

LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Nota Técnica N°8

El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar: Una Mirada desde la Literatura Internacional

Mónica Cortez y Bárbara Zoro

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso



**El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar:
Una Mirada desde la Literatura Internacional**

Mónica Cortez y Bárbara Zoro
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Diciembre, 2016.

Para citar este documento:

Cortez, M., Zoro, B. (2016). El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar: Una Mirada desde la Literatura Internacional. Nota Técnica N°8, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla



ÍNDICE

Resumen	4
Introducción	5
Aportes desde la investigación internacional: Liderazgos medios, pedagógicos y formativos	6
Conclusiones	9
Referencias	10



Resumen

Los procesos de mejora escolar requieren fortalecer los liderazgos educativos de otros actores con posiciones formales de liderazgo en las escuelas, potenciando sus capacidades y transformándolos en agentes de cambio. Dentro de estos liderazgos escolares encontramos cuatro cargos que resultan clave para las escuelas y liceos de nuestro país, nos referimos a: Jefes de Unidad Técnico Pedagógica (UTP), Inspectores Generales, Encargados de Convivencia y Jefes de Departamento y/o Ciclo. Para la literatura internacional estos líderes escolares forman parte de los denominados liderazgos medios (middle leadership), los cuales presentan un rol estratégico para la mejora escolar. En Chile, la investigación sobre estos liderazgos es escasa, especialmente en identificar las necesidades formativas que presentan. Para abordar esta brecha, LIDERES EDUCATIVOS ha elaborado una reseña bibliográfica que espera contribuir a relevar la importancia de estos liderazgos y aportar al diseño de instancias formativas, alineadas con las necesidades de desarrollo profesional que presentan quienes ejercen estos cargos.

Introducción

La complejidad que presentan los procesos de mejora escolar conlleva potenciar otros liderazgos al interior del centro escolar, más allá del que ejerce un director o directora (Harris, Busher y Wise, 2003). A pesar del reconocimiento y valor de la perspectiva para apoyar el liderazgo distribuido (Spillane, 2006), la oferta formativa de liderazgo escolar se ha centrado casi únicamente en el rol del director. Dentro de los liderazgos que presentan un rol estratégico para la mejora escolar se encuentran los líderes medios (middle leadership) (Leithwood, 2016). Estos liderazgos practican su liderazgo en colaboración con sus colegas, y ejercen liderazgo pedagógico, formativo y de gestión.

La política nacional de educación busca reforzar el liderazgo de los equipos directivos. A través del desarrollo de capacidades otorgando más atribuciones a cada centro escolar, en la definición y conducción de sus planes de mejoramiento. En esta línea, adquieren especial interés aquellos profesores

que se ubican en cargos formales al interior de sus escuelas, como son: Jefes de Unidad Técnico Pedagógica (UTP), Jefes de Departamento o Ciclo, Encargados de Convivencia e Inspectores Generales. En Chile, la investigación de estos cargos es escasa, limitando con ello el diseño de propuestas formativas que permitan desarrollar capacidades y potencial de liderazgo instruccional y formativo en dichos actores.

Esta nota técnica presenta una revisión bibliográfica panorámica. Comienza abordando los conceptos de liderazgos medios, pedagógicos y formativos, para luego dar paso a un apartado de conclusiones donde se comparten los aprendizajes obtenidos a partir de la revisión internacional. Este documento busca encontrar puntos de encuentro entre la experiencia internacional y la nacional de manera de abrir nuevas oportunidades para seguir mejorando nuestros centros escolares.

Aportes desde la investigación internacional: Liderazgos medios, pedagógicos y formativos

Liderazgos medios: liderar a pares docentes para impactar al centro escolar

La literatura internacional acuña el término de líderes medios para referirse a otros liderazgos presentes al interior del centro escolar (Bennett, Woods, Wise y Newton, 2007; Busher, 2005; Glover, Miller, Gambling, Gough y Johnson, 1999). Estos líderes medios trabajan cotidianamente con docentes de aula y estudiantes, apoyando y proporcionando liderazgo pedagógico y formativo, además de realizar varias funciones de gestión (Ministerio de Educación de Nueva Zelanda, 2012). Los líderes medios practican su liderazgo en colaboración con sus colegas. Este liderazgo, se entiende y se desarrolla como una práctica, por lo que la atención se enfoca en lo que dicen, lo que hacen y en las relaciones de estos líderes, más que en las características y cualidades de éstos (Grootenboer, Edwards-Groves & Rönnerman, 2015).

Bennett et al. (2007) realizan un recuento histórico del concepto, señalando que el rol ha tenido diversos nombres a través del tiempo, pasando de “profesores encargados”, a “mandos medios” (middle managers) en la mitad de la década de los noventa y hasta referirse en la actualidad a “líderes medios”. Los cambios de denominación dan cuenta de la transformación en la forma en que se entiende la composición y el foco del trabajo de quienes conforman este grupo. En un comienzo se consideraba como un profesor con más responsabilidades, luego se asocia principalmente a tareas administrativas, para posteriormente relevar la importancia del liderazgo para el ejercicio del cargo.

La mayoría de las definiciones para referirse a los líderes medios, generan una división entre los liderazgos medios de ámbito pedagógicos y los del ámbito formativo. Actualmente,

se están realizando esfuerzos por comprender que los ámbitos “académicos” como los “no-académicos” son interdependientes. Investigaciones señalan la necesidad de profundizar el trabajo colaborativo entre ambos sectores a través de una reestructuración de los sistemas tradicionales, comprendiendo que las escuelas necesitan una “visión holística del impacto de la escuela y un foco más explícito en el aprendizaje de los alumnos” (Watkins, 1999, p.1). Entrelazar los elementos pedagógicos y formativos permitirá conocer al alumno como persona, considerando sus características sociales, emocionales, y su desempeño en todas las áreas. Además, Corbett (2013) plantea que estas definiciones de liderazgo medio pedagógico y formativo pueden ser insuficientes, puesto que un cargo de liderazgo medio puede no estar necesariamente limitado sólo a un área de la escuela, existiendo muchos que trabajan de forma transversal en aspectos tanto académicos como formativos.

Leithwood (2016) indica que los líderes medios presentan un rol estratégico para la mejora escolar. Esto, porque cuentan con un alto potencial para impactar en los centros escolares a través del liderazgo pedagógico y formativo (Seashore Luis y Wahlstrom, 2012; Weller, 2001). Podemos señalar que las prácticas de estos líderes medios, tienen la potencialidad de contribuir al desarrollo y mejoramiento de prácticas de enseñanza de sus colegas, incidiendo más directamente en las prácticas de los docentes y por tanto en el aprendizaje de los alumnos (Grootenboer et al., 2015; Bennett, 2006; Busher y Harris, 2001). Sin embargo, para ello requieren desarrollar sus capacidades y prácticas, de ahí la importancia de diseñar una formación capaz de responder a las necesidades formativas que presentan estos cargos.

Liderazgos pedagógicos: Desarrollando el liderazgo instruccional al servicio de la mejora escolar

Los líderes de departamentos, ciclos y curriculares presentan un rol estratégico para la mejora escolar, ya que cuentan con un alto potencial para el liderazgo instruccional, el cual se encuentra prácticamente inexplorado (Leithwood, 2016). Estos líderes pedagógicos medios, presentan una posición única para influir en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje dentro de sus áreas temáticas. Como jefes de equipos tienen una poderosa influencia sobre las prácticas de aula, y son importantes agentes para el cambio y desarrollo dentro de sus áreas (Busher y Harris, 2001). Fitzgerald (2009) señala que estos liderazgos deben dedicarse tanto, al proceso de enseñanza – aprendizaje, como al trabajo de estar a cargo de un equipo de docentes. Estos líderes han demostrado ser esenciales en los programas de mejora escolar que han tenido éxito (Hopkins y otros, 1996; Hopkins y Harris, 1997; en Busher y Harris, 2001).

El National College of School Leadership (2003) destaca tres funciones que deben abordar estos liderazgos pedagógicos: resguardar una enseñanza de alta calidad, asegurar que los estudiantes logren su máximo potencial, y ayudar a que la escuela o liceo progrese. Dentro de estos liderazgos pedagógicos encontramos aquellos cargos que lideran a pares docentes para asegurar el desarrollo del currículum, evaluar programas y/o docentes. Sus tareas de liderazgo comprenden: organización, liderazgo disciplinario, y responsabilidades organizativas y pedagógicas (Camburn, Rowan, y Taylor, 2003).

Estos líderes pedagógicos pueden otorgar dirección estratégica y desarrollo de la asignatura, potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje, liderar y gestionar al personal, y optimizar el empleo efectivo y eficiente de personal y recursos (Flückiger, Lovett, Dempster y Brown, 2015). Flückiger et al. (2015), señalan que estos liderazgos deben enfocarse en desarrollar personas y en ser líderes del aprendizaje para otros. Dentro de las habilidades requeridas, plantean:

- Comprometer a los docentes hacia prácticas colaborativas.
- Potenciar conversaciones enfocadas en formas de innovar y mejorar.
- Observar y modelar buenas prácticas.
- Otorgar retroalimentación oportuna.
- Fomentar reflexiones profundas y críticas respecto a las propias prácticas.
- Coaching y mentoría para asegurar que el aprendizaje profesional se traduzca en prácticas significativas.
- Comprender los requerimientos de los sistemas de evaluación y rendición de cuentas.

Brown, Rutherford y Boyle (2000) identifican 2 acciones clave para el éxito del trabajo de un jefe de departamento: planificación de clases de calidad y trabajo en equipo. Sin

embargo, dentro de las principales dificultades que enfrentan estos líderes se encuentra el trabajar en equipo. Harris (1999) señala, en su investigación sobre departamentos inefectivos, que el principal problema es que los docentes enseñan en relativo aislamiento sin funcionar como un equipo docente.

En el caso de Chile, existen dos cargos asociados al liderazgo pedagógico que resultan clave para las escuelas y liceos, estos son: Jefes de UTP y Jefe de Departamento y/o Ciclo. El primero, propio de nuestro país, se creó con Ley de Carrera Docente de 1978, como una forma de explicitar la importancia del liderazgo pedagógico, alojándolo en un cargo específico: denominado Jefe de Unidad Técnico Pedagógica (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2010). Una definición actual de las responsabilidades que debe abordar este cargo, es la siguiente:

Es el responsable técnico de la dimensión pedagógica-curricular, liderando procesos de desarrollo de las actividades realizadas en ese ámbito. Entre las prácticas que competen a este cargo se encuentra: asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones, gestionar los recursos con que cuenta el establecimiento (materiales y recursos humanos), supervisar y acompañar el trabajo de los docentes, asegurar la implementación de metodologías y prácticas pedagógicas en el aula, realizar seguimiento de los procesos curriculares (Carbone, 2008, p. 17).

Por su parte, los Jefes de Departamento y/o Ciclo no cuentan con una normativa nacional que defina sus funciones ni responsabilidades. Se pueden encontrar algunas luces sobre su quehacer en el Programa de Educación y Gestión Escolar de Fundación Chile (2006), que propone perfiles para estos cargos; jefe de UTP y de departamento comparten 7 de las 8 competencias señaladas, la única competencia distintiva para el jefe de departamento es coordinar aspectos administrativos y operativos del departamento de asignatura, lo que implica “capacidad para articular los aspectos administrativos y operativos del departamento para apoyar el proceso de enseñanza” (p. 8).

Estos cargos, a pesar de la relevancia que presentan según lo planteado por la literatura revisada; y de asumir funciones formales reconocidas por el ministerio de educación al interior de las escuelas y liceos, han sido escasamente investigados y no han contado con una formación específica para el ejercicio de sus cargos.

Liderazgos formativos: Desarrollando una perspectiva ética del cuidado personal y de la comunidad

La literatura anglosajona acuña el concepto de líderes medios de cuidado personal y de la comunidad para identificar aquellos liderazgos del ámbito formativo (Wise y Bennett, 2003; Bennett et al., 2007; Busher y Harris, 2001; Thorpe y Bennett-Powell, 2014). Si bien esta es una traducción libre, el concepto contempla a quienes se ubican en posiciones medias de una estructura jerárquica al interior de la escuela, y realizan funciones ligadas al: bienestar de los alumnos, a mantener una cultura escolar y promover una conducta apropiada a nivel escuela (Murphy, 2011; Mose, 2007). En nuestro país, inspectores generales, encargados de convivencia y orientadores ocupan cargos relacionados con este tipo de liderazgo.

La National Association for Pastoral Care in Education del Reino Unido (NAPCE, 2000) señala que este liderazgo “formativo” o de “cuidado” puede hacer contribuciones relevantes a nivel escuela. Entre los aspectos mencionados están: el ethos escolar; el sentido de comunidad y respeto mutuo; la participación de los alumnos en la escuela; el empoderamiento a los alumnos como aprendices; la calidad de la comunicación entre estudiantes y entre docentes y estudiantes; la colegialidad y coordinación entre el personal; la atención a la motivación y moral de todo el personal; la participación de los alumnos en la escuela; para que sus voces sean escuchadas y sus inquietudes atendidas.

Calvert (2009) señala las formas por las que ha pasado este liderazgo “formativo” o de “cuidado” en países angloparlantes, pasando de ejercer una función de control, a una necesidad de atención individual de apoyo a estudiantes, a comprenderse como una necesidad grupal, y posteriormente a incorporarse como parte del currículum. Estudios realizados en Nueva Zelanda (Fraser, 2014) señalan que estos liderazgos destinan la mayor parte del tiempo a realizar un trabajo que se concentra en temas sociales, emocionales o de conducta (48%), seguido por temas académicos (32%), y finalmente, por temas de administración y gestión (20%). También se plantea que la gran mayoría del trabajo realizado por estos líderes es de carácter reactivo (85%), mientras que sólo un 15% se destina a realizar un trabajo proactivo (Fraser, 2014). Asimismo, esta investigación es interesante porque clasifica las prácticas de estos líderes enmarcadas en una “perspectiva disciplinaria tradicional” o “perspectiva de cuidado”, evidenciando que ambas perspectivas conviven dentro del mismo cargo, lo que demuestra ser una posición con conflicto de roles internos.

Dentro de las principales dificultades que enfrentan estos cargos, se identifican tres tensiones: entre enfocarse en temas conductuales versus un foco en lo académico; entre un trabajo proactivo y preventivo versus un trabajo reactivo y emergente; y entre disciplina versus la ética de cuidado personal y de la comunidad. Dadas las dificultades y tensiones ya mencionadas, es esencial que estos líderes reciban preparación formal

adecuada. Si bien existe evidencia que el entrenamiento genérico en liderazgo puede ser beneficioso, es necesario diseñar capacitaciones especializadas para este rol y sus particularidades (Murphy, 2011; Fraser, 2014).

En nuestro país existen al menos dos cargos que abordan esta dimensión “formativa” o de “cuidado”. Uno de ellos presenta mayor antigüedad en el sistema escolar chileno: el Inspector General. Su función es “velar porque las actividades del establecimiento se desarrollen en un ambiente de disciplina, bienestar y sana convivencia”(Artículo 12, Reglamento Orgánico para Establecimientos Educacionales, 1978¹). Este cargo forma parte de la unidad técnico-pedagógica, y es el encargado de: gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación, gestionar recursos humanos, gestionar la interacción y la convivencia escolar, gestionar redes sociales (Idoneidad Docente, Centro de Estudios Mineduc, 2011). A su vez, todas las escuelas y liceos deben contar con un Encargado de Convivencia Escolar, cargo implementado de forma obligatoria a partir de la Ley 20.536 Sobre Violencia Escolar de Violencia Escolar (LVE, Mineduc, 2011), lo cual es fiscalizado por la Superintendencia de Educación (LVE, Art. 16^a letra A, 2011). Dentro de sus funciones se encuentran: coordinar al consejo escolar para definir el plan de gestión de la convivencia escolar, elaborar el plan de gestión de la convivencia escolar, e implementar las medidas del plan de gestión.

1 Decreto 1049 del MINEDUC: APRUEBA EL REGLAMENTO ORGANICO PARA ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA (13-10-1978)

Conclusiones

A partir de la revisión realizada, encontramos algunos aprendizajes que permiten vislumbrar requerimientos formativos para estos cargos:

- Necesidad de tener oportunidades de aprendizaje formal sobre liderazgo, dotándolos de herramientas básicas para su ejercicio, fortaleciendo su identidad como líderes, formando capacidades para liderar equipos y movilizar la escuela hacia la mejora (Bendinkson, 2014).
- Se necesita desarrollar formas innovadoras de afrontar los problemas. El desarrollo profesional se beneficiaría de instancias que sean asumidas de forma colectiva, en las que, por ejemplo, se debatiera como departamento o escuela sobre cómo abordar temas relacionados con el profesionalismo y formas de mejorar la enseñanza y aprendizaje. Clarke (2009) señala que muchos líderes medios experimentan falta de confianza, inseguridad y ansiedad; siendo por ello importante abordar esos tópicos dentro de las conversaciones sobre formación de líderes medios.
- En el caso de los liderazgos pedagógicos uno de los desafíos necesarios de trabajar es desarrollar capacidades para movilizar a los profesores hacia prácticas colaborativas orientadas hacia la innovación y la mejora escolar, fomentando el aprendizaje colectivo entre pares para mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje en sus respectivas áreas temáticas.
- En el caso de los liderazgos formativos uno de los desafíos es avanzar en la construcción de una perspectiva ética del cuidado personal y de la comunidad, comprendiendo la interdependencia entre la esfera socio-afectiva y la pedagógica.
- La literatura plantea formas de superar exitosamente las tensiones producidas por la necesidad de accountability. Bennett et al. (2007) menciona casos en que la observación se presentó como actividad colectiva, en que los colegas realizaron observaciones de pares y ello sirvió como base para discusiones que podrían incrementar el grado de colegialidad como ejercicio de aprendizaje colaborativo.
- También está presente el discurso referido a la confianza, un líder que logra construir confianzas dentro del departamento podrá discutir y tomar decisiones colegiadas sobre temas pedagógicos y de currículum; mientras que si la confianza es limitada su discusión no irá más lejos que a cómo distribuir el horario (Wise et al., 2003).
- Adey (2000) puntualiza que si a los líderes pedagógicos se les encomienda evaluar al personal pero no se les entrega la responsabilidad sobre su propio desarrollo profesional, las relaciones colegiales pueden verse dañadas. En contra parte, Busher (2005) problematiza si es que puede ser alcanzada la colegialidad dentro de una estructura jerárquica.

La política educativa y todos quienes tenemos la convicción de que la educación de nuestro país, puede y debe mejorar, encuentran en estos cargos, nuevas oportunidades y posibilidades para potenciar la construcción de un liderazgo que aborde de manera interdependiente lo pedagógico y lo formativo, y que avance hacia un liderazgo colaborativo posibilitando contar con equipos de trabajo requeridos para la innovación y mejora de nuestras escuelas y liceos.

- Adey, K. (2000) 'Professional Development Priorities. The views of Middle Managers in Adey, K. (2000). Professional development priorities. The views of middle managers in secondary schools, *Educational Management and Administration*, 28 (4), 419–431
- Bassett, M. (2012). *Developing middle level leaders in New Zealand secondary schools* (Doctoral dissertation, Unitec Institute of Technology).
- Bendinkson, L. (2014) *A dilemma for senior leaders: Middle leadership*. Revisado desde: <http://www.uacel.ac.nz/publications/articletype/articleview/articleid/293/a-dilemma-for-senior-leaders-middle-leadership#.V1maD-bhCRs>
- Bennet, J. (2009). *An examination of the issues facing first time subject leaders during their first year of appointment in New Zealand secondary schools* (Doctoral dissertation, Unitec Institute of Technology).
- Bennett, N., Woods, P., Wise, C., & Newton, W. (2007). Understandings of middle leadership in secondary schools: A review of empirical research. *School Leadership and Management*, 27(5), 453-470.
- Brown, M., Rutherford, D. & Boyle, B. (2000). Leadership for school improvement: The role of the head of department in UK secondary schools, *School Effectiveness and School Improvement*, 11 (2), 237–258.
- Bush, T. (2003). *Middle level leaders thinkpiece*. London: National College for School Leadership.
- Busher, H. (2005). Being a middle leader: Exploring professional identities. *School leadership & Management*, 25(2), 137-153.
- Busher, H., & Harris, A. (2001). *Subject leadership and school improvement*. London: SAGE.
- Calvert, M. (2009). From 'pastoral care' to 'care': Meanings and practices, Pastoral Care in Education. *An International Journal of Personal, Social and Emotional Development*, 27(4), 267-277.
- Camburn, E., B. Rowan, & J. Taylor. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25,347–73.
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo - Ministerio de Educación/Universidad Alberto Hurtado.
- Clarke, K. A. (2009). *Secondary school department heads as teacher leaders: A study in suburban Ontario*. Unpublished Master's Thesis. Faculty of Education, Brock University.
- Corbett, M. C. (2013). *A case study exploring the role of middle leaders in an international school*. HKU Thesis Online (HKUTO).
- Dinham, S. (2007). The secondary head of department and the achievement of exceptional student outcomes. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 62-79.
- Earley, P., & Fletcher-Campbell, F. (1989). Managing school departments and faculties: Towards better practice. *Educational Research*, 31(2), 98-112.
- Fitzgerald, T. (2009). The tyranny of bureaucracy continuing challenges of leading and managing from the middle. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(1), 51-65.
- Flückiger, B., Lovett, S., Dempster, N., & Brown, S. (2015). Middle Leaders: Career pathways and professional learning needs. *Leading & Managing*, 21(2), 60-74.
- Fraser, J. H. (2014). *The role of the dean in the pastoral care structure of a secondary school*. Unpublished Master's Thesis. Victoria University of Wellington.
- Fundación Chile (2006) *Perfil de competencias: Jefe de Departamento*. Santiago: Programa de Educación y Gestión Escolar.
- Glover, D., Miller, D., Gambling, M., Gough, G., & Johnson, M. (1999). As others see us: Senior management and subject staff perceptions of the work effectiveness of subject leaders in secondary schools. *School leadership & Management*, 19(3), 331-344.

- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Rönnerman, K. (2015). Leading practice development: Voices from the middle. *Professional Development in Education*, 41(3), 508-526.
- Harris, A. (1999). *Effective subject leadership in secondary schools: A handbook of staff development activities*. London: David Fulton.
- Harris, A., Busher, H., & Wise, C. (2003). Effective training for subject leaders. In N. Bennett, M. Crawford & M. Cartwright (Eds.), *Effective educational leadership*. (pp. 131-142). London: Paul Chapman.
- Leithwood, K. (2016). Department-Head Leadership for School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 117 – 140.
- Ministerio de Educación (2011) *Ley sobre violencia escolar*. Ley 20.536. Recuperada de: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1030087>
- Ministerio de Educación de Nueva Zelanda. (2012). *Leading from the middle: Educational leadership for middle and senior leaders*.
- Ministerio de Educación. (1978) *Decreto 1049*. Recuperada de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6883>
- Ministerio de Educación. (1978) *Decreto 1049*. Recuperada de: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=246784>
- Ministerio de Educación. (2011) Instructivo de llenado formularios de Idoneidad Docente y Asistentes de la Educación. Recuperado de: http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/noticia_2011_08_08/Instructivo%2002%20%20Idoneidad%20Docente%20y%20Asistentes%20de%20la%20Educacion%202011.doc
- Moore, E. (2007). *Ringing the changes. The middle's leader's role in leading change Research Associate Summary Report*. London: National College for School Leadership.
- Mose, J. N. (2007). *Leading from the middle: an analysis of the role and impact of academic middle leaders in the Kenyan secondary school* (Doctoral dissertation, University of Leicester).
- Murphy, K. (2011). *The complexity of pastoral care middle leadership in New Zealand secondary schools* (Doctoral dissertation, Unitec Institute of Technology).
- National Association for Pastoral Care in Education. (2000). *Standards for Pastoral Leaders an exemplification of the National Standards for Subject Leaders*. London: National Association for Pastoral Care in Education
- National College of School Leadership. (2003). *The heart of the matter: A practical guide to what middle leaders can do to improve learning in secondary schools*. London: National College of School Leadership.
- Núñez, I., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2010) ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 53-81.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Thorpe, A., & Bennett-Powell, G. (2014). The perceptions of secondary school middle leaders regarding their needs following a middle leadership development programme. *Management in Education*, 28(2), 52-57.
- Watkins, C. (1999) Changing structures for caring and learning. *Pastoral Care in Education* 17(4), 1-2.
- Wise, C., & Bennett, N. (2003). *The future role of middle leaders in secondary schools: A survey of middle leaders in secondary schools in England*. London: National College for School Leadership.
- Wise, C., & Bush, T. (1999). From teacher to manager: The role of the academic middle manager in secondary schools. *Educational Research*, 41(2), 183-195.