

# Liderazgo directivo y género en el sistema escolar: una revisión sistemática

Management leadership and gender in the school system: a systematic review

Liderança de gestão e gênero no sistema escolar: uma revisão sistemática

DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2025.16.2.4137>

**Andrea Carrasco Sáez**

Universidad de Chile

Chile

[ancarrasco@uchile.cl](mailto:ancarrasco@uchile.cl)

<https://orcid.org/0000-0002-3044-5639>

**Rocío Concha López**

Universidad Autónoma de Madrid

España

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

<https://orcid.org/0000-0002-5218-0416>

**Recibido:** 02/04/25

**Aprobado:** 07/07/25

**Cómo citar:**

Carrasco Sáez, A., & Concha López, R. (2025). Liderazgo directivo y género en el sistema escolar: una revisión sistemática. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 16(2). <https://doi.org/10.18861/cied.2025.16.2.4137>

## Resumen

En un contexto escolar con características androcéntricas, el liderazgo de las direcciones es coherente con ello. Desde el acceso a las direcciones hasta el ejercicio de los cargos puede estar condicionado por la cultura patriarcal que impera en el mundo. La investigación educativa ha dado cuenta, de forma emergente, sobre el cargo de dirección escolar de las mujeres y sus desafíos. A partir de una revisión sistemática de la literatura, buscamos reconocer las principales temáticas que desarrollan los estudios cuyo foco fue la dirección escolar y la perspectiva de género, con el objetivo de explorar las relaciones entre liderazgo de directores y el género. La relevancia radica en el poder esclarecer qué han aportado las investigaciones al área, así como conocer posibles avances, barreras o estereotipos que predominan en las escuelas y que requieren ser reforzadas o transformadas. La búsqueda sistemática siguió el modelo PRISMA, siendo utilizada la base de datos WOS. Las palabras de búsqueda fueron *leadership*, *gender* y *education*. El período analizado abarcó desde 2018 hasta 2022, entre otros criterios de inclusión y exclusión que permitieron identificar 45 artículos para su revisión en profundidad. Tras un análisis temático, los resultados permitieron describir las principales temáticas organizadas en dos categorías: por un lado, desigualdad interseccional en la trayectoria de líderes y, por otro, diferencias en el ejercicio del liderazgo según género. Es posible concluir que hay diferencias según tipo de liderazgo entre hombres y mujeres, y que persisten las diferencias en el ejercicio del cargo, así como desigualdades interseccionales en las trayectorias de líderes en el mundo.

## Abstract

In a school context with androcentric characteristics, leadership in school management tends to reflect this bias. From access to leadership positions to the exercise of those roles, everything can be shaped by the patriarchal culture that prevails globally. Educational research has increasingly highlighted the role of women in school leadership and the challenges they face. Based on a systematic review of the literature, this study seeks to identify the main themes developed in studies focusing on school leadership from a gender perspective, with the aim of exploring the relationship between leadership and gender. Its relevance lies in clarifying what research has contributed to this field and in identifying advances, barriers, or persistent stereotypes that prevail in schools and need to be reinforced or transformed. The systematic search followed the PRISMA model, using the Web of Science (WOS) database. The search terms were leadership, gender, and education. The years considered were 2018 to 2022, along with other inclusion and exclusion criteria, which led to the identification of 45 articles for in-depth review. After thematic analysis, the results allowed the identification of two main categories: intersectional inequality in leadership trajectories and gender-based differences in leadership practices. The study concludes that there are differences between men and women in terms of leadership style, and that disparities persist in leadership roles, as well as intersectional inequalities in the trajectories of school leaders around the world.

### Palabras clave:

liderazgo directivo, género, directoras escolares, interseccionalidad, escuelas.

### Keywords:

managerial leadership, gender, school principals, intersectionality, schools.

## Resumo

Num contexto escolar com características androcêntricas, o modelo de liderança das direções escolares acaba reproduzindo essa lógica. Desde o acesso às direções até o exercício das funções, a liderança pode ser condicionada pela cultura patriarcal que prevalece no mundo. A pesquisa em educação vem identificando, de forma crescente, desafios enfrentados pelas mulheres no cargo de direção escolar. A partir de uma revisão sistemática da literatura, procuramos identificar os principais temas abordados nos estudos com foco na direção escolar sob a perspectiva de gênero, com o objetivo de analisar as relações entre liderança de diretoras e questões de gênero. A relevância reside em poder esclarecer as contribuições das pesquisas para a área e conhecer avanços potenciais, barreiras ou estereótipos que predominam nas escolas e que precisam ser reforçados ou transformados. A pesquisa sistemática seguiu o modelo PRISMA, utilizando o banco de dados WOS. As palavras de pesquisa foram leadership, gender e education. O período analisado compreendeu os anos de 2018 a 2022, entre outros critérios de inclusão e exclusão que permitiram identificar 45 artigos para revisão em profundidade. Após uma análise temática, os resultados permitiram descrever os principais temas organizados em duas categorias: por um lado, desigualdade interseccional na trajetória de líderes e, por outro, diferenças no exercício da liderança de acordo com o gênero. É possível concluir que existem diferenças relacionadas ao estilo de liderança entre homens e mulheres, e que persistem disparidades no exercício da função, além de desigualdades interseccionais nas trajetórias de líderes no mundo.

### Palavras-chave:

liderança de gestão, gênero, diretores de escola, interseccionalidade, escolas.

## Introducción

Los avances en materia de género es un hecho que no podemos desconocer. Desde la conquista del derecho al voto femenino hasta la actualidad, podemos señalar una serie de espacios políticos que, gracias a la lucha de las mujeres y el movimiento feminista (la denominada *cuarta ola feminista*), se han democratizado y puesto en tela de juicio el liderazgo educativo, siendo planteado a partir de interrogantes sobre el rol de las mujeres en altos cargos y su lugar en la sociedad en general (Varela, 2020). Estos movimientos han influenciado en los estudios de liderazgo y administración educativa, proponiendo formas alternativas, más inclusivas y democráticas de liderar y de generar cultura organizativa (Blackmore, 2016) y proponiéndolo como un nuevo campo de estudio (Fuller, 2022). Sin embargo, esto aún está lejos de ser igualitario y las escuelas no han quedado al margen, y reflejan la desigualdad de género existente en las sociedades patriarcales (Lillo, 2020). De hecho, según últimas investigaciones, el "techo de cristal" que impide que las mujeres alcancen altos cargos de liderazgo escolar hoy en día sigue intacto (Harris *et al.*, 2024).

Es por ello que cada vez es más común y aceptable ver a las mujeres en el trabajo remunerado, en puestos de liderazgo y responsabilidad (Coleman, 2020), en diferentes áreas del desarrollo y del mundo. Particularmente, en el ámbito de la educación formal escolar en Iberoamérica, las mujeres en puestos de poder, como en la dirección, son mayoría (Jiménez & Parraguez, 2023; OEI, 2022), sin embargo, esta representación no se corresponde con la alta feminización del área de la educación. Es decir, a pesar de que los hombres son minoría en las escuelas, estos tienen una mayor representación en puestos de alta dirección, como demuestra un informe presentado por la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI) en 2022. A modo de ejemplo, en el contexto chileno, en 2023, el 66 % de quienes ocupan el más alto rango de dirección son mujeres. Pareciera que el problema no está solo en el acceso al cargo de mujeres, sino en el reconocimiento y las condiciones para que las mujeres ejerzan el liderazgo escolar (Carrasco & Barraza, 2023).

Lo anterior se debe mayormente a que se ha estereotipado a la mujer como cuidadora en el hogar, en el mundo privado, situándose en las estructuras históricas del orden masculino (Bourdieu, 2018; Federici, 2020) y, por ende, menos apta para el liderazgo en el mundo laboral (Coleman, 2020). En este sentido, las responsabilidades habituales que se les ha permitido a las mujeres, como cuidadoras primarias y una suposición cultural de que la principal responsabilidad de la familia es la de las mujeres (Coleman, 2020; Carrasco & Barraza, 2023), se genera un continuo acto de equilibrio, que se deben enfrentar las mujeres en puestos de liderazgo, entre el hogar y el trabajo (Blackmore & Sachs, 2017; Coleman, 2020). Ergo, es necesario deconstruir los estereotipos de género, tanto en la sala de clases, como en la sociedad en su conjunto (Fuller, 2022; Marrero, 2019; Santos *et al.*, 2022).

La cultura patriarcal que predomina ha considerado que las mujeres no están lo suficientemente preparadas o no han logrado alcanzar puestos de liderazgo debido a una falta de planificación profesional, confianza o habilidades políticas inadecuadas (Bird, 2015; Coleman, 2020). Esto se traduce en que el liderazgo de las mujeres es menos valorado respecto del ejercido por hombres (Chase & Martin, 2019). Se considera que la administración educativa suele estar dominada por prácticas patriarcales que establecen diferencias entre quiénes y cómo se participa

en las instituciones (Armstrong & Mitchell, 2017), provocando barreras invisibles que generan inseguridades en directoras escolares y la necesidad de validarse permanentemente a través de resultados y conocimientos, independientemente de los años de experiencia que tengan en el cargo (Carrasco & Montoya, 2025). Aquello les dificulta asumir el cargo, lo que conlleva una permanente sensación de evaluación negativa, reconfigurando y renegociando sus identidades en función de lo masculino (Cruz-González *et al.*, 2020). Aún se asocia el liderazgo educativo a valores y rasgos masculinos: competitividad, asertividad e individualidad (Wilkinson *et al.*, 2021). En este sentido, considerando que las mujeres tienen una presencia mucho mayor en el sector educativo en general (OEI, 2022), resulta desconcertante que los hombres sigan dominando los puestos de liderazgo escolar y que las mujeres, en cambio, parecen ser relativamente invisibles (Harris *et al.*, 2024), o aún se duda de sus competencias para ejercer cargos de liderazgo.

Frente a tal contexto, la investigación educativa ha aportado en visibilizar la problemática de género que hay en torno a las mujeres directoras, permitiéndonos conocer algunos antecedentes; sin embargo estos aún no son suficientes y por tanto emerge la necesidad de identificar las principales temáticas que se encuentran desarrollando las investigaciones cuyo foco son los directores escolares y su relación con la perspectiva de género. En este sentido la presente investigación busca responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son las principales temáticas desarrolladas sobre la perspectiva de género en los artículos científicos de directores escolares?

Como pesquisa damos cuenta de que el ejercicio del liderazgo de mujeres ha tomado fuerza y las corrientes feministas han ejercido influencia (Concha & Carrasco, 2024), impulsando el debate por la interseccionalidad y proponiendo formas inclusivas y democráticas de liderar y de generar cultura organizativa en las escuelas (Blackmore, 2016; 2020). La literatura ha mostrado que el liderazgo femenino se caracteriza por generar ambientes de trabajo de mayor colaboración (Kaiser & Wallace, 2016), y por desarrollar e impulsar prácticas asociadas con el empoderamiento de los equipos de trabajo, la promoción del trabajo colectivo (Arroyo & Bush, 2021; Blackmore, 2006; Carrasco & Palma, 2023). Junto a ello, se destacan estrategias efectivas vinculadas, en mayor medida, con prácticas asociadas con el éxito educativo de los estudiantes (Weinstein *et al.*, 2021), y cambios que se orientan hacia la justicia social en un esfuerzo por erradicar desigualdades y la discriminación en sus escuelas (González *et al.*, 2021).

En este contexto, buscamos reconocer en la literatura las asociaciones temáticas entre el liderazgo escolar de directores y el concepto de género. Para ello consideramos que una revisión sistemática nos permite tener una visión amplia del contexto actual, y compartir las principales teorías que están desarrollando las investigaciones para tratar la temática.

## Metodología

El método utilizado en el presente estudio corresponde a una revisión sistemática cualitativa (Pardal-Refoyo & Pardal-Peláez, 2020), que tuvo por objetivo identificar las principales temáticas que se encuentran desarrollando las investigaciones cuyo foco son los directores escolares y su relación con la perspectiva de género.

En tanto, para mayor rigurosidad en la investigación y de acuerdo con otros estudios que han desarrollado este método (Carreño & Chaparro, 2015; Gironzetti & Belpoliti, 2018; Hernández *et al.*, 2020), se ha considerado el protocolo PRISMA (Page *et al.*, 2021). Tal como sugiere lo referido, la pregunta que ha orientado el estudio fue: ¿cuáles son las principales temáticas que desarrollan los marcos teóricos de los artículos analizados en relación con la perspectiva de género en el liderazgo escolar ejercido por directores?

## Estrategias de búsqueda y extracción de datos

La búsqueda fue realizada en la plataforma WOS, utilizando las palabras claves en inglés: *leadership AND education AND gender*. Los resultados de la búsqueda fueron descargados de la plataforma en formato Excel, que emite la misma página web. El archivo exhibió en primera instancia un total inicial de 2.209 documentos, los que resultaron tras la búsqueda por palabras claves. Posteriormente fueron aplicados una serie de filtros que se detallan en los criterios de inclusión y exclusión que son presentadas en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión y exclusión de investigaciones para la selección de artículos*

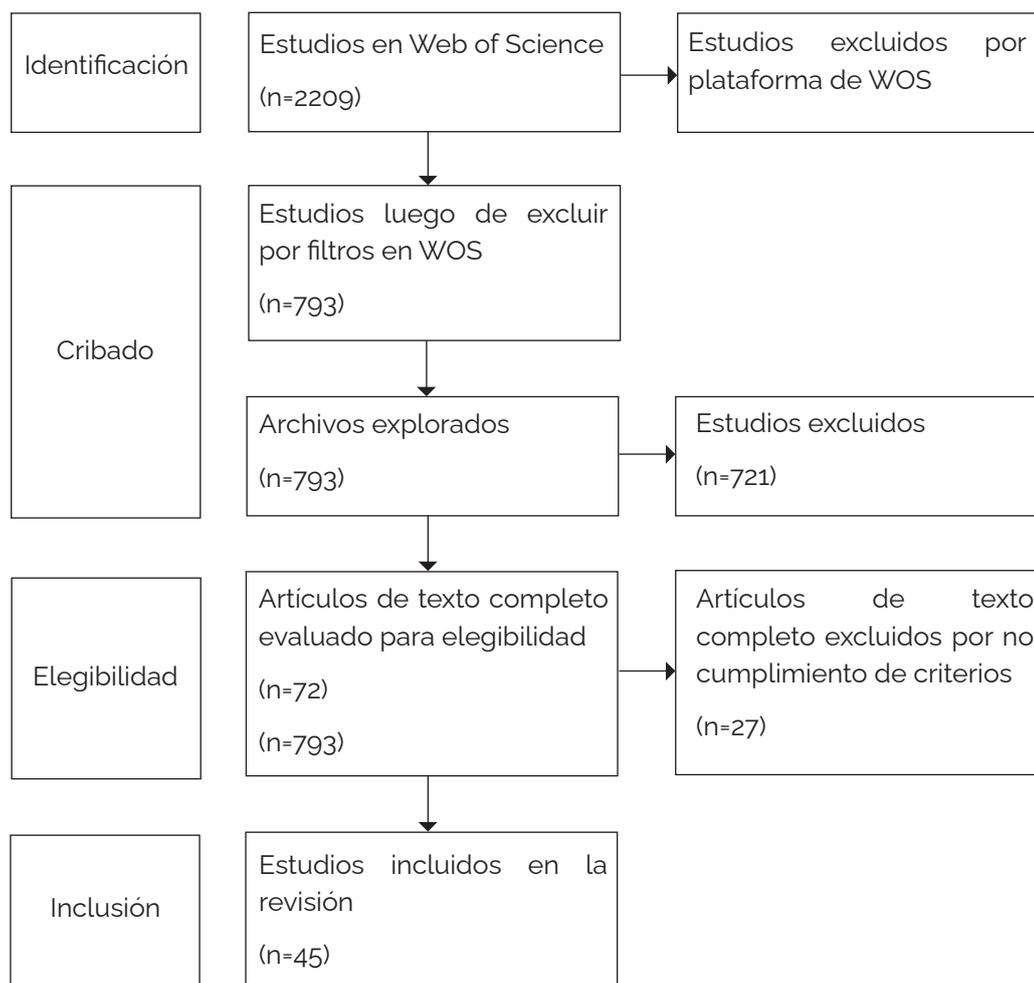
| Inclusión   | Exclusión   |
|---|---|
| Artículos-Revisiones.   | Libros, capítulos de libros, conferencias, tesis.   |
| Publicados entre los años 2018-2022.<br>Categorías de WOS refinadas: educación, liderazgo, género, administración, ciencias sociales, estudios de género. | Publicados previos al año 2018 y posteriores al 2022.<br>Categorías de WOS refinadas: enfermería, medicina.<br>Temas de Cita Micro excluidas: medicina académica, Educación en enfermería, enfermería, educación médica y educación superior. |
| Contexto escolar formal.  | Contexto de educación informal y superior.  |
| Temas centrales: liderazgo educativo-género-directores escolares en ejercicio.  | Temas centrales: interseccional referido solo a raza o etnia  |
| Metodologías cualitativas, cuantitativas y mixtas.  |   |

## Fases de la revisión

En primer lugar, fueron aplicados los filtros de la plataforma de WOS, para posteriormente hacer un despeje por títulos de los artículos. Luego revisamos los resúmenes y por último los marcos teóricos de cada artículo en profundidad. A partir de la siguiente Figura 1 es posible ver cada una de las fases que siguió el método.

**Figura 1**

Fases de investigación de la revisión sistemática



*Nota.* Elaboración propia según protocolo PRISMA.

## Identificación de la muestra

Compartimos los títulos de los 45 artículos revisados en profundidad, junto a los nombres de su autoría. La Tabla 2 presenta lo que acabamos de mencionar, además de los años de publicación de cada artículo.

**Tabla 2**

*Síntesis de artículos revisados*

| N  | Año  | Autores                        | Título  |
|----|------|--------------------------------|---|
| 1  | 2022 | Alhassan                       | Minority teachers' perceptions of principals' leadership style and students' academic achievement in secondary schools  |
| 2  | 2022 | Al-Hadrami                     | The Competences of managing educational crises for principals of basic education schools in Sultanate of Oman   |
| 3  | 2022 | Al Khatib                      | Investigating the leadership styles and national culture of Emirati female school principals  |
| 4  | 2022 | A'amar & Eleyan                | Effect of principal's technology leadership on teacher's technology integration   |
| 5  | 2018 | Arar                           | Arab women's educational leadership and the implementation of social justice in schools   |
| 6  | 2019 | Arar                           | The challenges involved when Arab women forge a path to educational leadership: Context, personal cost, and coping  |
| 7  | 2021 | Benoliel <i>et al.</i>         | Principals' systems thinking attribute: exploring a principal-middle leader relational demography perspective   |
| 8  | 2018 | Bissessar                      | An Application of Hofstede's Cultural Dimension among Female Educational Leaders  |
| 9  | 2021 | Bridget & Collins              | Women in Leadership: Insights from Female Principals of Rural Secondary Schools in Vhembe District of South Africa  |
| 10 | 2021 | Brion & Ampah-Mensah           | Changing cultural norms through education: voices from Ghanaian women principal   |
| 11 | 2022 | Bush <i>et al.</i>             | School leadership and gender in Africa: A systematic overview   |
| 12 | 2022 | Campos-García & Zúñiga-Vicente | Strategic decision-making in secondary schools: the impact of a principal's demographic profile   |
| 13 | 2020 | Cankaya & Serin                | Investigation of the variables predicting leadership styles of school principals  |
| 14 | 2021 | Carrasco & Díaz                | The construction of a leadership identity based on empathy, care, and participation: María Eliana's history   |
| 15 | 2019 | Castro <i>et al.</i>           | Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile |
| 16 | 2019 | Chase & Martin                 | I can't believe I'm still protesting: choppy waters for women in educational leadership   |
| 17 | 2019 | Cruz-González <i>et al.</i>    | School principals and leadership identity: A thematic exploration of the literature   |
| 18 | 2021 | Cruz-González <i>et al.</i>    | A systematic review of principals' leadership identity from 1993 to 2019  |
| 19 | 2022 | Cunningham <i>et al.</i>       | Gender equality and educational leadership in Chinese schools   |
| 20 | 2022 | Dzimiri & Loyiso               | Outsiders inside: The place of new, inexperienced female school heads in the community  |

|    |      |                             |  |
|----|------|-----------------------------|--|
| 21 | 2018 | Khalil & DeCuir             | This is us: Islamic feminist school leadership   |
| 22 | 2021 | Khumalo                     | Analyzing the experiences of women principals in primary schools in Limpopo province, South Africa through social justice theory                               |
| 23 | 2021 | Küçükgöz                    | The Effect of Paternalist Leadership Style Of Principals on The Professional Burnout of Special Education Teachers   |
| 24 | 2022 | Jang & Alexander            | Black Women Principals in American Secondary Schools: Quantitative Evidence of the Link Between Their Leadership and Student Achievement                       |
| 25 | 2018 | Liang <i>et al.</i>         | Understanding Asian American women's pathways to school leadership   |
| 26 | 2019 | Lomotey                     | Research on the Leadership of Black Women Principals: Implications for Black Students  |
| 27 | 2021 | MacKinnon                   | 'The women are taking over': Exploring hegemonic masculinities in elementary principalship   |
| 28 | 2019 | Maranto <i>et al.</i>       | Gendered Ambition: Men's and Women's Career Advancement in Public Administration   |
| 29 | 2019 | Macias & Stephens           | Intersectionality in the field of education: A critical look at race, gender, treatment, pay, and leadership   |
| 30 | 2019 | McGrath                     | When female leaders outnumber men: the decline of male school principals in Australia  |
| 31 | 2021 | Nelson <i>et al.</i>        | Performance, Process, and Interpersonal Relationships: Explaining Principals' Perceptions of Principal Evaluation  |
| 32 | 2018 | Nguyễn <i>et al.</i>        | Assessing and strengthening instructional leadership among primary school principals in Vietnam  |
| 33 | 2021 | Prasad                      | Leadership Styles of Principals in Private Higher Secondary Schools in Nepal   |
| 34 | 2020 | Sanfo                       | A three-level hierarchical linear model analysis of the effect of school principals' factors on primary school students' learning achievements in Burkina Faso |
| 35 | 2021 | Showunmi                    | A Journey of Difference: The Voices of Women Leaders   |
| 36 | 2018 | Suleman & Hussain           | Job Satisfaction among Secondary-School-Heads: A Gender Based-Comparative Study  |
| 37 | 2022 | Tangonyire <i>et al.</i>    | The experiences of female headteachers of boys' senior high schools in Ghana   |
| 38 | 2021 | Tekleselassie & Roach       | Leveraging Women's Leadership Talent to Promote a Social Justice Agenda in Ethiopian Schools   |
| 39 | 2020 | Tierno-García <i>et al.</i> | Semi-professional school leadership in Spain: Gender differences   |
| 40 | 2018 | Thorpe                      | Educational leadership development and women: insights from critical realism   |
| 41 | 2018 | Tomas-Folch y Castro        | Estrategias para mejorar la visibilidad de las mujeres directivas en las instituciones educativas  |
| 42 | 2018 | Urboniene <i>et al.</i>     | The Desired Managerial Leader Behavior: Leader Profile in the Education Sector in Iceland Examined From a Follower-Centric Perspective                         |

|    |      |                         |   |
|----|------|-------------------------|---|
| 43 | 2022 | Weiner <i>et al.</i>    | Reifying discrimination on the path to school leadership: Black female principals' experiences of district hiring/promotion practices |
| 44 | 2018 | Whitehead <i>et al.</i> | "They call me headmaster": Malawian and Australian women leaders  |
| 45 | 2022 | Widyawati <i>et al.</i> | "Indonesia Female Principal Performance Appraisal: Gender Perspective"  |

La revisión en profundidad fue realizada sobre los marcos teóricos de cada artículo, ya que la pregunta problema buscó abordar las principales temáticas tratadas por estos. Por ende, el análisis temático se desarrolló a partir de una codificación y posterior categorización (Flick, 2015). Este proceso fue desarrollado por ambas investigadoras, ya que según Gibbs (2007) implicar a más de una persona beneficia la fiabilidad en el sentido que "se puede utilizar la comparación del trabajo de un analista con el de otro para evitar el sesgo, detectar omisiones y asegurar la coherencia" (Gibbs, 2007, p. 133). En un primer lugar se realiza una codificación de tipo abierta, ya que no se contaba con códigos preestablecidos (Gibbs, 2007). Luego, tras un proceso de comparación y reflexión entre las investigadoras, emergieron las categorías y subcategorías del análisis, considerando el criterio de triangulación de la investigación cualitativa, la cual busca integrar las diversas perspectivas de las investigadoras sobre los datos (Flick, 2015). Cabe destacar que la información fue codificada en el programa Atlasti.23.

Por último, con base en las consideraciones éticas de la British Educational Research Association (2024), se cumple con las condiciones de transparencia, rigor y se declara que no presenta conflicto de intereses.

## Resultados

A continuación serán descritos los resultados del análisis, sin antes mencionar que varios de los artículos revisados emplearon el concepto de raza para referirse a la discriminación ejercida hacia personas afrodescendientes o de origen asiático, entre otras históricamente oprimidas. Dicho término pese a ser considerado controversial por las autoras, será utilizado de igual forma durante la descripción a modo de no alterar las ideas originales de los autores que lideraron los estudios revisados.

El capítulo se organiza en función de las categorías y subcategorías de análisis que emergieron y que se introducen en la Tabla 3.

**Tabla 3***Categorías y subcategorías de análisis*

| Categorías   | Subcategorías   |
|--|---|
| 1. Desigualdad interseccional en la trayectoria de líderes | 1.1. Estereotipos u opresión por motivos de género y raza |
|  | 1.2. Creencias y valores del liderazgo femenino           |
|  | 1.3. Identidad y perfil de líder                          |
| 2. Diferencias en el ejercicio del liderazgo según género  | 2.1. Diferencias en el ejercicio del cargo                |
|  | 2.2. Estilos de liderazgo                                 |

A continuación, desarrollamos cada una de las categorías y subcategorías correspondientes, referenciando a cada artículo que aportó teoría a su construcción.

## Desigualdad interseccional en la trayectoria de líderes

La presente categoría describe las temáticas que emergieron tras el análisis de 24 artículos que trataron las desigualdades por motivos de género y raza en la carrera de directores. Las mujeres fueron el tema principal de varios, donde se visibiliza el contexto patriarcal en que se han tenido que desenvolver, y cómo logran sobreponerse a través de sus valores. Por otro lado, se abordan algunas diferencias con sus colegas varones, donde los estereotipos son el margen de desarrollo y modelo a perpetuar en el rol, desde la perspectiva de la identidad del líder.

### Estereotipos u opresión por motivos de género y raza

La carrera profesional de las directoras se enmarca en una cultura patriarcal (Arar, 2019; Tangonyire *et al.*, 2022), que ha sido afectada principalmente por barreras relacionadas con los estereotipos de género, la falta de confianza en sus capacidades, la conciliación de la vida familiar, el acoso sexual, entre otras (Bush *et al.*, 2022; Cruz-González *et al.*, 2019; Dzimiri & Loyiso, 2022; Khumalo, 2021; Thorpe, 2018). Por lo que Liang *et al.* (2018) refiere que, en ocasiones, son terceras personas quienes las motivan a buscar el liderazgo. Sin embargo, a modo de revertir el escenario han surgido estrategias para mejorar la visibilización de directoras en las escuelas (Tomas-Folch & Castro, 2018).

En adición se puede referir que no solo el género ha sido motivo obstaculizador de las mujeres directoras, sino también la raza, la sexualidad y la clase (Chase & Martin, 2019; Jang & Alexander, 2022; Macias & Stephens, 2019; Showunmi, 2021; Weiner *et al.*, 2022), afectando su identidad como líderes (Cruz-González *et al.*, 2021).

## Creencias y valores del liderazgo femenino

Entre los estudios que permitieron conocer la opinión de mujeres sobre su actuar directivo (Arar, 2018; Bissessar, 2018; Carrasco & Díaz, 2021; Khalil, & DeCuir, 2018; Lomotey, 2019; Tekleselassie & Roach, 2021), se pudieron identificar temáticas sobre creencias y valores que buscan co-construir una comunidad escolar equitativa y bajo el marco de la justicia social. Entre ellas se destacan, la espiritualidad, el activismo budista, el respeto hacia la diversidad, la compasión, los cuidados, la empatía, la valoración de la familia, la vocación de servicio, el trabajo colaborativo y colectivo.

En la mayoría de los casos referidos, la biografía de las mujeres es el motivo inspirador para que busquen transformar aspectos de su contexto cultural, como el orden jerárquico, la distribución del poder y de los recursos, a través del trabajo colaborativo y colectivo. En este sentido, el liderazgo es utilizado para transformar el contexto patriarcal en que se desenvuelven (Brion & Ampah-Mensah, 2021).

## Identidad y perfil de líder

Tanto la identidad como el perfil de directores fue abordado desde la preferencia, o no, del entorno por un género u otro para ejercer el rol. Por ejemplo, en el caso del liderazgo en China, al igual que en otros países, ha sido un área principalmente desarrollada por hombres. Así lo refuerza la sociedad, que relaciona la identidad del líder escolar con patrones masculinos (Cunningham *et al.*, 2022). Por el contrario, de acuerdo con las preferencias sobre el perfil de líder en función del género, no las hubo, sin embargo y según Urboniene *et al.* (2018) se espera que tanto director como directora puedan poner atención a las relaciones.

## Diferencias en el ejercicio del liderazgo según género

De acuerdo con lo que hemos podido recoger a partir del análisis de 21 artículos, el ejercicio del liderazgo según el género no es neutral. La teoría ha expuesto sobre creencias en la eficiencia del líder dependiendo de su sexo, así como también características atribuibles a ciertos estereotipos. Sin embargo, las investigaciones desmitifican algunas de ellas relacionadas con la eficiencia y, por otra parte, confirman ciertas cualidades de liderazgo a un género u otro.

Por otra parte, es posible identificar temáticas que dan cuenta sobre los obstáculos que deben sobrepasar las mujeres para acceder al rol de directoras, y las dificultades en el cargo por motivo de género y raza. Esto da cuenta de una vigente desigualdad de género en el ejercicio del cargo, lo cual es abordado desde diversas aristas.

## Diferencias en el ejercicio del cargo

Estudios cuantitativos evaluaron las diferencias entre géneros en aspectos relacionados al ejercicio del cargo (Castro *et al.*, 2019; Nguyễn, 2018), considerando que su eficiencia podría estar relacionada al rendimiento académico de los estudiantes (Sanfo, 2020), al uso de recursos tecnológicos (Amar & Eleyan, 2022), o al manejo de situaciones de crisis (Al-Hadrami, 2022). Algunas diferencias fueron parciales, destacando entre ellas la comunicación de los objetivos de la escuela y la evaluación de las enseñanzas por parte de las mujeres. Por el contrario, los hombres demostraron

mayor involucramiento en incentivos para el aprendizaje y mayor satisfacción laboral respecto a valores morales y responsabilidad (Suleman & Hussain, 2018).

Las mujeres en el rol reconocen que sus pares varones tienen ciertos privilegios con los que ellas no cuentan (Whitehead *et al.*, 2018), lo que también es corroborado por McGrath (2019) a través de un estudio histórico y estadístico. Algunos de ellos son: la mayor promoción de varones al cargo o, la posibilidad de desempeñarse en escuelas de mayor prestigio. Al respecto, Maranto *et al.* (2019) agrega que las mujeres deben pasar mayor tiempo como docentes para poder ocupar el cargo directivo en escuelas secundarias, pese a tener mayor formación que sus colegas varones. En adición a lo anterior, Bridget & Collins (2021) exponen sobre la cultura de los estereotipos, y cómo esta tiende a la masculinidad en la dirección, afectando el desarrollo profesional de las directoras.

Por último, el contexto de la evaluación no es indiferente para los directores que serán evaluados. Por ejemplo, según Nelson (2021), el género y la raza tanto del evaluador como de quien se evalúa influyen en la disposición de este último.

## Estilos de liderazgo

Diferencias de género en relación con los estilos de liderazgo han sido abordadas como temáticas de estudio (Benoliel *et al.*, 2021; Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2022; Cankaya & Serin, 2020; Prasad, 2021; Tierno-García *et al.*, 2020; Widyawati *et al.*, 2022), y la influencia de la cultura en aquello (Al Khatib, 2022). A las mujeres se les atribuye un liderazgo transformacional, democrático y femenino caracterizado por promover las relaciones afectuosas y la colaboración. Por otra parte, a los hombres se les relaciona con el liderazgo paternalista (Küçüköz, 2021), quienes se desenvuelven desde lo masculino, es decir, la determinación, la agresividad, la confianza en sí mismo y la atención en las tareas, son rasgos atribuidos a su género. Esto último fue conceptualizado por MacKinnon (2021) como una masculinidad hegemónica, marco de comportamiento desde donde ejercen los directores.

Sin embargo, cuando en estudios cuantitativos se intentan hallar diferencias significativas respecto a los estilos de liderazgo según el género de quienes lideran, estas no son significativas (Alhassan, 2022). En tanto da la impresión de que las diferencias de género en los estilos son más bien cualitativas.

## Discusión

Los artículos analizados se han centrado principalmente en las trayectorias de directores escolares y el ejercicio del cargo directivo, focalizando en lo que respecta a los obstáculos y desafíos de las trayectorias y los elementos de interseccionalidad, como raza, religión, condiciones económicas, sexo, etc. Temas que ya Blackmore (2020) nos indica como necesarios de analizar y continuar analizando para comprender las implicancias del liderazgo de las mujeres.

Los resultados dejan de manifiesto que las trayectorias en la dirección escolar son temas controversiales, pues cuando se vincula a trayectorias y mujeres emergen estereotipos y sesgos presentes en la sociedad (Fuller, 2022), estereotipos que muchas veces son invisibles, dando cuenta de la masculinidad hegemónica presente

en diferentes contextos (MacKinnon, 2021), lo que se traduce en que las directoras han desarrollado sus roles de liderazgo en contextos patriarcales (Arar, 2019; Whitehead *et al.*, 2018).

En los espacios escolares es posible identificar dinámicas de poder, donde el género, la raza y la clase son parte de un sistema que genera desigualdades (López-Medina, 2024). Es lo que han reafirmado diversos estudios que se han centrado en directoras mujeres afrodescendientes, y cómo además de su género, la raza es otro motivo de discriminación para ascender al cargo (Chase & Martin, 2019; Khumalo, 2021; Showunmi, 2021; Weiner *et al.*, 2022). Agregan que la raza es otro motivo de discriminación para las directoras, lo que queda explícito en el proceso de promoción al cargo, la desigualdad salarial, la falta de progresión profesional y las agresiones que siguen viviendo las mujeres en el espacio educativo escolar. Por lo anterior, es necesario que los sistemas educativos consideren aspectos de acceso al cargo, equidad, pero también las complejidades que experimentan las mujeres en el rol (Carrasco & Díaz, 2021; Dzimiri & Loyiso, 2022).

De igual forma, esta revisión sistemática permite evidenciar las diferencias que se generan en el tipo de liderazgo que ejercen las directoras escolares, entregando evidencias de diferencias que permiten destacar habilidades y competencias de las directoras en algunos de los ámbitos de la gestión escolar y principalmente en el enfoque de liderazgo asociados a la participación, cuidado, justicia social, liderazgo transformacional, democrático y femenino, entre otros (Arar, 2018; Benoliel *et al.*, 2021; Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2022; Cankaya & Serin, 2020; Prasad, 2021; Tierno-García *et al.*, 2020; Widyawati *et al.*, 2022; Bush *et al.*, 2022). Por su parte, los hombres demostraron mayor involucramiento en incentivos para el aprendizaje y mayor satisfacción laboral respecto a valores morales, responsabilidad y de *paternalidad* (Suleman & Hussain, 2018; Küçükğöz, 2021).

Las diferencias de género afectan más a las mujeres y se materializan en el ejercicio del cargo, la construcción de identidad de liderazgo y los diferentes obstáculos que se deben enfrentar en lo cotidiano de ser mujeres y profesionales (Bush *et al.*, 2022; Cruz-González *et al.*, 2019; Dzimiri *et al.*, 2022; Khumalo, 2021; Thorpe, 2018). Así dan cuenta también los artículos revisados que se describen desde la percepción de las protagonistas en las investigaciones, en la mayoría de los casos, las mujeres reconocen menos privilegios que sus pares masculinos y más complejidades para avanzar en las trayectorias directivas (McGrath, 2019; Maranto *et al.*, 2019; Bridget & Collins, 2021), lo que da cuenta de que aún persiste una cultura laboral masculina que alimenta la discriminación y el techo de cristal de las mujeres en el ejercicio del liderazgo escolar (Coleman, 2020).

Por otra parte, los resultados dan cuenta de una relación positiva significativa entre la competencia de liderazgo y el quehacer profesional de las mujeres (Widyawati *et al.*, 2022) postulando la posibilidad de impulsar liderazgos feministas en establecimientos educativos (MacKinnon, 2021). Sin embargo, hay resultados de la revisión sistemática que develan que en lo que respecta a la disposición de directores para evaluarse, la eficacia de la tarea y satisfacción laboral, no hay grandes diferencias en cuanto a género (Suleman & Hussain, 2018; Sanfo, 2020; Nelson *et al.*, 2020), lo que permite reflexionar que a la hora de considerar desempeño general de líderes en el ejercicio del cargo no existen diferencias significativas, mas las diferencias están asociadas con ciertos elementos o aspectos del ejercicio del liderazgo.

## Conclusiones

De acuerdo con la pregunta que guía esta revisión sistemática, ¿cuáles son las principales temáticas desarrolladas sobre la perspectiva de género en los artículos revisados de liderazgo escolar?, podemos concluir que los resultados nos permiten indicar que hay tensiones y complejidades en el ejercicio del liderazgo en la dirección escolar desde una perspectiva de género. En primer lugar, es posible identificar las dificultades que tienen las mujeres al ejercer el cargo de dirección escolar, pues emergen todos los estereotipos y sesgos de género que están presentes en la sociedad en su conjunto, que permean el sistema educativo y que obstaculizan el ejercicio del cargo, así lo detallan los artículos de Bush *et al.*, 2022; Cruz-González *et al.*, 2019; Dzimiri *et al.*, 2022; Khumalo, 2021; Thorpe, 2018; Chase & Martin, 2019; Jang & Alexander, 2022; Macias & Stephens, 2019; Showunmi, 2021; Weiner *et al.*, 2022. La interseccionalidad es una hebra que transversaliza las trayectorias de las mujeres directoras, por tanto, es un elemento que se debe seguir considerando y analizando a la hora de indagar sobre el ejercicio de la dirección escolar (Chase & Martin, 2019; Jang & Alexander, 2022; Macias & Stephens, 2019; Showunmi, 2021; Weiner *et al.*, 2022). En ese sentido, las dificultades de las mujeres en el rol dieron cuenta sobre una realidad que aún pesa si se quiere avanzar en materia de igualdad de género.

En segundo lugar, fue posible evidenciar que las principales diferencias que se generan en el ejercicio del cargo directivo están asociadas principalmente con los estilos de liderazgo, más no a la disposición, ni a la eficacia de la tarea o la satisfacción en el cargo. Se concluye que los estilos de liderazgo escolar de mujeres son más participativos, transformadores, democráticos, enfocados en las relaciones personales y la comunicación hacia la comunidad, tal como lo indican: Benoliel *et al.*, 2021; Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2022; Cankaya & Serin, 2020; Prasad, 2021; Tierno-García *et al.*, 2020; Widyawati *et al.*, 2022; Al Khatib, 2022. Estos resultados se transforman en una oportunidad para visibilizar el impacto del denominado liderazgo de mujeres en el sector educativo, liderazgo que ha propuesto formas alternativas, más inclusivas y democráticas de liderar y de generar cultura organizativa que cree condiciones para que profesores y estudiantes se sientan acogidos y conectados en la comunidad educativa.

En tercer lugar, se pudo constatar que hay diferencias entre liderazgo y género en las diferentes zonas geográficas del mundo, por ejemplo, en países de Europa donde hay mayor progreso en temas de igualdad, los estudios destacan que la eficiencia de los líderes no es relevante al género. Por el contrario, hay zonas donde el patriarcado aún está muy arraigado, como por ejemplo en África, Asia y América. En tales contextos, la religión, la raza y, por tanto, las costumbres limitan las posibilidades de mujeres que aspiran a ser directoras, e imponen obstáculos en sus trayectorias, siendo necesario avanzar hacia la igualdad en las condiciones laborales y percepciones sin sesgos hacia el rol. Considerar aquello es imperativo si se busca que las escuelas sean espacios justos.

Estos hallazgos podrán permitir, por un lado, visibilizar las dificultades y sesgos que existen en las trayectorias de directoras escolares y transformarse en insumos para que la política pública en educación pueda considerar estos aspectos discriminatorios a la hora de proyectar concursos de selección al cargo, los programas de formación continua y los desafíos del ejercicio del rol y, por otro lado, permitirá diseñar propuestas

de formación para directivos escolares que promueva un liderazgo con foco en característica de liderazgo de mujeres (participativo, democráticos y relacional) que permitan enfatizar en la importancia de estas características para el liderazgo escolar desde una perspectiva de género.

Es menester destacar que todos los artículos revisados tuvieron un análisis dicotómico del género, donde se refirieron a hombres y mujeres sin especificar si previamente hubo alguna consulta sobre su identidad de género, o esta fue asumida por los investigadores de forma unilateral. Al respecto es recomendable, tal como sugieren algunos autores considerados, tener en cuenta la diversidad de género presente en los cargos de director, a modo de conocer si esta pudiera ser una nueva variable de discriminación o si puede influir de otra forma en los estilos de liderazgo o en la construcción de identidad de los líderes. Además, se transforma en una oportunidad para que un mayor número de mujeres puedan superar el techo de cristal y alcanzar cargos de liderazgo escolar logrando visibilizar las complejidades de asumir y ejercer el cargo, así como demostrar las potencialidades que tiene.

Finalmente, respecto a los hallazgos de la presente revisión, nos brindó una descripción de carácter cualitativa, por lo que los resultados no permiten generalizar realidades ni fenómenos. Sin embargo, en futuras investigaciones se podría considerar líneas temáticas vinculadas con la interseccionalidad en las trayectorias de directoras, tomando en cuenta la variable de edad en el cargo, así como profundizar en las características del liderazgo escolar desde la dimensión subjetiva y emocional de las relaciones en las comunidades educativas. Por otra parte, también se podrían considerar investigaciones con metodología de tipo mixta a modo de complementar los hallazgos del presente estudio y de este modo continuar profundizando en el diálogo reflexivo, científico y transformador del liderazgo escolar de mujeres, así como promover modos de ejercer un liderazgo educativo más contextualizado, menos androcéntrico y potenciadores de sistemas educativos menos sexistas y con vistas a la transformación educativa.

#### **Notas:**

##### **Aprobación final del artículo:**

Dra. Verónica Zorrilla de San Martín, editora responsable de la revista.

##### **Contribución de autoría:**

Andrea Carrasco Sáez: conceptualización, curación de datos, análisis formal, financiación, investigación, metodología, administración, supervisión, escritura del borrador y revisión del manuscrito.

Rocío Concha López: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, validación, escritura del borrador y revisión del manuscrito.

##### **Disponibilidad de los datos:**

El conjunto de datos que apoya los resultados de este estudio no se encuentran disponibles para su uso público.

##### **Financiación:**

Esta investigación fue financiada por un proyecto Fondecyt de Iniciación n.º 11230104 de la Asociación Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID).

## Referencias

- A'MAR, F., & ELEYAN, D. (2022). Effect of principal's technology leadership on teacher's technology integration. *International Journal of Instruction*, 15(1), 781-798. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15145a>
- AL KHATIB, S. A. (2022). Investigating the leadership styles and national culture of Emirati female school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(5), 1136-1153. <https://doi.org/10.1177/17411432221130589>
- AL-HADRAMI, A. (2022). The Competences of managing educational crises for principals of basic education schools in Sultanate of Oman. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 13(4), 37-50. <http://dx.doi.org/10.47750/jett.2022.13.04.006>
- ALHASSAN, A. M. (2022). Minority teachers' perceptions of principals' leadership style and students' academic achievement in secondary schools. *International Journal of Whole Schooling*, 18(2), 146-168.
- ARAR, K. (2018). Arab women's educational leadership and the implementation of social justice in schools. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 18-32.
- ARAR, K. (2019). The challenges involved when Arab women forge a path to educational leadership: Context, personal cost, and coping. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 749-765. <https://doi.org/10.1177/1741143217753191>
- ARMOSTRONG, D., & MITCHELL, C. (2017). Shifting Identities: Negotiating Intersections of Race and Gender in Canadian Administrative Contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(5), 825-841. <https://doi.org/10.1177/1741143217712721>
- ARROYO, D., & BUSH, T. (2021). Women's leadership in education: A perspective from Chilean school leaders. *Management in Education*, 1(11), 1-11. <https://doi.org/10.1177/08920206211019402>
- BENOLIEL, P., SHAKED, H., NADAV, N., & SCHECHTER, C. (2021). Principals' systems thinking attribute: exploring a principal-middle leader relational demography perspective. *Journal of Educational Administration*, 59(1), 22-42. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2020-0022>
- BIRD, L. (2015). *A Matter of right and reason: gender equality in educational planning and management*. Unesco-IIEP.
- BISSESSAR, C. (2018). An Application of Hofstede's Cultural Dimension among Female Educational Leaders. *Education Sciences*, 8(2), 1-15. <https://doi.org/10.3390/educsci8020077>
- BLACKMORE, J. (2006). Social Justice and the Study and Practice of Leadership in Education: A Feminist History. *Journal of Educational Administration and History*, 38(2). <https://doi.org/10.1080/00220620600554876>
- BLACKMORE, J. (2016). From state-managed to transnational capitalism. Fraser, feminism and the field of educational administration and leadership. In J. Blackmore (Ed.), *Educational leadership and Nancy Fraser* (pp. 20-40). Routledge.

- BLACKMORE, J. (2020). Identity, subjectivity and agency. Feminists re-conceptualizing educational leadership within/against/beyond the neo-liberal self. In R. Niesche & A. Heffernan (Eds.), *Theorising identity and subjectivity in Educational Leadership Research* (pp. 24-37). Routledge.
- BLACKMORE, J., & SACHS, J. (2017). *Performing and reforming leaders: Gender, educational restructuring, and organizational change*. State University of New York Press.
- BOURDIEU, P. (2018). *La dominación masculina*. Anagrama.
- BRIDGET, L., & COLLINS, O. (2021). Women in Leadership: Insights from Female Principals of Rural Secondary Schools in Vhembe District of South Africa. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 29(3), 1651-1670. <https://doi.org/10.47836/pjssh.29.3.10>
- BRION, C., & AMPAH-MENSAH, A. (2021). Changing cultural norms through education: voices from Ghanaian women principal. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1458-1475. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0521>
- BRITISH EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION. (2024). *Ethical Guidelines for Educational Research*. BERA.
- BUSH, T., KIREZI, J., ASHFORD, R., & GLOVER, D. (2022). School leadership and gender in Africa: A systematic overview. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(4), 680-712. <https://doi.org/10.30828/real.1159040>
- CAMPOS-GARCÍA, I., & ZÚÑIGA-VICENTE, J. A. (2022). Strategic decision-making in secondary schools: the impact of a principal's demographic profile. *Leadership and Policy in Schools*, 21(3), 543-564. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1802653>
- CANKAYA, S., & SERIN, O. (2020). Investigation of the variables predicting leadership styles of school principals. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 70, 172-189. <https://doi.org/10.33788/rcis.70.11>
- CARRASCO, A., & BARRAZA, D. (2023). Mujeres y la dirección escolar en Chile: el desafío de conciliar trabajo y familia. *Estudios Pedagógicos*, XLIX(1), 31-47. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052023000100031>
- CARRASCO, A., & DÍAZ, M. E. (2021). The construction of a leadership identity based on empathy, care, and participation: María Eliana's history. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(6). <https://doi.org/10.1177/17411432211038012>
- CARRASCO, A., & MONTROYA, C. (2025). El liderazgo escolar y la construcción social de género: percepciones de las directoras escolares sobre sesgos en el ejercicio del liderazgo directivo. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos del liderazgo educativo en Chile hoy?* Santillana.
- CARRASCO, A., & PALMA, I. (2023). Female leadership as a process of collective responsibility: the case of Chilean school principals. *School Leadership and Management*, 44(2), 1-18. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2280832>
- CARREÑO, S., & CHAPARRO, L. (2015). Metasíntesis: Discusión de un abordaje metodológico. *Ciencia y enfermería*, 21(3), 123-131. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532015000300011>

- CASTRO, S. A., FLORES, F. E., CORNEJO, C. A., & CASTRO, M. A. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2), 141–158. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>
- CHASE, E., & MARTIN, J. L. (2019). I can't believe I'm still protesting: choppy waters for women in educational leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623917>
- COLEMAN, M. (2020). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 233–253.
- CONCHA, R., & CARRASCO, A. (2024). Liderazgo escolar en perspectiva de género. En M. Matarranz (Ed.), *Pedagogías Feministas. Reflexiones para la igualdad de género en la escuela* (pp. 115-128). Dykinson.
- CRUZ-GONZÁLEZ, C., DOMINGO, J., & LUCENA, C. (2019). School principals and leadership identity: A thematic exploration of the literature. *Educational Research*, 61(3), 1–18. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1633941>
- CRUZ-GONZÁLEZ, C., LUCENA, C., & DOMINGO, J. (2020). Female principals leadership identity: A review of the literature. *The International Journal of Organizational Diversity*, 20(1), 24–43. <https://doi.org/10.4324/9780429276446-3>
- CRUZ-GONZÁLEZ, C., RODRÍGUEZ, C. L., & SEGOVIA, J. D. (2021). A systematic review of principals' leadership identity from 1993 to 2019. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 31-53. <https://doi.org/10.1177/1741143219896053>
- CUNNINGHAM, C., HILL, S., & ZHANG, W. (2022). Gender equality and educational leadership in Chinese schools. *Power and Education*, 14(1), 66-81. <https://doi.org/10.1177/17577438211058965>
- DZIMIRI, C., & LOYISO, J. (2022). Outsiders inside: The place of new, inexperienced female school heads in the community. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2085358>
- FEDERICI, S. (2020). *El patriarcado del salario. Críticas feministas al marxismo*. Tinta limón.
- FLICK, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Morata.
- FULLER, K. (2022). Feminist theory and Educational leadership: a review of selected literature. In K. Fuller (Ed.), *Feminist perspectives on contemporary educational leadership* (pp. 20–38). Routledge.
- GIBBS, G. (2007). *El análisis de los datos cualitativos en la investigación Cualitativa*. Ediciones Morata.
- GIRONZETTI, E., & BELPOLITI, F. (2018). Investigación y pedagogía en la enseñanza del español como lengua de herencia (ELH): una metasíntesis cualitativa. *Journal of Spanish Language Teaching*, 5(1), 16-34. <https://doi.org/10.1080/23247797.2018.1469854>
- GONZÁLEZ, C. C., RODRÍGUEZ, C. L., & SEGOVIA, J. D. (2021). Learning from the flight of the geese: The life stories of two female principals who lead in vulnerable contexts. *Management in Education*, 37(1), 1–12.

- HARRIS, A., ISMAIL, N., JONES, M., AZORÍN, C., & LONGVILLE, J. (2024). Invisible leaders? Reviewing contemporary evidence about women leaders in education. *School Leadership & Management*, 44(5), 523-546.
- HERNÁNDEZ, F., PLAZA, J., & KREITHER, J. (2020). Trastorno por Déficit Atencional e Hiperactividad en adultos: Una revisión sistemática de abordajes terapéuticos. *Psicoperspectivas*, 20(1). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol20-issue1-fulltext-2095>
- JANG, S. T., & ALEXANDER, N. A. (2022). Black Women Principals in American Secondary Schools: Quantitative Evidence of the Link Between Their Leadership and Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 58(3), 450-486. <https://doi.org/10.1177/0013161X211068415>
- JIMÉNEZ, A., & PARRAGUEZ, A. (2023). Liderazgo Pedagógico Femenino en Escuelas de América Latina. *Revista de Educación*, 1(402), 177-205. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2023-402-599>
- KAISER, R. B., & WALLACE, W. T. (2016). Gender bias and substantive differences in ratings of leadership behavior: Toward a new narrative. *Consulting Psychology Journal*, 68(1). <https://doi.org/10.1037/cpb0000059>
- KHALIL, D., & DECUIR, A. (2018). This is us: Islamic feminist school leadership. *Journal of Educational Administration and History*, 50(2), 94-112. <https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1439904>
- KHUMALO, S. (2021). Analyzing the experiences of women principals in primary schools in Limpopo province, South Africa through social justice theory. *Problems of Education in the 21st Century*, 79(1), 47-59. <https://doi.org/10.33225/pec/21.79.47>
- KÜÇÜKGÖZ, M. (2021). The Effect of Paternalist Leadership Style Of Principals on The Professional Burnout of Special Education Teachers. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33). <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v14i33.16089>
- LIANG, J. G., SOTTILE, J., & PETERS, A. L. (2018). Understanding Asian American women's pathways to school leadership. *Gender and Education*, 30(5), 623-641. <https://doi.org/10.1080/09540253.2016.1265645>
- LILLO, D. (2020). Política, cuerpo y escuela: expresiones feministas en el marco del Movimiento Estudiantil Secundario 2011-2016 en Chile. *Debate feminista*, 59, 72-93. <https://doi.org/10.22201/cieg.2594066xe.2020.59.04>
- LOMOTHEY, K. (2019). Research on the Leadership of Black Women Principals: Implications for Black Students. *Educational Researcher*, 48(6), 336-348. <https://doi.org/10.3102/0013189X19858619>
- LÓPEZ-MEDINA, E. (2024). Las feminidades contemporáneas como categorías analíticas en la formación del profesorado. En M. Matarranz (Ed.), *Pedagogías Feministas*. Reflexiones para la igualdad de género en la escuela (pp. 41-56). Dykinson.
- MACIAS, A., & STEPHENS, S. (2019). Intersectionality in the field of education: A critical look at race, gender, treatment, pay, and leadership. *Journal of Latinos and Education*, 18(2), 164-170. <https://doi.org/10.1080/15348431.2017.1383912>

- MACKINNON, K. (2021). 'The women are taking over': Exploring hegemonic masculinities in elementary principalship. *Management in Education*, 35(1), 32-42. <https://doi.org/10.1177/0892020620942505>
- MARANTO, R., TEODORO, M. P., CARROLL, K., & CHENG, A. (2019). Gendered Ambition: Men's and Women's Career Advancement in Public Administration. *The American Review of Public Administration*, 49(4), 469-481. <https://doi.org/10.1177/0275074018804564>
- MARRERO, G. (2019). La perspectiva de género: una reivindicación necesaria en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 45(2).
- MCGRATH, K. (2019). When female leaders outnumber men: the decline of male school principals in Australia. *Journal of Gender Studies*, 29(5), 604-612 <https://doi.org/10.1080/09589236.2019.1642739>
- NELSON, J. L., GRISSOM, J. A., & CAMERON, M. L. (2021). Performance, Process, and Interpersonal Relationships: Explaining Principals' Perceptions of Principal Evaluation. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 641-678. <https://doi.org/10.1177/0013161X211009295>
- NELSON, J. L., GRISSOM, J. A., & CAMERON, M. L. (2021). Performance, Process, and Interpersonal Relationships: Explaining Principals' Perceptions of Principal Evaluation. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 641-678. <https://doi.org/10.1177/0013161X211009295>
- NGUYỄN, H. T., HALLINGER, P., & CHEN, C. W. (2018). Assessing and strengthening instructional leadership among primary school principals in Vietnam. *International Journal of Educational Management*, 32(3), 396-415.
- OEI. (2022). *Liderazgo directivo en Iberoamérica*. OEI; INEE.
- PAGE, M., MOHER, D., BOSSUYT, P., BOUTRON, I., HOFFMANN, T., MULROW, C., *et al.* (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *Research Methods and Reporting*, 372(160), 1-36. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- PARDAL-REFOYO, J. L., & PARDAL-PELÁEZ, B. (2020). Anotaciones para estructurar una revisión sistemática. *Revista ORL*, 11(2), 155-160. <https://dx.doi.org/10.14201/orl.22882>
- PRASAD, R. (2021). Leadership Styles of Principals in Private Higher Secondary Schools in Nepal. *Internacional Journal of Organizational Leadership*, 10, 17-29.
- SANFO, J. B. (2020). A three-level hierarchical linear model analysis of the effect of school principals' factors on primary school students' learning achievements in Burkina Faso. *International Journal of Educational Research*, 100, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101531>
- SANTOS, M., FERREIRA, E., & MARQUES, A. (2022). Gender and pre-school: the experiences and strategies of male early childhood educators. *Cadernos de Pesquisa*, 52, 1-19. [https://doi.org/10.1590/198053148974\\_en](https://doi.org/10.1590/198053148974_en)
- SHOWUNMI, V. (2021). A Journey of Difference: The Voices of Women Leaders. *Frontiers in Education*, 6, 1-11. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.548870>

- SULEMAN, Q., & HUSSAIN, I. (2018). Job Satisfaction among Secondary-School-Heads: A Gender Based-Comparative Study. *Education Sciences*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.3390/educsci8010028>
- TANGONYIRE, R., NYAME, G., BEDIAKO ASARE, K., & JANGU ALHASSAN, A. (2022). The experiences of female headteachers of boys' senior high schools in Ghana. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4). <https://doi.org/10.1177/17411432221111659>
- TEKLESELASSIE, A. A., & ROACH, V. (2021). Leveraging Women's Leadership Talent to Promote a Social Justice Agenda in Ethiopian Schools. *Teachers College Record*, 123(8), 176-201. <https://doi.org/10.1177/01614681211048656>
- THORPE, A. (2018). Educational leadership development and women: insights from critical realism. *International Journal of Leadership in Education*, 22(2), 135-147. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1450995>
- TIERNO-GARCÍA, J., CAMARERO-FIGUEROLA, M., IRANZO-GARCÍA, P., & BARRIOS-ARÓS, C. (2020). Semi-professional school leadership in Spain: Gender differences. *European Journal of Education*, 55(4), 587-601. <https://doi.org/10.1111/ejed.12416>
- TOMAS-FOLCH, M., & CASTRO, D. (2018). Estrategias para mejorar la visibilidad de las mujeres directivas en las instituciones educativas. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1), 76-95. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2018.2876>
- URBONIENE, L., KRISTJÁNSDÓTTIR, E. S., MINELGAITE, I., & LITTRELL, R. F. (2018). The Desired Managerial Leader Behavior: Leader Profile in the Education Sector in Iceland Examined From a Follower-Centric Perspective. *SAGE Open*, 8(2), 1-11.
- VARELA, N. (2020). El Tsunami Feminista. *Nueva Sociedad*, (286), 93-106.
- WEINER, J., GARRETT-WALKER, W., STRICKLAND, T., & BURTON, L. (2022). Reifying discrimination on the path to school leadership: Black female principals' experiences of district hiring/promotion practices. *Frontiers in Education*, 7, 1-17. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.925510>
- WEINSTEIN, J., SEMBLER, M., WEINSTEIN, M., MARFÁN, J., VALENZUELA, P., & MUÑOZ, G. (2021). A female advantage? Gender and educational leadership practices in urban primary schools in Chile. *Educational Management Administration and Leadership*, 1(18), 1-18. <https://doi.org/10.1177/17411432211019407>
- WHITEHEAD, K., ANDRETZKE, E., & BINALI, V. (2018). "They call me headmaster": Malawian and Australian women leaders. *Gender and Education*, 30(2), 156-171. <https://doi.org/10.1080/09540253.2016.1184235>
- WIDYAWATI, R., WIDOWATI, A., MAEMUNAH, M., ISTININGSIH, I., NURNILAWATI, E., & KURNIANINGSIH, W. (2022). Indonesia Female Principal Performance Appraisal: Gender Perspective. *The South East Asian Journal of Management*, 16(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v16i1.1078>
- WILKINSON, J., PURVEE, A., & MACDONALD, K. (2021). Gender and educational Leadership. In S. J. Courtney, H. M. Gunter, R. Niesche & T. Trujillo (Eds.), *Understanding Educational Leadership* (1.º ed., pp. 225-268). Bloomsbury Academic.