

42

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS

THE INFLUENCE OF PEDAGOGICAL LEADERSHIP IN EDUCATIONAL PRACTICES

Dra. C. Maritza Librada Cáceres Mesa¹

E-mail: mcaceres_mesa@yahoo.com

Dra. C. Coralia Juana Pérez Maya¹

MSc. María Susana García Cáceres¹

¹ Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Cáceres Mesa, M. L., Pérez Maya, C. J., & García Cáceres, M. S. (2017). La influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas. *Revista Conrado*, 13(60), 261-269. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

RESUMEN

El presente estudio aborda el tema relacionado con el liderazgo pedagógico y su influencia en las prácticas educativas y en el aprendizaje de los estudiantes, en el contexto de la Licenciatura de Administración, del Centro Universitario Continental; institución incorporada a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Así mismo se han analizado algunos estudios sobre este tema, en el ámbito nacional y e internacional, como sustento de los referentes que han sustentado la investigación. Se asume como referentes las aportaciones de diferentes autores que abogan por la influencia del liderazgo pedagógico en la mejora de los procesos formativos de los estudiantes, lo cual impacta en los indicadores de calidad de las instituciones.

Palabras clave:

Liderazgo pedagógico, prácticas educativas, aprendizaje del estudiante.

ABSTRACT

This study addresses the issue related to pedagogical leadership and its influence on educational practices and student learning, in the context of the Bachelor of Administration, Continental University Center; institution incorporated to the Autonomous University of the State of Hidalgo. Likewise, some studies on this topic have been analyzed, both nationally and internationally, as support for the references that have supported the research. The contributions of different authors who advocate the influence of pedagogical leadership in the improvement of the students' training processes are assumed as referents, which impacts on the quality indicators of the institutions.

Keywords:

Pedagogical leadership, educational practices, student learning.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo pedagógico es una necesidad y un elemento clave para que las organizaciones educativas puedan garantizar el aprendizaje de todos los alumnos y de esta manera lograr los objetivos generados en cada materia así como el desarrollo de las competencias necesarias para su salida al campo laboral.

En los últimos años distintas reflexiones acerca del liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de una concepción –que ha sido preeminente– según la cual el liderazgo reside en ciertas posiciones formales, particularmente en la del directivo escolar del propio centro educativo, y han advertido sobre la necesidad de contemplar nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares, que acentúen más en el carácter distribuido del mismo (Salazar, 2006).

De forma oportuna (Bolívar, 2010) precisa que *“los centros educativos deben garantizar a todos los estudiantes aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela debe generar estrategias en la implementación del currículo que lo hagan posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta”* (p. 10) y a la vez desde una mirada prospectiva señala que *“una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un liderazgo para el aprendizaje, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar”* (p. 11). Todo ello requiere que dichas instituciones movilicen sus saberes como organización, de individuos y grupos, para diseñar ambientes de aprendizajes innovadores como sustento de la mejora continua y sostenida.

En este ámbito se requiere generar diversas prácticas educativas orientadas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, donde el liderazgo pedagógico de los directivos académicos, tiene una trascendencia favorable en la formación de todos los sujetos implicados en la práctica educativa, docentes y estudiantes, cuya influencia debe estar orientada en gran medida en la planificación, organización y seguimiento de acciones académicas, encaminadas en apoyar a los docentes en la organización de estrategias diversas que impacten de forma significativa en su práctica; que minimicen los índices de reprobación y activen el aprovechamiento académico de los estudiantes, que estimule la comunicación asertiva, la planificación de actividades académicas colegiadas por los docentes en las diferentes asignaturas del semestre, que promuevan la organización de ambientes de aprendizajes motivadores, en función de la consolidación de los saberes los estudiantes y a la vez generar garantías para el desarrollo de las buenas prácticas pedagógicas, lo cual

se verá reflejado en el cumplimiento de las exigencias educativas, en los egresados de la institución.

Por la revisión realizada en esta investigación se precisaron los siguientes aspectos relacionados con el liderazgo pedagógico:

1. La adopción de nuevas estrategias de trabajo colegiado del docente.
2. Actualización didáctica y psicopedagógica de docentes y directivos académicos.
3. Actualización de las normas institucionales.
4. Generar prácticas educativas innovadoras orientadas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Estos referentes delimitan la siguiente pregunta de investigación, orientada a cómo influye el liderazgo pedagógico en las prácticas educativas y en los resultados del aprendizaje en los estudiantes en la Licenciatura de Administración;

DESARROLLO

Si las instituciones educativas, tienen la misión de la mejor educación de sus estudiantes, a su servicio y su formación integral; se subordina el ejercicio de la dirección escolar y del trabajo docente.

En las últimas décadas, se argumenta que se precisa del ejercicio de un liderazgo pedagógico por el equipo directivo de todas las instituciones educativas, al tiempo que los profesores no podrán hacerlo mejor si no cuentan con oportunidades para que puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos a hacerlo mejor, en el ámbito del ejercicio de la práctica docente.

A su vez, el liderazgo pedagógico no va unido a ocupar una posición formal en una cúspide, más bien la iniciativa e influencia¹ está distribuida entre todos los miembros (liderazgo compartido) de la escuela. Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, frenaría que la escuela, como organización, aprenda a desarrollarse. Si queremos que el profesorado se implique y tenga un papel profesional en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos (Bolívar, 2012).

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, y su función dentro de las mismas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan un proceso para ejercer una influencia en torno a una visión

¹ Se entiende por influencia, la acción y efecto de influir. Este verbo se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra (por ejemplo, el viento sobre el agua) o al predominio que ejerce una persona.

común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto, una dinámica colectiva de trabajo, un conjunto de actitudes y relaciones sociales, intercambio de conocimientos y habilidades, una efectiva transformación de actitudes, motivaciones, comportamientos (Carriego, 2008).

Según Balzan (2010), en su estudio de tesis de maestría sobre la supervisión educativa, desarrollado en el contexto de la educación primaria en Venezuela, refiere que la tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten su desempeño de su práctica durante los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este mismo estudio como referentes relevantes se reporta, que existe una relación directa entre la supervisión y acompañamiento, la cual requiere una interacción y comunicación asertiva por parte de los líderes pedagógicos en cada institución escolar, resalta las función que deben cumplir los mismos orientadas a apoyar a los profesores, para mejorar sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los estudiantes, baja participación de los estudiantes, repetición en la planificación, desmotivación, etc. Como parte de los resultados de la investigación Balzan (2010), enfatiza que la tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones, desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

En tal sentido según las aportaciones de Bolívar (2010), el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje; a la vez argumenta que los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica.

En este contexto, según las aportaciones de Anderson (2010), los líderes pedagógicos eficaces participan en el seguimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal, con la intención de apoyarlos a mejorar su práctica docente y generar espacios de interacción y retroalimentación en torno a las situaciones problemáticas identificadas y también para realizar una supervisión formal.

Este autor precisa que el proceso de seguimiento, monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico-pedagógico de la escuela, se refuerza por los procesos de trabajo colegiado en las academias, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando en sus estudiantes (Anderson, 2010). Todo ello permite aseverar el papel significativo del liderazgo pedagógico en la transformación y mejora de las prácticas docentes,

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento (Rodríguez Molina, 2011).

Según las aportaciones de Medina Rivilla & Gómez Díaz (2014), el liderazgo del equipo directivo y específicamente del director en una institución educativa, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas. Argumenta que los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en las escuelas son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como una síntesis de múltiples realidades sociorrelacionales, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la Institución.

Las condiciones socioeducativas contemporáneas que caracterizan el siglo XXI, han posicionado al liderazgo educativo en las instituciones escolares como una de las líneas de estudios priorizadas en la agenda educativa a nivel global, en función de la generación de propuestas innovadoras enfocadas a la mejora de dichos procesos, donde se transforme a la escuela en verdaderos escenarios de aprendizajes, pues hasta ahora ha mostrado su incapacidad para ello, considerando el liderazgo académico como el insumo que debe garantizar la renovación de las instituciones escolares y en particular, en el ámbito de los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde se estimule el crecimiento y la mejora en los aprendizajes en cada grupo-clase, lo cual ratifica Volante (2008), cuando señala la influencia del liderazgo educativo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y a la vez lo enfatizan Horn & Marfán (2010), cuando refieren en la

efectividad del docente en el ámbito de las interacciones educativa durante el proceso formativo.

Muchos estudios señalan que las características culturales y socioeconómicas de los estudiantes ejercen la mayor influencia sobre los aprendizajes, sin embargo algunas variables al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes con el estilo de liderazgo de los directivos académicos como un aspecto clave, que determina otros procesos al interior de la escuela, con efectos sobre el rendimiento académico (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación, 2009).

Según Bolívar (2010), la importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil, ha contribuido a que esta variable se constituya en un factor primordial en la apuesta por mejorar la calidad de la educación; por ello, se ha convertido en una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial.

En este ámbito se recuperan las aportaciones de Anderson (2010), que argumenta que el liderazgo pedagógico en las escuelas tiene un impacto significativo en el desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes, más allá de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, a la vez enfatiza su influencia en el desarrollo de cambios e innovaciones en las prácticas docentes y sobre la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Así mismo Rodríguez Molina (2011), refiere que el liderazgo de los agentes que intervienen en las escuelas y su función dentro de las mismas, está orientado a la gestión curricular o administración del currículo, y a la vez armonizar los códigos culturales implícitos en el currículo en función de generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza y del aprendizaje de los estudiantes. Así mismo resalta que el liderazgo pedagógico tiene su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos.

Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal.

Por su parte, Freire & Miranda (2014) fundamentan que el *“el liderazgo pedagógico influye de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta de estos últimos en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar (no se consideran aspectos relevantes para este estudio) el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos”* (pp. 14-15), pero de manera indirecta precisan que su liderazgo *“incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes”*. (p. 15)

Es oportuno mencionar que las investigaciones antes referidas permiten concluir, de que el liderazgo pedagógico tiene efectos significativos sobre la calidad en las instituciones educativas y los resultados de aprendizajes de los estudiantes; es una relación que potencializa la organización escolar, a lo que Stephen (2010), añade que, *“el rediseño de la organización no abarca solamente la organización interna de la escuela, sino también la búsqueda de cómo involucrar de una mejor manera a los padres de familia (y otros agentes de la comunidad) para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, las prácticas educativas y también para contribuir al proyecto de mejora escolar”*. (p. 11)

En este ámbito se recupera las aportaciones de Imbernón (2015), cuando señala que las instituciones educativas tienen una alta responsabilidad social en la formación de las nuevas generaciones y precisa que:

En el siglo XXI se considera necesario, o al menos se proyecta así desde diversas ópticas, que toda institución educativa (desde la que se encarga de la etapa más temprana hasta la que organiza la formación permanente, como instituciones “que tienen la función de educar”) y la profesión docente (entendida como algo más que la suma del profesorado que se dedica a esa tarea dentro de esas instituciones) deben cambiar radicalmente, deben convertirse en algo verdaderamente diferente, adecuado a los cambios vertiginosos que han sacudido el siglo XXI. (p. 7).

En correspondencia con la realidad social que se vislumbra parece ser que para renovar la escuela, así como para alcanzar satisfactoriamente sus fines, la mejora de

los aprendizajes tanto del estudiante como del profesor, resulta necesario movilizar la capacidad interna de cambio de la propia escuela (Levin & Fullan, 2008), por lo que se requiere que al interior de la escuela que todos los actores concienticen dichos desafíos y se movilicen hacia la transformación innovadora, a decir de sus palabras **“resulta necesario movilizar la capacidad interna de cambio de la propia escuela”** (Levin & Fullan, 2008, p. 2). Dicha capacidad en función de movilizar el cambio está alineada con el compromiso de mantener un aprendizaje continuo de los profesores en función de garantizar un aprendizaje profundo en los estudiantes.

En tal sentido la trascendencia del liderazgo pedagógico en la escuela contemporánea, exige de la presencia de ciertas prácticas que impacten de manera positiva en el aprendizaje de todos los estudiantes, profundo, relevante y de calidad.

Un liderazgo centrado en el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes y el rol de director es distribuido de modo colectivo por otros miembros del equipo docente.

La literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel desempeñado por el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. El “efecto-director” es, normalmente, un efecto indirecto: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de su formación, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social, económico y político). Pero la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos.

La mejora, el liderazgo y la autonomía escolar son, según Bolívar (2012), las tres fuentes eficaces para aumentar la calidad de la educación ofrecida por los centros escolares. Dichas fuentes tienen la peculiaridad de que no funcionan aisladamente: la mejora educativa es imposible sin una adecuada labor de dirección con capacidad de liderazgo pedagógico y ambas son inalcanzables sin una mayor autonomía escolar.

En este sentido, Hargreaves & Fullan (2014), mencionan que el mejor liderazgo escolar tiene un énfasis pedagógico consiste en posibilitar estructuras y tiempos que hagan

posible “desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión”.

Así mismo, Vaillant (2015), refiere que es necesario comprender mejor cómo los directores pueden influenciar positivamente los resultados educativos de los estudiantes y se requiere identificar claramente cuáles son las prácticas de liderazgo que apoyan un adecuado desempeño de los docentes en las escuelas, de igual forma advierte que el liderazgo escolar se construye, y refiere a la facultad de orientar, entusiasmar y motivar a los estudiantes y a los docentes. Y estos procesos no son innatos sino que requieren de capacidades que pueden ser promovidas y desarrolladas mediante procesos de formación, de colaboración y de intercambio entre pares (Vaillant, 2015).

En las instituciones educativas que promueven la mejora en la organización, los líderes pedagógicos se centran más en aspectos relacionados con la mejora en los ambientes educativos, en la enseñanza y en el aprendizaje, que en otras funciones de la institución; el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes.

El líder pedagógico, según Anderson (2010), centra su quehacer educativo en: formular, dar seguimiento y evaluar las metas y objetivos de la institución educativa, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación, en organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes. Lo cual constituye un referente a considerar en el ámbito del proceso de implementación de los programas educativos y la multiplicidad de funciones y tareas emergentes que de ello se derivan.

Las prácticas llevadas a cabo por el líder pedagógico en instituciones que obtienen buenos resultados, se sustentan según Anderson (2010), en los siguientes procedimientos y acciones que realizan en las instituciones educativas:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Trabajan en equipo colaborativo, comparten y delegan tareas diversas.

- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).

Según Murillo (2006), las características que se derivan de las prácticas de los líderes pedagógicos; promueven, en forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes, más allá de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica.

En este contexto, los líderes pedagógicos participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de las prácticas educativas, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes y los estudiantes, de una manera informal, con el fin de apoyarlos mejor, y también para realizar una supervisión formal (Murillo, 2006).

En tal sentido según las aportaciones de Anderson (2010), el líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos institucionales, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes.

Se entiende por prácticas educativas son una actividad compleja que está determinada por una multiplicidad de factores, entre ellos: las características de la institución, las experiencias previas de los alumnos y profesores así como la capacitación que han recibido estos últimos (Gómez López, 2008).

Las exigencias sociales contemporáneas demandan de prácticas educativas renovadas que desplacen el modelo de formación tradicional y exijan de nuevas alternativas para la formación y desarrollo profesional del docente, como garantía de la excelencia de su práctica.

La práctica educativa de los docentes es una actividad dinámica, analítica y reflexiva, que se desarrolla en los diversos espacios escolares; comprende los acontecimientos ocurridos en la interacción entre los sujetos que participan en la actividad de enseñar a aprender. No se limita al concepto de docencia, es decir, a los procesos educativos que tienen lugar dentro del salón de clases, incluye la intervención pedagógica ocurrida antes y después de los procesos interactivos en el aula, por lo que se considera todo el acontecer de la práctica docente en el contexto institucional (García Cabrero, Loredó Enríquez & Carranza Peña, 2008).

Es por ello que el papel del docente según Gutiérrez (2009), ocupa un lugar destacado en la retórica y en la práctica educativa actual, ante la necesidad de construir

nuevos modelos de formación y de renovar las instituciones, y agrega que bajo estos desafíos el docente debe ser un agente de cambio, practicante reflexivo, investigador, crítico e intelectual transformador.

A lo que Bain (2007), refiere que se requiere profesores de excelencia que trasciendan en un práctica docente generadora de saberes; presenta experiencias de profesores exitosos, los cuales estimulan a través de su práctica el desarrollo de la creatividad de los estudiantes, y refiere el caso del profesor Paul Baker en los años sesenta, el cual como director de un instituto asume el método de integración de las artes escénicas, como estrategia que promueve el pensamiento creativo en el proceso formativo de los estudiantes, logrando resultados exitosos en la formación de dichos egresados.

CONCLUSIONES

En la actualidad existe una preocupación generalizada en relación al liderazgo de los directores de una institución escolar en función de que ésta pueda enfrentar los desafíos de la sociedad contemporánea, en función de generar garantías en la formación de las nuevas generaciones que exige el siglo XXI; pues los resultados que se reportan por organizaciones internacionales y nacionales no son muy alentadores.

Este estudio se adscribe a la metodología del estudio de casos, que como estrategia de investigación responde al interés por conocer a fondo la influencia que desempeña el liderazgo pedagógico en una institución universitaria, en las prácticas educativas y en contribuir a los resultados del aprendizaje en los estudiantes en la Licenciatura de Administración, se trata de un estudio de casos múltiples, al considerar cada semestre de la Licenciatura en Administración, lo que posibilita el acercamiento a dos subcasos, es decir, a los dos primeros semestres en los que se está implementando el rediseño curricular; ya que esta metodología, se muestra especialmente útil, como método de investigación basado en la descripción y análisis de una situación social determinada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez Botello, J., Torres Velázquez, A. M., & Chaparro Salina, E. M. (2016). *Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca*. Revista de Investigación Educativa, 34(1), 51-68.

Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas, 9(2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>.

- Arzola Medina, S. (2007). *La formación del profesorado. Tarea en debate*. Pensamiento Educativo, 41(2), 9-12.
- Bain, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores en la Universidad (2007 ed.)*. Valencia España: Universidad de Valencia. Recuperado de <http://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Ken%20Bain,%20Lo%20que%20hacen%20los%20mejores%20profesores%20de%20universidad.pdf>
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica*. Maracaibo. Universidad Rafael Urdaneta.
- Balzan, Y. (2010). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa*. Maracaibo. Universidad Rafael Urdaneta.
- Bass, B. (2000). *The future of Leadership in learning organizations*. Journal of Leadership & organizational Studies, 7, (3), 18-40.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational Leadership*. California: Sage Publications.
- Bertely, M. (2004). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*. México: Paidós.
- Bigg, J. (2006). *La calidad del aprendizaje universitario (Tercera. ed.)*. Madrid: Narcea, S.A.
- Blanco, E. (2009). *La desigualdad de resultados educativos. Aportes a la teoría desde la investigación sobre eficacia escolar*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 1019-1049.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas, 9(2), 9-33. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Aljibe.
- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Carriego, C. (2008). *Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo*. Revista Iberoamericana de Educación, 39(2), 257_283.
- Chamorro, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Educación. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Contreras, M. (. (1 de octubre de 2010). *Banco Interamericano de Desarrollo: Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/3631?locale-attribute=en>
- Cox, C. (2006). *Construcción política de reformas curriculares, el caso de Chile en los noventa*. Revista de currículum y formación del profesorado, 1-24.
- Dhuey, E., & Smith, J. (2014). *How important are school principals in the production of student achievement?* Canadian Journal of Economics, 47(2), 634-663.
- Escámez Sánchez, J. (2013). *La excelencia del profesor universitario*. Española de Pedagogía, 71(254), 11-27.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Impresiones y Ediciones Arteta.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *Investigación. El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidenciasobre el rendimiento académico*. Lima: Impresiones y Ediciones Arteta.
- García Cabrero, B., Loredó Enríquez, J., & Carranza Peña, G. (2008). *Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 2-15. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-garcialoredocarranza.html>
- Gómez López, L. (2008). *Los determinantes de la práctica educativa*. Universidades, 38, 29-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/373/37303804/>
- Gutiérrez, O. (2009). *El profesor como mediador o facilitador del aprendizaje*. México: ANUIES.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). *Exploring the principal contribution to school effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). *La relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar: Revisión de la Investigación en Chile*. Psicoperspectivas, 9(2), 82-116.

- Horn, A., & Marfán, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>
- Imbernón, F. (2015). *La profesión docente en el nuevo contexto educativo*. En P. Carnicero Duque, P. Silva García, & T. Mentado Labao, Nuevos retos de la profesión docente (Segundo Seminario Internacional de la Red Europea y Latinoamericana de Formación e Innovación Docente (2-16). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Laboratorio Latinoamericano de Evaluación. (2009). *Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje, matemática y factores asociados, para alumnos del tercer y cuarto grado de la educación básica*. Segundo informe. Santiago de Chile: Orealc-Unesco.
- Leithwood, K. (2000). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. *Revista de Educación*, 30(1), 31-60.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Levin, B., & Fullan, M. (2008). *Learning about system renewal*. *Educational Management Administration and Leadership*, 36(2), 289-303.
- López, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Medina Rivilla, A., & Gómez Díaz, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. *Perspectiva Educativa*. Formación de Profesores, 53(1), 91-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333329700007>
- Ministerio de Educación y Cultura. (2009). *Situación y liderazgo educativo en Chile*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24.
- Ortega Díaz, C., & Hernández Pérez, A. (2015). *Hacia el aprendizaje profundo en la reflexión de la práctica docente*. *Ra Ximhai*, 11(4), 213-220.
- Pérez Serrano, G. (2004). *La investigación cualitativa. Retos Interrogantes* (Vol. 1). (Cuarta, Ed.) Madrid: La Muralla.
- Rodríguez Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educ Educ*, 14(2), 253-267.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Métodos de investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* *UNI-revista*, 1(3), 2-12.
- Sandín Esteban, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Scharpf, F. W. (1997). Economic integration, democracy and the welfare. *Journal of European Public Policy*, 18-36.
- Secretaría de Educación Pública. (2014). *Sistema Nacional de Bachillerato*. Recuperado de http://www.sems.gob.mx/es/sems/sistema_nacional_bachillerato
- Stake, R. E. (2011). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Morata.
- Stephen, A. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Toro, J. B., & Rodríguez, M. C. (2001). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- UAEH. (2016). *Programa Educativo de la Licenciatura en Administración*. Pachuca de Soto: UAEH.
- UNESCO. (2005). *Educación para todos el imperativo de la calidad. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*. París: UNESCO.

- Unidad de Medición de la Calidad Educativa. (2007). *Marco de trabajo de los instrumentos de factores asociados al rendimiento estudiantil*. Lima: Ministerio de Educación.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 39-55. Recuperado de http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/
- Vaillant , D. (2012). Directores, capacidades y liderazgo educativo. En C. M. Guedes, *La gestión desafío crítico para la calidad y la equidad educativa* (51-67). Montevideo: Ministerio de Educación y Cultura.
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. Paris: UNESCO. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/339233455/Liderazgo-Escolar-2015-UNESCO-pdf>
- Valenzuela, J. (2007). Habilidades de pensamiento y aprendizaje profundo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-9. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46142596015.pdf>
- Viviane M. J., R., Lloyd, C., & Row, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 13-40. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num4e/art1.pdf>
- Volante, P. (2008). Influencia del liderazgo instruccional en los resultados de Aprendizaje. En O. Maureira, *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo* (págs. 34-56). Santiago de Chile: Universidad Católica Raúl Silva Henríquez.
- Zabala, A. (2002). *Práctica Educativa. Cómo enseñar* (Séptima ed.). Barcelona: Graó.