

Artículo de revisión

Cómo citar: Ramírez Echavarría, Y., Colala Troya, A. L., & Jiménez Zapata, R. (2024). La gestión de la acción orientadora: un análisis temático desde el liderazgo distribuido promovido por directivo escolar. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11187966>

Recibido: 01/04/2024

Aceptado: 10/05/2024

Publicado: 15/05/2024

Autor para correspondencia:

yselcarli@gmail.com

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Yisel Ramírez Echavarría¹

Escuela Provincial Pedagógica Nicolás Guillén Batista

<https://orcid.org/0009-0007-5678-3592> 

yselcarli@gmail.com

Cuba

Ana Lucía Colala Troya²

Universidad Nacional de Loja

<https://orcid.org/0000-0002-3098-3349> 

alcolala@gmail.com

Ecuador

Rogelio Jiménez Zapata³

Centro de Investigación en Educación, Naturaleza, Cultura e Innovación para la Amazonia

<https://orcid.org/0009-0004-7827-9133> 

rogeliojimenezzapata3@gmail.com

Colombia

La gestión de la acción orientadora: un análisis temático desde el liderazgo distribuido promovido por directivo escolar

Management of the guiding action as a thematic analysis from the distributed leadership promoted by school administrators

A gestão da ação orientadora: uma análise temática a partir da liderança distribuída promovida por diretores escolares

Resumen

Introducción: la gestión de la distribución de la acción orientadora desde el liderazgo del directivo escolar es un tema relevante en el ámbito educativo. **Objetivo:** realizar una revisión sistemática con análisis temático de las principales investigaciones que abordan la gestión de la acción orientadora desde la perspectiva del liderazgo distribuido promovido por el directivo escolar. **Metodología:** se siguieron las normas PRISMA para identificar y seleccionar los 19 artículos incluidos en esta revisión sistemática. Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas y se extrajeron y sintetizaron los principales resultados y líneas temáticas emergentes. **Resultados:** la implicación de diferentes actores, incluyendo al estudiantado, en la toma de decisiones resulta esencial para garantizar una distribución equitativa del liderazgo. Se resaltó el papel clave del directivo escolar como gestor de los procesos organizacionales que respaldan y garantizan una acción orientadora de calidad. El directivo debe establecer estructuras y procesos claros, promover la formación del personal educativo y fomentar una cultura de colaboración y participación. **Conclusión:** se destaca la importancia de la distribución del liderazgo en la acción orientadora, con especial énfasis en la participación del estudiantado y el papel del directivo escolar como gestor de los procesos organizacionales.

Palabras clave: revisión sistemática, distribución del liderazgo, acción orientadora, estudiantado, directivo escolar

Abstract

Introduction: managing the distribution of the guiding action from the leadership of the school manager is a relevant subject in education.



Objective: to conduct a systematic review with thematic analysis of the main investigations that addresses the management of the guiding action from the perspective of distributed leadership promoted by the school manager. **Methodology:** PRISMA standards were followed to identify and select the 19 articles included in this systematic review. An exhaustive search was carried out in academic databases and the main results and emerging thematic lines were extracted and synthesized. **Results:** the involvement of different actors in decision-making is essential to ensure an equitable distribution of leadership. The key role of the school director as manager of the organizational processes that support and guarantee a quality guiding action was highlighted. A manager must establish clear structures and processes, promote the training of educational personnel and foster a culture of collaboration and participation. **Conclusion:** the importance of the distribution of leadership in the guiding action is highlighted with special emphasis on student participation and the role of the school manager as administrator of the organizational processes.

Keywords: systematic review, distribution of leadership, guiding action, students, school manager

Resumo

Introdução: a gestão da distribuição da ação orientadora da liderança do diretor escolar é uma questão relevante no campo educacional. **Objetivo:** realizar uma revisão sistemática com análise temática das principais pesquisas que abordam a gestão da ação orientadora na perspectiva da liderança distribuída promovida pelo diretor escolar. **Metodologia:** Seguiram-se as normas PRISMA para identificar e selecionar 19 artigos incluídos nesta revisão sistemática. Foi realizada uma busca exaustiva em bases de dados acadêmicas e os principais resultados e linhas temáticas emergentes foram extraídos e sistematizados. **Resultados:** o envolvimento de diferentes atores, incluindo o corpo discente, na tomada de decisões é essencial para garantir uma distribuição equitativa da liderança. Foi destacado o papel fundamental do gestor escolar como gestor dos processos organizacionais que apóiam e garantem a qualidade da ação norteadora. O gestor deve estabelecer estruturas e processos claros, promover a formação do pessoal educativo e fomentar uma cultura de colaboração e participação. **Conclusão:** destaca-se a importância da distribuição da liderança na ação orientadora, com especial enfoque na participação do corpo discente e o papel do diretor da escola como gestor dos processos organizacionais.

Palavras-chave: revisão sistemática, distribuição de liderança, ação orientadora, alunos, diretor de escola

Introducción

La educación actual se encuentra inmersa en profundos procesos de cambio, además de la compleja influencia que ejercen las TIC en los procesos escolares, pero también en los cotidianos (Agarwal et al., 2021; Álvarez-Campos, 2023; Bell et al., 2020; Cardeño-Portela et al., 2023; Channaoui et al., 2020; Rodríguez, 2022; Roman-Acosta et al., 2023; Monzón Pinglo et al., 2023; Rodríguez Casallas et al., 2024; Velásquez & Paredes, 2024), las diferencias en cuanto a visión del mundo parecen más marcadas que nunca entre generaciones (Andrews & Hooley, 2019; López-González, 2023). Este fenómeno representa un vasto escenario de potencialidades y limitaciones, pues no solo se trata de la contradicción entre educadores que necesitan preparar sin estar preparados en temas como la alfabetización informacional, la formación de una cultura de paz y convivencia pacífica o la inclusión socioeducativa (Bellibaş & Gümüş, 2023).

Además, es preciso destacar que las tendencias socioculturales evolucionan y pierden relevancia con frecuencia, lo que deja en la caducidad conocimientos y prácticas (DeMatthews et al., 2020). Esta espiral acelerada pone en tensión el cumplimiento de las metas de la institución escolar, en tanto los resortes educativos y administrativos no siempre se encuentran preparados para ejecutar una adecuada gestión del conocimiento, no comprenden las redes en que se gesta y ni las implicaciones para la toma de decisiones integrada (de Jong et al., 2023).

Esta situación problemática ha sido abordada desde diferentes perspectivas, algunos estudios se centran en los aspectos didácticos que deben ser atendidos en una instrucción de calidad y correspondientes a los más altos estándares educativos (Gómez-Cano et al., 2023; Tian & Huber, 2020). Otras aproximaciones hacen hincapié en los aspectos psicológicos y culturales que favorecen el desempeño humano en la que probablemente es la institución social más importante de cara a la preparación ciudadana para el futuro: la educación (Delgado-Fernández et al., 2023; Fitzgerald & Radford, 2022; Pérez-Gamboa, Rodríguez Torres, et al., 2023).

No obstante, aunque se reconoce que ambas líneas, la didáctica y la educativa, son trascendentales, la experiencia del equipo de investigación y la revisión exploratoria de la literatura sugieren que se hace preciso una mirada transversal a los aspectos organizacionales que regulan la movilización de los procesos. De tal forma, es preciso explorar a profundidad la gestión del talento humano y la satisfacción del sistema de necesidades de la institución y sus principales agentes educativos (Eslava-Zapata et al., 2023; Eva et al., 2021; Gómez Cano & Sánchez-Castillo, 2023).

Al respecto, los autores valoran la importancia de dos líneas fundamentales de atención: la preparación integral del claustro (Kaufmann & Budescu, 2020) y la atención integral al estudiantado (Gómez-Miranda, 2023; Ortega et al., 2020; Sánchez-Castillo et al., 2023). Aunque ambas han sido consideradas desde diversas disciplinas, estudios precedentes muestran las debilidades existentes en la integración de las mismas (Arroix-Jiménez et al., 2023; Denee & Thornton, 2021). Los diagnósticos de estudios anteriores consultados arrojan que existe una brecha entre demandas realizadas a ambos grupos de agentes educativos y lo que son capaces de hacer sin una adecuada orientación (Laplagne-Sarmiento & Urnicia, 2023;

Modeste et al., 2022; Pérez Gamboa et al., 2020).

En tal sentido, aunque la categoría orientación tiene múltiples connotaciones que van desde lo didáctico hasta el acompañamiento psicológico especializado (Kearney et al., 2021; Noroña-González et al., 2023; Pérez-Gamboa, 2022; Pérez-Gamboa et al., 2023), en la investigación realizada se empleó un marco conceptual que trasciende los límites organizacionales en el sentido estructural y valoriza las relaciones extra-escolares. Especialmente, este marco conceptual denominado Figura Orientadora Mixta (FOM) (Pérez-Gamboa et al., 2023), establece la importancia y las vías para la integración de la acción de los agentes educativos y ofrece una propuesta de dinámica para la cooperación entre institución escolar, universidad, comunidad y gobierno, en un modelo que resemblance las relaciones de hélice (Ripoll-Rivaldo, 2023).

Por tanto, el estudio parte de una idea clave: una adecuada gestión del liderazgo, realizada por el directivo escolar, favorecería el diseño conjunto de la acción orientadora (de Jong et al., 2023; Gómez-Cano & Sánchez-Castillo, 2021; Rodríguez Torres et al., 2023). Ello supone concertar un marco conceptual comprensivo de tres categorías fundamentales: el rol del directivo escolar, el liderazgo distribuido y la acción orientadora. El principal reto de esta aspiración es aprehender las bases teóricas de las tres y lograr una correcta articulación en un modelo organizacional efectivo y eficaz.

Además, dicho modelo debe ser pensado no solo para la integración de los diferentes agentes y procesos, como lo plantean Pérez Gamboa et al. (2023), sino para reducir la entropía a partir de su auto-actualización. Este criterio responde no solo al escenario descrito, sino a los resultados empíricos obtenidos en estudios precedentes que muestran la obsolescencia de estrategias empleadas anteriormente y la necesidad de la revitalización de alianzas para el cumplimiento de la institución escolar (Ramírez-Echavarría et al., 2024; Ramírez-Echavarría et al., 2023; Rodríguez-Torres et al., 2024).

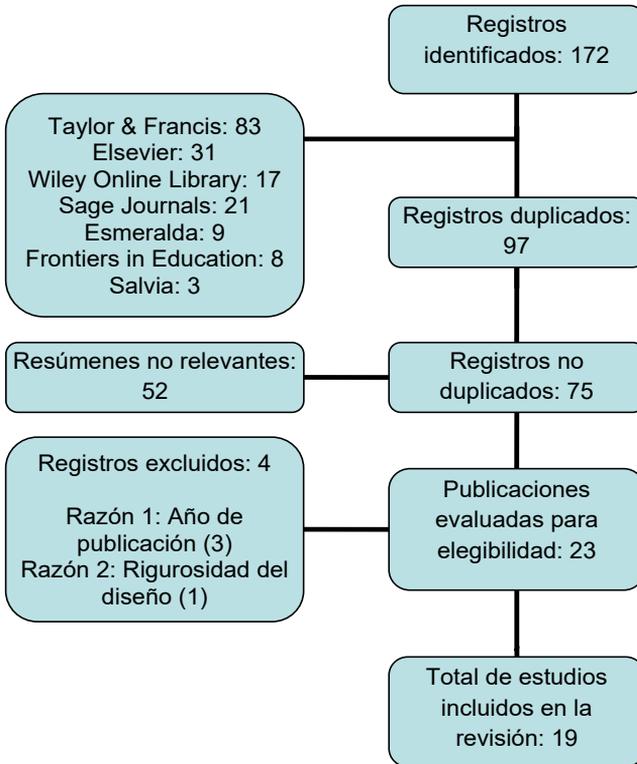
Metodología

Siguiendo las directrices PRISMA (Page et al., 2021), en febrero de 2024 se llevó a cabo una búsqueda utilizando el motor de búsqueda de Google Académico (GA) para identificar los principales artículos relacionados con la temática de estudio. Se emplearon las siguientes combinaciones de términos: "Leadership", "Educational leadership", "School principal/Headteacher", "Guidance action", "Educational management", "Organizational analysis", "Distribution of guidance action", "Web of Science", "Scopus", "Sage Journals", "SpringerLink", "Elsevier ScienceDirect", "Esmerald", "Salvia", "Wiley Online Library" y "Taylor & Francis Online". Esta búsqueda arrojó un total de 172 artículos.

Después de eliminar los duplicados, se creó una biblioteca en GA utilizando una estrategia de búsqueda basada en palabras clave, lectura de los resúmenes, evaluación de la pertinencia, evaluación de la calidad y selección final. Una vez descartados los títulos irrelevantes, se revisaron los textos completos de los artículos restantes para determinar su elegibilidad. Finalmente, se seleccionaron 19 investigaciones para su inclusión en la revisión (ver Figura 1).

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA



Fuente: Elaboración propia.

La muestra final se determinó utilizando el criterio de saturación teórica, empleando una estrategia de representación máxima para capturar las principales tendencias, bases teóricas y posibles líneas de desarrollo. La revisión sistemática realizada siguió un enfoque metodológico riguroso, combinando los principios de la revisión sistemática con un análisis temático exhaustivo de los artículos seleccionados.

Criterios de selección

Los criterios de selección utilizados en esta revisión sistemática se enfocaron en analizar la pertinencia temática, centrándose específicamente en el liderazgo educativo y la distribución de la acción orientadora. La calidad y relevancia de los artículos fueron evaluadas mediante la lectura de los resúmenes y la consideración de su pertinencia en relación con los objetivos de la investigación.

Se priorizaron los artículos en idioma inglés y se estableció un límite de 5 años desde la fecha de publicación como criterio para su inclusión en el estudio. Se tuvieron en cuenta aspectos como la rigurosidad del diseño de investigación, la

validez de los resultados y la contribución al campo del liderazgo educativo.

La muestra final se determinó utilizando el criterio de saturación teórica y se llevó a cabo un análisis temático utilizando técnicas de codificación libre, diseño de categorías y elaboración de temas fundamentales. Los textos fueron ingresados y procesados utilizando el software ATLAS.ti, permitiendo un análisis más profundo y sistemático de los datos recopilados.

Resultados y discusión

En la Tabla 1 se muestra una detallada descripción de los artículos que conforman la revisión, atendiendo a autor, año de publicación indexación, relevancia, fenómeno de interés, contexto y diseño de investigación. De forma general, las investigaciones que conforman esta revisión destacan la importancia del liderazgo distribuido en diversas situaciones y contextos. Estos estudios han comprobado que el liderazgo distribuido fomenta la colaboración y la mejora del proceso educativo cuando los miembros del equipo comparten el mismo espíritu de colaboración. En general, se reconoce que el liderazgo distribuido varía según la función del liderazgo y la política educativa del país, por lo tanto, el contexto va a jugar un papel significativo en la promoción de este estilo de liderazgo. La confianza relacional y el fomento de oportunidades para que los profesionales ejerzan liderazgo a través de la investigación y la innovación pueden ser estrategias efectivas para fomentar prácticas de liderazgo distribuido.

Tabla 1

Síntesis de artículos seleccionados

Estudio	Relevancia	Fenómeno de interés	Contexto y diseño
Andrew y Hooley (2019)	Taylor & Francis Citado por 12 Q3	La responsabilidad de la educación y orientación profesional en los colegios ingleses.	Estudio en 27 escuelas públicas inglesas y fideicomisos multiacadémicos. Estudio cualitativo basado en entrevistas a profundidad y semi-estructurada.
Zulkifly et al. (2023)	Taylor & Francis Citado por 21 Q1	Esclarecimiento de la confusión que rodea a dos conceptos de liderazgo: colegiado y distribuido.	Artículo de revisión temática.
Agarwal et al. (2021)	Elsevier Citado por 35 Q1	Explorar la relación entre dos tipos de liderazgo, vertical y distribuido, a través de la toma de decisiones.	Estudio en tres niveles diferentes de la jerarquía organizacional en organizaciones basadas en proyectos. Análisis exploratorio. Estudio de caso basado en entrevistas.
de Jong et al. (2023)	Elsevier Citado por 4	El liderazgo distribuido en contextos socioculturales	Estudio de tres niveles contextuales entre 14 equipos de docentes

	Q1		colaborativos orientados a la innovación.
Jakobsen et al. (2023)	Wiley Online Library Citado por 29 Q1	Demostración de cómo una perspectiva de liderazgo distribuido suma a la literatura sobre administración pública al incluir una sensibilidad importante hacia el liderazgo planificado y no planificado.	Diseño de método mixto Análisis empírico en el sector hospitalario danés.
Printy y Liu (2021)	Sage Journals Citado por 83 Q1	Alcance del liderazgo distribuido a nivel mundial y las políticas educativas de los países que explican sus resultados. Relación entre los informes de los directores sobre el liderazgo distribuido y los informes de los maestros sobre la cultura escolar.	Estudio comparativo multinacional en 32 países.
Denee y Thornton (2021)	Taylor & Francis Citado por 40 Q1	Percepciones y prácticas, respecto al liderazgo distribuido, de docentes y líderes.	Estudio de diseño mixto basado en entrevistas a profundidad y semi-estructurada en el sector de educación de la primera infancia de Nueva Zelanda.
Kılınç y Özdemir (2022)	Taylor & Francis Citado por 1 Q2	Efectos mediadores del liderazgo distribuido en el rendimiento estudiantil a través de la satisfacción laboral de los docentes y el clima disciplinario.	Estudio a través de modelo de ecuaciones estructurales multinivel donde se emplearon datos a nivel de escuela, profesor y estudiantes en escuelas secundarias turcas.
Solberg et al. (2021)	Taylor & Francis Citado por 17 Q1	Análisis del papel de la inclusión escolar y la prevención para enfrentar la timidez en los alumnos. Estudio del rol de los directivos en el enfrentamiento a esta problemática.	Estudio cualitativo a través de entrevistas individuales y a informantes claves de tres escuelas primarias noruegas.
Liebowitz and Porter (2019)	Salvia Citado por 309 Q1	Efectos del comportamiento de los directores docentes en el rendimiento de los estudiantes, profesores y centros escolares.	Revisión sistemática y meta-análisis de la literatura empírica de 51 estudios.
Magee et al. (2022)	Taylor & Francis Citado por 16 Q3	Análisis exploratorio sobre cómo los profesores y gestores de formación profesional entienden la orientación profesional.	Estudio de caso a profesores y directores de centros de educación y formación profesional de los Países Bajos.

Zala-Mezö et al. (2020)	Taylor & Francis Citado por 16 Q2	Estudio de las prácticas del liderazgo distribuido y su relación con el cambio educativo en las escuelas.	Estudio exploratorio a 12 centros escolares de Suiza.
Brown et al. (2021)	Esmeralda Citado por 14 Q1	Análisis de la eficacia del liderazgo distribuido como enfoque para movilizar capital profesional en redes de aprendizaje.	Estudio con enfoque mixto para desarrollar estudio de caso de la RLN de Hampshire a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas.
Oppi et al. (2023)	Taylor & Francis Citado por 15 Q1	Estudio de la comprensión y actualización del liderazgo docente en el proceso de desarrollo escolar.	Estudio exploratorio mediante entrevistas semiestructuradas en 5 escuelas estonias con 16 profesores y 5 directores.
David (2019)	Taylor & Francis Citado por 7 Q3	Determinación de la relación orientador - director.	Diseño fenomenológico descriptivo mediante entrevistas semiestructuradas por separado a 8 directores y 9 orientadores.
Cruz-González et al. (2019)	Taylor & Francis Citado por 35 Q1	Estudio de la relación entre directores escolares e identidad de liderazgo.	Revisión de alcance y análisis temático.
DeMatthews et al. (2021)	Taylor & Francis Citado por 123 Q1	Burnout en los líderes escolares y estrés laboral.	Artículo de recomendaciones para los administradores de distrito y líderes escolares.
Reyes-Guerra et al. (2021)	Frontiers in Education Citado por 75 Q2	La experiencia de liderazgo de los directores durante la pandemia de COVID-19, desde el momento en que las escuelas cerraron en marzo de 2020 hasta el final del año escolar en junio.	Para este estudio se utilizó una muestra de variación máxima intencionada de nueve directores de Florida, buscando un equilibrio en género, raza y etnia, y nivel académico. Estudio de caso cualitativo basado en entrevistas a profundidad.
Lien et al. (2023)	Taylor & Francis Citado por 42 Q1	Análisis de las experiencias y aprendizajes de directores docentes tras la COVID-19 en Noruega.	Estudio exploratorio a través de entrevistas semiestructuradas a 15 directores de escuelas noruegas.

Fuente: Elaboración propia.

La distribución del liderazgo como base para la gestión de la acción orientadora

El liderazgo, como base de la acción orientadora, se ha visto influenciado por el estudio de las diferentes formas de llevar a cabo la acción de liderar. Relacionada con esta temática, el estudio de Andrews y Hooley (2019) con una exhaustiva metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas y en profundidad ofrece apoyo empírico para una tipología de tareas de liderazgo profesional. En el texto se describe de forma detallada la forma en las que estas tareas se organizan, con cinco modelos evidentes de liderazgo profesional y donde se discuten las implicaciones para la capacitación y el desarrollo profesional de los líderes profesionales.

Un fenómeno similar se ha observado a la hora de distinguir entre el liderazgo distribuido y el colegiado, donde varias investigaciones utilizan estos conceptos indistintamente. Sin embargo, recientemente se ha demostrado que los elementos de poder y de toma de decisiones difieren en estos dos estilos de liderazgo. De forma tal que existe una variación en la autonomía de los empleados, el tamaño del grupo, el entorno educativo y las prácticas formales y/o informales (Zulkifly et al., 2023).

De acuerdo con Agarwal et al. (2021), al analizar la relación entre los estilos de liderazgo (vertical y distribuido) en función de la toma de decisiones y del cumplimiento del contrato psicológico, se observó una prevalencia del liderazgo distribuido. De forma tal que las decisiones operativas y técnicas fueron confiadas a los gerentes y al equipo del proyecto, mientras las decisiones estratégicas son tomadas por la alta dirección.

Estos autores sugieren que existen tres factores que propician la presencia de un estilo de liderazgo específico: la cultura organizativa, el intercambio de conocimientos y las prácticas de gestión de proyectos. Adicionalmente, de Jong et al. (2023) proponen que el liderazgo distribuido se asocia con no experimentar ningún límite a la hora de pedir consejo, así como con los docentes que no solo se centran en sus clases. Por lo tanto, este estudio muestra que el liderazgo distribuido funciona bien cuando los miembros del equipo comparten un espíritu de colaboración para mejorar la educación.

En la administración pública del sector hospitalario danés, mediante un estudio empírico Jakobsen et al. (2023) lograron demostrar un apoyo a la relación entre el liderazgo distribuido y el desempeño de los trabajadores, como la satisfacción laboral y el comportamiento innovador. Estos autores evidenciaron que el liderazgo distribuido tiene la capacidad de mejorar la prestación de servicios en organizaciones de servicios públicos. La idea principal es que el efecto positivo del liderazgo distribuido depende de la capacidad de liderazgo de cada individuo y su apoyo a los objetivos de las organizaciones.

Sin embargo, se ha observado que el liderazgo distribuido varía según la función de liderazgo y la política educativa del país (Printy y Liu, 2021). De forma tal que los docentes, cuando tienen la oportunidad de liderar, informan que su cultura escolar beneficia el liderazgo distribuido. De igual forma se destaca que el contexto del país es una parte importante para la situación del liderazgo distribuido. Como bien sugieren Denee y Thornton (2021), para fomentar las prácticas del

liderazgo distribuido existen tres aspectos importantes: generar confianza relacional, brindar tutoría y entrenamiento, y brindar oportunidades para que los docentes ejerzan liderazgo a través de la investigación y la innovación.

El estudiantado en la toma de decisiones y su importancia en la distribución del liderazgo

El liderazgo distribuido se ha conceptualizado como elemento mediador entre el rendimiento académico de los estudiantes y la satisfacción laboral de los docentes. De forma tal, un entorno escolar que cuente con un clima disciplinario propicio para el aprendizaje y que anime a los profesores a adoptar estilos educativos positivos es una condición esencial para potenciar el rendimiento en el estudiantado (Kılınc & Özdemir, 2022).

Otro aspecto que puede influir en el desempeño de los estudiantes es la timidez escolar. Una vía de solución esta problemática se ha observado recientemente en las escuelas que permiten el trabajo receptivo de los profesores con los estudiantes tímidos. Este trabajo permite desarrollar pedagogías más receptivas en los profesores y disminuir la timidez al centrar la inclusión escolar a través de alternativas que busquen la potenciación de líderes escolares (Solberg et al., 2021; Rodríguez Torres et al., 2024).

El rendimiento de los alumnos también puede verse afectado por el comportamiento de sus directores escolares. Por lo tanto, se destaca la importancia del comportamiento del director más allá de la gestión de la instrucción como herramientas potenciales para mejorar el rendimiento del estudiantado. Adicionalmente, recientes hallazgos enfatizan en la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo escolar en los estudiantes (Liebowitz & Porter, 2019).

El directivo escolar como gestor de los procesos organizacionales que garantizan la acción orientadora

El dialogo entre profesores y directivos escolares es esencial para llegar a una percepción colectiva de la acción orientadora. Un estilo de gestión transformacional, parece influir en la percepción y, como consecuencia, en el cambio (Magee et al., 2022). En el contexto escolar el liderazgo parece estar en correspondencia con la calidad del cambio, de manera que mientras más eficiente es la estrategia de liderazgo, mayor es el cambio percibido (Zala-Mezö et al., 2020).

En este mismo contexto, los datos indican que los estilos de liderazgo distribuidos tienen más posibilidades de garantizar que los gerentes de la acción orientadora se comprometan con las innovaciones, exploren y perfeccionen la implementación de nuevas prácticas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de forma continua (Brown et al., 2021; Oppi et al., 2023). En cuanto al análisis de la naturaleza y esencia de la relación director-orientador, David (2019) pudo demostrar que la alianza de trabajo, la gestión práctica, el liderazgo colaborativo y cualidades personales son elementos que influyen en el mejoramiento de la eficacia del trabajo y la consecución de los objetivos institucionales.

La salud mental y la identidad profesional del directivo escolar también es un elemento mediador en la efectividad de su acción orientadora (Cruz-González et al., 2019; Pérez Gamboa et al., 2023). Por ejemplo, el estrés y el agotamiento

relacionado con el trabajo son factores que pueden limitar la eficacia de los directores. Sin embargo, los programas de preparación para el liderazgo ignoran en gran medida el agotamiento de los directores (DeMatthews et al., 2021).

En un profundo análisis con diseño de estudio de caso cualitativo sobre liderazgo en situaciones excepcionales de desastre, como lo fue la pandemia COVID-19, Reyes-Guerra et al. (2021) describieron que los directivos recurrieron a sus reservas individuales de cualidades de líder compartidas. Además, aprovecharon las fortalezas de sus escuelas y las conexiones con otras instituciones educativas. Esta crisis durante la pandemia empujó a los directores a priorizar la atención, la seguridad y el bienestar de los estudiantes, los docentes y las comunidades por encima de las medidas de rendición de cuentas y las limitaciones institucionales sistémicas.

Por lo tanto, se puede afirmar que experiencias transformadoras como la pandemia COVID-19 pueden tener implicaciones para el liderazgo educativo en futuras situaciones de crisis (Lien et al., 2023). A partir de esta idea, cabe resaltar que la acción orientadora no se reduce al acto educativo, instructivo o formativo, según las epistemologías que la regulen en su diseño y práctica (Pérez Gamboa et al., 2022).

En cambio, la orientación debe ser entendida como un proceso organizacional que requiere del concurso del directivo escolar y la distribución del trabajo conjunto en la toma de decisiones (Pérez Gamboa et al., 2022). Esto supone comprender las bases teóricas y metodológicas para su gestión, por lo que la orientación sería una responsabilidad compartida a nivel de organización y un resultado del adecuado manejo de sus recursos, no un acto personal entre orientador y orientando, como todavía se tiende a conceptualizar (Pérez Gamboa, 2022).

Conclusiones

El liderazgo del directivo escolar desempeña un papel fundamental en la gestión de la acción orientadora en el contexto educativo. Su capacidad para promover y coordinar las actividades orientadoras puede tener un impacto significativo en el desarrollo y éxito de los estudiantes. La distribución de la acción orientadora implica involucrar a diversos agentes educativos en la implementación de estrategias y programas de orientación.

Esto permite aprovechar los recursos y conocimientos de diferentes profesionales para brindar un apoyo integral a los estudiantes. La gestión efectiva de la distribución de la acción orientadora requiere un marco organizacional sólido que promueva la colaboración y la comunicación entre los diferentes actores educativos.

Las investigaciones previas destacan la importancia de la formación y desarrollo profesional del personal educativo involucrado en la acción orientadora. El liderazgo del directivo escolar puede desempeñar un papel clave en la promoción de oportunidades de capacitación y crecimiento para el personal, lo que a su vez mejorará la calidad de los servicios de orientación ofrecidos.

Referencias

- Agarwal, U. A., Dixit, V., Nikolova, N., Jain, K., & Sankaran, S. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 39(3), 249-258. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.004>
- Álvarez-Campos, H. (2023). Estrategias pedagógicas basadas en aula invertida - Integración de las TIC en las tecnologías navales de la Escuela Naval de Suboficiales A.R.C. Barranquilla. *Región Científica*, 2(1), 202397. <https://doi.org/10.58763/rc202397>
- Andrews, D., & Hooley, T. (2019). Careers leadership in practice: a study of 27 careers leaders in English secondary schools. *British Journal of Guidance & Counselling*, 47(5), 556-568. <https://doi.org/10.1080/03069885.2019.1600190>
- Arroix-Jiménez, T., Sánchez-Castillo, V., Colala-Troya, A. L., & Pérez-Gamboa, A. J. (2023). El uso de los métodos en la enseñanza de la Historia: un estudio mixto exploratorio en la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2, 529. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023529>
- Bell, D. J., Self, M. M., Davis III, C., Conway, F., Washburn, J. J., & Crepeau-Hobson, F. (2020). Health service psychology education and training in the time of COVID-19: Challenges and opportunities. *American Psychologist*, 75(7), 919-932. <https://doi.org/10.1037/amp0000673>
- Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2023). The Effect of Learning-Centred Leadership and Teacher Trust on Teacher Professional Learning: Evidence from a Centralised Education System. *Professional Development in Education*, 49(5), 925-937. <https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1879234>
- Brown, C., Flood, J., Armstrong, P., MacGregor, S., & Chinas, C. (2021). Is distributed leadership an effective approach for mobilising professional capital across professional learning networks? Exploring a case from England. *Journal of Professional Capital and Community*, 6(1), 64-78. <https://doi.org/10.1108/JPC-02-2020-0010>
- Cardeño-Portela, N., Cardeño-Portela, E. J., & Bonilla-Blanchar, E. (2023). TIC y transformación académica en las universidades. *Región Científica*, 2(1), 202370. <https://doi.org/10.58763/rc202370>
- Channaoui, N., Bui, K., & Mittman, I. (2020). Efforts of diversity and inclusion, cultural competency, and equity in the genetic counseling profession: A snapshot and reflection. *Journal of Genetic Counseling*, 29(2), 166-181. <https://doi.org/10.1002/jgc4.1241>
- Cruz-González, C., Domingo Segovia, J., & Lucena Rodríguez, C. (2019). School principals and leadership identity: A thematic exploration of the literature. *Educational Research*, 61(3), 319-336. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1633941>

- David, E. C. (2019). Partnership and collaboration: understanding the counsellor-principal relationship in the Philippine context. *British Journal of Guidance & Counselling*, 47(6), 698-711. <https://doi.org/10.1080/03069885.2017.1413167>
- de Jong, W. A., de Kleijn, R. A., Lockhorst, D., Brouwer, J., Noordegraaf, M., & van Tartwijk, J. W. (2023). Collaborative spirit: Understanding distributed leadership practices in and around teacher teams. *Teaching and Teacher Education*, 123, 103977. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103977>
- Delgado-Fernández, L., Pérez-Parrado, R., & Dávila-Cisneros, J. D. (2023). La gestión del componente laboral a través del acompañamiento a estudiantes en formación. *Región Científica*, 3(2), 202383. <https://doi.org/10.58763/rc202383>
- DeMatthews, D., Billingsley, B., McLeskey, J., & Sharma, U. (2020). Principal leadership for students with disabilities in effective inclusive schools. *Journal of Educational Administration*, 58(5), 539-554. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2019-0177>
- DeMatthews, D., Carrola, P., Reyes, P., & Knight, D. (2021). School Leadership Burnout and Job-Related Stress: Recommendations for District Administrators and Principals. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 94(4), 159-167. <https://doi.org/10.1080/00098655.2021.1894083>
- Denee, R., & Thornton, K. (2021). Distributed leadership in ECE: perceptions and practices. *Early Years*, 41(2-3), 128-143. <https://doi.org/10.1080/09575146.2018.1539702>
- Eslava-Zapata, R., Mogollón-Calderón, O. Z., & Chacón-Guerrero, E. (2023). Socialización organizacional en las universidades: estudio empírico. *Región Científica*, 2(2), 202369. <https://doi.org/10.58763/rc202369>
- Eva, N., Cox, J. W., Tse, H. H., & Lowe, K. B. (2021). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101346. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>
- Fitzgerald, J., & Radford, J. (2022). Leadership for inclusive special education: a qualitative exploration of SENCOs' and principals' Experiences in secondary schools in Ireland. *International Journal of Inclusive Education*, 26(10), 992-1007. <https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1760365>
- Gómez Cano, C. A., & Sánchez-Castillo, V. (2023). Estrategias para el fortalecimiento del Programa de Administración en la Universidad de la Amazonia. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 11(2), 33-52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8145076>
- Gómez-Cano, C. A., & Sánchez-Castillo, V. (2021). Moobing en una Institución de Educación Superior en Colombia. *AGLALA*, 12(2), 100-116. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8453105>

- Gómez-Cano, C. A., Sánchez-Castillo, V., & Santana-González, Y. (2023). Factores que inciden en la procrastinación académica de los estudiantes de educación superior en Colombia. *Universidad y Sociedad*, 15(4), 421-431. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3995>
- Gómez-Miranda, O. M. (2023). Factores institucionales que impactan en la actividad emprendedora de los estudiantes universitarios. *Región Científica*, 2(1), 202327. <https://doi.org/10.58763/rc202327>
- Jakobsen, M. L., Kjeldsen, A. M., & Pallesen, T. (2023). Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. *Public Administration*, 101(2), 500-521. <https://doi.org/10.1111/padm.12801>
- Kaufmann, E., & Budescu, D. V. (2020). Do Teachers Consider Advice? On the Acceptance of Computerized Expert Models. *Journal of Educational Measurement*, 57(2), 311-342. <https://doi.org/10.1111/jedm.12251>
- Kearney, C., Akos, P., Domina, T., & Young, Z. (2021). Student-to-School Counselor Ratios: A Meta-Analytic Review of the Evidence. *Journal of Counseling and Development*, 99(4), 418-428. <https://doi.org/10.1002/jcad.12394>
- Kılınc, A. Ç., & Özdemir, N. (2022). Does distributed leadership matter for student achievement? Evidence from a centralised education system. *Educational Studies*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/03055698.2022.2117543>
- Laplagne-Sarmiento, C., & Urnicia, J. J. (2023). Protocolos de B-learning para la alfabetización informacional en la Educación Superior. *Región Científica*, 2(1), 202353. <https://doi.org/10.58763/rc202353>
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785-827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- Lien, C. M., Khan, S., & Eid, J. (2023). School Principals' Experiences and Learning from the Covid-19 Pandemic in Norway. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(5), 775-790. <https://doi.org/10.1080/00313831.2022.2043430>
- López-González, Y. Y. (2023). Aptitud digital del profesorado frente a las competencias TIC en el siglo XXI: una evaluación de su desarrollo. *Región Científica*, 2(2), 2023119. <https://doi.org/10.58763/rc2023119>
- Magee, M., Kuijpers, M., & Runhaar, P. (2022). How vocational education teachers and managers make sense of career guidance. *British Journal of Guidance & Counselling*, 50(2), 273-289. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1948970>
- Modeste, M. E., Nguyen, C., Nafziger, R. N., & Hermansen, J. (2022). Socially distributed leadership in elementary schools: teacher and staff leadership practice in Denmark and the USA. *Journal of Educational Administration*, 60(2), 188-206. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2020-0243>

- Monzón Pinglo, L. A., Dávila Cisneros, J. D., Rodríguez Torres, E., & Pérez Gamboa, A. J. (2023). La resiliencia en el contexto universitario, un estudio mixto exploratorio. *Pensamiento Americano*, 16(31), 1-15. <https://doi.org/10.21803/penamer.16.31.636>
- Noroña-González, Y., Colala-Troya, A. L., & Peñate-Hernández, J. I. (2023). La orientación para la proyección individual y social en la educación de jóvenes y adultos: un estudio mixto sobre los proyectos de vida. *Región Científica*, 2(1), 202389. <https://doi.org/10.58763/rc202389>
- Oppi, P., Eisenschmidt, E., & Stingu, M. (2023). Seeking sustainable ways for school development: teachers' and principals' views regarding teacher leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 26(4), 581-603. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1849809>
- Ortega, L., Thompson, I., & Daniels, H. (2020). School staff advice-seeking patterns regarding support for vulnerable students. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 151-170. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2018-0236>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., & Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2021.105906>
- Pérez Gamboa, A. J. (2022). La orientación educativa universitaria en Cuba: situación actual en la formación no pedagógica. *Revista Conrado*, 18(89), 75-86. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000600075&script=sci_arttext&tlng=en
- Pérez Gamboa, A. J., García Acevedo, Y., & García Batán, J. (2020). Orientación educativa y proceso formativo universitario: sistematización teóricofáctica de los presupuestos para su implementación. *Opuntia Brava*, 12(2), 142-156. <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1018>
- Pérez Gamboa, A. J., Gómez Cano, C. A., & Sánchez Castillo, V. (2022). Decision making in university contexts based on knowledge management systems. *Data & Metadata*, 1. <https://doi.org/10.56294/dm202292>
- Pérez Gamboa, A. J., Raga Aguilar, L. M., & García Acevedo, Y. (2022). La plataforma MOODLE como espacio para la acción orientadora. *Revista Varela*, 22(63), 181-190. <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/1428>
- Pérez-Gamboa, A. J., García-Acevedo, Y., García-Batán, J., & Raga-Aguilar, L. M. (2023). La configuración de proyectos de vida desarrolladores: Un programa para su atención psicopedagógica. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 1-35. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i1.50678>
- Pérez-Gamboa, A. J., Rodríguez Torres, E., & Camejo-Pérez, Y. (2023). Fundamentos de la atención psicopedagógica para la configuración del proyecto de vida

- en estudiantes universitarios. *Educación y Sociedad*, 21(2), 67-89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7979972>
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed Leadership Globally: The Interactive Nature of Principal and Teacher Leadership in 32 Countries°. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 290-325. <https://doi.org/10.1177/0013161X20926548>
- Ramírez-Echavarría, Y., Buelvas-Sierra, R. B., & Avellaneda-Callings, L. (2024). La orientación de intereses profesionales pedagógicos de maestros en formación desde el liderazgo distribuido. *Varona. Revista Científico Metodológica*, 79(2389). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1992-82382024000100006&script=sci_abstract
- Ramírez-Echavarría, Y., Santos-Martínez, G., & Dejo-Aguinaga, S. F. (2023). Orientación profesional en la formación de maestros de escuelas pedagógicas. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2(252). <https://doi.org/10.56294/sctconf2023524>
- Reyes-Guerra, D., Maslin-Ostrowski, P., Barakat, M. Y., & Stefanovic, M. A. (2021). Confronting a Compound Crisis: The School Principal's Role During Initial Phase of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education*, 6, 617875. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.617875>
- Ripoll-Rivaldo, M. (2023). El emprendimiento social universitario como estrategia de desarrollo en personas, comunidades y territorios. *Región Científica*, 2(2), 202379. <https://doi.org/10.58763/rc202379>
- Rodríguez Casallas, D. F., Páez Moreno, Ángel E., Román Acosta, D., & Rodríguez Torres, E. (2024). Participación ciudadana, gobernanza democrática y derecho al desarrollo: una revisión sistemática. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 26(1), 198-214. <https://doi.org/10.36390/telos261.13>
- Rodríguez Torres, E., Pérez-Gamboa, A. J., & Camejo-Pérez, Y. (2023). Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo. *Atenas*, 61(e10942), 1-13. <https://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/778>
- Rodríguez, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14 (3), 27-37. <https://acortar.link/BjZ285>
- Rodríguez-Torres, E., Dávila-Cisneros, J. D., & Gómez-Cano, C. A. (2024). La formación para la configuración de proyectos de vida: una experiencia mediante situaciones de enseñanza-aprendizaje. *Varona. Revista Científico Metodológica*, 79. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1992-82382024000100007&script=sci_abstract
- Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez Torres, E., & Pérez-Gamboa, A. J. (2023). Estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2, 532. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023532>

- Sánchez-Castillo, V., Clavijo-Gallego, T., & Gómez-Cano, C. A. (2023). Limitantes en la participación estudiantil en los semilleros de investigación de Educación Superior en Colombia. *Universidad y Sociedad*, 15(4), 332-342. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3986>
- Solberg, S., Edwards, A., & Nyborg, G. (2021). Leading for School Inclusion and Prevention? How School Leadership Teams Support Shy Students and Their Teachers. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 65(7), 1203-1216. <https://doi.org/10.1080/00313831.2020.1788156>
- Tian, M., & Huber, S. G. (2020). Mapping educational leadership, administration and management research 2007-2016: Thematic strands and the changing landscape. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 129-150. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2018-0234>
- Velásquez, L., & Paredes, J. (2024). Revisión sistemática sobre los desafíos que enfrenta el desarrollo e integración de las tecnologías digitales en el contexto escolar chileno, desde la docencia. *Región Científica*, 3(1), 2024226. <https://doi.org/10.58763/rc2024226>
- Zala-Mezö, E., Bormann, I., Strauss, N. C., & Müller-Kuhn, D. (2020). Distributed Leadership Practice in Swiss “Eco-Schools” and Its Influence on School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 673-695. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1631855>
- Zulkifly, N. A., Ismail, I. A., & Asimiran, S. (2023). Collegial and distributed leadership: two sides of the same coin? *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 538-551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804623>

Sobre el autor principal

Yisel Ramírez Echavarría es Licenciada en Educación especialidad Química y Máster en Ciencias de la Educación, desempeña como profesora e investigadora de la sublínea de investigación “Formación integral de educando en el sistema nacional de Educación” a la vez que ocupa el cargo de Subdirectora General de la Escuela Pedagógica Nicolás Guillén. Se encuentra en formación en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Educación, con especial interés en los procesos organizacionales que soportan el adecuado desarrollo de la orientación en el marco de las relaciones universidad-gobierno-comunidad-sociedad.

Declaración de responsabilidad autoral

Yisel Ramírez Echavarría 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Ana Lucía Colala Troya 2: Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Rogelio Jiménez Zapata 3: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, software.

Financiación

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.