



## ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

# Liderazgo Educativo Distribuido: un Enfoque Colaborativo para Mejorar el Rendimiento Escolar y la Innovación Pedagógica

## Distributed Educational Leadership: A Collaborative Approach to Improve School Performance and Pedagogical Innovation

**Diana Elizabeth Román Camacho**

Unidad Educativa Provincia Napo Pastaza, El Oro - Ecuador

[dianaer20@hotmail.com](mailto:dianaer20@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-9825-2766>

**Blanca Marbella Rodríguez Encalada**

Unidad Educativa Cinco de Octubre, Guayas- Ecuador

[blancamarbe69@hotmail.com](mailto:blancamarbe69@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-7696-8740>

**Daira Yolanda Ramírez Ponce**

Escuela Guayaquil, Quito Ecuador

[ramirezponce2001@yahoo.com](mailto:ramirezponce2001@yahoo.com)

<https://orcid.org/0009-0005-9300-9702>

**Sandra Patricia Chávez Orozco**

Unidad Educativa Manuel Abad, Pichincha - Quito

[sandrachavezeducadora@gmail.com](mailto:sandrachavezeducadora@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0007-0182-5804>

**Margarita del Rocio Asencio Pincay**

Escuela de Educación División de Infantería, Guayas - Ecuador

[rociaspi@hotmail.com](mailto:rociaspi@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0000-4426-5527>

**Autor de Correspondencia:** Diana Elizabeth Román Camacho [dianaer20@hotmail.com](mailto:dianaer20@hotmail.com)

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

**Recibido:** 30 agosto 2024 | **Aceptado:** 5 octubre 2024 | **Publicado online:** 11 octubre 2024

### CITACIÓN

Román Camacho, D; Rodríguez Encalada, B; Ramírez Ponce, D; Chávez Orozco, S y Asencio Pincay, M. (2024) Liderazgo educativo distribuido: un enfoque colaborativo para mejorar el rendimiento escolar y la innovación pedagógica. *revista Social Fronteriza* 2024; 4(5): e469. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)469](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)469)



Esta obra está bajo una licencia internacional. [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).





## RESUMEN

El artículo de revisión bibliográfica aborda la concatenación existente entre el liderazgo educativo distribuido, el rendimiento escolar y la innovación pedagógica, alternando una imbricación desde una dirección con sentido de corresponsabilidad socioeducativa. Por cuanto, al analizar un cúmulo significativo de fuentes documentales e investigaciones científicas, se describe como la gestión en el contexto de la educación básica, representa una encrucijada de desarrollo integral, tratándose de un proceso multifocal, donde lo administrativo, pedagógico y académico son potencializados desde una gerencia, cuya fecundación transita sobre las competencias de una guía humanizadora, donde el docente con función gerencial, no asume una complejidad de jefatura, sino que, se reconfigura desde una visión y práctica compartida, en un líder que facilita la consolidación de las metas institucionales, valoradas por una complejidad de conjunto, cuya labranza constituye un sistema orgánico multifocal, donde las competencias escolares son logradas desde la construcción pedagógica. El estudio demuestra que, desde una perspectiva educativa, el liderazgo distribuido fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad formativa en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones a los desafíos que enfrenta la institución. Esto promueve un ambiente de colaboración y compromiso, en el cual se valora la diversidad de opiniones y se trabaja en función del bien común. Asimismo, este enfoque gerencial, implica un cambio en la estructura organizativa, generando la descentralización del poder y la distribución de responsabilidades. Esto conlleva a una mayor autonomía y empoderamiento de los equipos de trabajo, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia en la gestión de recursos y en la implementación de estrategias orientadas a la mejora continua.

**Palabras claves:** Liderazgo educativo distribuido, colaboración, rendimiento escolar, innovación pedagógica.

---

## ABSTRACT

The bibliographic review article addresses the existing concatenation between distributed educational leadership, school performance and pedagogical innovation, alternating an imbrication from a direction with a sense of socio-educational co-responsibility. Whereas, when analyzing a significant accumulation of documentary sources and scientific research, it is described how management in the context of basic education represents a crossroads of integral development, being a multifocal process, where the administrative, pedagogical and academic are potentiated from a management, whose fertilization transits through the competencies of a humanizing guide, where the teacher with a managerial function does not assume a complexion of leadership, but is reconfigured from a shared vision and practice, in a leader who facilitates the consolidation of institutional goals, valued by a complexion of whole, whose cultivation constitutes a multifocal organic system, where school competencies are achieved from the pedagogical construction. The study shows that, from an educational perspective, distributed leadership encourages the active participation of all members of the training community in decision-making and in the search for solutions to the challenges faced by the institution. This promotes an environment of collaboration and commitment, in which diversity of opinions is valued and work is done for the common good. Likewise, this approach managerial, implies a change in the organizational structure, generating the decentralization of power and the distribution of responsibilities. This leads to greater autonomy and empowerment of work teams, which in turn translates into greater efficiency in resource management and in the implementation of strategies aimed at continuous improvement.

**Keywords:** Distributed educational leadership, collaboration, school performance, pedagogical innovation

---





## 1. Introducción

El liderazgo educativo distribuido es un enfoque colaborativo que busca mejorar el rendimiento escolar y fomentar la innovación pedagógica. En el contexto de la calidad educativa ecuatoriana y la ley orgánica de educación, esta visión paradigmática cobra especial relevancia, ya que promueve la participación activa de todos los actores educativos en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias para el mejoramiento continuo de la educación.

Según Spillane, Halverson y Diamond (2004), el liderazgo educativo distribuido se basa en la idea de que el liderazgo no es una responsabilidad exclusiva de los directivos escolares, sino que debe ser compartido entre todos los miembros de la comunidad. Esto implica que tanto los docentes, administrativos, como los estudiantes, los padres de familia y otros agentes educativos, tienen un papel activo en la toma de decisiones y en la generación de cambios que impacten de manera positiva en la calidad académica.

En el contexto ecuatoriano, la ley orgánica de educación establece que la gestión educativa debe ser participativa y democrática, promoviendo la corresponsabilidad de todos los actores involucrados en el proceso educativo. En este sentido, el enfoque de liderazgo educativo distribuido se alinea con los principios y objetivos de esta ley, ya que busca fomentar la participación activa de todos los actores educativos en la participación auténtica y en la implementación de políticas y acciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa en el país.

Uno de los aspectos fundamentales de esta concepción gerencial, es la creación de redes colaborativas entre los diferentes actores educativos. Según Harris (2008), estas permiten compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas, promoviendo así un aprendizaje colectivo que beneficia a toda la comunidad educativa. En el contexto ecuatoriano, esta interconexión socioeducativa puede ser un espacio propicio para el intercambio de ideas y la generación de iniciativas innovadoras que contribuyan al mejoramiento del rendimiento escolar y a la promoción de prácticas pedagógicas más efectivas.

Además, el liderazgo educativo distribuido fomenta la autonomía y la capacidad de decisión de los diferentes actores educativos. Desde la perspectiva de Gronn (2002), esto implica que los docentes, por ejemplo, tienen la libertad y el apoyo necesario para





implementar estrategias pedagógicas innovadoras que respondan a las necesidades específicas de sus estudiantes; contribuyendo a la promoción de una cultura escolar basada en la confianza mutua y en el empoderamiento de los profesionales de la educación.

En el ámbito del rendimiento escolar, diversos estudios han demostrado que el liderazgo educativo distribuido está asociado a mejores resultados académicos. Por ejemplo, Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004) encontraron que las escuelas donde se fomenta la participación activa de los docentes en la toma de decisiones tienden a tener un mejor desempeño académico, ya que se promueve un compromiso más fuerte con los objetivos institucionales y se generan prácticas pedagógicas más efectivas.

En relación con la innovación pedagógica, el liderazgo educativo distribuido también juega un papel fundamental. De esta manera Fullan (2001), establece que cuando se promueve una cultura escolar basada en la colaboración y el trabajo en equipo, se generan las condiciones necesarias para la implementación exitosa de innovaciones pedagógicas. Esto implica que los docentes se sienten motivados y apoyados para experimentar con nuevas estrategias y metodologías, lo cual puede impactar de manera positiva en el aprendizaje de los estudiantes.

## **2. El Liderazgo y su Enfoque Colaborativo**

En la actualidad, se reconoce la importancia de un enfoque compartido en el ejercicio del liderazgo, que promueva la participación activa de los miembros del equipo y fomente un ambiente de trabajo inclusivo y productivo. De esta manera, el liderazgo colaborativo se fundamenta en la idea de que el líder no es la única persona con la capacidad de tomar decisiones y guiar al equipo, sino que promueve la participación activa de todos los miembros, fomentando un ambiente de confianza, respeto y cooperación. Según Tannenbaum y Schmidt (1973), el liderazgo colaborativo se caracteriza por la descentralización del poder y la toma de decisiones compartida, lo que permite aprovechar al máximo el potencial de cada individuo dentro del equipo.

En este sentido, Wheatley (2006) destaca que el liderazgo colaborativo se basa en la idea de que "nadie está tan capacitado como todos juntos" (p. 43), lo que implica una visión colectiva del liderazgo, donde se valora la diversidad de opiniones y habilidades. Asimismo, Senge (1990) señala que el líder colaborativo actúa como un facilitador del



proceso, promoviendo la comunicación abierta, la resolución de conflictos y la construcción de consensos.

Es así que, el enfoque colaborativo en el liderazgo es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno cada vez más complejo y dinámico. Desde la concepción de Goleman (2002), fomenta la innovación, la creatividad y la adaptabilidad, ya que permite aprovechar al máximo el talento y la experiencia de todos los miembros del equipo. Además, Lencioni (2002) destaca que el liderazgo colaborativo fortalece la cohesión del equipo, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso compartido hacia los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Kotter (2012) lo asume como elemento esencial para enfrentar los desafíos actuales, ya que promueve una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la agilidad y la capacidad de adaptación a los cambios. Asimismo, Wheatley (2006) subraya que el liderazgo colaborativo contribuye a la construcción de relaciones sólidas y duraderas entre los miembros del equipo, lo que favorece un clima laboral positivo y un mayor compromiso con los resultados.

Perspectiva que concurre en la gestión, al facilitar un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr objetivos específicos. Por tanto, la gestión suele consistir en una serie de tareas que se llevan a cabo para alcanzar objetivos previamente planificados. Al respecto, Koontz y Weihrich (2013) señalaron que autores como Deming han tomado la gestión como objeto de estudio y han propuesto el concepto de que producir productos y servicios que aseguren la satisfacción del cliente no se trata sólo de trabajar duro, sino que también implica analizar y mejorar etapas, por ejemplo, pensando en el ciclo de Deming/Shewart como una sistematización de pasos: planificar, hacer, controlar y actuar.

Para algunos autores que enfatizan el ámbito organizacional, gestión, administración y liderazgo son términos que se utilizan indistintamente. Sin embargo, en el ámbito empresarial, algunos autores señalan diferencias entre ellos. Al respecto, Higuera (2012: 25) afirma que “el liderazgo es un concepto más amplio, pues quienes estudian el avance conceptual de este término destacan que liderazgo significa acciones y consecuencias, realizar tareas con cuidado, diligencia y eficacia, logrando así una meta”. Del mismo modo, Jordán (1999) y Amat (2000) coinciden en que la dirección controla las actividades que

constituyen la implementación de la política general de una determinada empresa y toma decisiones para alcanzar los objetivos. Siguiendo esta misma filosofía, la gestión se caracteriza por una visión más amplia de las posibilidades reales de la organización para resolver una situación o alcanzar un objetivo específico. Por tanto, puede considerarse como la asignación y organización de recursos por parte de un individuo o grupo para lograr un resultado deseado.

### **3. La Gestión Educativa y su Implicación en el Rendimiento Escolar y la Innovación Pedagógica**

La gestión educativa abarca una amplia gama de actividades, incluida la planificación estratégica, la toma de decisiones, la asignación de recursos, la supervisión del personal y la evaluación de resultados. Para Fullan (2007), una gestión efectiva es fundamental para crear un entorno escolar propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Asimismo, Hargreaves (2005) sostiene que una gestión educativa sólida promueve la colaboración entre docentes, fomenta la participación de la comunidad educativa y establece metas claras para el mejoramiento continuo.

Diversos estudios han demostrado que una gestión educativa eficaz se correlaciona positivamente con el rendimiento académico de los estudiantes. Según Leithwood et al. (2008), las escuelas con una dirección efectiva tienden a tener un mejor desempeño académico, en comparación con aquellas con deficiencias en su gestión. Además, se ha observado que una gestión centrada en el liderazgo pedagógico, que enfatiza la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, tiene un impacto significativo en el logro académico de los estudiantes (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008).

Desde la implicación educativa, también desempeña un papel crucial en la promoción de la innovación pedagógica, ya que las escuelas con una gestión proactiva y orientada al cambio son más propensas a adoptar e implementar prácticas pedagógicas innovadoras (Senge, 1990). Asimismo, Fullan (2011) destaca que una gestión que fomente la experimentación y el aprendizaje continuo entre los docentes es fundamental para impulsar la innovación en el aula y adaptarse a las demandas de una sociedad en constante evolución.

Sobre esta peculiaridad, el gerente siempre debe evaluar las acciones que realiza para fortalecer el aprendizaje en las áreas funcionales y en la organización, por lo que debe ser



consciente de su realidad, logros y errores para crear un proceso reflexivo en el que él mismo se haga preguntas y preguntas sobre el entorno. objetivos. Las metas de enseñanza y logro encaminadas a fortalecer el sistema humanístico del sistema no son punitivas, sino de evaluación de sus acciones.

A partir de este concepto de reflexividad, “lo que se puede descubrir en uno mismo y sobre uno mismo” (Crespo, 2016: 81), se asume la capacidad de preparación, con lo que se logra una apertura consciente de la estructura del pensamiento. Justifica la inmersión espiritual en sus estándares diseñados para abordar las dinámicas ambientales que surgen en cualquier situación intersubjetiva, comunicativa, emocional y gerencial. Por cuanto, el directivo, como sujeto epistémico, debe romper las ataduras de sesgos que afectan su percepción de la realidad y tratar de sacar de su bagaje todo el caudal de experiencia que se limita en las relaciones situacionales que determinan los fenómenos organizacionales.

Por lo tanto, se debe ser capaz de ver más allá de la realidad obvia, inexplicable y reconstruirla a partir de las múltiples existencias de la situación, logrando así una notable aproximación de los fenómenos manifestados. De esta manera, Crespo (ob. cit.) describe que “los líderes no deben utilizar métodos y procesos estandarizados de autorreflexión que distraigan de sus evaluaciones realistas y funcionales” (p. 17). 63). En cambio, debe adoptar un sistema abierto, un proceso de gestión humanizado que garantice una reflexión consciente sobre su existencia, facilitada por su comportamiento, y consolide una gestión estratégica basada en su contexto, funcionalidad y eficiencia productiva.

#### **4. Liderazgo Educativo Distribuido: Delegar para Transformar**

El liderazgo educativo distribuido es una práctica que ha cobrado relevancia en el ámbito educativo en los últimos años. Se fundamenta en la idea de que el liderazgo no debe recaer únicamente en una figura jerárquica, como el director de una institución educativa, sino que debe ser compartido entre todos los miembros de la comunidad formativa; considerando un escenario en el que un gerente establece una organización interviniente y entregada, cuya visión de conjunto gestiona y plantea objetivos mediados desde el trabajo en equipo, asumiendo un compromiso desde la delegación de tareas y funciones para transformar el todo institucional.

La idea de que todos los miembros de la comunidad educativa, desde los directivos hasta





los docentes, el personal administrativo, los estudiantes y las familias, tienen un papel activo en la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos institucionales, establece una organización interviniente y entregada, donde el gerente asume un rol fundamental al fomentar la participación y el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Según Spillane, Halverson y Diamond (2001), el liderazgo distribuido se caracteriza por la colaboración entre los miembros de la organización, la toma de decisiones compartida y la delegación de responsabilidades. En el contexto educativo, esto implica que el gerente no asume un rol autoritario, sino que promueve la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias para alcanzar los objetivos institucionales.

Para Harris (2008), el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa permite aprovechar las fortalezas individuales y fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos comunes. En este sentido, el gerente que establece una organización interviniente y entregada debe fomentar espacios de colaboración y diálogo, en los que se promueva la participación activa y se reconozca la diversidad de opiniones y perspectivas.

La delegación de tareas y funciones es otro aspecto clave del liderazgo educativo distribuido. Según Spillane, Halverson y Diamond (2004), implica no solo asignar responsabilidades, sino también brindar el apoyo necesario para que los miembros de la comunidad educativa puedan llevar a cabo sus tareas de manera eficiente; el gerente asume un rol facilitador, brindando las herramientas, recursos y acompañamiento necesario para que cada miembro del equipo pueda contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Logrando desde esta perspectiva, la transformación del todo institucional como el resultado del compromiso y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Fullan (2007), establece que la transformación educativa requiere de un liderazgo distribuido que promueva la innovación, la mejora continua y el aprendizaje colectivo. De esta manera, el gerente que constituye una organización interviniente y entregada asume un rol catalizador, impulsando procesos de cambio orientados a mejorar la calidad educativa y a responder a las necesidades y desafíos del contexto actual.





## 5. Conclusiones

El liderazgo educativo distribuido es un enfoque colaborativo que ha demostrado tener un impacto significativo en el rendimiento escolar y la innovación pedagógica en el contexto de la educación general básica. A través del análisis de este enfoque, podemos concluir que su trascendencia educativa, gerencial, escolar-académica y su implicación en la praxis educativa son fundamentales para el desarrollo integral de las instituciones educativas.

En primer lugar, desde una perspectiva educativa, el liderazgo distribuido fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones a los desafíos que enfrenta la institución. Esto promueve un ambiente de colaboración y compromiso, en el cual se valora la diversidad de opiniones y se trabaja en función del bien común. Asimismo, este enfoque permite que los docentes asuman roles de liderazgo dentro de sus áreas de especialización, lo que contribuye a la generación de conocimiento colectivo y al desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras.

En cuanto a su trascendencia gerencial, el liderazgo distribuido implica un cambio en la estructura organizativa de las instituciones educativas, promoviendo la descentralización del poder y la distribución de responsabilidades. Esto conlleva a una mayor autonomía y empoderamiento de los equipos de trabajo, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia en la gestión de recursos y en la implementación de estrategias orientadas a la mejora continua.

Desde una perspectiva escolar-académica, tiene un impacto directo en el rendimiento escolar, ya que promueve un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Al fomentar la participación activa de los docentes en la toma de decisiones pedagógicas, se propicia la implementación de estrategias educativas innovadoras, adaptadas a las necesidades específicas de los estudiantes. Asimismo, este enfoque contribuye a la creación de una cultura escolar basada en la confianza mutua, el respeto y la colaboración, elementos fundamentales para el éxito académico.

Finalmente, en lo que respecta a su implicación en la praxis educativa, el liderazgo distribuido promueve una reflexión constante sobre las prácticas pedagógicas y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Al fomentar una cultura de mejora continua, se





estimula la experimentación y la innovación en el aula, lo que permite a los docentes adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad y preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI.





## Referencias Bibliográficas

- Amat, S. (2000). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. España: Gestión.
- Crespo, R. (2016). *Claves para una introspección consciente*. España: Argea.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: learning to do what matters most*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2002). *Liderazgo que obtiene resultados*. NY: Harvard Business Review Press.
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hargreaves, A. (2005). *Educational change takes ages: life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change*. *Teaching and Teacher Education*, 21(8), 967-983.
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence*. *International Journal of Leadership in Education*, 11(1), 7-35.
- Higuita, D. (2012). *Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90925810003.pdf>.
- Jordán H. (1999). *Apuntes sobre el control de gestión*. Material de estudio del Programa DEADE. Cuba. La Habana.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2013). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. P. (2012). *Acelerar: cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve más rápido que nunca*. NY: Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: Wallace Foundation.
- Lencioni, P. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar equipos*. España: Ediciones Granica.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Doubleday/Currency.
- 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.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). *Investigating school leadership practice: a distributed perspective.* Educational researcher, 30(3), 23-28.

Tannenbaum, R., y Schmidt, W. (1973). *Cómo elegir un estilo de liderazgo.* España: Mc Graw Hill.

Wheatley, M. (2006). *Liderazgo y la nueva ciencia: descubrimientos revolucionarios en una era de complejidad.* España: Berrett-Koehler Publishers.

