

10

FORMACIÓN

DEL LIDERAZGO DESDE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

LEADERSHIP TRAINING FROM EDUCATIONAL INSTITUTIONS

José Javier Del Toro-Prada¹

E-mail: jdeltoroprada@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0499-6613>

Armando Henriques²

E-mail: armindohenriques65@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9171-3134>

¹ Universidad de Holguín. Cuba.

² Dirección de Inmigración y Extranjería de Huila. Angola.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Del Toro-Prada, J. J., & Henriques, A. (2024). Formación del liderazgo desde las instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 82-89.

Fecha de presentación: septiembre, 2023

Fecha de aceptación: noviembre, 2023

Fecha de publicación: enero, 2024

RESUMEN

La preparación del docente para ser un miembro eficaz dentro de la organización, que participe con protagonismo en la elaboración y desarrollo del proyecto educativo institucional y de su grupo, debe ser una aspiración que solo puede alcanzarse mediante una formación para el liderazgo. Por tanto, el objetivo de este artículo es indagar y profundizar acerca del concepto de liderazgo y de algunos de sus conceptos asociados, como el de liderazgo pedagógico, distribuido, transformacional, entre otros, que buscan connotar algunas de las características que los describen desde la perspectiva de los autores objeto de la revisión bibliográfica y la consiguiente propuesta de acciones a desarrollar en el contexto de las instituciones educativas para contribuir a dicha formación en los docentes y directivos. Las acciones propuestas, producto del trabajo bibliográfico y de la experiencia de los autores apuntan al desarrollo de las funciones directivas, conscientes de que el docente es también un gestor de su proceso de enseñanza-aprendizaje y conduce además otros procesos educativos que lo sitúan como potencial reserva para asumir cargos y responsabilidades en las instituciones educativas. Los resultados fueron posibles gracias a la utilización de métodos empíricos como la revisión documental y los teóricos de análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis de contenido.

Palabras clave:

Formación, instituciones educativas, liderazgo, liderazgo distribuido.

ABSTRACT

The preparation of the teacher to be an effective member within the organization, who participates prominently in the elaboration and development of the institutional educational project and of his or her group, must be an aspiration that can only be achieved through leadership training. Therefore, the objective of this article is to investigate and delve deeper into the concept of leadership and some of its associated concepts, such as pedagogical, distributed, transformational leadership, among others, which seek to connote some of the characteristics that describe them from the perspective of the authors object of the bibliographic review and the consequent proposal of actions to be developed in the context of educational institutions to contribute to said training in teachers and managers. The proposed actions, a product of the bibliographic work and the experience of the authors, aim at the development of managerial functions, aware that the teacher is also a manager of his teaching-learning process and also conducts other educational processes that place him as a potential reserve to assume positions and responsibilities in educational institutions. The results were possible thanks to the use of empirical methods such as documentary review and the theoretical methods of analysis-synthesis, induction-deduction and content analysis.

Keywords:

Distributed leadership, educational institutions leadership, training,

INTRODUCCIÓN

La dirección de las instituciones educativas es el segundo factor decisivo, después de la actividad docente del profesorado (García & Caballero, 2019; Ibarra, 2022) para el alcance de niveles de calidad que resulten pertinentes con las exigencias sociales, cada vez más elevadas, que se plantean a la educación (Weinstein & Muñoz, 2019). La aspiración de contar con líderes y mejor aún, equipos directivos líderes que garanticen esa dirección de calidad, se constata en las numerosas investigaciones que se publican en proporción cada vez más creciente, como expresión del reconocimiento de que el desarrollo del liderazgo constituye uno de los retos clave en la búsqueda de resultados de los aprendizajes de los educandos, según Cuesta & Moreno (2021), y en el desempeño profesional de los docentes y directivos de la escuela.

Lo normal es que los directivos académicos inicien su carrera como docentes. Por lo que, cuando llegan a estos puestos de liderazgo, generalmente, carecen de habilidades, competencias y aptitudes para la gestión pedagógica (Cuevas et al., 2019). Es por ello que estos autores coinciden en señalar la necesidad de comprender el desarrollo del liderazgo como un continuo y establecer de forma obligatoria la formación en habilidades de liderazgo. Ello prepara a los futuros docentes para gestionar y se les forma en el desarrollo de habilidades de dinamización y coordinación que va a necesitar, asuman o no la dirección de un centro. La concreción de los proyectos educativos de grupos exige a los maestros la tarea de educar con más personas con las que hay que coordinar el trabajo, realizar asociaciones y redes de colaboración y negociación de actividades conjuntas en función del aprendizaje de los educandos.

Ello explica por qué estudios como los de Valiente et al. (2021), demuestran un conjunto de insuficiencias en el desempeño de los docentes, que dan cuenta de la necesidad de fomentar en ellos el liderazgo para lograr el desarrollo adecuado de su actividad pedagógica profesional. Entre ellas se significan: la insuficiente preparación y conducción de actividades metodológicas en los colectivos de docentes a los que pertenecen; las dificultades para la planificación, organización y ejecución de actividades de la vida escolar y vinculación con la familia (reuniones de padres, escuelas de educación familiar, matutinos, actividades recreativas, actividades estudiantiles); la carencia de habilidades para la definición de objetivos relacionados con las actividades de los procesos educativos escolares que conducen, el ejercicio del control en el desarrollo de las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje y otras tareas que deben acometer como parte de responsabilidades que les son asignadas en la institución escolar, además de limitaciones para la organización y empleo de su tiempo personal y la

toma de decisiones personales y relativas a su actividad profesional.

Entre los numerosos autores que abordan la temática del liderazgo educativo en el último lustro se identifican a Vázquez et al. (2014); Weinstein & Muñoz (2019); Marichal et al. (2019); Cuevas et al., (2019); Díaz (2021); García & Caballero (2019); Jara et al. (2019); González et al. (2019); Tolentino (2020); Sandoval et al. (2020); Rivera & Aparicio (2020); Romero et al. (2020); Córdova et al. (2021); Romero & Gómez (2021); Marichal et al. (2021); Valiente et al. (2021); Cuesta & Moreno (2021); Ibarra (2022); Ibarra & Camacho (2022); Leiva et al. (2022); Manríquez & Reyes (2022); Tedla & Redda (2022); Rodríguez (2022); Zubiani (2022); Rodríguez et al. (2023); Hernández et al. (2023); Celedón et al. (2023); Santiago (2023).

Cierto es que, términos como líder y liderazgo, se caracterizan por su confusión terminológica y su complejidad (Vázquez et al., 2014). Aunque se relacionan estrechamente los que dirigen y la forma en que se produce su actuación, existe un amplio consenso en cuanto a asumir que no todos los que dirigen son líderes y que todos los estilos de dirección no se pueden identificar con el liderazgo. Se asume, en consonancia, que la condición de líder, aunque constituye una meta, no es atribuible a todos los que ejercen funciones directivas, y que el liderazgo, como la forma que tienen de actuar los líderes, no sirve para designar la actuación de todos los directivos. El propósito de este artículo es indagar y profundizar acerca del concepto de liderazgo desde la perspectiva de los autores objeto de revisión bibliográfica y la consiguiente propuesta de acciones a desarrollar en el contexto de las instituciones educativas para contribuir a su formación del liderazgo en los docentes y directivos.

METODOLOGÍA

En consonancia con el propósito del trabajo, se seleccionaron materiales que en su mayoría corresponden al último lustro, con la ayuda del Google académico para identificar investigaciones contenidas en artículos publicados en revistas científicas indexadas en Scopus y SciELO, tesis de pregrado, maestría y doctorado, como premisa para la utilización de la revisión documental y los métodos teóricos análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis de contenido. Ellos, en conjunto, posibilitaron delimitar los rasgos que definen el concepto liderazgo y otros conceptos asociados, tales como liderazgo educacional, liderazgo distribuido y liderazgo transformacional, así como una propuesta de acciones para su desarrollo con docentes y directivos, que se erigen como pautas teórico-metodológicas para su puesta en práctica desde las instituciones educativas en función de contribuir a elevar la calidad educacional.

DESARROLLO

Con relación a la definición del concepto liderazgo, Córdova et al. (2021), afirman que desde el punto de vista etimológico la palabra proviene del vocablo inglés “lead” como una acción que significa capacidad para conducir un grupo de personas e influir en los demás, en las actitudes, conductas y habilidades de dirección para lograr los objetivos deseados. Cuesta & Moreno (2021), coinciden en reconocerlo como la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de un equipo o una organización para lograr una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales. Esto exige no solo esa capacidad de influencia en el equipo de trabajo, sino también poseer una visión de lo que es y debería ser la organización educativa (Vázquez et al., 2014).

Por su parte, Díaz (2021), sitúa el liderazgo educativo como un área de investigación y de la práctica que se concentra en estudiar las relaciones entre sujetos e instituciones donde es vital el acceso al poder, la toma de decisiones y la agencia de los sujetos. Los estudios de García & Caballero (2019), priorizan como concepto el del liderazgo pedagógico, como aquel que considera las prácticas que ejercen un impacto en el profesorado o en la organización y, de modo indirecto o mediado, en el aprendizaje de los estudiantes, por tanto, los líderes pedagógicos inciden en el aprendizaje de los estudiantes a través de la influencia que ejercen en los profesores. Asimismo, piensan Hernández et al. (2023), al identificar el liderazgo pedagógico como una variable asociada a la mejora de los aprendizajes en los centros escolares, por lo que aseguran que una comunidad educativa que ejerce su liderazgo posee una mirada propia sobre los aprendizajes clave que han alcanzado o requieren lograr sus estudiantes.

Por su parte Ibarra & Camacho (2022), asumen que el liderazgo escolar es una labor de movilización e influencias sobre otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela, mientras que Jara et al. (2019), ponderan que el liderazgo educativo comprende aspectos como la capacidad de crear una visión y establecer lineamientos, distribuir recursos estratégicamente, garantizar una enseñanza de calidad, liderar el aprendizaje y desarrollo docente y, rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro. Estos investigadores realizaron un estudio en el que buscaron establecer la relación entre el liderazgo escolar y la formación ciudadana en el contexto escolar, estableciendo que el primero tiene un papel relevante, aunque indirecto, en dicha formación ciudadana a través del desarrollo de identidad y sentido de pertenencia en los educandos, que constituye una de las exigencias sociales a su formación integral.

Marichal et al. (2021), significaron a partir del estudio de 202 definiciones de liderazgo, las categorías con mayor frecuencia, entre las que mencionan el proceso, la influencia, la capacidad, situación, motivación, contar con seguidores, lograr entusiasmo, relaciones interpersonales, producir cambios, habilidad, comunicación, dirigir y, trabajo en equipo.

Por otro lado, Leiva et al. (2022), connotan la participación como una dimensión del liderazgo, al poner el énfasis en un estilo democrático y distribuido de dirección, lo que se traduce en el ámbito educativo, en la redistribución del poder, la autoridad, y la toma de decisiones, compartiendo las acciones, prácticas y responsabilidades. La participación apunta, por tanto, a la construcción e implementación de un proyecto común y compartido por los actores. En tal sentido, Manríquez & Reyes (2022), asumen el liderazgo educativo, de manera general, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa o inspiración para su acción y destacan las distintas categorizaciones de liderazgo que han surgido y que dan cuenta de cómo se favorece o restringe la toma de decisiones colaborativa y participativa, que permita alcanzar consensos y movilizar a la institución educativa en torno a metas comunes, donde lo pedagógico y transformacional constituyen el mayor foco en el aprendizaje del estudiantado.

Marichal et al. (2019), al investigar sobre el fenómeno liderazgo, que lo consideran como un proceso multifactorial, destacan hallazgos teóricos que se han elaborado de acuerdo con las exigencias sociales de los diferentes contextos de la época:

- a) teoría de los rasgos, que concibe el liderazgo como una característica de la personalidad, aunque reconocen que los seguidores de esta concepción no encontraron características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que este siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla,
- b) el liderazgo autoritario, en el que el líder concentra el poder y la toma de decisiones,
- c) el liderazgo democrático, que se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, como el arte de conseguir que se haga voluntariamente lo que se quiere debido a la influencia personal,
- d) el líder educativo, que utiliza conocimientos y acciones profesionales de preparación de sus subordinados y colaboradores para lograr la eficacia docente, el desarrollo exitoso de los programas educativos y la supervisión,
- e) la teoría sobre la eficacia escolar, que son investigaciones que guardan relación con la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad. Para

estos investigadores es difícil imaginar una buena escuela que no tenga detrás un buen director que la lidere.

f) el concepto de liderazgo transformacional, que parte de la contribución de los directores de escuelas al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, en función de las situaciones y generador de cambios y,

g) el liderazgo distribuido, que busca generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, que se basa en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto. El liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común. Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión.

Tolentino (2020), llega a proponer que la formación del líder debe iniciarse en la edad escolar empezando por el desarrollo de las habilidades sociales, inteligencia emocional, inteligencia intrapersonal e interpersonal, porque permiten asentar las cualidades y/o características de un buen liderazgo. Por su parte, Rivera & Aparicio (2020), plantean que el liderazgo pedagógico es la dirección de los procesos educativos que tiene por objetivo garantizar un aprendizaje de calidad sobre la base de una cultura participativa y de innovación que permite la mejora continua, es además, un factor indispensable para desarrollar habilidades organizativas y de gestión dentro de una institución escolar, pues incentiva a los agentes de la escuela a innovar, desarrollarse democráticamente y aprender en equipo, ofreciendo éxito y la puesta en práctica de una comunidad que aprende. Se espera que un liderazgo orientado a lo pedagógico podrá animar al desarrollo profesional de los docentes en todas sus etapas profesionales.

Como afirma Rodríguez (2022), el liderazgo distribuido, es el proceso de carácter social que tiene como propósito alcanzar metas comunes dentro de un determinado grupo social. Este tipo de liderazgo propicia el trabajo cooperativo y colaborativo, logra que los individuos sean partícipes en un mayor grado de profundidad a la hora de afrontar nuevas tareas, y en este sentido, puedan alcanzar fines grupales dirigidos al mejoramiento colectivo y el crecimiento personal. En la opinión de Rodríguez et al. (2023), la práctica del liderazgo distribuido implica un cambio en la distribución de poder, la identifican como colaborativa, colectiva y coordinada, centrada en acciones e interacciones; así como en la toma de decisiones distribuida y participativa.

Desde el punto de vista de Romero & Gómez (2021), que ponderan el liderazgo inclusivo para lograr la adecuada

atención de los educandos con necesidades educativas especiales, es importante que los directivos desarrollen un estilo de liderazgo democrático y distribuido, basado en la colaboración de toda la comunidad educativa, para favorecer el desarrollo de una escuela inclusiva.

Sandoval et al. (2020), revelan que estudios recientes a nivel Iberoamericano han analizado la dirección escolar, las prácticas de liderazgo y su incidencia en la organización escolar y en sus resultados indican que no se puede seguir idealizando el liderazgo individual, carismático y jerárquico, ya que se hace necesario darle paso a un liderazgo colectivo de múltiples líderes, en el que se empodere más al equipo directivo en cada uno de los ámbitos de gestión, y a otros miembros de la comunidad educativa, tanto en posiciones formales como informales. La distribución del liderazgo no es en sí misma ni buena ni mala, sino que depende del contexto. El modelo distributivo de gestión (o distribuido) no es suficiente. Cuando se comparte con el instructivo (liderazgo de profesores) en forma integrada, la influencia en el rendimiento escolar es más significativa.

Por su parte, Santiago (2023), reveló en su estudio que la aplicación del liderazgo transformacional permite motivar e inspirar al docente en la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño, optimizando su actitud profesional y que esta acción motivadora del liderazgo genera sobre el desempeño de los educadores una actitud proactiva. Con relación a la conceptualización de este estilo de liderazgo, refiere que implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando a la capacidad de asumir aspectos que determinan la cultura organizacional. Es por esencia una influencia capaz de generar cambios de actitud en las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Asimismo, Tedla & Redda (2022), expresan que el liderazgo es una construcción cultural cuya definición cambia con el tiempo según los contextos culturales. Esta definición puede servir para comprender cómo los docentes dan sentido al liderazgo y también se concibe como una cualidad grupal que ayuda a que la gestión interna de las escuelas sea más colaborativa al incluir a los docentes en el proceso. El liderazgo se considera central y esencial para lograr cambios y desempeño en función de ofrecer un mejor servicio escolar.

Se puede afirmar que el liderazgo distribuido es *“una cualidad que ha de estar distribuida, proporcionando oportunidades regulares para que los miembros de la comunidad escolar compartan lo que están aprendiendo sobre su propia práctica y exploren los caminos más adecuados de funcionamiento organizativo utilizando las ideas y los esfuerzos de todos ellos, en un clima de*

propósito compartido y de trabajo en equipo". (González, 2003, como se citó en Vázquez et al., 2014, p. 82)

Ayoub, (2011, como se citó en Zubiani, 2022), asume el liderazgo como *"el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos"*. (p.17)

Con independencia de algunos rasgos aislados que se aprecia en la conceptualización del liderazgo de los autores cuyas propuestas fueron sistematizadas, se asumen los elementos esenciales propuestos por Del Toro & Valiente (2019), presentes en la gran parte de las definiciones, que los relacionan con características tales como: 1) la influencia, el ejemplo personal y el empleo de la persuasión como recursos directivos para la dinamización hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, 2) la existencia de seguidores en los que se producen modificaciones como consecuencia de la influencia que se ejerce en ellos, 3) la aprobación libre y entusiasta de los seguidores y su participación colaborativa en la propuesta y consecución de objetivos favorables a la organización y a sus intereses y expectativas personales y 4) d) la generación de crecimiento organizacional como resultado del efecto de dicha influencia.

En consonancia, las acciones que se proponen, desde las instituciones educativas, para contribuir a la formación del liderazgo deben propender hacia: a) la comprensión de la necesidad de lograr coherencia entre lo que dice y lo que se hace; b) la necesidad de ser solidario, sobre todo en aquello para lo cual se posee conocimientos y habilidades reconocidas por los demás; c) El desarrollo de habilidades para saber utilizar la persuasión como recurso directivo para influir en otros y ; d) el reconocimiento, aceptación y puesta en práctica de una dirección participativa y democrática, a partir de conocer las exigencias para lograrlo, como vía para que los otros compartan y trabajen por las metas comunes (Del Toro & Valiente, 2019).

Será necesario entonces aprovechar el espacio que ofrecen las instituciones educativas para la participación programada y protagónica en las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje y otros procesos educativos escolares, en los que deben aplicar conocimientos y habilidades directivas. En ese sentido Romero et al. (2020), también destaca la estructuración de un sistema formal de inducción basado en mentorías y reconocen el aporte de una estrategia formativa no academicista. Celedón et al. (2023), ponderan la preparación de los docentes para el manejo y solución de conflictos, usando herramientas participativas en el manejo de grupos y determinando las labores a desempeñar en una comunidad que contribuyan a fomentar el liderazgo comunitario, que a su

vez tenga influencia en las instituciones educativas, en conjunto con las redes de tutoría y las comunidades de aprendizaje.

Asimismo, González et al. (2019), sugieren un conjunto de acciones que propenden a la formación de un liderazgo pedagógico del docente, enmarcadas en las dimensiones formativa, carismática, efectiva o emocional, anticipadora, profesional, participativa, cultural y administrativa. De estas dimensiones se priorizan los elementos que proporcionan acciones para la formación del liderazgo desde la propia dimensión formativa.

En dicha dimensión proponen: la dedicación a su formación a partir de la necesaria especialización curricular e instructiva, otra acción muy acertada sería la ayuda a la formación del resto los docentes del centro, con prioridad en la mentoría al profesorado novel, al asesorarlos sobre el currículo, los procedimientos didácticos y orientaciones metodológicas, así como el dominio de los contenidos más complejos. Además, se pueden realizar intercambios profesionales, la promoción del estudio de temas profesionales y debate sobre los mismos, sobre todo, de las buenas prácticas que se generan por el gremio docente y proveer de materiales de formación (sitios web, polimedias, materiales de instrucción, lecturas u otros recursos para aplicar en las aulas, libros, artículos, recursos para la evaluación de los alumnos, entre otros). Asimismo, impulsar la investigación y la búsqueda de ayudas a tal fin, promover las relaciones con agentes y entidades de formación para promover el aprendizaje organizacional en redes de desarrollo profesional y ser catalizadores del cambio, impulsando y apoyando la innovación.

Otras acciones que resultan importantes para la formación del liderazgo del docente desde las instituciones educativas centran la atención en:

- Lograr un clima de seguridad y confianza y una comunicación dialógica, afectiva, respetuosa y participativa con los alumnos, sus compañeros de docencia, la familia y la comunidad en que está insertada la institución educativa.
- Estimular e incentivar los buenos resultados individuales de sus educandos.
- Expresar con claridad, precisión y coherencia las ideas.
- Aplicar con sistematicidad las vías y métodos para conocer las opiniones, preocupaciones, aspiraciones y discrepancias de sus alumnos y familias y, poner en práctica las acciones necesarias para satisfacerlas.
- Emplear métodos y técnicas de trabajo en equipo para lograr el diseño de un proyecto educativo de grupo desde una dirección participativa.

- Demostrar una actitud responsable ante el trabajo, con espíritu crítico y autocrítico ante la evaluación de su desempeño.
- Lograr el diagnóstico acertado de la comunidad en que se sitúa la institución educativa y donde conviven sus educandos y diseñar proyectos comunitarios de alto impacto social como el saneamiento ambiental, la educación y promoción de salud, entre otros.
- Elevar su capacidad de trabajo, autocontrol y capacidad creadora.
- Atender de manera adecuada a su familia y el cuidado de su salud.

CONCLUSIONES

Los estudios sobre la temática de la formación del liderazgo desde las instituciones educativas sugieren lo relevante que resulta que los directores fomenten sólidos equipos de trabajo con su claustro, posibilitando un liderazgo distribuido al interior de la organización para no concentrar las tareas y responsabilidades directivas sobre sus hombros. Asimismo deben focalizarse en la construcción de un proyecto institucional cada vez más participativo, reflejo de las exigencias y necesidades de los agentes y agencias que intervienen en la consecución de las metas de la educación, que se evidencien en los aprendizajes escolares y el desempeño exitoso de la actividad profesional de los docentes.

Las acciones para el fomento del liderazgo de los docentes no son un mero capricho o una moda impuesta por la comunidad científica. Probados resultados acunados que la elevación de la calidad educativa está directamente relacionada con el protagonismo de todos los integrantes de la institución educativa. El liderazgo se percibe hoy como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso cada vez se defiende la idea de hablar más de liderazgo y menos de líder, por ser patrimonio del grupo, no de una persona y, menos aún, de un cargo en el organigrama de un centro. Es esta una función compartida, que se debe realizar de forma colaborativa y consensuada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Celedón-Lacayo, T., Malespín, A., & Romero, M. (2023). Herramientas para la formación docente: liderazgo comunitario, redes de tutoría y comunidades de aprendizaje. *Revista Científica de Estudios Sociales*, 2(1), 1-11. _
- Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236. _
- Cuesta, O. J., & Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia-Educación*, 17(1), 1-15.
- Cuevas, M., Fernández, M., Díaz, F., Gijón, J., Lizarte, E.J., Ibáñez, P., El Homrani, M., Ávalos, I., & Rodríguez, R. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52-72. _
- Del Toro Prada, J. J., & Valiente Sandó, P. (2019). La preparación para la dirección escolar en la formación inicial docente: fundamentos conceptuales y referenciales. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38 (1), 1-24. _
- Díaz, M. A. (2021). *Educación superior y formación en liderazgo educativo, tensiones actuales y escenarios poscovid*. IISUE-UNAM.
- 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 de Profesorado*, 23(2), 83-106.
- González, R., Palomares, A., López-Gómez, E., & Genito, S. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos Educ.*, 24, 9-25 _
- Hernández-Marín, G. J., Yon Guzmán, S. E., Arias Gómez, L., & Cajigal Molina, E. (2023). Didactobiografía para fortalecer la formación del liderazgo pedagógico en las comunidades escolares. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 63-72. _
- Ibarra-Carrasco, D. D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Formación Estratégica*, 6(02), 50-65.
- Ibarra-Carrasco, H. A., & Camacho-Rodríguez, Á. J. (2022). El liderazgo del directivo escolar en escuelas multigrado de educación primaria. *Formación Estratégica*, 4(01), 29-31.
- Jara, C., Sánchez, M., & Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la educación*, (51), 350-381.
- Leiva-Guerrero, M., Loyola, C., & Halim, R. (2022). Liderazgo y participación en escuelas públicas Chilenas. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación REXE*, 21(45), 149-167. _
- Manríquez-Gutiérrez, K., & Reyes-Roa, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 1-19. _

- Marichal, O. C., Rey, C. F., Molina, M., Perdomo, J. M., López, M. M., Misas, J., Cáceres, M. P., Aznar, I., Hinojo, F. J., Barrientos, C. A., Moscoso, O. M., Mazariegos, W. R., Roy, D., Ruiz, M., Bernal, R., Buendía, M. A., Guajardo, C. A., & Vidal, F. J. (2021). Formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas (2015-2020). *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, *11*(3), 1-8. _
- Marichal-Guevara, O. C., Barrientos-Piñero, C. A., & Hernández-Crespo, N. C. (2019). La relación del liderazgo educacional con la ciencia-tecnología-sociedad y sus dimensiones. *Educación y sociedad* *17* (3), 61-75. _
- Rivera, Y. C., & Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, *59*(2), 27-44.
- Rodríguez, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, *14*(3), 27-37. _
- Rodríguez, E., Pérez, A. J., & Camejo, Y. (2023). Educación de liderazgo distribuido en la intervención a favor del patrimonio cultural. *Transformación*, *19* (2), 317-336. _
- Romero, R., Montt, B., Pino, B., Riquelme, I., & Gracia, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. *Revista electrónica de investigación educativa*, *22*.
- Romero-Gracia, N., & Gómez-Hurtado, I. (2021). Liderazgo y Dirección Escolar para Atender al Alumnado con Necesidades Educativas especiales. *International Journal of Educational Leadership and Management*, *9* (2), 177-208.
- Sandoval-Estupiñán, L.Y., Pineda-Baéz, C., Bernal-Luque, R., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, *31*(1), 117-126. _
- Santiago, M. (2023). Plan de formación de liderazgo transformacional para la praxis educativa del docente universitario. *Scientiarium*, (2). _
- Tedla, B. A., & Redda, E. H. (2022). Teacher professionalism as an impetus for teacher leadership to lead schools: A retrospective study. *Eurasian Journal of Social Sciences*, *10*(1), 1-15.
- Tolentino Quiñones, H. (2020). Habilidades sociales y estrategias didácticas para la formación del liderazgo desde la educación básica. *Revista Educación*, *44*(2), 651-665.
- Valiente Sandó, P., Del Toro Prada, J.J., & González Ramírez, J. (2021). *Formación inicial docente y especializada para la dirección escolar*. ISBN: 978-959-7263-05-0. CONCIENCIA Ediciones.
- Vázquez, S., Bernal, J.L., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *12*(5), 79-97. _
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2019). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Zubiani, M. (2022). *Desarrollo de un plan de comunicación y formación de liderazgo coach en el Instituto Santa Ana*. (Tesis de grado). Universidad Siglo 21.