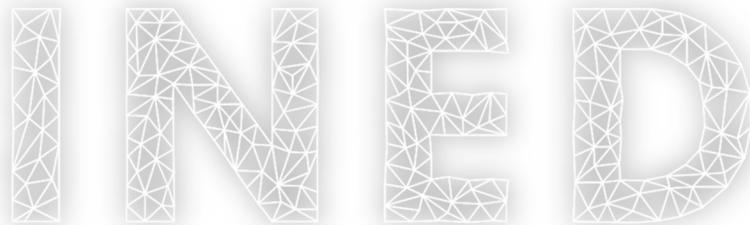


## **Liderazgo docente en secundaria y su relación con el funcionamiento del consejo técnico escolar**

Ortega Muñoz Manuel

Hernández Soto Zaret Jazmín

*Universidad Pedagógica de Durango*



### **Nota del autor**

La correspondencia dirigida al presente artículo deberá ser enviada al Dr. Manuel Ortega Muñoz. Correo electrónico: [drmanuelortega@hotmail.com](mailto:drmanuelortega@hotmail.com)

## Resumen

El presente escrito tuvo como objetivos Identificar el liderazgo distribuido ejercido por las y los docentes y su relación con el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango, Determinar cuál es el nivel de Liderazgo distribuido ejercido por las y los docentes de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango y Definir cuál es el nivel de funcionamiento del Consejo Técnico Escolar de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango. Para el logro de los objetivos, se realizó una investigación cuantitativa de alcance descriptivo y correlacional transversal y diseño no experimental. La recogida de datos se realizó mediante una batería de instrumentos compuesta por la Escala de Liderazgo Distribuido (Ortega y Rocha, 2015) y la Escala de Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (adaptación a la de Ortega, 2016). Los principales resultados exponen que el nivel de liderazgo distribuido ejercido por las y los docentes de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango es de un 79% y que el nivel de funcionamiento del Consejo Técnico Escolar de estas escuelas secundarias es de un 82%. Al identificar la relación que existe entre el nivel de liderazgo distribuido ejercido por las y los docentes y el nivel de funcionamiento del Consejo Técnico Escolar de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango, podemos afirmar que existe correlación entre las variables de forma positiva débil (.216), pero dicha correlación no es significativa.

**Palabras clave:** liderazgo docente, consejo técnico escolar, educación secundaria

## Introducción

El abonar al estudio del liderazgo ejercido por los y las docentes de las instituciones, no solo de quienes ocupan puestos directivos, sino de todos aquellos y aquellas que son parte de una escuela, así como valorar el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (CTE), donde estos mismos lo constituyen, nos pondrá en la posibilidad de analizar dos de las principales variables que sostienen

el funcionamiento de los centros escolares y, en específico, identificar la relación que existe entre ambas, nos mostrará un panorama claro de los aspectos a atender para la procuración de la calidad educativa.

Así pues, el liderazgo que se desarrolle en cualquier organización fija el carácter particular de su progreso, cada líder y forma de liderar marca una representación de la organización y su funcionamiento (Pareja, 2007), por otro lado “la Secretaría de Educación Pública recupera y refuerza la figura del Consejo Técnico Escolar, pues es ahí donde se detectan los retos y se traza el camino rumbo a una mejora constante, en la que cada uno tiene un papel crucial” (SEP, 2013, s/p).

Al revisar los antecedentes investigativos, específicamente sobre la perspectiva de liderazgo distribuido, hemos identificado dos grupos: donde se advierte la importancia del estudio del liderazgo en las instituciones educativas y donde se analiza la relación de esta perspectiva de liderazgo con el funcionamiento del CTE. En el primer caso, Queupil y Montecinos (2020), al examinar las relaciones entre los miembros de los departamentos de Lenguaje y Matemáticas, identificando quienes ejercen roles de liderazgo para los procesos de mejora educativa. Los resultados indicaron que los patrones de liderazgo son variados según el tipo de dimensión de colaboración, observando escuelas en las cuales las interacciones son escasas entre y dentro de los departamentos analizados, y en otras más intensas y frecuentes. Por su parte, Ruiz et al. (2022), compararon la distribución del liderazgo autopercebido en profesores, de acuerdo al tipo de gestión institucional y del contexto social. Los resultados presentaron mayor promedio de liderazgo en instituciones educativas de gestión privada y

mejor autopercepción del liderazgo distribuido en las escuelas de contextos no vulnerables. También Galaz y Verdugo (2023), al analizar las percepciones sobre los patrones del liderazgo distribuido de directivos y docentes, estableciendo si existe relación con las categorías de desempeño de las unidades educativas estudiadas. Los resultados muestran que los patrones de distribución del liderazgo formal, pragmático y estratégico son los que están presentes en las unidades educativas; además, los directivos perciben de mejor manera el liderazgo distribuido que los docentes y se establece que existe relación entre las categorías de desempeño y los patrones estratégico e incremental. Finalmente, Zamora y Ascorra (2023), tuvieron como objetivo comprender cómo los integrantes del equipo directivo han adquirido prácticas de Liderazgo Distribuido, sus resultados exponen que, para el proceso de adquisición de prácticas de liderazgo, se ven involucrados tanto hitos personales como hitos organizacionales, aspectos que responden específicamente a las historias personales y organizacionales del caso de estudio.

En el segundo caso y, en estrecha relación al presente estudio, podemos destacar el estudio de Gómez (2019), donde al analizar el liderazgo que ejercen profesores y director o directora en las sesiones del CTE, los resultados pueden caracterizar el liderazgo de los profesores que, aunque menos notorio, es tan importante como el del director, pues permite examinar información, generar documentos y tomar decisiones razonadas. En tanto, el director cumple las labores de fijar el rumbo, promover el desarrollo del personal y, en menor medida, transformar la escuela. Su tipo de liderazgo es predominantemente transformacional, pero también tiene rasgos democráticos y carismáticos; el de los

profesores es horizontal, temporal, asignado por colegas o autoasignado. Por último, Jiménez-Vázquez (2025), al describir el papel del Consejo Técnico Escolar (CTE) en una escuela primaria indígena otomí, expone que, desde una mirada interpretativa, muestran que el CTE es un espacio de desarrollo institucional e identidad que entrama, desde un liderazgo democrático y participativo, la autonomía docente para la toma de decisiones pedagógicas y didácticas, así como la priorización de las necesidades del estudiantado y el vínculo con la comunidad.

Al analizar el liderazgo, en la actualidad ya se está dejando de lado hablar de líder por hablar de liderazgo, se está evidenciando que el líder puede ser cualquier miembro de la comunidad educativa o la escuela en su conjunto, no sólo el director. Entonces “el liderazgo debe entenderse como una tarea más democrática, distribuida en el conjunto de la organización” (Pareja, 2007, p. 14).

Lorenzo (2005), Lorenzo y Pareja, (2006 todos citados en Pareja, 2007), dicen que la evolución en el liderazgo puede identificarse en tres grandes pilares: (a) Una primera vertiente interpretativa recoge aquellas tendencias que se centran en las cualidades intrínsecas del individuo para explicar el liderazgo, (b) Una segunda opción ha sido centrarse en la naturaleza humana. Las teorías contingenciales evidencian como imposible el hecho de que una misma persona - por muchas cualidades que posea- sea capaz de dinamizar y sacar al grupo de los atolladeros siempre; c) La apuesta más reciente trasciende lo anterior sin desdeñarlo. El liderazgo es un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneos... para dinamizar a un grupo, colectivo o

institución concreta y no a otra cualquiera, en la construcción de un “proyecto compartido” (Lorenzo, 2005, como se citó en Pareja, 2007).

Por su parte la OCDE (2009), identifica al liderazgo como “un concepto más amplio en el que la autoridad que guía no reside sólo en una persona, sino que puede distribuirse entre diferentes personas dentro de la escuela y fuera de ella” (p. 19). “El liderazgo en un centro es saber administrar de un modo adecuado el uso de la autoridad, la toma de decisiones, la distribución de responsabilidades, la gestión del tiempo y de las reuniones, la mediación entre personas y sus conflictos...” (Pareja, 2007, p. 17).

Específicamente sobre el liderazgo distribuido, Raelin (2003, como se citó en Pariente, 2009 pp. 171-172) afirma sobre su implementación que “en las organizaciones del siglo XXI necesitamos establecer comunidades donde todos compartan la experiencia de actuar como líderes, no consecutivamente, sino al mismo tiempo y de manera colectiva”.

El Liderazgo distribuido dentro de las instituciones educativas, tiene como finalidad la mejora del liderazgo escolar, es decir, contribuye a una mayor eficacia y mejores condiciones para el ejercicio del liderazgo (OCDE, 2009), pero además, es un aspecto sustancial de la capacidad de la escuela indispensable para mejorar (Hopkins et al., 1994; Hopkins y Harris, 1997; West et al., 2000; Harris, 2004a; Timperley, 2005, todos citados en OCDE, 2009).

Al hablar de Liderazgo distribuido hablamos de “una función más que de un puesto” (Leithwood y Riehl, 2003, como se citó en OCDE, 2009 p. 84), ya que no se requieren tareas formales o posicionales para el ejercicio de este tipo de liderazgo, sino que el integrante que sea y en el nivel que sea, dentro de la

escuela, puede ejercer una función de influencia hacia los demás (Goleman, 2002, como se citó en OCDE, 2009).

Nos encontramos ante la necesidad de evidenciar las prácticas de liderazgo al interior de los centros educativos, lo cual resulta esencial para su comprensión (Spillane et al. 2004). El Liderazgo distribuido no es un nuevo tipo de liderazgo, al menos no en la forma en que solemos pensar en los tipos, es una forma diferente de pensar (Bennett et al., 2003a y 2003, citados en OCDE, 2009; Gronn, 2003a) y representar (en el discurso) el fenómeno de liderazgo (Gronn, 2003a). Por su parte, el CTE es considerado como:

El órgano colegiado de mayor decisión técnico pedagógica de cada Escuela de Educación Básica, encargado de adoptar e implementar las decisiones para contribuir al máximo logro de aprendizajes de los educandos, el desarrollo de sus capacidades, el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre la Escuela y la comunidad bajo una perspectiva de enfoque territorial (DOF, 2024, s/p).

Los principales propósitos del CTE hablan de favorecer la construcción de un proyecto educativo en cada centro escolar, para hacer toda una realidad el derecho a la educación de las niñas, niños y jóvenes de educación básica en México; de formar ciudadanos y ciudadanas en pro de una sociedad democrática con justicia social; capacitar a los docentes para el ejercicio de su autonomía profesional; contextualizar los contenidos del programa de estudios; revisar la

mejora continua de las escuelas y analizar permanentemente el logro de aprendizajes de los estudiantes (DOF, 2024).

Las funciones del CTE se enmarcan en definir las sesiones de este órgano a partir de las características del colectivo docente; favorecer el trabajo pedagógico colegiado; definir un proyecto que atienda a su contexto escolar; promover la mejora escolar continua; favorecer la educación de excelencia; establecer una comunidad de diálogo y reflexión entre los integrantes de la comunidad escolar; atención permanente a la diversidad de los alumnos y la mejor toma de decisiones sustentada en procesos de evaluación eficaces y eficientes (DOF, 2024).

Así pues, a partir de la importancia del funcionamiento del CTE en todo centro educativo, el liderazgo ejercido por cada uno de los integrantes de la escuela potenciará y fortalecerá el logro de los propósitos previstos a partir de la mejor ejecución de sus funciones.

A partir de todo lo anterior, podemos decir que los objetivos del presente estudio son los siguientes: (a) Identificar el liderazgo distribuido ejercido por las y los docentes y su relación con el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango, (b) Determinar cuál es el nivel de Liderazgo distribuido ejercido por las y los docentes de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango y (c) Definir cuál es el nivel de funcionamiento del Consejo Técnico Escolar de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango.

**Método**

La presente es una investigación cuantitativa de alcance descriptivo y correlacional transversal y diseño no experimental. La recogida de datos se realizó mediante una batería de instrumentos compuesta por la Escala de Liderazgo Distribuido (Ortega y Rocha, 2015) y la Escala de Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (adaptación a la de Ortega, 2016). El primero de los instrumentos consta de 47 ítems divididos en dos dimensiones, mientras que el segundo contiene 48 ítems divididos en tres dimensiones. La aplicación de la batería de instrumentos se llevó a cabo mediante en un formulario de Google compartido por Whatsapp, donde en su parte introductoria, se solicitó el consentimiento informado de las unidades de análisis y se expuso que dicho instrumento era totalmente anónimo y la información recabada tendría carácter confidencial. El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el programa de análisis estadístico SPSS v25.

Los participantes de la investigación fueron 228 docentes de grupo, de apoyo y directivos que son parte de seis escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango: Revolución Educativa, Nicolás Bravo, Jesús Reyes Heróles, Nely Campobello, Hermanos Revueltas y Pensamiento Liberal.

Finalmente, podemos afirmar que este estudio realizó la protección de los derechos y garantías de los participantes (sección 8.01 de los principios éticos de la American Psychological Association, 2017).

## Resultados

Para identificar el nivel de liderazgo distribuido ejercido por las y los docentes de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango, a continuación se muestra la Tabla 1 que comprende cada uno de los ítems de la Escala de Liderazgo Distribuido con su respectiva media aritmética para que con la suma de estas medias se obtenga un promedio.

**Tabla 1**

*Medias de cada uno de los ítems*

Aspectos	Media
Tengo libertad de actuar en la escuela	3.24
Participo en la realización de tareas generales en la escuela	3.32
Se comparte la toma de decisiones sobre el proceso de planeación en la escuela	3.14
Decido libremente en la escuela	2.94
Cuento con libertad de elección en la escuela	3.05
Tengo el gusto de ser parte de esta escuela	3.46
Se comparte la toma de decisiones sobre los éxitos o fracasos de la escuela	3.20
Innovo dentro de la escuela	3.18
Modifico mi labor de acuerdo a las tareas que se requieren en la escuela	3.32
Conozco las necesidades de la escuela	3.20
Se comparte la toma de decisiones sobre las actividades académicas que ocurren en la escuela	3.14
Tengo una actitud de servicio dentro de la escuela	3.50
Procuró satisfacer las necesidades de la escuela	3.42
Tomo la iniciativa en la escuela	2.97
Se comparte la toma de decisiones sobre las acciones presupuestales de la escuela	2.74
Me expreso libremente en la escuela	3.19
Estoy dispuesto a coordinar alguna tarea de la escuela	3.26
Se comparte la toma de decisiones sobre las responsabilidades en la rendición de cuentas de los integrantes de la escuela	2.91
Realizo de la mejor forma las actividades que se me encomiendan	3.42
Procuró ser creativo dentro de la escuela	3.32
Se comparte la toma de decisiones sobre las acciones administrativas de la escuela	2.68

Pongo mis capacidades al servicio de la escuela	3.37
Se promueve la capacitación al interior de la escuela	3.11
Se fomentan oportunidades de actualización en la escuela	3.04
Se motiva la certificación académica en la escuela	2.94
Se procuran las metas que pretende alcanzar la escuela	3.17
Se promueve el ejercicio de la democracia en la escuela	3.16
Se fomenta la igualdad de los miembros de la escuela	3.08
Existe equidad con los integrantes de la comunidad escolar	3.07
Se promueve la solidaridad dentro de la escuela	3.18
Se fortalece la colaboración de los integrantes de la comunidad escolar	3.11
Se promueve la apertura al diálogo en la escuela	3.18
Existe confianza para dialogar en la escuela	3.21
Se ejerce autoridad en el cumplimiento de las funciones establecidas	3.13
Existe comunicación entre los integrantes de la escuela	3.13
Existe motivación para el trabajo escolar	3.11
Existe respeto entre los miembros de la escuela	3.25
Existe tolerancia entre los integrantes de la escuela	3.25
Se valora a cada integrante de la escuela según sus aptitudes	3.01
Se procura la resolución de los problemas de la escuela	3.26
Se potencializa el aprendizaje de los alumnos	3.22
Se procura el trabajo coordinado en la escuela	3.20
Se procura el óptimo rendimiento de los integrantes de la escuela	3.11
Se cuenta con una definición exacta de la dirección que debe seguir la realización de las actividades escolares	3.22
Promedio	3.16

De acuerdo a tabla anterior, se identifica una promedio general de 3.16, se realizó una regla de tres simple donde se contempla la frecuencia de respuesta que se manejan en la encuesta (1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo), considerando el valor de la media y que 4 es el valor más alto correspondiente al 100%, el porcentaje que se tiene en las respuestas es de un 79%, es decir, que el liderazgo distribuido ejercido por las y

los por los docentes en las escuelas secundarias de la zona oriente de la ciudad de Durango, desde la perspectiva del liderazgo distribuido, es de un 79%.

Para identificar el nivel de funcionamiento del CTE de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango, a continuación, se muestra la Tabla 2 que comprende cada uno de los ítems del instrumento con su respectiva media aritmética para que con la suma de estas medias se obtenga un promedio.

**Tabla 2**

*Medias de cada uno de los ítems*

<b>Aspectos</b>	<b>Media</b>
Se favorece la mejora del servicio educativo que presta la escuela	3.34
Las actividades del CTE se enfocan al máximo logro de los aprendizajes de todas y todos sus alumnos.	3.29
Se revisan de forma permanente el logro de los aprendizajes del alumnado	3.31
Se identifican los retos que debe superar la escuela para mejorar sus resultados	3.37
Se fomenta la mejora continua con base en los registros de las sesiones del CTE	3.40
Se fomenta la mejora continua con base en los productos de las sesiones del CTE	3.33
Se toman decisiones informadas, para la mejora del aprendizaje de todas y todos sus alumnos	3.38
Se toman decisiones pertinentes para la mejora del aprendizaje de todas y todos sus alumnos	3.37
Se toman decisiones oportunas, para la mejora del aprendizaje de todas y todos sus alumnos	3.34
Se establecen acciones de manera colegiada para atender las prioridades educativas de la escuela	3.35
Se establecen compromisos de manera colegiada para atender las prioridades educativas de la escuela	3.35
Se establecen responsabilidades de manera colegiada para atender las prioridades educativas	3.29
Se fomenta el desarrollo profesional del personal docente de la escuela en función de las prioridades educativas	3.24
Se Fomenta el desarrollo profesional del personal de la escuela en función de las prioridades educativas	3.18

Se atienden las prioridades educativas.	3.33
Se establecen objetivos para la atención de las prioridades educativas	3.32
Se establecen metas para la atención de las prioridades educativas	3.31
Se establecen acciones para la atención de las prioridades educativas	3.32
Se verifica de forma continua el cumplimiento de objetivos, metas y acciones para la atención de las prioridades educativas	3.19
Se da seguimiento al cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos en cada una de las sesiones del CTE	3.19
Se usa la información disponible con respecto a los resultados educativos de la escuela	3.35
Se difunde en los espacios del CTE, la normativa, información y/o documentación que determine la Autoridad Educativa	3.33
Se autoevalúa permanentemente el servicio educativo que presta la escuela en función de las prioridades educativas	3.14
Se realiza la planeación del PEMC en las sesiones de la fase intensiva.	3.32
Se diseñan o utilizan instrumentos y mecanismos para el seguimiento de las acciones del PEMC	3.19
Se diseñan o utilizan instrumentos y mecanismos para la evaluación de las acciones del PEMC	3.15
Se garantizan el cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos en el CTE	3.24
Se hace uso adecuado y eficiente del tiempo durante la jornada escolar	3.26
Se da cumplimiento a los días efectivos de clase marcados en el calendario escolar.	3.40
Se valora la eficacia de las acciones realizadas para la mejora educativa	3.30
Se determinan las tareas para el cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos en las sesiones de CTE	3.34
Se determinan las responsabilidades para el cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos en las sesiones de CTE.	3.35
Se establecen relaciones de colaboración con la Comunidad Escolar	3.30
Se establecen relaciones de corresponsabilidad con la Comunidad Escolar	3.27
Se promueve la participación de las madres y padres de familia	3.22
Se realizan las gestiones necesarias para solicitar apoyo externo	3.20
Se propicia el intercambio de conocimientos y prácticas educativas	3.27
Se comparten ideas, experiencias y recursos didácticos	3.21
La distribución del trabajo es adecuada en las sesiones de CTE	3.29
Se proponen soluciones para los retos que se presentan en el aula y en la escuela.	3.40
El colectivo docente participa de manera colaborativa	3.33
Existe un diálogo abierto, respetuoso y constructivo	3.39
Existe una responsabilidad del Colectivo Docente	3.39
Los acuerdos y compromisos emanados del CTE son difundidos	3.32
Promedio	3.29

De acuerdo a la tabla anterior, se identifica un promedio general de 3.29, se realizó una regla de tres simple donde se contempla la frecuencia de respuesta que se manejan en la encuesta (1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo), considerando el valor de la media y que 4 es el valor más alto correspondiente al 100%, el porcentaje que se tiene en las respuestas es de un 82%. Entonces, podemos afirmar que el nivel de funcionamiento del CTE en las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango es de un 82%.

Finalmente, para identificar cuál es la relación que existe entre nivel de liderazgo distribuido ejercido por las y los docentes y el nivel de funcionamiento del Consejo Técnico Escolar de las escuelas secundarias ubicadas en la zona oriente de la ciudad de Durango, por principio de cuentas se realizó la prueba de normalidad donde se identificó que la distribución de variables no se ajustan a una distribución normal, por lo tanto, para identificar la correlación entre variables se utilizó la prueba no paramétrica rho de Spearman (Ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Tabla de correlaciones entre las variables del estudio*

			<b>Liderazgo Distribuido</b>	<b>Consejos Técnicos Escolares</b>
Rho de Spearman	Consejos Técnicos Escolares	Coefficiente de correlación	-0.117	1.000
		Sig. (bilateral)	0.216	-
		N	228	228
	Liderazgo Distribuido	Coefficiente de correlación	1.000	-0.117
		Sig. (bilateral)	-	0.216
		N	228	228

Al interpretar la tabla anterior podemos afirmar que existe correlación entre las variables de forma positiva débil (.216), pero dicha correlación no es significativa, entre el nivel de liderazgo distribuido ejercido por las y los docentes y el nivel de funcionamiento del Consejo Técnico Escolar de las escuelas secundarias de la zona oriente de la Ciudad de Durango.

### Referencias

- American Psychological Association. (2017). Ethical principles of psychologists and code of conduct. <http://www.apa.org/ethics/code/>
- DOF. (2024). Acuerdo número 05/04/24 por el que se emiten los lineamientos para la integración, operación y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5722476&fecha=08/04/2024#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5722476&fecha=08/04/2024#gsc.tab=0)
- Galaz Moraga, Elisabeth, & Verdugo Peñaloza, Alejandro. (2023). Liderazgo distribuido en escuelas públicas y relación con sus categorías de desempeño. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(spe), e205. 10.18861/cied.2023.14.especial.3318
- Gómez, L. F. (2019). Trenzar los hilos de la escuela. El liderazgo, elemento clave para el funcionamiento de los consejos técnicos escolares. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, 52. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99862718009>

- Gronn, P. (2003a). Leadership's place in a community of practice. En M. Brundrett, N. Burton & R. Smith (Eds), *Leadership in Education* (London: Sage), pp. 23-35.
- Jiménez-Vázquez, M. (2025). Liderazgo y autonomía. Urdimbre y trama en el Consejo Técnico Escolar en primaria indígena otomí. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 30(104).  
<https://ojs.rmie.mx/index.php/rmie/article/view/252/506>
- OCDE. (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar volumen 1: política y práctica*. Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman. OCDE.  
<https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Ortega, M. (2015). Escala de Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Visión Educativa lunaes. Nueva Época*, 9(19).
- Ortega, M. (2016). *Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en el Estado de Durango*. Plaza y Valdés S.A de C.V.
- Pareja, J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*. Universidad de Granada. España. Disponible en:  
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Pariante, J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. En: Mendoza Moheno, Jessica y Garza González, Laura (coords.). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Capítulo 6. págs. 117-145.
- Queupil, J. P., & Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad*,

*Eficacia Y Cambio En Educación*, 18(2), 97–114.

<https://doi.org/0.15366/reice2020.18.2.005>

Ruiz Salazar, J, Huaita Acha, D, Vásquez Tomás, M y Holguin-Alvarez, J. (2022).

*Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana*. Universidad del Zulia. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.13053/6890>

SEP. (2013). Lineamientos para la organización y el funcionamiento de las Escuelas de Tiempo Completo.

[http://www2.usebeq.edu.mx/siise/procap/ktml2/files/uploads/DOCS/LineamientosCTE\\_ver18jul2013.pdf](http://www2.usebeq.edu.mx/siise/procap/ktml2/files/uploads/DOCS/LineamientosCTE_ver18jul2013.pdf)

Spillane, J.P., Halverson, R. & Diamond, J.B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.

Zamora, B., Ahumada, L. y Ascorra, P. (2023). Prácticas de Liderazgo Distribuido en Centros Secundarios de Formación Profesional en Chile. Un Estudio De Caso. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 27(3), 153- 174. [10.30827/profesorado.v27i3.27995](https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i3.27995)