

El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa

The pedagogical leadership of the school director in the improvement of educational quality

Dora Dileyna Ibarra-Carrasco

Instituto Everest de Sinaloa-Maestría en Dirección y Gestión Escolar

Correo: dileynaibarra@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2507-8077>

REVISTA FORMACIÓN ESTRATÉGICA. Aceptado: marzo 2022. Aprobado: junio 2022

Resumen

La presente investigación documental tiene como propósito reconocer la importancia del liderazgo pedagógico en el ser y quehacer del director escolar para mejorar la calidad educativa, permitiendo que directivos analicen y reflexionen las implicaciones de este tipo de liderazgo, desde su función en la mejora escolar. La metodología que se empleó se basó en un análisis documental, así como el uso de la Cartografía Conceptual (CC) para orientar el trabajo. Obteniendo resultados que permitieron detectar la noción del liderazgo pedagógico, características, dimensiones, competencias, categorías e importancia en la mejora educativa, descritas en los ocho ejes de CC., con base a los diversos autores consultados y las interpretaciones que se obtuvieron durante el desarrollo, que contribuyeron a contemplar la relevancia del liderazgo pedagógico del director para mejorar la calidad educativa, descubriendo el gran impacto que tiene en la transformación institucional, para el cumplimiento de los objetivos educativos, más sí el liderazgo es compartido y distribuido entre los agentes educativos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Palabras clave: alumnos, calidad educativa, director escolar, mejora escolar, liderazgo pedagógico.

Abstract

The purpose of this documentary research is to recognize the importance of pedagogical leadership in the being and work of the school principal to improve educational quality, allowing managers to analyze and reflect on the implications of this type of leadership, from their role in school improvement. The methodology used was based on a documentary analysis, as well as the use of Conceptual Cartography (CC) to guide the work. Obtaining results that allowed detecting the notion of pedagogical leadership, characteristics, dimensions, competencies, categories and importance in educational improvement, described

in the eight CC axes, based on the various authors consulted and the interpretations obtained during development , which contributed to contemplate the relevance of the director's pedagogical leadership to improve educational quality, discovering the great impact it has on institutional transformation, for the fulfillment of educational objectives, more so if leadership is shared and distributed among the educational agents that They intervene in the teaching-learning process of the students.

Keywords: students, educational quality, school director, school improvement, pedagogical leadership.

Introducción

El sistema educativo se enfrenta a cambios constantemente, debido a las diversas demandas y descubrimientos sociales que surgen con el paso de los años, reflejando la necesidad de transformar el ser y quehacer de los agentes educativos que intervienen e influyen en el proceso de enseñanza aprendizaje, así como también, replantear proyectos, procesos y programas que ayuden a mejorar la calidad educativa que brindan las instituciones escolares, que aunado a la inclusión, la laicidad y la gratuidad, se conforman como uno de los objetivos curriculares de la educación (SEP, 2017; SEP, 2020). Actualmente, estos grandes retos impulsan el que hacer de las escuelas, por renovar para mejorar y transformar, hasta lograr dichos objetivos, convirtiéndose en un proceso de cambio continuo e influyente, en el que, el director como líder, es un agente primordial, para lograr la mejora educativa (SEP, 2017).

El director, en este proceso para transformar la calidad educativa, al ser un agente promotor del cambio, cumple una función muy importante, es un docente encargado de planear estratégicamente, programar, coordinar, llevar a cabo y evaluar acciones que permitan el funcionamiento de las escuelas; tiene la responsabilidad de generar ambientes que propicien aprendizaje; organizar, acompañar, ayudar y motivar a los docentes; es un líder que figura como soporte pedagógico de los docentes (Casas, 2019; Lugo & Villasmil, 2019; SEP, 2017; SE,P, 2020). Su labor es amplia y significativa para las escuelas e influye indudablemente en la forma en que participa la comunidad escolar, así como, en la conservación y el desarrollo efectivo de las instituciones (SEP, 2020).

A pesar de que la función del director actualmente tiene un enfoque pedagógico, difícilmente se encuentran líderes que centren su atención en los alumnos y realicen acciones que permitan el mejoramiento continuo (Bolívar, 2010), ya que, la mayor parte del tiempo, lo utilizan para las tareas administrativas y de gestión, debido a la carga administrativa o en algunos casos la falta de profesionalización e innovación (García-Garnica & Caballero, 2019), manifestando la necesidad de replantear los esquemas tradicionales de liderazgo del director en los centros escolares, que no impactan, apostando por una perspectiva enfocada en lo pedagógico, que permita experimentar las grandezas de su ejecución, así como reflexionar sobre las ventajas que posee el director en la mejora de la calidad educativa, cuando enfatiza su liderazgo en el área pedagógica (Bolívar, 2010; García-Garnica & Caballero 2019).

El liderazgo del director puede llegar a cambiar, dejando atrás la concepción de administradores que le atribuyen a los líderes escolares, al integrar un enfoque pedagógico a su liderazgo, que fomente el trabajo colaborativo y el crecimiento profesional de los maestros para transformar su ser y quehacer docente, que permitan mejorar el desarrollo de los alumnos y por ende la calidad educativa (Arbañil, 2019; Bolívar, 2010; Casas, 2019, Contreras, 2016; Domingo, 2019; Gajardo & Ulloa 2016; Gómez & Medina, 2014; Mesa & Maya, 2017; Rodríguez-Molina, 2011; Salazar, 2020). En una investigación que realizó Capillo (2019), en cuanto a la relación que existe entre el liderazgo directivo y la calidad educativa en una institución, se confirmó que existe un grado de relación positivo y significativo entre ellos, demostrando el gran impacto que tiene en el funcionamiento y mejora institucional.

La presente investigación documental, tiene el propósito de reflexionar sobre la importancia del liderazgo pedagógico en el ser y quehacer del director escolar para mejorar la calidad educativa, permitiendo que directivos analicen las implicaciones este tipo de liderazgo, desde su función en la mejora escolar; con el fin de lograr las siguientes metas: 1) reconocer la relevancia del liderazgo pedagógico directivo para mejorar la calidad educativa; 2) mostrar las cualidades del líder pedagógico en las escuelas que ayude a impactar y mejorar en el funcionamiento institucional; 3) explicar la conexión entre el liderazgo pedagógico y la calidad educativa en la mejora escolar; 4) describir las implicaciones de un líder directivo con enfoque pedagógico, en la mejora de la calidad educativa. De esta manera, el lector podrá detectar cómo influye e impacta el liderazgo pedagógico del director y reconocerá su

importancia para mejorar de la calidad educativa hoy en día, ya que, en los últimos años, este actor educativo, ha cobrado un papel muy importante en los procesos de cambio y transformación (Bolívar, 2019; Arbañil, 2019; Rodríguez et al. 2020).

El artículo documental describe la metodología empleada, enfoque y técnica de análisis, para una mejor comprensión del tema en cuestión, antes mencionado, así como las fases, criterios y documentos que se utilizaron para su realización. Para continuar, se describen los resultados del análisis efectuado, entre ellos el surgimiento del concepto de liderazgo pedagógico, su definición, características, dominios, competencias de un líder pedagógico, su vinculación con la calidad educativa, las diferencias, con base a los diversos autores consultados y las interpretaciones que se obtuvieron durante el desarrollo, que contribuyeron a contemplar la importancia del liderazgo pedagógico directivo en la mejora de la calidad educativa.

Metodología

Tipo de estudio

Este artículo tiene un enfoque cualitativo que se guía mediante una investigación documental, que consiste en recolectar, juntar y elegir la información de las diversas lecturas (documentos, revistas, libros, entre otros); la observación se encuentra en el análisis, el reconocimiento, la selección y la relación que tienen con el objeto de estudio (Guerrero-Dávila, 2015, citado en Reyes et al. 2020), su fin es orientar la investigación, vinculando datos existentes en varias fuentes y brindar un panorama completo y sistemático de alguna pregunta o aspecto que se elabora en múltiples contenidos. De acuerdo a Máxima (2020, citado en Reyes et al. 2020), consta de una metodología, las cuales son: 1. Arqueo de fuentes, que es la selección del material que podría ayudar a desarrollar el tema de investigación; 2. Revisar y descartar aquel material que no sea útil; 3. Cotejar el material para obtener citas y referencias que sustentan las teorías del investigador; 4. Interpretar mediante el análisis del material cotejado y elaborar una lectura crítica, opinión, interpretación y deducción del investigador 5. Conclusión de los aspectos mencionados anteriormente para soportar la teoría o darle solución a la duda del investigador. Permitiendo determinar a través de su análisis, las características e importancia del liderazgo pedagógico del director en la mejora de la calidad educativa.

Técnica de análisis

Esta investigación utilizó la cartografía conceptual propuesta por Tobon (2004), como estrategia para construir el conocimiento, mediante ocho ejes: nocional, categorial, caracterización, diferenciación, división, vinculación, metodología y ejemplificación, iniciando con el eje nocional y continuando con los demás, siguiendo las manecillas del reloj, permitiendo a través de ellos, realizar un análisis más completo y significativo, ya que es un proceso textual y argumentativo de fuentes bibliográficas y del contexto, que se aplica en todas las áreas del conocimiento, logrando una mejor comprensión sobre el tema de investigación. En la tabla 1, se concentran los ocho ejes de la cartografía conceptual y el cómo fue empleada para realizar este artículo.

Fase de estudio

Al realizar esta investigación, primeramente, se eligió el tema de estudio, a partir de ahí, se exploraron diversas fuentes confiables mediante Google Académico, que abordan las palabras claves del tema como, liderazgo pedagógico, calidad educativa y director escolar, utilizando la técnica de la cartografía conceptual para mejorar el análisis sobre “El liderazgo pedagógico del director en la mejora de la calidad educativa”, facilitando la selección de citas que destacarán las características, dimensiones, categorías y aspectos que dieran respuesta a cada uno de los ocho ejes, finalizando con la estructura de artículo documental.

Tabla 1. Ejes de la cartografía conceptual y explicación		
Eje	Pregunta central	Componentes
Noción	¿Cuándo surge el liderazgo pedagógico? ¿Cuál es el concepto de liderazgo pedagógico?	Origen de liderazgo pedagógico Definición de liderazgo pedagógico
Categorial	¿A qué campo pertenece el liderazgo pedagógico?	Educativo
Caracterización	¿Cuáles son las características del liderazgo pedagógico?	Rol del liderazgo pedagógico Características del líder pedagógico Competencias para un liderazgo pedagógico efectivo

Diferenciación	¿De qué otros conceptos se distingue el liderazgo pedagógico?	Liderazgo transformacional
División	¿En qué dimensiones se clasifica el liderazgo pedagógico?	Definición de la misión de la escuela Gestión del programa de instrucción Desarrollo de un clima escolar para el aprendizaje positivo
Vinculación	¿Con qué se relaciona el liderazgo pedagógico?	Calidad educativa
Metodología	¿Cuál es el proceso para aplicar el liderazgo pedagógico del director?	Establecer dirección Rediseñar la organización Desarrollar personas Gestionar programas de enseñanza y aprendizaje
Ejemplificación	Ejemplo de la eficacia del liderazgo pedagógico del director	Estudio sobre el impacto del liderazgo pedagógico

Fuente: Elaboración personal.

Criterios de estudio

Para seleccionar y analizar los documentos se emplearon algunos criterios: como estar en cierta base de datos, entre ellas: Google académico, Redalyc, Dialnet, Scielo; los cuales debían ser del periodo 2017-2021. No obstante, se retomaron algunos con mayor antigüedad por su importancia en el tema; para buscar los documentos se utilizaron palabras claves como: liderazgo pedagógico, director escolar, calidad educativa, entre otros. Cada uno de los documentos que se seleccionaron tienen gran relevancia en el tema del liderazgo pedagógico y contribuyen con algunos ejes de la cartografía conceptual.

Documentos analizados

En este artículo, se eligieron 23 documentos, que responden a los criterios establecidos, permitiendo determinar que existen arduas investigaciones sobre el liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa, ya que se encontraron

bastantes artículos sobre el tema, utilizando en su mayoría artículos teóricos y revistas (observar la tabla 2).

Tabla 2. Documentos seleccionados para el estudio conceptual				
Documentos	Sobre el tema	De contextualización o complemento	Latinoamericanos	De otros contextos
Artículos teóricos	6	0	4	2
Artículos empíricos	3	0	1	2
Libros	5	0	4	1
Revistas	8	1	5	4

Fuente: Elaboración personal

Resultados

Noción de liderazgo pedagógico

El concepto de “liderazgo instructivo o pedagógico surge en Estados Unidos en los setenta, que de acuerdo a Contreras (2016), permite olvidar o superar esa visión que se tiene de los directores, en cuanto a su función administrativa e integrar un liderazgo que promueva el trabajo colaborativo y el crecimiento profesional de los maestros que le permitan transformar su práctica para mejorar el desarrollo de los alumnos y por ende la calidad educativa. Así mismo, se considera como un factor esencial en el éxito de las escuelas, ya que, según Bolívar (2010), el liderazgo escolar tiene gran relevancia en las distintas investigaciones de eficacia escolar, así como en el rendimiento de los estudiantes, constituyéndose dentro de las políticas educativas, como un elemento relevante y primordial en la mejora de la calidad de la educación.

Bolívar (2010), menciona que el liderazgo pedagógico es la capacidad que se tiene para influir sobre otras personas hacia un objetivo en común como la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, donde este tipo de liderazgo de la dirección escolar es uno de los factores más poderosos de las instituciones para lograr ser eficaces y tener resultados de calidad. Anderson (2010), también prueba que el liderazgo pedagógico en las

instituciones, impacta significativamente en el desarrollo integral de los estudiantes, así como en la transformación de las prácticas docentes.

Eje categorial del liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico se encuentra dentro de los tipos de liderazgo escolar pertenecientes al campo educativo,—que aportan mejoras en la funcionalidad de las instituciones, como un proceso de transformación,—mediante el ser y quehacer de los actores escolares, sin duda, el liderazgo, tras las diversas investigaciones ha cobrado mayor relevancia, pues como menciona Contreras (2016), hoy en día se cuenta con evidencias claras que con docentes con bajo desempeño y sin líderes pedagógicos en la dirección de las escuelas, capaces de tomar decisiones, tienen pocas oportunidades de desarrollarse efectivamente, es por ello que el liderazgo en la actualidad, resulta imprescindible, constituyendo un patrón conductual del líder, consideradas como piezas clave en la participación de los que colaboran, para obtener resultados que fomenten y mejoren significativamente la calidad de la educación.

Caracterización del liderazgo pedagógico

En las escuelas, el liderazgo pedagógico desempeña un rol significativo en la transformación de las prácticas docentes y en el impacto que tiene sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos, siendo este su centro de atención, donde en los últimos años, bajo los avances de la tecnología, se ha implementado como estrategia el liderazgo pedagógico directivo, el cual de acuerdo a Bolívar (2010), se sitúa como un mediador, que delega responsabilidades, propicia la toma de decisiones, comparte la autoridad para lograr entre todos una escuela activa, orienta su labor en organizar y dinamizar al colectivo, cumple una función como agente de cambio, proactivo, capaz de inspirar, motivar e influir con el fin de mejorar la calidad educativa.

Robinson (2010, citado en Bolívar 2011), menciona que se requieren algunas competencias para lograr ser un líder pedagógico eficaz:

- a) Tener y emplear conocimientos extensos referente al proceso de enseñanza-aprendizaje, que permita ejercer el liderazgo, vincular los conocimientos que se tiene sobre el currículum y la pedagogía con las tareas administrativas y de gestión.

- b) Capacidad para resolver problemas complicados en las instituciones, es decir, conozcan los medios de resolución y actúen con liderazgo conforme sus conocimientos pedagógicos.
- c) Propiciar la confianza con el personal docente, padres de familia, alumnos, ya que, el liderazgo es un proceso que requiere la participación de la comunidad de aprendizaje para ser efectiva.

Diferenciación del liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional

En las investigaciones sobre el liderazgo educativo, el liderazgo pedagógico o instruccional se diferencia del liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional. Es un estilo de liderazgo que motiva a su equipo de trabajo o seguidores a defender sus ideas y valores, así como también inspira a ver los problemas de una nueva forma.

Al comparar el liderazgo transformacional e instruccional, se reflejan más similitudes que diferencias, de acuerdo a Hallinger (2010, citado en Gajardo & Ulloa, 2016), los dos modelos hacen énfasis en que el foco del director sería:

- Crear un propósito compartido
- Una cultura escolar, que se centre en mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Desarrollar un clima escolar con altas expectativas
- Estructurar incentivos institucionales, que permitan reflejar los objetivos establecidos para el personal y los estudiantes.
- Organizar actividades para el personal que propicien la estimulación y el desarrollo intelectual.
- Estar presente en la escuela y actuar conforme a los valores que se promueven en la institución..

Sin embargo, el liderazgo pedagógico está centrado en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el currículo, monitoreo, supervisión y resultados académicos en torno a la misión y el transformacional se centra en la relación líder-seguidor, así como en la motivación de los demás agentes, teniendo menor impacto en los resultados académicos, es decir, para dar más claridad a las diferencias, el primer concepto impacta de manera efectiva en el desempeño escolar y el segundo en el clima escolar.

División del liderazgo pedagógico

El modelo de liderazgo pedagógico o instruccional, aborda tres dimensiones de liderazgo de acuerdo a Hallinger (2005, citado en Gajardo & Ulloa 2016): definir la misión escolar, gestionar el programa de instrucción y desarrollar un buen clima para un aprendizaje positivo, implicando diez funciones del liderazgo pedagógico

- La primera dimensión, se refiere a la definición de la misión escolar, es decir, el director tiene la función de determinar, definir y comunicar las metas escolares.
- La segunda dimensión, hace hincapié en la gestión del programa de enseñanza, en donde el director y otros, intervienen en la motivación, supervisión y control del proceso académico en la escuela, además, la participación del directivo es esencial para actuar y organizar.
- La tercera dimensión, crear un clima escolar para propiciar un aprendizaje positivo, donde los líderes juegan un papel muy importante y se relaciona con la presión académica. Algunas funciones son proteger el tiempo de enseñanza, propiciar el desarrollo profesional, tener altas expectativas, motivar a los docentes e incentivar para el aprendizaje.

Retomar estas dimensiones, permite guiar el liderazgo pedagógico de la función directiva a mejorar la calidad educativa, trayendo consigo transformaciones pedagógicas que impulsen el desarrollo de aprendizajes significativo de los estudiantes, ya que, estas tienen gran impacto en el quehacer de los agentes que participan en este proceso, por lo que es necesario resaltar que los resultados de las acciones que promuevan de acuerdo a Bolívar (2010), dependen de las prácticas que se desarrollen, de la forma en que distribuyan el liderazgo y de las decisiones que se tomen con respecto a la atención y tiempo que dedicarán a las dimensiones, reflejando la importancia de que el líder de la institución cuenta con conocimientos, capacidades y habilidad pedagógicas.

Vinculación del liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico se vincula con la calidad educativa, ya que, esta última, es uno de los objetivos de la educación que de acuerdo a la SEP (2017), implica la relación entre los objetivos, los resultados y procesos del sistema, conforme las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad, con la finalidad de garantizar el máximo logro de aprendizajes de los educandos, para lo cual Álvarez (1998, citado en García-Garnica 2016), menciona que una escuela que trabaja por la calidad debe poner el proceso formativo y el

alumno en el núcleo del liderazgo, llamado actualmente como liderazgo pedagógico, el cual surge como un estrategia potente que contribuye a explicar el éxito de las escuelas y lograr resultados de calidad, desempeñando un factor clave para la transformación de las prácticas docentes, y su impacto sobre la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Metodología de la aplicación del liderazgo pedagógico.

El liderazgo pedagógico tiene como metodología de aplicación, cuatro categorías según Leithwood et al. (2006, citado en Gajardo y Ulloa 2016) que son:

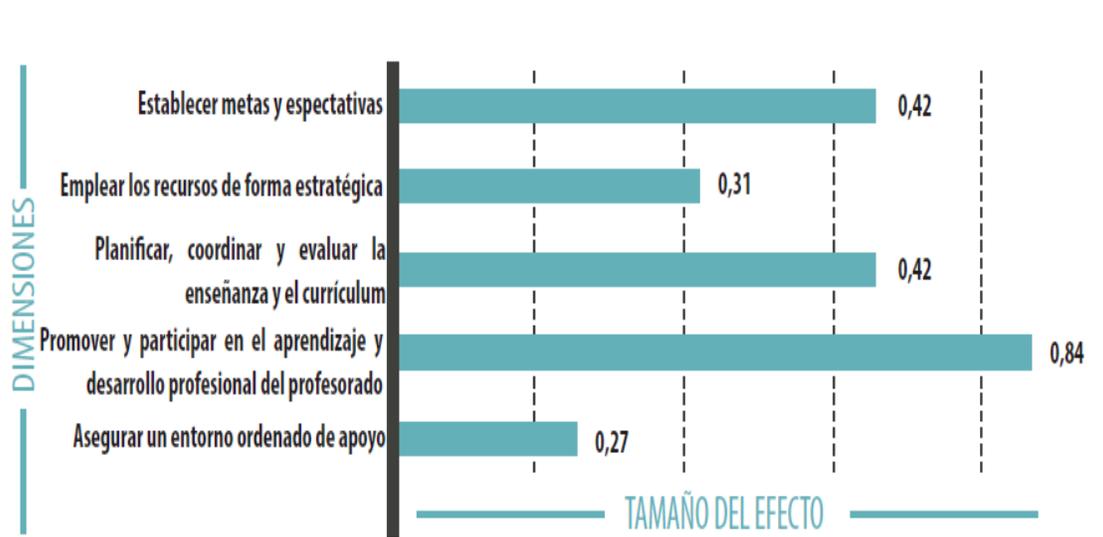
1. Establecer dirección, es decir, se define un propósito que motive al equipo de trabajo a conseguir metas comunes, construyendo una visión clara y una misión que muestra expectativas altas, bajo una comprensión compartida.
2. Rediseñar la organización, creando condiciones de trabajo que alienten al personal a desarrollar sus capacidades, mediante acciones que contribuyan a crear una cultura de colaboración, que facilite el trabajo y por ende mejore el funcionamiento institucional.
3. Desarrollar personas, mediante acciones que apoyen de manera individual e intelectualmente a los docentes, permitiendo de esa manera potenciar sus competencias profesionales para actuar efectivamente ante las diversas situaciones que se presenten y lograr las metas propuestas.
4. Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje en la escuela, mediante acciones de supervisión y evaluación, realizando visitas de acompañamiento, que permitan promover su iniciativa y apertura en cuanto a la transformación de las prácticas educativas.

Es importante mencionar que las categorías anteriores, no son desarrolladas todo el tiempo por los líderes, sino que varían de acuerdo al momento o a la organización de la escuela. Así mismo, sus resultados se verán influenciados siempre por la capacidad de líder directivo, las prácticas que desarrollen, la distribución del liderazgo y las decisiones sobre las acciones para atender las diversas demandas que se le presentan, ya que es una organización de varios participantes, donde el liderazgo de director es vital para motivar y orientarlos al cumplimiento de sus objetivos en común.

Ejemplificación del liderazgo escolar

Robinson, et al. (2009, en Gajardo y Ulloa 2016), reconoce algunas dimensiones del liderazgo pedagógico como: impulsar y participar en el desarrollo de competencias profesionales del docente; llevar a cabo la planeación de acciones, la organización, así como la evaluación del proceso de enseñanza y del currículum; diseñar metas con expectativas altas; utilizar recursos de manera estratégica; y, propiciar un clima de trabajo ordenado de colaboración y apoyo. Respecto a ello, se han detectado diversos niveles de impacto que tiene el liderazgo pedagógico del director en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos, como se observa en la figura 1, donde se refleja que, en algunas de las prácticas se obtuvo un impacto bajo en el establecimiento de objetivos, en el uso de recursos de manera estratégica y aseguramiento de un entorno; en cuanto a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el plan de estudios, tuvo un efecto moderado; y, un efecto alto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.

Figura 1. El impacto de las cinco dimensiones de liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes



Fuente: Robinson et al. (2009 citado en Gajardo & Ulloa 2016, p.8).

Discusión y conclusiones

Con base en la investigación documental realizada, se pudo determinar que el liderazgo pedagógico influye en el ser y quehacer no solo del director escolar, sino también de todos los que participan en el proceso, como docentes, alumnos, padres de familia y comunidad, siendo una propuesta que, sin duda, impacta significativamente en la mejora de la calidad de la educación, permitiendo conocer características relevantes que conllevan este

tipo de liderazgo, como las competencias, dimensiones, categorías, cualidades y capacidades que se relacionan con la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo, la autonomía, la innovación, el control emocional, los valores, la autocrítica, pero sobre todo en los educandos, pues este último es el centro de atención del liderazgo pedagógico.

De igual forma, mediante esta exploración, se reconoce la función del director escolar, el cual cumple un papel de gran importancia y responsabilidad en el proceso de transformación educativa, ya que, fungir como líder pedagógico no es tarea sencilla, pues de él dependen los resultados que conlleve la institución, por lo que conocer los aspectos que conciernen a este tipo de liderazgo, permitirán adquirir bases para tomar las mejores decisiones en las escuelas, pues es el ser y quehacer directivo es uno de los factores más potentes con los que cuenta el sistema educativo para ser eficaces y lograr resultados de calidad.

Referencias bibliográficas

- Alcaide, L. (2017). Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/21446/LOURDES%20ALCAIDE%20ARANDA%20Enero%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci_arttext
- Arbañil, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13(2), 95-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5860/586062187004/586062187004.pdf>
- 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 https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0718-69242010000200002&script=sci_arttext
- Bolívar, A. (2011, 03 de junio). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR*, vol. 47, núm. 2, pp. 253-

275. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130837004.pdf>
- Cáceres, M., Pérez, C. & García, M. (2017). La influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas. *Revista Conrado*, 13(60), 261-269. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/606/637>
- Cappillo, A. (2019). Relación entre Liderazgo y la Calidad Educativa en la Institución Educativa Carlos Wiese del Distrito de Juanjuí 2017. Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/4676/TM%20AD-Gp%20C27%202019%20-%20Cappillo%20Ruiz%20Armando%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099922>
- Contreras, T. (2016). Pedagogical leadership, teaching leadership and their role in school improvement: a theoretical approach. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 6. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5693204>
- Cortés, M. & Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Universidad Autónoma del Carmen., p 8-45
- Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v24n82/1405-6666-rmie-24-82-897.pdf>
- Gajardo, J. & Ulloa, J. (2016). Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones. *ÍNDICE*, 72. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-pedagogico-conceptos-y-tensiones/>
- García-Garnica, M. (2016). La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Marina-Garcia-Garnica/publication/335620924_la_relevancia_del_liderazgo_pedagogico_para_la_mejora_y_la_calidad_de_la_educacion/links/5d70f78fa6fdcc9961afbb5f/la-relevancia-del-liderazgo-pedagogico-para-la-mejora-y-la-calidad-de-la-educacion.pdf

- García-Garnica, M. & Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 83-106. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=la+formaci%C3%B3n+de+los+equipos+directivos&oq=#d=gs_qabs&u=%23p%3DSqIajcK7CZIJ
- Lugo, N., & Villasmil, J. (2019). Leadership leadership as an improvement factor in educational quality. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2(4), 4-29. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276120>
- Martel, M. & Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Revista Gestión I+ D*, 4(2), 31-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468001>
- Reyes L. & Carmona, F. (2020, diciembre). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Doctorado en Psicología, Universidad Simón Bolívar. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprensi%C3%B3n%20ontol%C3%B3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/1257>
- Rodríguez, M., Sierra, R. & López, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de investigación Educativa*, 38(1), 275-292. Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/view/364581/277111>
- Secretaría de Educación Pública. (2017). *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Educar para la libertad y la creatividad.*, segunda edición, Ciudad de México.
- Secretaría de Educación Pública. (2019). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles, parámetros e indicadores para el personal docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar.*
- Sierra, G. (2016, 26 de agosto). Educational leadership in the 21st century from the perspective of sustainable entrepreneurship. *Revista EAN*, (81), 111-129.

Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200007

Tobón (2012). Cartografía Conceptual: estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías. Instituto CIFE. Derechos reservados por CIFE. www.cife.org.mx.