

LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA DIGITALIDAD: UNA MIRADA CRÍTICO-HUMANISTA

Cortés Castrillo, Deisy Mildreth ¹

RESUMEN

Este artículo plantea cómo desde una mirada crítico-humanista el liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el marco de la digitalidad coexisten como formas evolutivas para el desarrollo de la calidad y de la innovación tecnológica en educación, al mismo tiempo los resultados de este artículo documental concretan en: La importancia de los valores humanos como puente para fortalecer la interrelación socio-psicológica entre los actores del proceso, las competencias tecno-pedagógicas del docente y la ruta digital que éste debe seguir para constituirse líder y gestor educativo en el escenario desafiante de la digitalidad actual, se destacan las implicaciones tanto para estudiantes como para docentes. Otros múltiples aspectos y diversas perspectivas se revelan como factores estratégicos influyentes y dirigibles en el proceso dialógico, donde la planificación y gerencia en el diseño del escenario socio-técnico marca la pauta para consolidar el desempeño del docente en su liderazgo y gestión educativa.

Palabras claves: Liderazgo pedagógico, gestión educativa, digitalidad, pensamiento crítico-humanista, tecno-pedagogía.

PEDAGOGICAL LEADERSHIP AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF DIGITALITY: A CRITICAL-HUMANISTIC VIEW

ABSTRACT

This article proposes how, from a critical-humanist perspective, pedagogical leadership and educational management within the framework of digitality coexist as evolutionary forms for the development of quality and technological innovation in education, at the same time the results of this documentary article They specify in: The importance of values as a bridge to strengthen the socio-psychological interrelation between the actors of the process, the techno-pedagogical competences of the teacher and the digital route that he must follow to become an educational leader and manager in the challenging scenario of current digitality. The implications for both students and teachers are highlighted. Other multiple aspects and diverse perspectives are revealed as influential and manageable strategic factors in the dialogical process, where planning and management in the design of the sociotechnical scenario sets the tone to consolidate the teacher's performance in his leadership and educational management.

Keywords: Pedagogical leadership, educational management, digitalidad, critical-humanistic thinking, techno-pedagogy

¹ Estudiante del Doctorado en Educación – Universidad de la Baja California (México). E-mail: dechocortes@outlook.com

1. Introducción

En el ámbito global, el liderazgo pedagógico docente es un elemento primordial de permuta estructural y parte evolutiva en los pensamientos de la sociedad mundial. Varios países, entre los que destacan España, EEUU, Finlandia y Japón, brindan gran importancia al liderazgo pedagógico en el ámbito educativo, debido a que las instituciones de educación son la base para la construcción de la ciencia, del conocimiento y la tecnología. Por ello se les considera a estas naciones como países desarrollados (Pont, Nusche, & Moorman, 2008). Al respecto Townsend (2011), en una edición especial de la revista *School Leadership & Management*, enfocada en lo concerniente a los nuevos retos vinculados al liderazgo en las instituciones educativas, señala la exigencia progresiva de cultivar por parte de los directores tipos de liderazgo acorde al contexto global.

A manera de ejemplo, Bogotch (2011) recalca que en Estados Unidos se destaca lo importante que es desarrollar un “liderazgo cuyo enfoque es aprender a aprender” y en el “compartimiento de prácticas de pedagogía”. A nivel latinoamericano, Núñez, Weinstein y Muñoz (2010) indican que la educación pública en Chile ha presentado una evolución que va desde un director, entendido como un administrador educativo encargado de ejecutar las normas que emanan las direcciones educativas del nivel central, hasta un director con fundamento en el liderazgo transformacional pedagógico y en los procesos cambiantes de las instituciones educativas.

En los últimos diez años, a nivel latinoamericano, se han realizado análisis que evidencian con claridad que el liderazgo pedagógico incide de manera directa en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y así mismo donde los directores orientan e intervienen en el diseño de la programación académica a impartir (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe/UNESCO Santiago, 2014).

De allí que en este artículo documental se analiza cómo el liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el marco de la digitalidad, coexisten como formas evolutivas para el desarrollo de la calidad y de la innovación tecnológica en educación.

2. Perspectiva crítico-humanista del liderazgo pedagógico y la gestión educativa: El sentido de la calidad

Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2015) de Colombia, la calidad de la educación puede ser expresada por los niveles de desarrollo alcanzados en los procesos de producción del propio sujeto que aprende, de las reglamentaciones y decretos que hacen seguimiento o control de la gestión educativa de las instituciones educativas en todos los niveles de formación en el país. Asegurar la calidad se enmarca en todos estos logros; quienes los ejecutan deben ser líderes educativos que no solo manejen la gestión con idoneidad, sino con compromiso y autonomía educativa.

Tal como lo refiere Sierra (2016), es importante responder a la importancia del líder como un ser humano ético que se desempeña en una organización educativa, en cualquier nivel de formación. En esta parte del artículo se plantea contextualizar el tema de liderazgo con relación a la gestión educativa a nivel estratégico; es decir, desde la perspectiva de la planificación y gerencia -diseño y dirección- del hecho educativo.

Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de los estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos principios como: amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales.

El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie, de hecho, un beneficio positivo para las personas con las que se convive en sociedad, ahora y en el futuro. La construcción de una sociedad justa es un tema central en la definición del futuro. Estamos ante la necesidad de moralizar la especie humana, tarea que excede las posibilidades de la educación escolar, pero que permite colocar la acción de la escuela en el marco de un proceso más amplio.

Las organizaciones educativas tienen un sistema central de valores compartidos que construyen la estrategia, el sistema y su estructura sobre bases sólidas sustentadas en su filosofía institucional. Sin embargo, son las personas quienes la hacen posible con su liderazgo, que otorga poder, autoridad, genera más innovación, iniciativa y compromiso. La ética no se ve como concepto sino como valor compartido cuando se aprende y se vive éticamente; es decir, es ser ético con principios y valores que constituyen la cultura organizacional. En síntesis, el liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación, la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen.

Se puede concluir que el liderazgo educativo tiene que ver con las personas y sus comportamientos frente a sus cualidades, características y competencias de los líderes a nivel individual, lo cual se proyecta en toda la organización educativa. En consecuencia, las competencias directivas refuerzan el liderazgo educativo que se encuentra representado en los líderes y, por ende, promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos.

La sostenibilidad es fuente del desarrollo educativo en cuanto a los factores que influyen en la formación, como son: lo social, económico y ambiental, mediada por la ética, con relación a los principios y valores. El liderazgo educativo en el sentido de lo humano;

trasciende a lo profesional y genera cultura de la innovación y la creatividad. En el marco de la digitalidad esta perspectiva no puede dejarse de lado.

3. La digitalidad como desafío para el liderazgo pedagógico y la gestión educativa

El liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el marco de la digitalidad reafirman la gestión escolar como gestión pedagógica y tecnológica; cuestión que requiere definir los parámetros de enseñanza-aprendizaje adoptados por la “Escuela Nueva”. En este sentido recobra fuerza la importancia de organizar el espacio “Social” y “Global” para poder hacer que todo funcione correctamente y con una estructura adecuada. Esta gestión, más administrativa, requiere de factores de sensibilización necesarios en la supervisión de los procesos y entornos tecno-pedagógicos escolares, los cuales se intentarán revelar en este artículo.

Los educadores no deben permanecer ajenos a la historia reciente y al impacto de la digitalización en la organización de la enseñanza; es por ello que se deduce la necesidad de un personal docente en permanente formación en las instituciones, que reciba capacitaciones que apunten más al uso creativo y con propósito de las herramientas digitales, para que las logren adaptar con cabeza analítica. Medina y Molina (2020) establecieron las bases de una ruta para la formación docente digital orientada a lograr el correcto uso y sincronización tecnológica de estas herramientas, al diseñar un plan de acción integral cuyos lineamientos estratégicos atienden a tres momentos fundamentales: experimentación, integración e innovación, mediante los cuales los docentes evolucionan hacia la alfabetización, profesionalización y autonomía digital. Esta autonomía se convierte en liderazgo pedagógico, lo que contribuye a mejorar la calidad de la gestión educativa en el marco de la digitalidad.

En el escenario de la digitalidad en todos los niveles educativos, durante los últimos quince años, ha aumentado el interés por reconocer el liderazgo pedagógico y su influencia en la gestión educativa. En esta dirección, algunas fuentes consultadas (Lopera, 2018; Tello, 2011) revelan que no es suficiente que los docentes aprendan, sino que se mantengan en un contante proceso de actualización para implementar nuevas tecnologías o manejar los entornos virtuales de aprendizaje, con la única finalidad de convertir los aprendizajes que puedan ser aplicados en su vida diaria, en aprendizajes significativos.

Se plantea que el líder y gestor educativo deben manifestar una actitud filosófica docente claramente humanista y transformadora con precisión en los conceptos: educación, sociedad, organización, libertad y progreso. Con estos conceptos surge una renovación metodológica que consiste en:

- Que el alumno adopte una posición activa frente al aprendizaje (activismo), pedagogía del descubrimiento, o del redescubrimiento.

- La educación debe basarse en intereses del alumno.
- El sistema educativo debe ser flexible: escuela a la medida.
- Se enfatiza la enseñanza socializada como complemento a la individualizada.
- Necesidad de globalizar los contenidos.
- La colaboración escuela – familia.

Estas tendencias pedagógicas provocaron un giro sustancial en la pedagogía, que incluye la aparición de métodos activos, técnicas grupales, la globalización curricular, el vínculo de la enseñanza con la vida, con la práctica, el énfasis de los aspectos motivacionales en la enseñanza y la educación, no sólo de aspectos instructivos sino los educativos y también tecnológicos. Por supuesto, la Escuela Nueva tiene limitaciones que se registran, esencialmente, al provocar un espontaneísmo en la enseñanza y en la falta de una mayor orientación y control de acciones del alumno, apreciándose también problemas en la estructuración de los contenidos, todo lo cual exige, y son también limitaciones, un personal altamente calificado y buenas condiciones materiales.

Este contexto educativo sitúa al alumno en una posición activa ante el aprendizaje (pedagogía de descubrimiento), que se adapta a las particularidades del aprendizaje (escuela a la medida) donde el docente utiliza métodos activos y técnicas grupales. Pero ¿qué competencias debería mejorar el docente?, precisamente en su competencia directiva como líder tecno-pedagógico para el diseño de los escenarios promotores del hecho educativo en un nuevo escenario escolar global.

La educación con soporte en tecnología constituye un paradigma derivado de las formas en que el ser humano se adapta a la sociedad tecnológica contemporánea, proyecta hacia una visión humanista en su desarrollo curricular, puesto que presenta cambios en la esencia de sus valores y creencias porque la forma de ver la profesión, sus métodos y las metas son diferentes al de las artes industriales tradicionales. En este sentido, el currículo está diseñado para servir a las necesidades de todos los estudiantes con el fin de desarrollar la cultura y la literaria tecnológica.

Es clara la alta responsabilidad del liderazgo escolar, y su gestión en el marco de la digitalidad, por los desafíos que implica la organización de la educación al coordinar diferentes problemas asociados dentro de la institución. Por supuesto, el o los profesionales a cargo de esta misión deberán aplicar principios y estrategias efectivas en los procesos para promover la calidad de la enseñanza online.

El contexto del liderazgo pedagógico y la gestión escolar en el ámbito digital constituye un desafío y una oportunidad para consolidar el pensamiento humanista en el terreno educativo, porque está en juego quien se apropia la agenda de la nueva pedagogía global; además, se trata de una discusión crucial para el desarrollo epistemológico de la educación, su liderazgo y gestión, en el marco desafiante del mundo de la conectividad.

4. El mestizaje tecno-pedagógico en la gestión educativa

¿En qué sentido se introduce este análisis? Deducimos que en educación es un error el uso de tecnologías basadas en aplicaciones, pues la respuesta es que se debe tener claro lo que se quiere conseguir con la enseñanza, porque al final la herramienta puede desaparecer o surge una con nuevas funcionalidades o mejoras. Se trata de un simple medio, pero lo que es insustituible en la construcción del hecho educativo es la metodología didáctica; es lo primordial y depende de la filosofía del docente. De manera que un buen maestro (líder pedagógico y gestor educativo) se enfrenta a la posibilidad de evolucionar y desarrollar el propósito educativo que lo mueve, pero sin el componente físico. Entonces nos concentraremos en el cómo se utilizan los medios para lograr los objetivos de la enseñanza mediante entornos virtuales, y a esto denominaremos el principio del liderazgo tecno-pedagógico y su influencia en la gestión educativa en el marco de la digitalidad.

Lo cierto es que con esta nueva perspectiva tecno-pedagógica se impacta sustancialmente sobre el enfoque “Escuela Nueva” o “Escuela Progresista”. Desde esta perspectiva de análisis la planificación y gerencia del hecho educativo es crucial, por lo que es preciso, para efectos de este artículo, reflexionar sobre otro aspecto fundamental: ¿Por qué deberíamos innovar con las TIC, si las estrategias didácticas clásicas nos funcionaban? Pues la respuesta a este cuestionamiento es contundente porque la pedagogía -no la tecnología- sigue siendo la bandera en los aprendizajes.

De acuerdo con Barrera (2020), sólo ha ocurrido en el escenario didáctico la filtración de las nuevas tecnologías con la ejecución más sencilla de materiales audiovisuales, plataformas que habilitan la circulación de los materiales con mayor fluidez y economía. La historia se repite como lo plantea el autor, “no discurre borrando las experiencias previas, sino mestizándolas”.

Se trata de un escenario marcado por las complejidades, se debe prestar atención a aspectos medulares como: la inclusión social y digital, la pedagogía para emocionar al cerebro, como desarrollar estrategias para activar el aprendizaje, diseñar formas de evaluación auténtica, desarrollar comunidades de aprendizajes o dinamizar en forma cooperativa las actividades de formación para el pensamiento crítico como principales desafíos o retos que exigen al docente asumir una capacidad distintiva para el acompañamiento, su metodología y su nueva didáctica basada en la combinación de los medios digitales.

Siguiendo a Terrén (2004), también conviene atender el análisis de la micro-política de la organización educativa en función de las interacciones comunicativas que se establecen entre sus redes, lo cual implica el planteamiento de Medina y Gómez (2014) de lograr establecer un programa de mejoras institucionales para sustentar la calidad educativa, más concretamente, el desafío de aplicar el enfoque de la cultura de la organización, pues, a diferencia de lo que se observa en muchos tratamientos de esta variable, la cultura se entiende, más bien, como las interacciones comunicativas que alimentan la vida de las diferentes redes constituyentes de los entornos simbólicos

inmediatos en los que los individuos se reconocen y en los que se refugian sus actitudes respecto al trabajo y a la organización, lo que genera corrientes de opinión muchas veces divergentes e incluso contradictorias.

5. El liderazgo y la gestión educativa en el escenario innovador de la tecno-pedagogía

El concepto de la innovación para el liderazgo pedagógico debe ser hoy contrario al de espectacularización en el aula. El primero de los conceptos invita a repensar el tipo de educación necesaria para evolucionar la sociedad al escalar su pensamiento humanista; el segundo concepto sólo refiere al éxito comercial o difusión de un proyecto educativo, sin incluir en su fórmula el cambio cultural o social, sólo el mercadeo productivo.

Al referir al primer escenario definicional: la innovación, se concibe como destrucción creadora o como generación metabólica de formas y contenidos educativos versátiles mediante la administración asertiva de técnicas digitales, acciones y reflexiones en el marco del pensamiento transformador con propósitos de nivelación de contenidos, a través del aprender a pensar, desarrollar propuestas para explotar contextos de enseñanza.

Anderson (2010) señala cómo el liderazgo educativo es la clave para la innovación escolar, mientras que la gestión educativa, como lo plantea Cabrera (2012), constituye una ruta para el fortalecimiento de la comunicación interna en el centro educativo. En este sentido, una postura más avanzada es la de Flores (2012), quien revela la importancia de desarrollar valores entre ambas perspectivas, tanto de gestión como de liderazgo, a fin de lograr las mejoras deseadas en la institución. Una postura evolutiva y humanista.

6. Implicaciones tecno-pedagógicas para los educadores y estudiantes en el marco de gestión educativa

El liderazgo pedagógico no puede permanecer ajeno a todos estos avances tecnológicos; el docente debe adoptarlos con conciencia crítica y analítica. En este sentido, es importante motivar la formación de los docentes para que puedan mantenerse al día con las habilidades e intereses de acuerdo con los propósitos de la institución y globalización educativa. Además, conjuntar calidad educativa y procesos de gestión, que tributen al mejoramiento del ser humano y de la sociedad, requiere atar fuertemente los pilares de la educación a la vida de los administradores, docentes, padres de familia y los respectivos estudiantes.

Las investigaciones que abordan el liderazgo de la dirección educativa demuestran, de manera notable, una elevada incidencia en los logros de los procesos de aprendizaje y enseñanza, incluso algunos investigadores lo describen como el elemento esencial en

las instituciones educativas que están en constante cambio en búsqueda del progreso y desarrollo (Bolívar, 2015). Por ende, es necesario, como demanda Fullan (2014), “reestablecer la función de la dirección educativa mediante el líder pedagógico que logre maximizar la incidencia en los aprendizajes de la totalidad de docentes y, a su vez de todo el alumnado” (p. 6). Esto es su doble propósito.

Los estudiantes que se preparen para hacer frente a las exigencias y a los retos que plantea el siglo XXI, deben ser capaces de dominar un mundo de alta tecnología en el que la capacidad para resolver problemas es un requisito básico. De esta manera cooperarán de manera protagónica en la evolución del enfoque de liderazgo pedagógico, en el modelo de gestión escolar y de tecnología educativa en las instituciones. Por eso, para prepararlos para su encuentro con un mundo cada vez más complejo, el docente debe brindarles las herramientas necesarias, siendo el pensamiento crítico y la resolución de problemas las más importantes.

También es indispensable que el maestro previamente tenga claridad sobre ciertos conceptos básicos, así como sobre las teorías pedagógicas contemporáneas, para luego aplicarlas en las distintas fases o niveles del desarrollo del pensamiento crítico de sus alumnos, utilizando determinados métodos y estrategias y realizando el proceso de evaluación de la adquisición y uso de esta capacidad fundamental. Esto no sólo los apoyará en la formación de estudiantes con mayor participación protagónica, artistas y humanistas.

Por otro lado, debe entenderse que la digitalización del trabajo en educación ha invadido “24/7” la vida personal del docente; “succiona nuestra energía en productos digitales” (Crary, 2015) obligándolo a sostener una conectividad permanente, una compulsiva, acelerada y creciente condición de agotamiento que no le permite la regeneración o el descanso físico, perdiendo este su propia autonomía y libertad frente a la administración del mundo digital. Esto, por supuesto, debe provocar cambios estructurales en la supervisión de la educación: en las reformas educativas, políticas institucionales y en el desarrollo organizacional del docente.

En la medida que el docente sea cuidadoso al planificar, educar y comunicar sus enseñanzas, superando la tecnofobia y el caos jerarquizado de la información, y controlando la invasión de lo laboral en su vida personal, se convierte en competente comunicativo para estructurar la cantidad de información respecto a sus propósitos de enseñanza, organizar y garantizar la calidad de la evaluación; asimismo, resguardar su bienestar, marcando límites y estableciendo controles en cuanto a la regularización del tiempo y el espacio para el uso de la plataforma.

El éxito en la construcción del hecho educativo mediado por estas herramientas no puede confundirse con la preparación de un espectáculo. Muy por el contrario, dependerá de la inteligencia selectiva implementada como estrategia educativa frente a todos los retos señalados, los cuales marcan en sentido evolutivo una agenda central pedagógica, que consta de una sumatoria de mejoras no sólo en la técnica de gestión del aula virtual o en la organización de las condiciones de trabajo o competencia digital

del docente. También es preciso incluir en la fórmula el establecimiento de un puente comunicativo, progresista, social y humanista para la construcción de la necesaria hegemonía sobre lo virtual-digital; lo cual se logra utilizando dialógicamente las estrategias pedagógicas basadas en el aprendizaje activo.

7. Conclusiones

La mirada crítico-humanista del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el marco de la digitalidad plantea el carácter sociotecnológico que exige la tecno-pedagogía para su implementación exitosa. Ambos aspectos deben coexistir como formas evolutivas para el desarrollo de la calidad y de la innovación tecnológica en educación, y también para la planificación y gerencia en el diseño del escenario sociotécnico, marcando la pauta para consolidar el desempeño del docente en su liderazgo y gestión educativa en cinco aspectos determinantes:

1. Perspectiva crítico-humanista del liderazgo pedagógico y la gestión educativa: El sentido de la calidad.
2. La digitalidad como desafío para el liderazgo pedagógico y la gestión educativa.
3. El liderazgo y la gestión educativa en el escenario innovador de la tecno-pedagogía.
4. El mestizaje tecno-pedagógico en la gestión educativa.
5. Implicaciones tecno-pedagógicas para los educadores y estudiantes en el marco de gestión educativa.

Desde la perspectiva de lo crítico, lo importante es educar con conciencia en valores; de lo humano se trasciende a lo profesional generándose cultura de la innovación y creatividad. En este contexto, el docente dirige el aprendizaje y propicia el medio que estimule la respuesta necesaria en sus aprendices. El estudiante juega un papel activo: se prepara para vivir en su medio social, vive experiencias directas, trabaja en grupo de forma cooperada y participa en la elaboración del programa según intereses.

El futuro de la pedagogía educativa y su liderazgo siempre estará marcado por una serie de fricciones históricas, técnicas y sociales, que requieren mejoras continuas e innovaciones para consolidar, desde la gestión educativa, el uso correcto de plataformas tecnológicas y cultivar, por parte de los directores, tipos de liderazgo acorde al contexto global.

Finalmente, si el docente ejercita y perfecciona su capacidad de pensar críticamente, se caracterizará por una serie de cualidades que se describen como indispensables en un profesional de la educación, las mismas que influirán eficazmente en el logro de estudiantes con el más alto nivel de pensamiento, como lo es el pensamiento crítico. De esta manera nos estamos ubicando a la vanguardia de la educación latinoamericana y mundial.

Referencias

- Anderson, S. (2010). Liderazgo educativo: Claves para una mejora escolar. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9, (2) 50-62.
- Becerra, M. (2020) "Por qué no abrimos antes Google Classroom" Revista Anfibia. Ensayo. Universidad Nacional de San Martín, (UNSAM). Argentina.
- Bogotch, I. (2011). The state of the art: leadership training and development: US perspectives: above and beyond recorded history. *School Leadership & Management*, 31, 123-138.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Ediciones Aljibe. ISBN: 978-84-9700-722-1, 313pp.
- Bolívar, A. (2015). *Liderazgo pedagógico una comunidad que aprende*. Obtenido de Universidad de Granada: http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Reciente6_1.pdf
- Cabrera, M. (2012). *Gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación*
- Crary, J., (2015). *24/7. El capitalismo tardío y el fin del sueño* Traducción de Paola Cortés-Rocca Editorial Paidós Buenos Aires, Argentina, 2015, 152 pp. ISBN 978-950-12-0245-8.
- Flores, D. (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE Nº 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2010-2011*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/3052>
- Freire, P. (2013). *Pedagogía de la tolerancia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lopera Echavarría, J. D. (2018). *La formación universitaria: una reflexión sobre la educación colombiana en el presente*.
- Medina, A., & Gómez, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view>
- Medina, C. & Molina M. (2021) Estrategia de formación docente digital basada en *Classroom + Meet* para la innovación en la práctica educativa. Medina Universidad De Santander UDES Centro De Educación Virtual Cvudes. Plato Magdalena 18 de octubre Del 2020.
- Ministerio de Educación de Colombia (2015). Colombia Aprende. Recuperado de: <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/w3-channel.html>
- Núñez, I., Weinstein, J., & Muñoz, G. (2010). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 53-81
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe/UNESCO Santiago. (2014). *El liderazgo directivo escolar: un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de América Latina y El Caribe*. Obtenido de Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232799s.pdf>
- Pérez, O. (2013). *La gestión educativa. Conceptos fundamentales*. Obtenido de Centro Integral de Educación Continua. Colombia: <http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-91GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOSFUNDAMENTALES.pdf>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica*. Obtenido de Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE): <https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>
- Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela De Administración De Negocios* (81), 111–128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Tello, M. L. P. (2011). *El problema de la formación universitaria en Colombia. Los programas de formación profesional en el campo de la contaduría pública y la administración de empresas en la Universidad del Valle* (Disertación doctoral, Universidad del Valle Colombia).

Terrén, E., (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micro político. *Revista Iberoamericana de Educación* (36) 189-214.

Towsend, T. (2011). School leadership in the twenty-first century: different approaches to common problems? *School Leadership & Management*, 31(2) 93-103.
DOI:10.1080/13632434.2011.572419