

# Liderar desde el nivel medio del sistema: el papel de los *middle tiers* para desarrollar el liderazgo educativo

Mireia Tintoré

Universitat Internacional de Catalunya. España.  
mtintore@uic.es



© de la autora

Recibido: 5/4/2023

Aceptado: 24/1/2024

Publicado: 29/2/2024

## Resumen

Este artículo pretende describir y analizar cómo es posible potenciar el liderazgo educativo desde los niveles intermedios del sistema, así como el papel decisivo que pueden realizar estos niveles intermedios o *middle tiers* como agentes de cambio para la mejora. Se emplea una metodología de revisión narrativa de la literatura enfocada a sintetizar el conocimiento y la práctica existente sobre el tema a nivel internacional, a la vez que se examina crítica y subjetivamente. Como resultado se concluye lo siguiente: 1. El liderazgo de los niveles intermedios del sistema importa y establece una relación positiva con los resultados y la mejora de la calidad de la educación; 2. Hay que potenciar la conexión de los agentes y de las instituciones intermedios entre sí y con los niveles inferiores y superiores para conseguir un liderazgo sistémico; 3. El liderazgo desde los niveles intermedios tiene en cuenta el contexto, pero se han identificado algunas características comunes; 4. Es preciso realizar un esfuerzo de conceptualización y nomenclatura, y 5. Las investigaciones están concentradas en el área anglosajona y sería necesario introducir esta línea crucial de análisis en otros lugares.

**Palabras clave:** liderazgo en el nivel intermedio del sistema; liderazgo desde el medio; liderazgo desde el *middle tier*; liderazgo educativo; distritos educativos

**Resum.** *Liderar des del nivell mitjà del sistema: el paper dels middle tiers per desenvolupar el lideratge educatiu*

Aquest article pretén descriure i analitzar com és possible potenciar el lideratge educatiu des dels nivells intermedis del sistema, i el paper decisiu que poden realitzar aquests nivells intermedis o *middle tiers* com a agents de canvi i per millorar. Es fa servir una metodologia de revisió narrativa de la literatura enfocada a sintetitzar el coneixement i la pràctica existent sobre el tema a nivell internacional, alhora que s'examina de manera crítica i subjectiva. Com a resultat es conclou el següent: 1. El lideratge dels nivells intermedis del sistema importa i té una relació positiva amb els resultats i la millora de la qualitat de l'educació; 2. Cal potenciar la connexió dels agents i de les institucions intermedis entre si i amb els nivells inferiors i superiors per aconseguir un lideratge sistèmic; 3. El lideratge des dels nivells intermedis té en compte el context, però s'hi han identificat algunes característiques comunes; 4. Cal un esforç de conceptualització i nomenclatura, i 5. Les

investigacions estan concentrades a l'àrea anglosaxona i caldria introduir aquesta línia crucial de recerca en altres llocs.

**Paraules clau:** lideratge en el nivell intermedi del sistema; lideratge des del mig; lideratge des del *middle tier*; lideratge educatiu; districtes educatius

**Abstract.** *Leading from the middle level of the system: The role of the middle tier in the development of educational leadership*

This article aims to describe and analyse how it is possible to strengthen educational leadership from the intermediate levels of the system, and the decisive role that these intermediate or middle-tier levels can play as agents of change and improvement. A narrative literature review methodology is used, focusing on synthesising international knowledge and practice on the topic while examining it critically and subjectively. As a result, it is concluded that (i) the leadership of intermediate levels of the system matters and has a positive relationship with the results and the improvement of the quality of education; (ii) the connection of intermediate agents and institutions with each other and with lower and higher levels must be strengthened to achieve systemic leadership; (iii) leadership from intermediate levels takes into account the context, but some common characteristics have been identified; (iv) an effort of conceptualisation and nomenclature is necessary; (v) research is centred on the English-speaking world and it would be necessary to introduce this crucial line of research elsewhere.

**Keywords:** leadership at the intermediate level of the system; leadership from the middle; leadership in the middle tier; educational leadership; school districts

---

### Sumario

- |  |   |
|--|---|
| 1. Introducción  | 5. El liderazgo en los niveles medios del sistema |
| 2. Metodología   | 6. Discusión y conclusiones                       |
| 3. Definiendo el liderazgo <i>middle tier</i> y sus agentes  | Referencias bibliográficas                        |
| 4. De los líderes escolares a los líderes del sistema pasando por los líderes de niveles intermedios |   |

## 1. Introducción

No podemos mejorar las escuelas sin un liderazgo eficaz, y ello explica el crecimiento imparable de este campo de estudio desde sus orígenes en la década de 1960 hasta la actualidad (Hallinger y Kovacevic, 2019; Tian y Huber, 2021). Sin embargo, aunque el liderazgo puede producirse en todos los niveles del sistema educativo, algunos de estos niveles permanecen poco explorados, especialmente los que están más alejados del centro escolar. Existe abundancia de publicaciones y estudios sobre el liderazgo de la dirección (Walker y Hallinger, 2015; Cruz-González et al., 2020), una explosión importante de trabajos sobre el liderazgo intermedio dentro de los centros educativos (Harris y Jones, 2019; Mifsud, 2023; Nguyen et al., 2020; Wener y Campbell, 2017),

pero una cantidad significativamente más baja y proporcionalmente menor de publicaciones sobre el liderazgo en los niveles que se hallan en el nivel intermedio del sistema o *middle tier* (Childress et al., 2020; Tournier et al., 2023).

Para cubrir esta brecha, el presente trabajo revisa la literatura para *describir y analizar el papel de los niveles intermedios del sistema, o middle tier, para potenciar el liderazgo* desde el nivel situado entre los ministerios, o niveles centrales de formulación de políticas, y los centros de educación.

El artículo se estructurará en diversas secciones: en primer lugar, se explica la metodología; seguidamente, se define el concepto de liderazgo desde el nivel intermedio del sistema y se analiza la evolución experimentada por los estudios de liderazgo hasta centrarse en esos niveles. Seguidamente, se describe la explosión y las características de los estudios a partir de 2010. Se finaliza con las conclusiones y se proponen líneas de actuación para el futuro.

## 2. Metodología

En este artículo teórico de revisión bibliográfica narrativa (convencional y no sistemática) se recopila la información más relevante, a nivel internacional, sobre liderazgo en los niveles medios del sistema educativo. Las revisiones narrativas o descriptivas pretenden explorar, describir y discutir un tema determinado, de forma amplia (Zillmer y Díaz-Medina, 2018), y examinarlo crítica y subjetivamente (Sukhera, 2022). Dichas revisiones pueden ser útiles para explorar temas que no se han investigado lo suficiente, o para obtener nuevos conocimientos o formas de pensar respecto de campos bien desarrollados (Sukhera, 2022). Dado que el estudio no pretende agotar ni cuantificar exhaustivamente el tema, sino facilitar su descripción y comprensión inicial, se ha optado por este tipo de revisión.

Para ello se buscan documentos utilizando los descriptores «líder\* en los niveles intermedios del sistema» y «líder\* en los *middle tier*» en las bases de datos WoS, SCOPUS y Google Scholar. Debido a la escasa cantidad de documentos encontrados inicialmente, se analiza la bibliografía de cada artículo empleando la técnica de la bola de nieve para hallar otras referencias pertinentes. Finalmente, se pueden localizar 42 documentos (con un asterisco inicial en las referencias bibliográficas), de los cuales 21 corresponden a informes de organismos internacionales, informes técnicos o informes de fundaciones y corporaciones. Estos 21 documentos constituyen lo que se llama «literatura gris», es decir, un tipo de publicaciones a cargo de organismos (UNESCO, The Wallace Foundation, RAND Corporation) que trabajan sobre el terreno, generalmente con muchos recursos, de manera que pueden proporcionar datos y resultados de investigaciones con gran rapidez. Estos datos pueden resultar de enorme interés para académicos y profesionales, y por ello hemos incorporado este tipo de estudios a nuestra investigación.

La mayoría de los estudios se han publicado a partir del segundo decenio del siglo XXI, momento en el que este componente esencial del liderazgo educativo empieza a ser objeto de mayor atención por parte de académicos e

instituciones educativas nacionales y supranacionales. No se pretende llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura, pero sí proporcionar información y ejemplos de liderazgo educativo impulsado desde el nivel medio de los sistemas, así como sintetizar los resultados y las conclusiones de los estudios encontrados.

### 3. Definiendo el liderazgo *middle tier* y sus agentes

Para referirse al «liderazgo en el nivel intermedio del sistema» existen diversos conceptos, lo que puede generar confusión: «liderar a nivel meso» o en la parte media de los sistemas educativos (Childress et al., 2020; Johannis et al., 2020; Schleicher, 2015), «liderar desde el medio» (Hargreaves y Braun, 2010; Hargreaves y Shirley, 2020), «liderar desde el exterior de los centros educativos» (Gurr, 2023) o «liderar en el exterior a micronivel» (Harris et al., 2021).

La confusión puede ser todavía mayor si se confunde el «liderazgo en los niveles intermedios del sistema» y el de los «líderes intermedios» (jefes de departamento, de ciclo, orientadores) en el interior de un centro educativo, concepto ampliamente investigado últimamente. La novedad del constructo puede explicar la confusa terminología y por ello resulta pertinente saber qué es el liderazgo *middle tier* y quiénes son sus agentes.

La UNESCO define a los líderes del *middle tier* como aquellos «órganos y agentes que operan *entre la escuela y el nivel central de formulación de políticas*, y son responsables de implementar y monitorear la política educativa nacional a nivel local» (Childress et al., 2020, p. 16).

Cuando hablan de *órganos* se refieren básicamente a divisiones administrativas, como distritos o regiones, pero también a las agrupaciones y redes escolares. Como veremos, el liderazgo desde los distritos es un tipo de liderazgo *middle tier* que ha sido objeto de muchas investigaciones.

Los *agentes* son profesionales con funciones de planificación, gestión y apoyo pedagógico (inspectores, mentores de escuela, consultores o responsables de distrito) que operan en el nivel medio de los sistemas educativos (Childress et al., 2020, p. 16) (ver la figura 1).

Mientras los informes de los organismos internacionales parecen preferir el término *middle tier* y hacen hincapié en los estadios intermedios como elementos de transmisión de políticas, los académicos norteamericanos e ingleses, siguiendo a Hargreaves y Braun (2010), optan por hablar de «liderazgo *desde el medio*» para distinguirlo de «liderazgo *en el medio*» y lo conciben como un motor de cambio transformador.

### 4. De los líderes escolares a los líderes del sistema pasando por los líderes de niveles intermedios

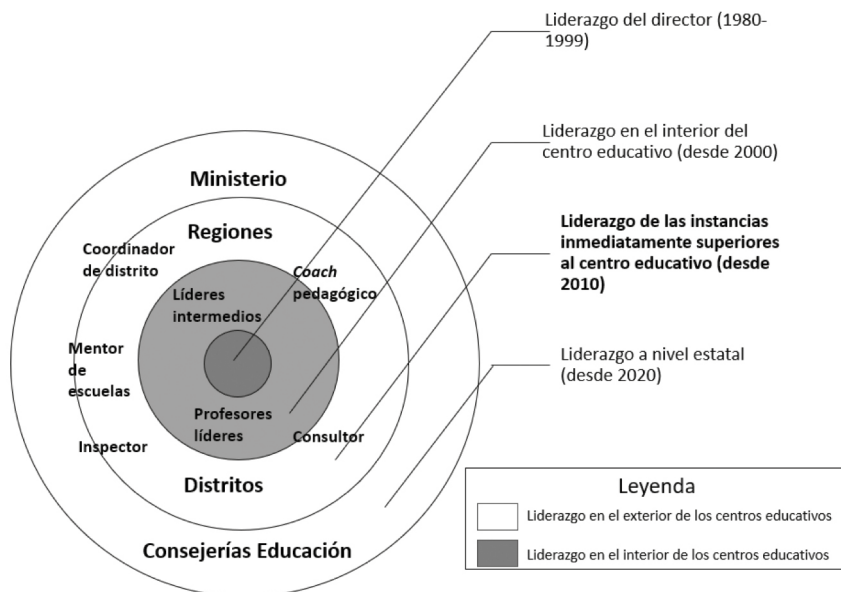
Los estudios sobre liderazgo educativo han ido avanzando en forma de mancha de aceite en lo que se refiere a su centro de localización. En un primer momen-

to, y hasta el año 2000, predominaron los trabajos centrados en el liderazgo del director (Bush, 2003; Hallinger, 2009) (figura 1, círculo central).

La aparición del liderazgo distribuido alrededor del cambio de milenio (Mifsud, 2023) trajo consigo la reflexión sobre el liderazgo más allá del director o la directora, pero todavía en el interior del centro educativo (figura 1, círculo 2). En consecuencia, empiezan a oírse términos como *liderazgo inter-medio* dentro de las escuelas (Rodríguez y Gairín, 2020) o *liderazgo del profesor* (Bernal e Ibarrola, 2015; Harris, 2004; Tintoré et al., 2023). Todo ello resulta un avance respecto al período anterior, en el que solamente el director o la directora y, excepcionalmente, el equipo directivo era sujeto de análisis en relación con el liderazgo educativo.

El tercer círculo de la figura 1 hace referencia al objeto de esta investigación, el nivel *middle tier*. Allí se encuentran los agentes (inspectores, coordinadores de distritos, coordinadores de redes de escuelas, mentores o *coach* de escuelas, consultores) y entidades (ayuntamientos, distritos, regiones) que se sitúan entre el Estado (Ministerio, consejerías o departamentos de educación) y los centros educativos. Los estudios centrados en este nivel se desarrollan a partir de 2010, y a partir de 2020 (figura 1, círculo 4) se incrementan los trabajos sobre liderazgo sistémico, es decir, el que se realiza desde las instituciones de educación con influencia en todo el sistema (Courtney y McGinity, 2022).

**Figura 1.** Evolución de los estudios de liderazgo desde el nivel individual del director o la directora de escuela hasta el nivel estatal



Fuente: elaboración propia.

Esta cronología corresponde básicamente al mundo anglosajón, pues, fuera de dicha área, los avances se producen con posterioridad a estas fechas. En España, donde se realiza el presente estudio, las referencias al liderazgo *middle tier* (aparte de trabajos sobre la inspección educativa) se producen a partir de 2020.

## 5. El liderazgo en los niveles medios del sistema

Alrededor del año 2010 empieza a valorarse el nivel situado entre el Estado y los centros educativos. Anteriormente, como señala Gurr (2023), ya existían investigaciones sobre agentes o cuerpos intermedios. Por ejemplo, trabajos sobre el papel de los inspectores en USA (Farkas et al., 2003) o en España (Teixidó Planas, 1997; Antúnez, 2011) y sobre los distritos escolares (sobre todo en América del Norte).

Pero se necesitaba mayor evidencia de resultados y más experiencias (The Wallace Foundation, 2006). Por eso resultó de interés el metaanálisis de Waters y Marzano (2007), que investigaba la influencia de los líderes de instituciones intermedias en el rendimiento de los estudiantes. Analizando 27 estudios encontraron una relación estadísticamente significativa entre liderazgo del distrito y rendimiento estudiantil. También determinaron que los inspectores efectivos son aquellos que ayudan a desarrollar distritos focalizados en la mejora de la enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, Sheppard et al. (2009) analizaron a fondo un distrito escolar y también concluyeron que el liderazgo eficaz del distrito era un enfoque prometedor para la reforma educativa.

### 5.1. El despegue

A pesar de las conclusiones de estos estudios, las investigaciones hasta 2010 olvidaban los niveles que estaban por encima de la escuela y que parecían existir únicamente con funciones de control y supervisión. A partir de esa fecha, se incrementaron los estudios con foco en el *middle tier* y empezó a cambiar la forma en que se concebían las funciones de ese nivel intermedio.

Por ejemplo, Barber et al. (2010) dedicaron un apartado de su informe al liderazgo de los *middle tier*. Tras analizar seis sistemas, corroboraron que el liderazgo de los distritos es importante y señalaron las contribuciones que se pueden realizar desde estos niveles.

Ese mismo año, Leithwood (2010) publicó un artículo definiendo las características de los distritos excepcionalmente efectivos en la mejora del rendimiento. Aportó evidencias de mejora en esos distritos excepcionales recogidas a lo largo de diez años en 31 publicaciones, mostrando que el tema estaba activo en Estados Unidos y Canadá, donde se habían realizado los estudios empíricos. Dando respuesta a las preocupaciones de Barber et al. (2010) describió las características que tenían en común esos distritos.

Del mismo año es el trabajo de Hargreaves y Braun (2010) en el cual los autores formalizaban el concepto de liderazgo desde el medio (*leadership from*

*the middle o LfM*) que va a resultar de gran importancia en el avance de estos estudios. Hargreaves y Braun evaluaron la iniciativa del gobierno de Ontario que pretendía conseguir que los 72 distritos —*the middle*— lideraran el cambio en su zona. El término *LfM* lo usaron para describir situaciones en las que los distritos desarrollaron sus propias estrategias para promover la inclusión de todos los estudiantes adaptándose a las necesidades de cada comunidad, además de conectarse en red y compartir las estrategias.

## 5.2. El desarrollo

Otros hitos en la evolución de los estudios sobre liderazgo en el nivel medio son los trabajos de Leithwood (2013) y Leithwood et al. (2019), o de Hargreaves y Shirley (2020) sobre distritos potentes que favorecen el aprendizaje de sus estudiantes; Schleicher (2015), quien señala que los sistemas escolares que funcionan son aquellos que desarrollan liderazgo en todos los niveles; Fullan (2015), que considera el liderazgo *middle tier* como un liderazgo del sistema y que participará en muchas investigaciones en torno a este concepto, o Gibbs et al. (2019), que describen una estrategia de liderazgo a nivel meso en Delhi (India).

Por su parte, Fullan y Rincón-Gallardo (2017) analizan el liderazgo intermedio en California y en Nueva Zelanda (Fullan, 2015). Kaul et al. (2022) se ocupan de la relación entre los directores y sus distritos en Estados Unidos durante la pandemia y de cómo los distritos pueden apoyarles en su labor. Y, en Singapur, Johannis et al. (2020) proponen un modelo mixto basado en Fullan y Bronfenbrenner para conseguir el cambio sistémico basándose en las capas intermedias o *meso* de cada nivel del sistema.

En el Reino Unido se examina la creación de redes de escuelas para favorecer el liderazgo (Hill et al., 2012; Hargreaves y Ainscow, 2015). Hargreaves y Ainscow (2015) sugieren que los cambios empiecen en ese nivel, pues «las estrategias de arriba-abajo son inapropiadas, y las de abajo-arriba no están consiguiendo mejorar de forma significativa» (p. 44). Pero el éxito del «liderazgo desde el medio» solo se conseguirá si los distritos se coordinan, en lugar de seguir actuando independientemente unos de otros. Para ilustrarlo, ofrecen los ejemplos del *Greater Manchester Challenge*, en Inglaterra, a partir de los años 2007-2008, y de Ontario (Canadá), desde 2005. En ambos casos, el impulso de los distritos consigue grandes mejoras académicas y enormes cambios en la cultura de las escuelas. A su vez, Chapman (2019) y Forde y Torrance (2021) describen la reestructuración del nivel intermedio en Escocia para conseguir un sistema educativo más cohesionado.

Además, Gurr (2023), en Australia, y Harris et al. (2021), en el Reino Unido, distinguen entre liderazgo en el interior de los centros educativos y liderazgo en el exterior a la escuela (ver figura 1), que identifican como *system leadership* y definen como «la capacidad de generar cambios en un sistema o subsistema cuando esto implique crear, utilizar o explotar conexiones dentro del sistema» (Gurr, 2023, p. 27). Es decir, consideran «liderazgo del sistema»

tanto a los niveles medios como a los superiores (los dos círculos exteriores de la figura 1), a los cuales Harris et al. (2021) denominan «nivel macro» (superior) y «nivel micro» (medio). Los líderes de nivel macro generan cambios en todo el sistema; los líderes de nivel micro favorecen el cambio en las escuelas o redes de escuelas. Las autoras describen las características que deben tener esos líderes micro del sistema.

Hasta el momento, los estudios analizados se localizan en el área anglosajona, donde se ha producido la inmensa mayoría de investigaciones sobre este tema. Sin embargo, en otras partes del mundo también empiezan a aparecer trabajos sobre esta temática.

En el área iberoamericana se asiste a una pequeña explosión de publicaciones en Chile, posiblemente por las relaciones entre académicos de este país y académicos de Ontario (Anderson, Fullan, Rincón-Gallardo). Los trabajos de Uribe et al. (2016 y 2017), Zoro et al. (2017), Anderson (2017), Anderson et al. (2021), Pineda et al. (2020), Pascual y Orrego (2022) y Rodríguez-Espinoza (2022) describen ejemplos de liderazgo intermedio focalizado en los servicios locales de educación pública (SLEP) y en las agencias de educación pública de nivel intermedio. En todos los casos se muestra cómo, en Chile, las agencias de nivel intermedio están evolucionando desde la gestión y el control hacia la responsabilidad por la calidad de los resultados académicos conforme a las tendencias que se observan a nivel internacional (Anderson, 2017).

También en Chile, Rincón-Gallardo (2018) se ocupa de las redes escolares como entornos de aprendizaje para los líderes y señala que el «liderazgo intermedio» puede ejercer influencia en tres direcciones: liberar y apoyar hacia abajo, colaborar y conectar lateralmente y aprovechar e influir hacia arriba. La aportación de Pascual y Orrego (2022) completa el trabajo iniciado por Leithwood (2010) sobre las características de los distritos excepcionales por su apoyo al liderazgo pedagógico. Estos autores, basándose en investigaciones anteriores, estructuran las características en 5 dimensiones y 30 buenas prácticas del nivel intermedio que permiten la mejora de los aprendizajes. Comparando los sistemas educativos en Francia, Nueva Zelanda, Puebla (México), Japón y Ontario (Canadá) evidencian que no existen recetas universales de liderazgo intermedio exitoso, pues depende de los sistemas de gobernanza de cada país.

Por su parte, Rodríguez-Espinoza (2022) reclama mayor atención al liderazgo en los niveles intermedios por parte de los investigadores. En su trabajo, se centra en las agencias de educación pública de nivel intermedio y las utiliza para caracterizar dicho nivel.

En España, Barrero Fernández et al. (2020) tratan del liderazgo intermedio de los servicios de orientación y asesoría mostrando el caso de un asesor psicopedagógico de zona en Andalucía. Tintoré (2023) estudia el liderazgo intermedio de un servicio educativo de zona en Cataluña.

Paralelamente a estos avances, el liderazgo de los niveles medios recibe atención por parte de organismos e instituciones norteamericanos y también a nivel internacional.



En lo que se refiere a la aportación norteamericana, diversas fundaciones y corporaciones patrocinan, también a partir de 2010, trabajos en torno al liderazgo de nivel medio y de nivel superior o del sistema (Orr et al., 2010; The Wallace Foundation, 2013; Gates et al., 2020; Manna, 2021 y 2022; Wang et al., 2022). Estos estudios analizan el papel de los distritos (nivel intermedio) y de los estados (nivel superior) para liderar el aprendizaje, y las sinergias entre distritos, escuelas y universidades para formar en liderazgo. En el Reino Unido, Aston et al. (2013), en el informe de la National Foundation for Educational Research (NFER), proporcionan indicaciones para los líderes de los organismos de nivel medio sobre cómo apoyar la mejora escolar y el liderazgo del sistema a partir de las escuelas.

Desde la UNESCO, Childress et al. (2020) consideran los *middle tier* como agentes de cambio para desarrollar el liderazgo pedagógico, y este aspecto es retomado en 2023 con el trabajo de Tournier y colaboradores, donde se muestran ejemplos de liderazgo desde el medio en diferentes países y culturas (India, Jordania, Ruanda, Shanghái). Estos dos informes internacionales pueden ser determinantes para estimular la investigación sobre liderazgo a nivel del *middle tier*, pues, desde su posición de influencia, consideran que los distritos pueden impulsar todo el sistema «liderando desde el medio». Para ello, recomiendan fortalecer a este grupo de profesionales (Tournier et al., 2023).

En general, los informes de la UNESCO se centran en los distritos, subdistritos y regiones y sus correspondientes profesionales desde una perspectiva que se podría considerar político-administrativa. Además, ofrecen ejemplos en muy diversos países alrededor del mundo. Por su parte, los informes norteamericanos analizan cómo los legisladores, los distritos escolares y las universidades pueden trabajar juntos en la mejora del liderazgo escolar desde el medio y muestran ejemplos de los Estados Unidos, generalmente patrocinados por entidades privadas. En ambos casos, el objetivo fundamental es mejorar la calidad de la educación ayudando a los directores a mejorar su desempeño, pues se concibe a los líderes intermedios como agentes de cambio, y no simplemente como supervisores y controladores.

En resumen, los informes y las investigaciones muestran el papel crucial de los líderes intermedios del sistema para mejorar la calidad de la educación, tal como indica la tabla que sintetiza este apartado (tabla 1), la cual también puede servir para caracterizar el liderazgo eficaz en los niveles intermedios.

**Tabla 1.** Cómo pueden actuar los líderes intermedios del sistema como agentes de cambio

Cómo pueden actuar los líderes intermedios como agentes de cambio	Autores
Ayudando a mejorar la calidad de la preparación directiva	Leithwood, 2010; Orr et al., 2010; Manna, 2021; Pascual y Orrego, 2022.
Ayudando a mejorar la calidad de las prácticas directivas	Orr et al., 2010; Gates et al., 2020; Manna, 2021; Wang et al., 2022.
Ayudando a encontrar candidatos para la dirección	The Wallace Foundation, 2013; Harris et al., 2021.
Apoyando a los líderes en su trabajo	Waters y Marzano, 2007; Leithwood, 2013; The Wallace Foundation, 2013; Gates et al., 2020; Manna, 2021; Wang et al., 2022; Pascual y Orrego, 2022.
Contribuyendo a mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje	Waters y Marzano, 2007; Leithwood, 2010; Fullan y Quinn, 2015; Childress et al., 2020; Pascual y Orrego, 2022; Tournier et al., 2023.
Proporcionando alineamiento con el sistema	Waters y Marzano, 2007; Leithwood, 2010; Hargreaves y Ainscow, 2015; Pascual y Orrego, 2022; Tournier et al., 2023.
Poniendo todos los recursos al servicio de las metas del sistema	Waters y Marzano, 2007; Leithwood, 2010; Pascual y Orrego, 2022.

Fuente: elaboración propia.

## 6. Discusión y conclusiones

El interés por los *middle tiers* y su papel en la mejora educativa se ha desarrollado recientemente como parte del avance de los sistemas educativos hacia la descentralización (Childress et al., 2020). Se ha pasado de considerar que estos líderes intermedios existían para supervisar la dirección, a considerarlos agentes de cambio al servicio de la dirección. Esta evolución se alinea con la experimentada por el liderazgo educativo, que —desde posiciones burocráticas y administrativas— se ha orientado a la mejora de los resultados y al desarrollo de la comunidad educativa.

A pesar del incremento en las publicaciones desde 2010, los trabajos siguen siendo escasos y centrados en el área anglosajona, además de hablar de algunos países puntuales como Chile. En el caso español, se trata de una línea de investigación poco o nada explorada.

Extendiendo el punto anterior, se necesitan investigaciones que muestren el liderazgo promovido desde los *middle tiers*, pero también cambios más sistémicos a través de la conexión entre ellos y con los responsables de las políticas, tal como sugerían The Wallace Foundation en 2006, Hargreaves y Ainscow en 2015 y, más recientemente, Gurr en 2023.

Parece probado que el liderazgo de los niveles intermedios es importante por varios motivos (Waters y Marzano, 2007; Sheppard et al., 2009; Barber et al., 2010; Hargreaves y Ainscow, 2015). Por una parte, porque tiene una relación positiva con la mejora de la enseñanza-aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes (Waters y Marzano, 2007) y con la mejora en la calidad de

la educación (Pascual y Orrego, 2022). Por otra parte, porque, cuando se propone la mejora de la escuela y los aprendizajes, el nivel medio de los sistemas educativos es el más indicado para facilitar la colaboración, compartir el conocimiento, escalar las innovaciones y brindar orientación educativa a los profesionales escolares (Orr et al., 2010; Manna, 2022; Wang et al., 2022). Además, la colaboración entre escuelas, universidad y niveles intermedios puede llevar los efectos positivos desde una zona hasta otras en una iniciativa en la que todos ganan.

Sin embargo, es preciso realizar un esfuerzo importante de conceptualización, pues los términos que se emplean para referirse al liderazgo desde el nivel medio del sistema son abundantes, poco claros y, en ocasiones, se confunden con las referencias al nivel medio en el interior de los centros educativos.

También resulta necesario aportar evidencias de éxito en niveles medios con sistemas de gobernanza diferentes a los del área anglosajona y —en general— extendiendo las investigaciones a otras áreas geográficas.

Hasta el momento, la investigación ha mostrado suficientemente que, cuando se trata de desarrollar el liderazgo, los distritos y otros niveles medios son fundamentales y, aunque quedan muchos temas por analizar, merece la pena desarrollar esta línea de investigación por los indudables beneficios que puede reportar a todo el sistema educativo.

En estas páginas se ha intentado mostrar el estado en el que se hallan los estudios sobre los niveles intermedios del sistema educativo y su influencia en la promoción del liderazgo para la mejora. Hemos empleado métodos de revisión narrativa de la literatura, conscientes de las limitaciones de este tipo de estudios y sus posibles imprecisiones y sesgos. A pesar de no basarnos en protocolos específicos de búsqueda sistemática, hemos aplicado con rigurosidad las buenas prácticas de trabajo académico propias de cualquier investigación, preparando el camino para futuros trabajos en la línea señalada anteriormente.

## Referencias bibliográficas

- \*ANDERSON, S. E. (2017). *El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar: Informe técnico N° 1* (pp. 1-13). Líderes Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- \*ANDERSON, S., URIBE, M. y VALENZUELA, J. P. (2021). Reforming public education in Chile: The creation of local education services. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 481-501.  
<<https://doi.org/10.1177/1741143220983327>>
- ANTÚNEZ, S. (2011). ¿Qué tiene de particular dirigir un centro escolar?: Consecuencias para la formación de directores. *Avances en Supervisión Educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, 14.
- \*ASTON, H., EASTON, C., SIMS, D., SMITH, R., WALKER, F., CROSSLEY, D. y CROSSLEY-HOLLAND, J. (2013). *What Works in Enabling School Improvement?: The Role of the Middle Tier*. National Foundation for Educational Research (NFER).

- \*BARBER, M., WHELAN, F. y CLARK, M. (2010). *Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future*. McKinsey & Company.
- \*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). <<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol19-Issue1-fulltext-1751>>
- \*BERKOWITZ, D., ZORO, B. y TRUJILLO, D. (2020). *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*. Líderes Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- BERNAL, A. e IBARROLA, S. (2015). Teacher leadership: Basic purpose of the education management. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70.
- BUSH, T. (2003). *Theories of Educational Leadership & Management* (3.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- \*CHAPMAN, C. (2019). From hierarchies to networks: Possibilities and pitfalls for educational reform of the middle tier. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 554-570. <<http://doi.org/10.1108/JEA-12-2018-0222>>
- \*CHILDRESS, D., CHIMIER, C., JONES, C., PAGE, E. y TOURNIER, B. (2020). *Change Agents: Emerging Evidence on Instructional Leadership at the Middle Tier*. Education Development Trust, Education Commission, and UNESCO. <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374918/PDF/374918eng.pdf.multi.page.References>>
- COURTNEY, S. J. y MCGINITY, R. (2022). System leadership as depoliticisation: Reconceptualising educational leadership in a new multi-academy trust. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(6), 893-910. <<http://doi.org/10.1177/1741143220962101>>
- CRUZ-GONZÁLEZ, C., LUCENA, C. y DOMINGO, J. (2020). A systematic review of principals' leadership identity from 1993 to 2019. *Educational Management Administration & Leadership*, 23. <<http://dx.doi.org/10.1177/1741143219896053>>
- FARKAS, S., JOHNSON, J. y DUFFETT, A. (2003). *Rolling Up Their Sleeves: Superintendents and Principals Talk about What's Needed to Fix Public Schools*. The Wallace Foundation.
- \*FORDE, C. y TORRANCE, D. (2021). Leadership at all levels: System alignment through empowerment in Scottish education? *School Leadership and Management*, 41(1-2), 22-40. <<http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2020.1825372>>
- \*FULLAN, M. (2015). Leadership from the middle: A system strategy. *Education Canada*, 55(4), 22-26.
- \*FULLAN, M. y QUINN, J. (2015). *Coherence: The Right Drivers in Action in Schools, Districts, and Systems*. Corwin.
- \*FULLAN, M. y RINCÓN-GALLARDO, S. (2017). *Taking Stock: Leadership from the Middle in California. California's Golden Opportunity Series*. Michael Fullan Enterprises.
- \*GATES, S. M., KAUFMAN, J. H., DOAN, S., PRADO TUMA, A. y KIM, D. (2020). *Taking Stock of Principal Pipelines: What Public School Districts Are Doing and Want to Do to Improve School Leadership*. RAND Corporation. <[http://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA274-1.html](http://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA274-1.html)>
- \*GIBBS, E., EAST, C., HALLGARTEN, J. y JONES, C. (2019). *System scaling in Delhi: A 'learning partner' formative evaluation of STiR Education's Intrinsic Motivation model*. Education Development Trust.

- \*GURR, D. (2023). *A think-piece of leadership on education*. Paper commissioned for 2024/25 the Global Education Monitoring Report Leadership and Education-UNESCO.
- HALLINGER, P. (2009). *Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning*. The Hong Kong Institute of Education.
- HALLINGER, P. y KOVACEVIC, J. (2019). Science Mapping the Knowledge Base in Educational Leadership and Management: A Longitudinal Bibliometric Analysis, 1960-2018. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(1), 5-30. <<https://doi.org/10.1177/1741143219859002>>
- \*HARGREAVES, A. y AINSCOW, M. (2015). The Top and Bottom of Leadership and Change. *Phi Delta Kappan*, 97(3), 42-48. <<https://doi.org/10.1177/0031721715614828>>
- \*HARGREAVES, A. y BRAUN, H. (2010). *Leading for All: The Code special education project*. Council of Ontario Directors of Education. <[www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential\\_FullReport\\_Final.pdf](http://www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential_FullReport_Final.pdf)>.
- \*HARGREAVES, A. y SHIRLEY, D. (2020). Leading from the middle: Its nature, origins, and importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 92-114. <<https://doi.org/10.1108/JPC-06-2019-0013>>
- HARRIS, A. (2004). Teacher leadership and distributed leadership: An exploration of the literature. *Leading and Managing*, 10(2), 1-9.
- HARRIS, A. y JONES, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership & Management*, 39(2), 123-126. <<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1574964>>
- \*HARRIS, A., JONES, M. y HASHIM, N. (2021). System leaders and system leadership: Exploring the contemporary evidence base. *School Leadership & Management*, 41(4-5), 387-408. <<https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1889492>>
- \*HILL, R., DUNFORD, J., PARISH, N., REA, S. y SANDALS, L. (2012). *The growth of academy chains: Implications for leaders and leadership*. National College for School Leadership.
- \*JOHANNIS, A. A., TAN, C. Y., RAVEENDARAN, S. y HUNG, D. W. (2020). Singapore: A centralised – decentralised model. En H. ARLESTIG y O. JOHANSSON (Eds.). *Educational Authorities and the Schools: Organisation and Impact in 20 States* (pp. 389-408). Springer.
- \*KAUL, M., COMSTOCK, M. y SIMON, N. S. (2022). Leading From the Middle: How Principals Rely on District Guidance and Organizational Conditions in Times of Crisis. *AERA Open*, 8(1), 1-17. <<https://doi.org/10.1177/23328584221077303>>
- \*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. <<https://doi.org/10.1080/15700761003731500>>
- \*— (2013). *Strong districts & their leadership: The Ontario Institute for Education Leadership*. The Institute for Education Leadership. <<http://www.ontariodirectors.ca/downloads/Strong%20Districts-2.pdf>>.
- \*LEITHWOOD, K., SUN, J. y MCCULLOUGH, C. (2019). How school districts influence student achievement. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 519-539. <<https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0175>>
- \*MANNA, P. (2021). *How Can State Policy Support Local School Districts as They Develop Principal Pipelines?* The Wallace Foundation.

- \*— (2022). *States as Leaders, Followers, and Partners: Lessons from the ESSA Leadership Learning Community and the University Principal Preparation Initiative*. The Wallace Foundation.
- MIFSUD, D. (2023). A systematic review of school distributed leadership: Exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*.  
<<https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>>
- NGUYEN, D., HARRIS, A. y NG, D. (2020). A review of the empirical research on teacher leadership (2003-2017): Evidence, patterns and implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 60-80.  
<<http://dx.doi.org/10.1108/JEA-02-2018-0023>>
- \*ORR, M. T., KING, C. y LAPOINTE, M. (2010). *Districts Developing Leaders: Lessons on Consumer Actions and Program Approaches from Eight Urban Districts*. Education Development Center, Inc. y The Wallace Foundation.
- \*PASCUAL, J. y ORREGO, V. (2022). Liderazgo educativo en el nivel intermedio: Lecciones para Chile desde experiencias internacionales. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación - REXE*, 21(47), 336-354.  
<<https://doi.org/10.21703/0718-5162202202102147018>>
- \*PINEDA, M., PALMA, E., ASSAÉL, J. y REDONDO, J. (2020). Relaciones entre coordinadores municipales y directores de escuelas públicas en Chile. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 45-60.  
<<https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.003>>
- \*RINCÓN-GALLARDO, S. (2018). Las redes escolares como entornos de aprendizaje para los líderes escolares. En J. WEINSTEIN y G. MUÑOZ (eds.). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas* (pp. 355-388). Ediciones de la Universidad Diego Portales.
- \*RODRÍGUEZ-ESPIÑOZA, S. (2022). Agencias de educación pública de nivel intermedio: Un campo de investigación en construcción. *Revista de Liderazgo Educativo*, 1, 112-128.  
<<https://doi.org/10.29393/RLE1-6AESR10006>>
- RODRÍGUEZ, G. A. y GAIRÍN, J. (2020). Prácticas de liderazgos intermedios en organizaciones escolares de Chile. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 88-111.  
<<https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4044>>
- \*SCHLEICHER, A. (2015). *Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*. OECD.  
<<https://doi.org/10.1787/9789264231191-en>>
- \*SHEPPARD, L. B., BROWN, J. E. y DIBBON, D. (2009). *School District Leadership Matters*. Springer.  
<<https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9747-8>>
- SUKHERA, J. (2022). Narrative Reviews: Flexible, Rigorous, and Practical. *Journal of Graduate Medical Education*, 14(4), 414-417.  
<<https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00480.1>>
- TEIXIDÓ PLANAS, M. (1997). *Supervisión del sistema educativo*. Ariel.
- \*THE WALLACE FOUNDATION (2006). *Leadership for learning: Making the connections among State, District and School Policies and Practices*. The Wallace Foundation Publications.  
<<https://doi.org/10.4135/9781473915152.n3>>
- \*— (2013). *Districts Matter: Cultivating the Principals Urban Schools Need*. The Wallace Foundation Publications.

- TIAN, M. y HUBER, S. G. (2021). Mapping the International Knowledge Base of Educational Leadership, Administration and Management: A Topographical Perspective. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 51(1), 4-23.  
<<https://doi.org/10.1080/03057925.2019.1585757>>
- TINTORÉ, M. (2023). El papel de los Servicios Educativos de Zona en la mejora del liderazgo educativo. En J. LÓPEZ-YÁÑEZ y M. SÁNCHEZ-MORENO (eds.), *Construir Comunidad en la Escuela* (pp. 761-768). Narcea Ediciones.
- TINTORÉ, M., GRATACÓS, G. y LADRÓN DE GUEVARA, B. (2023). A scoping review of the literature on teacher leadership in Spain. *Leadership and Policy in Schools*.  
<<https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2208217>>
- \*TOURNIER, B., CHIMIER, C. y JONES, J. (Eds.) (2023). *Leading teaching and learning together: The role of the middle tier*. Education Development Trust, and IIEP-UNESCO. <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384504/PDF/384504eng.pdf.multi>>
- \*URIBE, M., BERKOWITZ, D., TORCHE, P., GALDAMES, S. y ZORO, B. (2017). *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: Desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio*. Líderes Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- \*URIBE, M., CASTILLO, P., BERKOWITZ, D. y GALDAMES, S. (2016). *Panorámica sobre el liderazgo y gestión local de educación*. Líderes Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- WALKER, A. y HALLINGER, P. (2015). A synthesis of reviews of research on principal leadership in East Asia. *Journal of Educational Administration*, 53(4), 554-570.  
<<http://dx.doi.org/10.1108/JEA-05-2015-0038>>
- \*WANG, E. L., GATES, S. M. y HERMAN, R. (2022). *District Partnerships with University Principal Preparation Programs: A Summary of Findings for School District Leaders*. Rand Corporation y The Wallace Foundation.
- \*WATERS, J. T. y MARZANO, R. J. (2007). School District Leadership That Works: The Effect of Superintendent Leadership on Student Achievement. *ERS Spectrum*, 25(2), 1-12.
- WENER, A. y CAMPBELL, T. (2017). The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171.  
<<https://doi.org/10.3102/0034654316653478>>
- ZILLMER, J. G. y DÍAZ-MEDINA, B. A. (2018). Revisión Narrativa: Elementos que la constituyen y sus potencialidades. *Journal of Nursing and Health*, 8(1), e188101.  
<<https://doi.org/10.15210/jonah.v8i1.13654>>
- \*ZORO, B., BERKOWITZ, D., URIBE, M. y OSARIO, A. (2017). *Desafíos para la transformación del nivel intermedio en educación*. Informe Técnico N. 8. Líderes Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.