país, siendo frecuente la combinación de Estados Unidos con otro territorio (por ejemplo, con Australia y Suecia, con China, con España, o con México).

Figura 3. Distribución de artículos por país



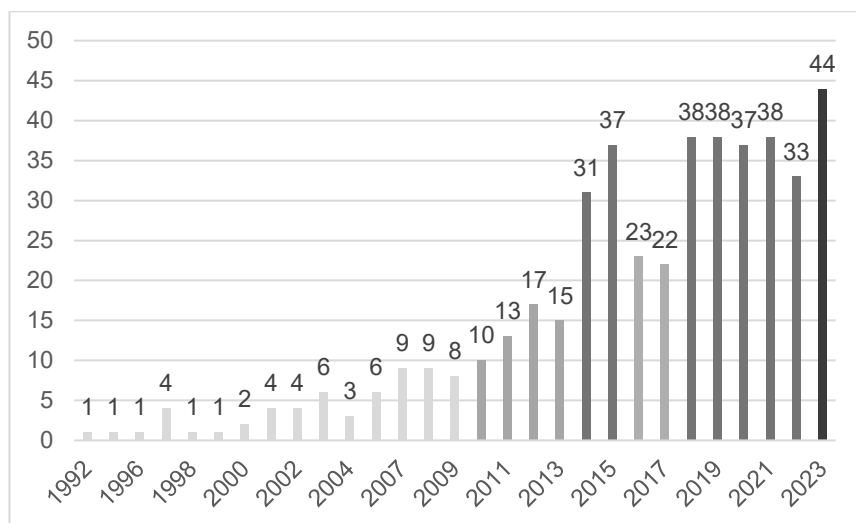
Nota: Elaboración propia con uso de plataforma www.mapchart.com

Al generar conglomerados de países según la agrupación por región mundial del United Nations Statistics Division ([UNSTATS], 2017), el 78% de la producción científica proviene de Norte América, al incorporar Canadá (14 casos) a la mayoría de artículos estadounidenses. En contraste, Asia Central y Meridional, junto con Oceanía, son las regiones con menos casos (dos y tres artículos, respectivamente). Respecto a las restantes zonas, existe una producción intermedia: África del Norte y Asia Occidental concentran 11 casos, Latinoamérica y el Caribe 12, África Subsahariana y Europa 20 cada uno, y Asia oriental y sudoriental 22 casos.

Respecto al idioma de publicación, en concordancia con la presencia mayoritaria de artículos estadounidenses, el más frecuente es el inglés, con un total de 449 casos (97% del total), seguido del español con un 2%. El 1% restante se distribuye en artículos escritos en africano (2 casos); chino, ruso y portugués (1 caso cada uno), que no fueron excluidos de la revisión, ya que su resumen y título se publicaron en inglés.

Finalmente, sobre la distribución temporal de la producción científica por año, tal y como ilustra la Figura 4, los artículos publicados entre 1992 y 2000 son minoría (uno o dos por año), en comparación con los más recientes. A partir de 2009, el número de publicaciones se incrementa constantemente, alcanzando un máximo de 44 artículos en 2023.

Figura 4. Distribución de la producción científica por año



3.2 Análisis de Categorías

A continuación se presentan los hallazgos respecto del foco de la producción investigativa en relación a las tres dimensiones que guían la presente

revisión sistemática: colaboración, liderazgo, y nivel intermedio o distrito escolar.

3.2.1 Colaboración

La Tabla 1 muestra que la categoría más predominante en la dimensión de colaboración es “Trabajo conjunto”, seguido de “Asociación” y “Comunidad”. Esto sugiere que la colaboración, como interacción colectiva, ha sido un eje central en la investigación educativa a lo largo de las décadas, abordándose desde diferentes perspectivas, como la interacción directa entre docentes, estudiantes y otros actores educativos. Ejemplos de “Trabajo conjunto” son los artículos de Clift et al. (1992) y Schultz et al. (2023), donde destacan la importancia del trabajo colaborativo en contextos multiculturales. Sin embargo, mientras que el estudio de 1992 se centra en la colaboración entre el personal docente, el de 2023 enfatiza la colaboración entre las escuelas y las familias inmigrantes, subrayando la importancia de las relaciones con actores fuera del espacio escolar.

Tabla 1. Distribución de artículos según el foco en la dimensión colaboración

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo conjunto	142	31.1%
Asociación	111	24.3%
Comunidad	81	17.8%
Implicancias	38	8.3%
Docente	34	7.5%
Cultura	22	4.8%
Red	11	2.4%
Proceso	8	1.8%
Concepto	5	1.1%
Efectividad	4	0.9%
Total	456	100.0%

Por otro lado, en la categoría de “Asociación”, que refiere a colaboraciones de carácter más formal entre organizaciones e instituciones educativas, se identificó un primer artículo (Smrekar, 1996), donde se subraya la importancia de la colaboración directa entre instituciones educativas y agencias de servicios sociales, estableciendo un marco inicial para comprender cómo dichas asociaciones pueden mejorar el acceso a recursos y servicios para los estudiantes.

Finalmente, refiriendo a la categoría de “Comunidad”, estudios como los de Mariage y Garmon (2003) ilustran cómo la creación de un marco colaborativo entre diferentes instituciones puede abordar desafíos educativos en contextos de alta necesidad. De manera similar, Williams et al. (2022) analizan cómo la colaboración entre un distrito escolar y una universidad fue fundamental para abordar desafíos educativos en tiempos de crisis durante la pandemia COVID-19, mejorando la preparación docente y facilitando la implementación de tecnología educativa para la enseñanza en un entorno remoto.

Por otro lado, categorías como “Efectividad”, “Concepto”, “Proceso” y “Red” tienen una representación mucho menor. Otras tales como “Cultura”, “Docente” e “Implicancias” muestran una frecuencia intermedia, lo cual puede sugerir que, si bien son temas relevantes, son más bien temas emergentes en el análisis de colaboración dentro de los artículos revisados.

3.2.2 Liderazgo

Respecto de la dimensión de liderazgo, la Tabla 2 muestra una diversidad de once focos, en donde destaca el estudio de las “funciones” de los líderes, agrupando casi un tercio de los casos. Esto podría dar cuenta de una preponderancia de estudios centrada en el quehacer de los líderes escolares por sobre el qué actores lo detentan o cómo se entiende el liderazgo. Ejemplo de ello son el estudio de Honig (2006), focalizado en las funciones que cumplen administradores de distritos en tanto líderes, para ser puentes en la implementación de políticas educativas colaborativas, o la indagación de Datnow et al. (2013), que se centra en las condiciones organizacionales y las actividades de liderazgo que permiten la colaboración entre docentes. En contraposición, las categorías con menos menciones son “Cambio”, “Distrito”, “Competencia”, “Intermedio” y “Redes”, las cuales no superan el 5%.

Tabla 2. Distribución de artículos según el foco en la dimensión liderazgo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Funciones	136	29.8%
Concepto	85	18.6%
Formación	70	15.4%
Colectivo	46	10.1%
Pedagógico	46	10.1%
Directivo	30	6.6%
Cambio	21	4.6%
Distrito	13	2.9%
Competencia	3	0.7%
Intermedio	3	0.7%
Redes	3	0.7%
Total	456	100.0%

Por otra parte, el liderazgo como “concepto” cobra relevancia en casi el 20% del corpus de estudios revisado. En estos artículos, si bien se menciona la noción de liderazgo, no existe mayor profundización teórica al respecto, en tanto se asocia el concepto de líder a roles específicos, como actores de agrupaciones, directores escolares, estudiantes o sindicatos (Buttram y Farley-Ripple, 2016; Donaldson et al., 2013; Maurice et al., 2003; Sherif, 2018). Otro foco de interés en el vínculo del liderazgo y la colaboración con el nivel intermedio es la “formación” de líderes escolares, pues un 15% de la literatura en la temática se centra en dicha arista. Así, estudios como el de Rivet y Krajcik (2004) indagan en la colaboración de escuelas con programas de instituciones de educación superior para la formación de distintos líderes educativos, u otros como el de Orphanos y Orr (2013) tienen como propósito comprender la influencia de la preparación para el liderazgo en dichas prácticas, la colaboración y la satisfacción laboral de los docentes.

3.2.3 Nivel intermedio

La cantidad de categorías dentro de la dimensión de nivel intermedio es menos extensa que las anteriores. La concentración en artículos en torno a “Unidad geopolítica” (117), “Contexto” (113) y “Participación” (107) sugiere que las investigaciones analizadas tienden a una perspectiva estructural, territorial y colaborativa, respectivamente. Por otro lado, las categorías en temas más operacionales y estratégicos, tales como “Apoyo” (59), “Gestor” (46) y “Expectativa” (14), tienen una representación considerablemente

menor, aunque siguen siendo componentes relevantes en el análisis de la temática, tal como muestra la Tabla 3.

Tabla 3. Distribución de artículos según el foco en la dimensión nivel intermedio

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Unidad Geopolítica	117	25.7%
Contexto	112	24.6%
Participación	107	23.5%
Apoyo	59	12.9%
Gestor	46	10.1%
Expectativa	14	3.1%
Total	456	100.0%

Dado que los artículos que trabajan o entienden el nivel intermedio como unidad geopolítica o contexto corresponden a más del 50% de los trabajos encontrados, dichos estudios enfatizan cómo las condiciones locales, las estructuras de poder y las decisiones administrativas influyen en la experiencia educativa de territorios con características particulares, muchas veces marcados por dimensiones socioeconómicas, raciales, o culturales. Por ejemplo, Hallett y Griffen (2015) analizan cómo la colaboración entre una universidad y un distrito escolar en una comunidad de bajos ingresos y predominantemente de color puede empoderar a los padres en el proceso de planificación universitaria. Por otro lado, Conley (2007) examina las dinámicas de migración docente entre escuelas de alto rendimiento, explorando las tensiones entre cómo se definen estos establecimientos y cómo los perciben sus educadores.

Considerando que el tercer foco predominante del nivel intermedio es el de participación, en dichos artículos se destaca el rol activo del distrito en torno

a la toma de decisiones, generalmente enfatizando la alianza con actores clave del ámbito educativo, tales como escuelas, universidades, centros de padres o comunidades locales, quienes buscan mejorar la calidad educativa a través de la co-creación de políticas, programas de desarrollo profesional para docentes, o fortalecimiento de redes de apoyo, entre otros. Artículos como el de Xue et al. (2020) destacan el rol de las administraciones y proveedores profesionales en China para preparar liderazgos escolares mediante sistemas integrados y supervisados, en pos de una implementación coherente. Por otro lado, Brazer et al. (2010) analizan cómo los superintendentes en Estados Unidos colaboran en la planificación estratégica junto a comités, aunque señalan que la colaboración tiende a disminuir una vez que las decisiones han sido tomadas, lo que podría afectar la eficacia de la implementación de las políticas acordadas.

3.3 Análisis del cruce entre categorías

La Tabla 4 da cuenta de las combinatorias más frecuentes de las categorías de las dimensiones liderazgo, colaboración y nivel intermedio. En ella, se exhiben 10 de las 182 combinaciones existentes, en tanto estas concentran el 25% de los artículos analizados.

Tabla 4. Distribución del 25% de los artículos según la mayor frecuencia del cruce de las dimensiones liderazgo, colaboración y nivel intermedio

Liderazgo	Colaboración	Nivel intermedio	Frecuencia	Porcentaje
Concepto	Trabajo conjunto	Participación	20	4.4%
Funciones	Trabajo conjunto	Contexto	12	2.6%
Funciones	Comunidad	Contexto	12	2.6%
Funciones	Trabajo conjunto	Unidad geopolítica	12	2.6%
Funciones	Trabajo conjunto	Gestor	11	2.4%

Funciones	Asociación	Contexto	10	2.4%
Funciones	Asociación	Apoyo	9	2.0%
Funciones	Trabajo conjunto	Participación	8	1.8%
Funciones	Comunidad	Unidad geopolítica	8	1.8%
Concepto	Trabajo conjunto	Unidad geopolítica	8	1.8%

Llama la atención que, mientras el análisis de la dimensión nivel intermedio por separado arroja una mayor presencia de artículos en donde este se entiende mayormente como “contexto” o “unidad geopolítica”, el análisis al unísono de las tres categorías muestra un rol activo del nivel intermedio como “participación”. Lo anterior, en tanto 20 de las investigaciones examinadas se centran en el liderazgo como concepto, la colaboración como trabajo conjunto y el distrito como participación, siendo la combinación más frecuente, además de 8 artículos con énfasis en las funciones del liderazgo.

A modo de ejemplo, el estudio de Ewulley et al. (2023), el más reciente de la primera combinación, se centra en la conexión entre los resultados educativos y la colaboración distrito-escuelas impulsada por los líderes del nivel intermedio de Ghana, concluyendo que los distritos escolares deben impulsar y liderar la generación de culturas escolares colaborativas en concordancia con sus necesidades contextuales, para así avanzar en resultados educativos y minimizar la desigualdad social. Por otro lado, el artículo más antiguo de este conjunto, que data del 2010, es escrito por Brazer et al., y se focaliza en el trabajo de los superintendentes de distritos escolares de Estados Unidos para la toma de decisiones colaborativas en el

ámbito educativo, dando cuenta de la necesidad de fomentar instancias más participativas y dialógicas entre distritos y líderes de las escuelas, que informativas.

Otras combinaciones relevantes, que agrupan 12 casos cada una, reafirman el rol más bien contextual o como unidad geopolítica del nivel intermedio, centrándose en las funciones de los líderes escolares y en cómo la colaboración se manifiesta tanto en comunidades como en dinámicas de trabajo conjunto. Este patrón refleja una atención significativa hacia el liderazgo escolar como un eje articulador dentro de un marco territorial específico, donde se busca responder a necesidades particulares de un contexto.

A su vez, estudios como el desarrollado por Martínez y Quartz (2012) que se enmarca en la combinación de funciones-comunidad-contexto, destaca cómo las alianzas estratégicas entre líderes educativos y organizaciones comunitarias pueden generar reformas significativas en distritos urbanos desatendidos, pese a las tensiones y desigualdades que caracterizan estos procesos. Por otro lado, artículos como el de Ikemoto et al. (2016) que presentan la combinación de funciones-trabajo colaborativo-contexto, ilustran cómo la implementación deficiente de currículos exigentes puede limitar el aprendizaje estudiantil, especialmente en casos donde los docentes no poseen la formación práctica ni el apoyo. Finalmente, la combinación de funciones-trabajo colaborativo-unidad geopolítica puede

verse ejemplificada en trabajos como el de Hands (2010), donde la autora analiza cómo las alianzas entre escuelas y socios comunitarios no solo proporcionan recursos materiales y sociales, sino que también elevan su reputación en la comunidad.

Así, estos ejemplos ilustran cómo estas distintas combinaciones permiten abordar desafíos en contextos diversos, enfatizando la importancia tanto del liderazgo, nivel intermedio y la colaboración como ejes articuladores.

IV. Discusión y conclusiones

La colaboración educativa ha sido destacada como un mecanismo que fortalece el desarrollo de los diferentes ámbitos de la educación, y en particular en las escuelas, a nivel mundial. Sin embargo, poco es sabido sobre el rol del nivel intermedio, generalmente representado a través de los distritos escolares y sus integrantes, así como también del tipo de liderazgo y colaboración que se vislumbra entre los actores involucrados.

Así, esta revisión de literatura entrega evidencia pertinente sobre las tendencias y focos de dicho rol, considerando tanto aspectos bibliométricos de los estudios que lo abordan, así como los tipos de colaboración y liderazgos educativos que son considerados.

En cuanto a aspectos bibliométricos, existe una creciente publicación en la temática, particularmente desde el año 2010. A su vez, destaca la cantidad de artículos provenientes de Estados Unidos y Canadá, países que tienen mayor trayectoria en el desarrollo de distritos escolares. No obstante, ha

emergido literatura de otras regiones del orbe, al alero de la implementación y desarrollo del nivel intermedio dentro sus sistemas educativos. Así, destacan regiones como Europa, Asia, África y Latinoamérica, y países tales como Reino Unido, China, Sudáfrica, y Chile, junto con estudios que consideran a dos o más naciones.

En cuanto a la clasificación de artículos respecto a categorías de interés, se encuentran tendencias y patrones relevantes. Dado el enfoque de este estudio en el rol de los distritos escolares, gran parte de los estudios los consideran como una unidad geopolítica (26%) o como un contexto con características particulares (25%). Sin embargo, se enfatiza en los roles de participación (23%) y apoyo de los distritos (13%), y en menor medida como gestores en torno a iniciativas de liderazgo educativo y colaboración (10%). Así, se encuentran estudios que examinan esos ámbitos de forma general en distritos o escuelas distritales, indagando en temas como la inclusión educativa (Conrad y Brown, 2011) o la investigación-acción (Zygouris-Coe et al., 2001). Otros artículos destacan contextos distritales por factores como ruralidad (Klar et al., 2020), segregación (Cruze y López, 2020), rendimiento (Ford y Youngs, 2018), o hitos, tales como el impacto posterior al huracán Katrina (Beabout, 2014).

Entre los estudios que indagan en un papel más activo de los distritos escolares, se abarcan aspectos tales como la participación en mentoría (Phillips et al., 2023) o la promoción de la reflexión (Szczesiul, 2014), el apoyo para el uso de educación tecnológica (Abedi y Ametepey, 2024),

iniciativas sobre bienestar (Agron et al., 2010) o conformación de redes (Hugg et al., 2022), y un rol gestor para facilitar el aprendizaje socioemocional (Meyers et al., 2015) o fomentar prácticas basadas en evidencia (Klingner et al., 2013).

En estos últimos se suele destacar específicamente el liderazgo de los distritos. Aunque son pocos los estudios centrados específicamente en ellos, los distritos desempeñan un rol importante al promover la colaboración docente (Voelkel Jr et al., 2023) o al tener un accionar ético durante la pandemia por Covid-19 (Walls y Seashore-Louis, 2023), además de interactuar con diferentes actores para múltiples fines (Sanders, 2009; Weddle et al., 2022; Wei et al., 2023), entre otros ejemplos.

En cuanto al liderazgo educativo, se observa una predominancia en las funciones asociadas a sus distintos niveles (30%). Esto da cuenta de la relevancia de ciertos aspectos del liderazgo y su aporte desde diferentes ángulos, tales como el coaching (Anderson y Davis, 2023), innovación (Inoue y Light, 2022), y la toma de decisiones (Lasater et al., 2020). Estos son seguidos de los estudios donde el liderazgo se aborda como un concepto que destaca ciertas actorías, ya sea a nivel transversal dentro de los distritos (Brazer et al., 2010), o en roles más específicos, como directores escolares (Buttram y Farley-Ripple, 2016), e incluso el liderazgo estudiantil (Sherif, 2018) o sindical (Donaldson et al., 2013).

También destacan los aspectos formativos, de preparación o desarrollo de líderes (15%). Estos consideran desde aspectos más generales, como el

desarrollo de capacidades (Farley-Ripple y Buttram, 2015) o liderazgo instruccional (Liljenberg, 2021), a otros más específicos, como la mentoría como un camino a seguir (Clayton et al., 2013), o modelos considerados “diferentes” sus propios autores, tales como un liderazgo para la justicia social (Merchant y Garza, 2015).

A su vez, otros estudios resaltan el aspecto colectivo del liderazgo (10%), ya sea a través del liderazgo distribuido, múltiple, democrático o comunitario. En ellos se considera ya sea a las familias (Walker, 2012), los aspectos solidarios contra la exclusión en comunidades (McGhee y Haynes, 2022), o el pensamiento ético en la toma de decisiones de los líderes (Ballangrud y Aas, 2022). Un porcentaje similar destaca el rol que involucra a profesores o aspectos pedagógicos dentro de los distritos, ya sea a través del denominado liderazgo instruccional (Aas y Paulsen, 2019) o liderazgo docente (Henry et al., 2023). En contraposición, el énfasis en el liderazgo directivo se encuentra en el 7% de los documentos analizados (por ejemplo, Sanders y Harvey, 2002; Pyhältö et al., 2011), y en menor medida destacan otros liderazgos, como aquellos orientados al cambio y la mejora (Kim et al., 2021) o en red (Leithwood, 2019).

Lo anterior guarda una estrecha relación con el tipo de colaboración que emerge. Así, aunque se considera a los distritos como una unidad geopolítica, cuando asumen un rol de apoyo, este se enfatiza a través de *partnerships* (Lee et al., 2014), y los aspectos participativos están estrechamente asociados a la conformación o desarrollo de comunidades,

ya sea de práctica profesional (Cravens, y Drake, 2017) o de aprendizaje (Penner-Williams et al., 2017).

De hecho, las expresiones de colaboración a través de asociaciones representan casi un cuarto de los estudios analizados y son de diversa índole. En ellas, se consideran alianzas entre universidades con distritos escolares (Marx y Saavedra, 2013) o directamente con escuelas (Ndlovu, 2011), entre organizaciones comunitarias (Kennedy y Walls, 2022), entre distritos escolares (Leinhardt y Willert, 2002), asociaciones con familias (Robinson, 2017) o interdisciplinarias (Meyers et al., 2015). Con un 18% le siguen las colaboraciones comunitarias, que refieren a, por ejemplo, comunidades de práctica (Akinyemi y Nkonki, 2020), comunidades de aprendizaje (Hands et al., 2015), o programas comunitarios (Sanders, 2012). Un 7% de los estudios se centra en la colaboración docente (Levine y Marcus, 2007), y en menor medida se encuentran las investigaciones que abordan la colaboración desde su dimensión netamente conceptual (Padayachee y Gcelu, 2022), cultural (King Smith et al., 2020) o en cuanto a sus implicancias (Abrams et al., 2021).

Al considerar las dimensiones del nivel intermedio, colaboración y liderazgo al unísono, en los artículos analizados destaca el rol participativo del primero, a través de una colaboración reflejada en un trabajo conjunto con diversos actores de diferentes niveles educativos, lo cual resalta las funciones del liderazgo involucrado de dichos actores.

En síntesis, esta revisión de la literatura muestra las relaciones e intersecciones entre la colaboración y el liderazgo educativo a través del rol que se vislumbra por parte del nivel intermedio, lo cual se ha ido posicionando como una línea de investigación en la última década. Esto parece relevante, considerando que el nivel intermedio se ha ido desarrollando en diversas latitudes con diferentes marcos temporales, a su vez que requiere diversos focos de colaboración y liderazgo de múltiples actores, más allá de dicho nivel. No obstante, una cantidad no menor de estudios presentan al nivel intermedio como una unidad donde se encuentra un grupo de escuelas, viendo a la colaboración como una forma para que diferentes entidades interactúen, considerando al liderazgo como un concepto o función que se desenvuelve en diversos contextos.

Considerando lo anterior, este estudio invita a futuras investigaciones a profundizar en ámbitos detectados como incipientes en esta revisión, tales como la efectividad de la colaboración o elementos sobre las culturas colaborativas, así como las dimensiones del liderazgo para el cambio o en red, al alero del rol que tiene el nivel intermedio en dichos aspectos.

Esto implica mayores discusiones internacionales, más allá del mundo anglosajón, que permitan ampliar la mirada de cómo elementos claves, tales como el liderazgo y la colaboración educativa, son focalizados, y cómo el rol de nivel intermedio promueve aquello, por su relevancia en diversos sistemas educativos a nivel mundial.

Así, este estudio subraya la importancia del nivel intermedio como articulador de dinámicas colaborativas y de liderazgo en los sistemas educativos, aunque también revela importantes vacíos en la literatura. Si bien se han documentado avances notables en la cantidad de artículos producidos al respecto, persisten limitaciones de cómo estos procesos operan en regiones como América Latina o África, presentándose oportunidades y desafíos para que futuros estudios exploren sus enfoques en base a sus particularidades históricas, sociales y culturales.

A modo de cierre, vale la pena mencionar tres limitaciones de esta revisión. En primer lugar, sólo fueron considerados artículos académicos indexados en bases de datos de alta calidad (WoS, Scopus y SciELO), por lo que aquella producción científica publicada en revistas con otras indexaciones no fue incluida. Segundo, no fueron considerados otro tipo de documentos como libros o capítulos de libro (por limitaciones de acceso), o literatura no académica como informes gubernamentales, ni la literatura gris (Curras, 1998). Adicionalmente, la revisión se limitó al inglés y el español, por tanto, investigaciones sobre liderazgo y colaboración en vínculo con el nivel intermedio escritas en otros idiomas fueron desestimadas, lo que, por ejemplo, podría explicar los pocos resultados en Asia Central y Meridional. A pesar de lo anterior, el rigor científico de este estudio permitió sistematizar la producción académica estableciendo patrones y vacíos de la investigación interesantes de atender.



Contribución de autoría

Juan Pablo Queupil:

Camila Lizama:

Luciana Arcanjo:

Declaración de no conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Referencias³

*Aas, M., y Paulsen, J. M. (2019). National strategy for supporting school principal's instructional leadership: A Scandinavian approach. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 540-553.

<https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0168>

Abedi, E. A., y Ametepey, A. K. (2024). Leadership practices and support structures enabling teachers' informal learning for educational technology use: an appreciative inquiry approach. *Professional Development in Education*, 1-15.

<https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2330973>

*Abrams, L. M., Varier, D., y Mehdi, T. (2021). The intersection of school context and teachers' data use practice: Implications for an integrated approach to capacity building. *Studies in Educational Evaluation*, 69, 100868.

<https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100868>

*Agron, P., Berends, V., Ellis, K., y Gonzalez, M. (2010). School wellness policies: perceptions, barriers, and needs among school leaders and

³ Se marcaron con un * aquellas referencias que fueron utilizadas en este artículo y que son parte de la revisión sistemática de literatura.



- wellness advocates. *Journal of School Health*, 80(11), 527-535.
<https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2010.00538.x>
- *Akinyemi, A. F., y Nkonki, V. (2020). Partnership in communities of practice towards teachers' professional development. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 34-42. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0109>
- *Anderson-Butcher, D., Lawson, H. A., Iachini, A., Bean, G., Flaspohler, P. D., y Zullig, K. (2010). Capacity-related innovations resulting from the implementation of a community collaboration model for school improvement. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(4), 257-287. <https://doi.org/10.1080/10474412.2010.500512>
- *Anderson, E., y Davis, S. (2023). Coaching for equity-oriented continuous improvement: Facilitating change. *Journal of Educational Change*, 25(2), 341-368. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09494-6>
- *Ballangrud, B. O. B., y Aas, M. (2022). Ethical thinking and decision-making in the leadership of professional learning communities. *Educational Research*, 64(2), 176-190.
<https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2044879>
- *Beabout, B. R. (2014). Principles of leading change: An inductive analysis from post-Katrina New Orleans. *Policy Futures in Education*, 12(8), 1048-1063. <https://doi.org/10.2304/pfie.2014.12.8.1048>



- *Brazer, S. D., Rich, W., y Ross, S. A. (2010). Collaborative strategic decision making in school districts. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 196-217. <https://doi.org/10.1108/09578231011027851>
- *Buttram, J. L., y Farley-Ripple, E. N. (2016). The role of principals in professional learning communities. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 192-220. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1039136>
- *Chapman, C., y Hadfield, M. (2010). Supporting the middle tier to engage with school-based networks: Change strategies for influencing and cohering. *Journal of Educational Change*, 11, 221-240. <https://doi.org/10.1007/s10833-009-9125-y>
- *Clayton, J. K., Sanzo, K. L., y Myran, S. (2013). Understanding mentoring in leadership development: Perspectives of district administrators and aspiring leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 8(1), 77-96. <https://doi.org/10.1177/1942775112464959>
- *Clift, R., Johnson, M., Holland, P., & Veal, M. L. (1992). Developing the potential for collaborative school leadership. *American Educational Research Journal*, 29(4), 877-908. <https://doi.org/10.3102/00028312029004877>
- *Conley, R. (2007). Teacher Migration from High-Performing Middle Schools: A Case Study. *Academic Leadership: The Online Journal (2003-2012)*, 5(2), 10. <https://doi.org/10.58809/ORJP1306>
- *Conrad, D. A., y Brown, L. I. (2011). Fostering inclusive education: principals' perspectives in Trinidad and Tobago. *International Journal of Inclusive*

- Education*, 15(9), 1017–1029.
<https://doi.org/10.1080/13603110903490721>
- *Cravens, X., y Drake, T. (2017). From Shanghai to Tennessee: Developing instructional leadership through teacher peer excellence groups. *International Journal for Lesson and Learning Studies*, 6(4), 348-364.
<https://doi.org/10.1108/IJLLS-12-2016-0062>
- *Cruze, A., y López, F. (2020). Equity and excellence among Arizona school leaders: Encouraging integration within a segregative policy context. *Leadership and Policy in Schools*, 19(1), 81-103.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1714058>
- Currás, E. (1998). Sistema experto hipermedia para el reconocimiento, indización y recuperación de literatura gris. *Scire: Representación y organización del conocimiento*, 4(1), 117-130.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2342443>
- *Datnow, A., Park, V. y Kennedy-Lewis, B. (2013). Affordances and constraints in the context of teacher collaboration for the purpose of data use. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 341-362.
<https://doi.org/10.1108/09578231311311500>
- *Donaldson, M. L., Mayer, A. P., Cobb, C. D., LeChasseur, K., y Welton, A. (2013). New roles for teachers' unions? Reform unionism in school decentralization. *Journal of Educational Change*, 14, 501-525.
<https://doi.org/10.1007/s10833-013-9214-9>

*Ewulley, F., Anlimachie, M. A., Abreh, M. K., y Mills, E. E. (2023). Understanding the nexus of school types, school cultures and educational outcomes and its implication for policy and practice. *International Journal of Educational Research*, 121.

<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102237>

*Farley-Ripple, E., y Buttram, J. (2015). The development of capacity for data use: The role of teacher networks in an elementary school. *Teachers College Record*, 117(4), 1-34.

<https://doi.org/10.1177/016146811511700410>

*Ford, T. G., y Youngs, P. A. (2018). Creating organizational structures to facilitate collegial interaction among teachers: Evidence from a high-performing urban Midwestern US district. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(3), 424-440.

<https://doi.org/10.1177/1741143216682501>

Glaser, B., y Strauss, A. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (4a ed.). Aldine Publishing

*Hallett, R. E., y Griffen, J. (2015). Empowering Parents in the College-Planning Process: An Action-Inquiry Case Study. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 20(1-2), 101-119.

<https://doi.org/10.1080/10824669.2014.984035>

*Hands, C. M. (2010). Why collaborate? The differing reasons for secondary school educators' establishment of school-community partnerships.



School Effectiveness and School Improvement, 21(2), 189–207.

<https://doi.org/10.1080/09243450903553993>

Hands, C., Guzar, K., y Rodrigue, A. (2015). The art and science of leadership in learning environments: Facilitating a professional learning community across districts. *Alberta Journal of Educational Research*, 61(2), 226-242. <https://doi.org/10.11575/ajer.v61i2.56108>

Harris, A. (2011). System improvement through collective capacity building. *Journal of Educational Administration*, 49(6), 624-636.

<https://doi.org/10.1108/09578231111174785>

Hatch, T. (2009). *Managing to change: How schools can survive (and sometimes thrive) in turbulent times*. Teachers College Press.

*Henry, W. L., VanGronigen, B. A., Wronowski, M. L., y Olive, J. L. (2023). Designing teacher leadership for school improvement. *Phi Delta Kappan*, 105(4), 26-30. <https://doi.org/10.1177/00317217231219401>

*Honig, M. I. (2006). Street-level bureaucracy revisited: Frontline district central-office administrators as boundary spanners in education policy implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 28(4), 357-383. <https://doi.org/10.3102/01623737028004357>

*Hugg, V. G., Siciliano, M. D., y Daly, A. J. (2022). Public School District Characteristics and the Formation of Longitudinal Interdistrict Collaboration Networks. *Educational Administration Quarterly*, 58(4), 561-596. <https://doi.org/10.1177/0013161X221081855>

- *Ikemoto, G. S., Steele, J. L., y Pane, J. F. (2016). Poor Implementation of Learner-Centered Practices: A Cautionary Tale. *Teachers College Record*, 118(13), 1-34. <https://doi.org/10.1177/016146811611801309>
- *Inoue, N., y Light, D. (2022). Guiding educational innovation to promote children's non-cognitive abilities to succeed: implementation of the Sesame Street curriculum in Japan. *International Journal for Lesson and Learning Studies*, 11(4), 245-259. <https://doi.org/10.1108/IJLLS-02-2022-0020>
- *Kennedy, K., y Walls, J. (2022). How district leaders create caring organizations. *Phi Delta Kappan*, 103(5), 13-17. <https://doi.org/10.1177/00317217221079973>
- *Kim, T., Yang, M., y Lim, S. (2021). Owning educational change in Korean schools: three driving forces behind sustainable change. *Journal of Educational Change*, 22(4), 589-601. <https://doi.org/10.1007/s10833-021-09442-2>
- *King Smith, A., Watkins, K. E., y Han, S. H. (2020). From silos to solutions: How one district is building a culture of collaboration and learning between school principals and central office leaders. *European Journal of Education*, 55(1), 58-75. <https://doi.org/10.1111/ejed.12382>
- *Klar, H. W., Huggins, K. S., Andreoli, P. M., y Buskey, F. C. (2020). Developing rural school leaders through leadership coaching: A transformative approach. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 539-559. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1585553>



- *Klingner, J. K., Boardman, A. G., y McMaster, K. L. (2013). What does it take to scale up and sustain evidence-based practices?. *Exceptional Children*, 79(2), 195-211. <https://doi.org/10.1177/001440291307900205>
- *Lasater, K., Albiladi, W. S., Davis, W. S., y Bengtson, E. (2020). The data culture continuum: An examination of school data cultures. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 533-569. <https://doi.org/10.1177/0013161X19873034>
- Lawson, H. A. (2004). The logic of collaboration in education and the human services. *The Journal of Interprofessional Care*, 18, 225–237. <https://doi.org/10.1080/13561820410001731278>
- *Lee, V. R., Leary, H. M., Sellers, L., y Recker, M. (2014). The role of school district science coordinators in the district-wide appropriation of an online resource discovery and sharing tool for teachers. *Journal of Science Education and Technology*, 23, 309-323. <https://doi.org/10.1007/s10956-013-9465-5>
- *Leinhardt, A. M. C., y Willert, H. J. (2002). Involving stakeholders in resolving school violence. *NASSP Bulletin*, 86(631), 32-43. <https://doi.org/10.1177/019263650208663104>
- *Leithwood, K. (2019). Characteristics of effective leadership networks: A replication and extension. *School Leadership and Management*, 39(2), 175-197. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1470503>
- *Levine, T. H., y Marcus, A. S. (2007). Closing the achievement gap through teacher collaboration: Facilitating multiple trajectories of teacher



- learning. *Journal of Advanced Academics*, 19(1), 116-138.
<https://doi.org/10.4219/jaa-2007-707>
- *Liljenberg, M. (2021). A professional development practice to enhance principals' instructional leadership—enabling and constraining arrangements. *Journal of Professional Capital and Community*, 6(4), 354-366. <https://doi.org/10.1108/JPCC-12-2020-0102>
- *Mariage, T. V., & Garmon, M. A. (2003). A case of educational change: Improving student achievement through a school-university partnership. *Remedial and special education*, 24(4), 215-234.
<https://doi.org/10.1177/07419325030240040501>
- *Martínez, R. A., y Quartz, K. H. (2012). Zoned for Change: A Historical Case Study of the Belmont Zone of Choice. *Teachers College Record*, 114(10), 1-40. <https://doi.org/10.1177/016146811211401009>
- *Marx, S., y Saavedra, C. M. (2013). Understanding the epistemological divide in ESL education: What we learned from a failed university–school district collaboration. *Urban Education*, 49(4), 418-439.
<https://doi.org/10.1177/0042085913478624>
- Maurice J. Elias, Joseph E. Zins, Patricia A. Graczyk y Roger P. Weissberg (2003). Implementation, Sustainability, and Scaling Up of Social-Emotional and Academic Innovations in Public Schools. *School Psychology Review*, 32(3), 303–319.
<https://doi.org/10.1080/02796015.2003.12086200>

- *McGhee, C. y Haynes, A. (2022). Rebuilding solidarity through advocacy leadership: Principals building coalitions to fight exclusion and displacement in gentrifying communities. *Educational Studies*, 58(3), 386-403. <https://doi.org/10.1080/00131946.2022.2033752>
- *Merchant, B., y Garza, E. (2015). The urban school leaders collaborative: Twelve years of promoting leadership for social justice. *Journal of Research on Leadership Education*, 10(1), 39-62. <https://doi.org/10.1177/1942775115569576>
- *Meyers, A. B., Tobin, R. M., Huber, B. J., Conway, D. E., y Shelvin, K. H. (2015). Interdisciplinary collaboration supporting social-emotional learning in rural school systems. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 25(2-3), 109-128. <https://doi.org/10.1080/10474412.2014.929956>
- *Ndlovu, M. C. (2011). University-school partnerships for social justice in mathematics and science education: the case of the SMILES project at IMSTUS. *South African Journal of Education*, 31(3), 419-433. <https://doi.org/10.15700/saje.v31n3a538>
- *Orphanos, S., y Orr, M. T. (2013). Learning leadership matters. *Educational Management Administration and Leadership*, 42(5), 680–700. <https://doi.org/10.1177/1741143213502187>
- *Padayachee, A. S., y Gcelu, N. (2022). Collaboration: The key to managing discipline in South African schools. *South African Journal of Education*, 42(4), 1-10. <https://doi.org/10.15700/saje.v42n4a2139>

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., ... Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799.

<https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>

*Penner-Williams, J., Díaz, E. I., y Worthen, D. G. (2017). PLCs: Key PD component in learning transfer for teachers of English learners. *Teaching and Teacher Education*, 65, 215-229.

<https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.03.014>

*Phillips, A., Teahon, M., Feusner, C., y Ericson, E. (2023). Preparing School Leaders and Developing Rural Leadership Capacity: A Collaborative Effort on the Great Plains. *Journal of Research on Leadership Education*, 19427751231179244 (online first).

<https://doi.org/10.1177/19427751231179244>

*Pyhältö, K., Soini, T., y Pietarinen, J. (2011). A systemic perspective on school reform: Principals' and chief education officers' perspectives on school development. *Journal of Educational Administration*, 49(1), 46-61.

<https://doi.org/10.1108/09578231111102054>

Queupil, J. P., Cuéllar, C., Cuenca, C., Ravest, J., y Guíñez, C. (2021). Roles de liderazgo y colaboración para la mejora escolar: un estudio de caso



- a través del análisis de redes sociales. *Calidad en la Educación*, (54), 107-142. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n54.952>
- *Rivet, A. E., y Krajcik, J. S. (2004). Achieving standards in urban systemic reform: An example of a sixth grade project-based science curriculum. *Journal of Research in Science Teaching*, 41(7), 669–692. <https://doi.org/10.1002/tea.20021>
- Robinson, V. (2011). *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass.
- *Robinson, D. V. (2017). Collaborative partnerships between high poverty and minority parents and educational leaders: Reversing the school and home divide. *Journal for Multicultural Education*, 11(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/JME-11-2015-0035>
- *Sanders, M. (2009). Collaborating for change: How an urban school district and a community-based organization support and sustain school, family, and community partnerships. *Teachers College Record*, 111(7), 1693-1712. <https://doi.org/10.1177/016146810911100703>
- *Sanders, M. (2012). Sustaining programs of school, family, and community partnerships: A qualitative longitudinal study of two districts. *Educational Policy*, 26(6), 845-869. <https://doi.org/10.1177/0895904811417591>
- *Sanders, M., y Harvey, A. (2002). Beyond the school walls: A case study of principal leadership for school-community collaboration. *Teachers College Record*, 104(7), 1345-1368. <https://doi.org/10.1111/1467-9620.00206>

- *Schultz, L. M., Bonney, E. N., Dorner, L. M., y Song, K. (2023). From Attendance to Collaboration: Contextual Differences in Teacher Perceptions of Multilingual Family Engagement. *Teachers College Record*, 125(1), 132-162. <https://doi.org/10.1177/01614681231155698>
- *Sherif, V. (2018). Voices That Matter: Rural Youth on Leadership. *Research in Educational Administration and Leadership*, 3(2), 311-337. <https://doi.org/10.30828/real/2018.2.8>
- Silva, J., Quispe, F. y Huaman, J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular: Revisión sistemática. *TecnoHumanismo*, 1(9), 69-82. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.60>
- Slater, J. J. y Ravid, R. (Eds.). (2010). *Collaboration in Education*. Routledge.
- *Smrekar, C. (1996). The influence of the family services coordinator on family-school interactions in school-linked social service programs. *The Elementary School Journal*, 96(4), 453-467. <https://doi.org/10.1086/461839>
- *Szczesniul, S. A. (2014). The [un] spoken challenges of administrator collaboration: An exploration of one district leadership team's use of protocols to promote reflection and shared theories of action. *Journal of Educational Change*, 15, 411-442. <https://doi.org/10.1007/s10833-013-9218-5>
- United Nations Statistics Division. (UNSTATS). (2017). *SDG indicators: Regional groupings used in 2017 report and statistical annex*. United

- Nations Statistical Commission.
- <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/regional-groups/>
- *Voelkel Jr, R. H., Johnson, C. W. y Nadeem, F. (2023). District Office Leadership Supporting Site-Level Teacher Collaborative Teams. *Education Sciences*, 13(11), 1092.
- <https://doi.org/10.3390/educsci13111092>
- *Walker, A. (2012). Collaborating with the community: Lessons from a rural school district. *TESOL Journal*, 3(3), 469-487.
- <https://doi.org/10.1002/tesj.25>
- *Walls, J. y Seashore-Louis, K. (2023). Moral Distress Amongst District Leaders: Intensity, Dilemmas, and Coping Mechanisms in the Context of Covid-19. *Educational Administration Quarterly*, 59(3), 507-541.
- <https://doi.org/10.1177/0013161X231170226>
- *Weddle, H., Yoshisato, M. y Hopkins, M. (2022). Professional learning for secondary teachers of English learners in an urban school district: examining systems of support. *Journal of Professional Capital and Community*, 7(2), 176-192. <https://doi.org/10.1108/JPCC-11-2020-0084>
- *Wei, F., Ni, Y. y Yoon, I. H. (2023). Understanding the role of local educational departments in school collaboration for improvement: Two districts in China. *Educational Management Administration and Leadership*, 51(4), 986-1007. <https://doi.org/10.1177/17411432211015208>



*Williams, M., Botello, J., & Bogdon, O. (2022). Navigating Necessary Change: Leadership through Technology Transformation. *Ubiquitous Learning*, 16(1), 13.

<https://doi.org/10.18848/1835-9795/CGP/v16i01/13-29>

*Xue, S., Bush, T. y Ng, A. Y. M. (2020). Leadership preparation in China: Providers' perspectives. *Research in Educational Administration and Leadership*, 5(4), 990-1036. <https://doi.org/10.30828/real/2020.4.2>

*Zygouris-Coe, V. I., Pace, B. G., Malecki, C. L. y Weade, R. (2001). Action research: A situated perspective. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 14(3), 399-412.

<https://doi.org/10.1080/09518390110029120>