

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR DESDE LA MIRADA DE LOS DOCENTES

Lic. Mirian Graciela, Antonio Martel
 ORCID: 0000-0002-6461-1252
 Universidad Nacional Mayor de San Marcos
 miriang.amartel@gmail.com
 Perú

MSc. Angela María, Herrera Álvarez
 ORCID: 0000-0002-6399-3850
 Universidad de Ciencias y Humanidades
 anmahelaherreraalvarez@gmail.com
 Perú

Recepción 24 de junio de 2019 / Aceptación 14 de agosto de 2019
Gestión de organizaciones

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la percepción de los docentes sobre el desempeño del liderazgo pedagógico directivo. El alcance de la investigación es descriptivo. La muestra estuvo conformada por 59 docentes peruanos de la red N° 16 de la UGEL03 de Lima Metropolitana; a quienes se les aplicó una encuesta de 30 ítems con una escala de tipo Likert del 1 al 5, que fue adaptado del Marco del buen desempeño directivo (2014) Ministerio de Educación del Perú, el instrumento se sometió a una validez interna obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,981. A partir del análisis de los resultados se concluye que el nivel de desempeño del liderazgo pedagógico directivo es óptimo y acorde a las nuevas políticas establecidas en el país. Por otro lado, tras discutir los resultados se apertura la importancia de seguir estudios de investigación con respecto a factores que inciden en los resultados mostrados en el estudio.

Palabras Claves: Desempeño; Liderazgo; Liderazgo Pedagógico.

THE PEDAGOGICAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPAL FROM THE PERSPECTIVE OF TEACHERS

LE LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE DU DIRECTEUR DÈS LA PERSPECTIVE DES ENSEIGNANTS

Abstract

The purpose of this research was to analyze teachers' perceptions of the performance of the pedagogical leadership of directors. The scope of the investigation is descriptive and the sample consisted of 59 Peruvian teachers of the N ° 16 network of the UGEL03 of Metropolitan Lima; to whom a survey of 30 items with a Likert scale of 1 to 5 was applied. This survey was adapted from the Framework of Good Management Performance (2014) of the Peruvian Ministry of Education and the instrument was submitted to an internal validity process which obtained a Cronbach Alpha of 0.981. Based on the analysis of the results, it is concluded that the level of performance of the pedagogical leadership of directors is optimal and in accordance with the new policies established in the country. On the other hand, after discussing the results, the importance of continuing research regarding the factors that influence the results shown in the study was established.

Keywords: Performance; leadership; pedagogical leadership

Résumé

L'objectif de cette recherche a été d'analyser la perception des enseignants sur la performance du leadership pédagogique. La portée de la recherche est descriptive. L'échantillon a été composé de 59 enseignants péruviens du réseau No 16 de la UGEL03 de Lima Métropolitaine, à qui on a appliqué une enquête de 30 items avec une échelle de Likert de 1 à 5, laquelle a été adaptée à partir du Cadre de la bonne performance directive (2014) du Ministère de l'Éducation du Pérou. L'instrument a été soumis à une validité interne en obtenant un Alpha de Cronbach de 0,981. À partir de l'analyse des résultats, on a conclu que le niveau de performance du leadership pédagogique directif est optimal et en accord avec les nouvelles politiques établies dans le pays. Par ailleurs, après avoir discuté les résultats, on a établi l'importance de continuer des études de recherche concernant les facteurs qui influencent sur les résultats montrés dans l'étude.

Mots-clés: Performance; leadership; leadership pédagogique.



Introducción

El líder que dirige una institución educativa actualmente debe poseer un perfil que influya de forma integral a toda la comunidad educativa con participación democrática, flexible y dinámica; ello favorecerá un ambiente laboral acogedor, apropiado para la mejora continua de los aprendizajes. Este líder debe asumir la responsabilidad de llevar a cabo los procesos de gestión donde se vincule el desarrollo de los proyectos curriculares y por ende se cumpla las metas y los objetivos educativos (Garbanzo & Orosco, 2010).

El liderazgo pedagógico en las instituciones educativas está cada vez más constituido, lo que permite un óptimo trabajo en favor de la educación, así como también prioritario en la agenda de políticas educativas (Bolívar, 2010).

La labor directiva permite generar cambios sustanciales desde una gestión que articula y direcciona su labor centrada en lo pedagógico. Es decir, todo su accionar debe incidir en el mejoramiento escolar. Los directores deben generar condiciones para el logro de aprendizajes y dar las orientaciones de los procesos pedagógicos para la mejora educativa. Sin embargo, el ejercicio del liderazgo pedagógico no siempre se ve reflejado en todas las instituciones educativas; pues los directivos se limitan a exigir a los docentes resultados efectivos y eficientes sin antes ejercer un adecuado acompañamiento reflexivo y colegiado con sus pares, donde prime el apoyo a la mejora de la enseñanza, su transformación y autonomía (Ulloa & Rodríguez, 2014).

La relación comunicativa profesional entre los docentes y los directivos es muy importante para el cumplimiento y la mejora de los aprendizajes, en consecuencia, los docentes deben percibir un adecuado ejercicio del liderazgo pedagógico directivo. La percepción y percepción social son conceptos desarrollados desde la psicología social. De acuerdo con Barón y Byrne (2005) la percepción social es el proceso por el cual buscamos conocer y comprender a otras personas. Para Vander (1990) el concepto de percepción se refiere a la comprensión de los fenómenos sociales en tanto fenómenos de relación entre individuos y sociedad, es decir permite estudiar a las personas y grupos frente a fenómenos interconectados con otros fenómenos sociales.

Es por ello que la presente investigación se plantea la siguiente interrogante ¿Cómo se determina el desempeño del liderazgo pedagógico en los directivos del nivel primario de la

red N° 16 de la UGEL03 de Lima Metropolitana; Por consiguiente tiene como objetivo general determinar el desempeño del liderazgo pedagógico en los directivos del nivel primario de la red N° 16 de la UGEL03 de Lima Metropolitana; y como objetivo específico analizar las dimensiones del liderazgo pedagógico del director y la percepción que tienen los docentes de esta práctica.

Es en este sentido; el objetivo de la presente investigación es analizar la percepción de los docentes del nivel primaria sobre el desempeño del liderazgo pedagógico directivo.

Un recorrido sobre el liderazgo

El líder es la primera persona en dirigir a sus colaboradores, posee autoridad sobre los demás y tiene la capacidad de influenciar o movilizar en los demás un conjunto de valores, actitudes y objetivos (Chiavenato, 2009). Así mismo, García (2012) sostiene que “el líder es una persona que crea un ambiente carente de amenazas y contribuye con sus actitudes y conductas a construir un ambiente sano y de seguridad” (p. 342). Así mismo, el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas, es el liderazgo (Robbins y Coulter, 2010).

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite influir en los demás por medio de las relaciones existentes. Esta influencia supone una transacción interpersonal, en la que una persona actúa para provocar o modificar un comportamiento.

Existen múltiples teorías sobre liderazgo que en su tiempo y contexto han tenido relevancia, entre ellas resaltan: La teoría de los rasgos, la teoría de la conducta (autoritaria, democrática y laissez faire), la teoría de los sistemas, la teoría, contingencia o situacional, La teoría relacional (transformacional, transaccional, trascendente). Así como también estudios sobre el liderazgo en el campo educativo.

El liderazgo educativo cobra sentido en la organización escolar e influye en el comportamiento de sus miembros, cuyo objetivo es la mejora de la calidad, expresada concretamente en el aprendizaje de los estudiantes (Bolívar, 2010).

Garbanzo y Orozco (2010) clasifica el liderazgo educativo en; pedagógico, transformador, innovador y técnico.

En estos últimos años; bajo los avances de la tecnología y la competitividad; se ha venido implementado con fuerza el concepto de liderazgo pedagógico directivo como una estrategia o

mecanismo para transformar la dinámica de las instituciones educativas en busca de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

A partir de ello surge la necesidad de realizar estudios sobre el liderazgo en las instituciones educativas, basado en una organización integral; es decir; que las escuelas funcionen como un sistema organizado, donde sus miembros actúen en función a las orientaciones de un liderazgo pedagógico y se apropien del mismo (Bolívar, 2010)

Liderazgo pedagógico directivo

El liderazgo pedagógico directivo o instructivo tiene su origen a comienzos de los años 70, con el estudio de escuelas eficaces en contextos de pobreza, según el estudio estas escuelas se caracterizan en tener directivos con un liderazgo profesional, que prestan gran atención a la calidad de la enseñanza centrado en una intervención pedagógica directa e indirecta (Ulloa & Rodríguez, 2014).

El liderazgo pedagógico directo se centra en la calidad de la práctica docente, incluyendo la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación; así como la calidad de la investigación docente y la formación docente. El liderazgo pedagógico indirecto crea las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje docente, garantizando que las políticas escolares, los modos de asignar recursos y otras decisiones de gestión apoyen aquello que requiere una alta calidad del aprendizaje, la enseñanza y el aprendizaje docente (Ulloa & Rodríguez, 2014, p.73).

Los directores son los líderes de las organizaciones educativas; llamadas en diferentes contextos como; escuelas; colegios, centros escolares, liceos, instituciones educativas, etc.; y que los estilos y las formas de direccionar su organización darán paso a sustentar su liderazgo.

Estos líderes serán responsables de llevar a cabo los procesos de gestión donde se vincule el desarrollo de los proyectos curriculares y por ende se cumpla las metas y los objetivos educativos (Garbanzo & Orosco, 2010).

Al respecto el MINEDU (2014, p.14) señala: “La reforma de la escuela requiere conGráficor el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico”.

Es en ese contexto que los directivos pueden influir en el aprendizaje de los estudiantes, comprometiendo a los padres de familia para que asistan a sus hijos en las actividades escolares, acompañando reflexivamente a los docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas. Ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los maestros.
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores (MINEDU, 2013, p.10).

Así mismo dentro del marco de un buen líder pedagógico directivo, se establecen roles y funciones que contribuyen a una buena gestión (Ver tabla 1).

Tabla 1. Roles y funciones del director

| Establecer dirección | Promover desarrollo de capacidades | el de | Rediseñar la organización | la | Gestionar el aprendizaje |
|---|---|--------------|--|-----------|--|
| Construir una visión compartida de cambio. | Apoyo individual a cada maestro. | | Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos. | | Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación). |
| Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas. | Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas. | | Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico. | | Monitorear la práctica pedagógica del docente. |
| Tener altas expectativas de los estudiantes | | | Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan. | | Asesorar y orientar con el ejemplo "clases demostrativas". Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica. |

Fuente: MINEDU, Fascículo de gestión escolar (2013)



Los directivos de las instituciones educativas públicas se encuentran bajo la normatividad de cumplir con un liderazgo pedagógico; sin embargo, en la práctica su prioridad recae muchas veces en la atención administrativa, y soslayando el propósito fundamental del liderazgo pedagógico; los cuales son el de generar condiciones para el logro de aprendizajes y dar las orientaciones de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. En este sentido el rol del directivo es mayor, pues debe fortalecer el desarrollo profesional del docente a fin de que sea él, un líder en su contexto.

Dimensiones del Liderazgo Pedagógico

De acuerdo con las investigaciones sobre el liderazgo pedagógico, las principales consideradas para sustentar este estudio han sido realizadas por Leithwood (2009), Robinson, Lloyd y Rowe (2014), así como la propuesta del modelo educativo chileno denominado: El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) cuyo antecedente fue el Marco para la Buena Dirección (2005). Por otro lado, con el objetivo de contextualizar y tener una visión concreta y real de la presente investigación se tomó en cuenta la propuesta del sistema educativo peruano, denominado: Marco del buen desempeño directivo (2014). El Marco del buen desempeño directivo presenta dos campos: La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

El liderazgo pedagógico del director debe generar las condiciones adecuadas y pertinentes que implique una labor «transformadora»; cuyo único propósito este centrado en el aprendizaje de los estudiantes.

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes comprende las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar organizadamente la reforma de la escuela; para ello el directivo propicia una convivencia democrática con la participación de la comunidad educativa. Finalmente, esta gestión debe someterse a una evaluación sistemática y de retroalimentación. (MINEDU, 2014)

Los indicadores que corresponden a esta dimensión son los siguientes:

- Diagnóstico institucional, familiar y social.
- Instrumentos de gestión escolar.
- Participación colectiva en las metas de aprendizaje.
- Clima escolar.
- Resolución de conflictos.
- Participación organizada.
- Infraestructura, equipamiento y material educativo.
- Uso óptimo del tiempo y recursos financieros.
- Prevención y manejo de situaciones de riesgo y seguridad.
- Desempeño laboral del equipo administrativo y/o de soporte.
- Toma de decisiones.
- Rendición de cuentas.
- Autoevaluación y mejora continua.

Orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes prioriza la reflexión conjunta con los docentes enfocados en mejorar su práctica profesional. “Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión” (MINEDU 2014, p. 35).

Los indicadores que corresponden a esta dimensión son los siguientes:

- Formación continua para los docentes.
- Trabajo colegiado.
- Innovación e investigación pedagógica.
- Elaboración de la planificación curricular.
- Aprendizaje colaborativo y por indagación.
- Monitoreo en Estrategias y Recursos metodológicos.
- Orientación en el proceso de evaluación y retroalimentación.

Método

Diseño

La presente investigación corresponde a un estudio descriptivo, de corte transversal, en el cual se planteó como objetivo analizar la percepción de los docentes del nivel primaria sobre el desempeño del liderazgo pedagógico directivo.

Participantes

La población de estudio estuvo conformada por 59 docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del nivel primaria que pertenecen a la red N° 16 de la UGEL 03 de Lima Metropolitana.

Materiales

Para conocer la percepción de las docentes del nivel primaria sobre el desempeño del liderazgo pedagógico directivo, se utilizó la técnica de la observación y una encuesta conformada por 30 ítems con una valoración en escala tipo Likert de cinco alternativas que va de (1) Nunca hasta (5) siempre; fue adaptado del Marco del buen desempeño directivo (2014) del Ministerio de Educación del Perú, que evalúa dos dimensiones: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, el instrumento se sometió a juicio de expertos y cumplió con los requisitos esenciales, que son la validez, la confiabilidad y la objetividad. El coeficiente Alpha de Cronbach tiene un índice promedio alcanzado por ítem de 0.981, validando de esta manera los 30 ítems evaluados.

Procedimiento

Para la aplicación de los instrumentos y la obtención de datos se solicitó autorización a los directores de las cinco instituciones educativas públicas del nivel primaria de la red N°06 de la UGEL 03; pertenecientes a la ciudad de Lima-Perú las cuales son: I.E. Santa María de Maranga N°0094, I.E. Roque Sáenz Peña N°1087, I.E. Nuestra Señora del Carmen N°0003, I.E. Jesús Redentor N°1086 y la I.E. José Luis Bustamante y Rivero N°172. Esta autorización se dio mediante una carta de presentación. Aceptada la autorización; se ingresó a las aulas y se conversó con los docentes con el documento de consentimiento informado, en seguida se les

entregó los instrumentos para que resuelvan. Posteriormente se procedió con la recolección de datos y con el análisis estadístico respectivo a través del paquete estadístico SPSS. Finalmente se hizo la interpretación de los datos (Ver tablas 2,3 y 4)

Resultados

Tabla 2. Baremos liderazgo pedagógico directivo

| Variable | bajo | regular | bueno | muy bueno |
|--------------------------------|------|---------|--------|-----------|
| Liderazgo pedagógico directivo | 1-37 | 38 -75 | 76-113 | 114-150 |

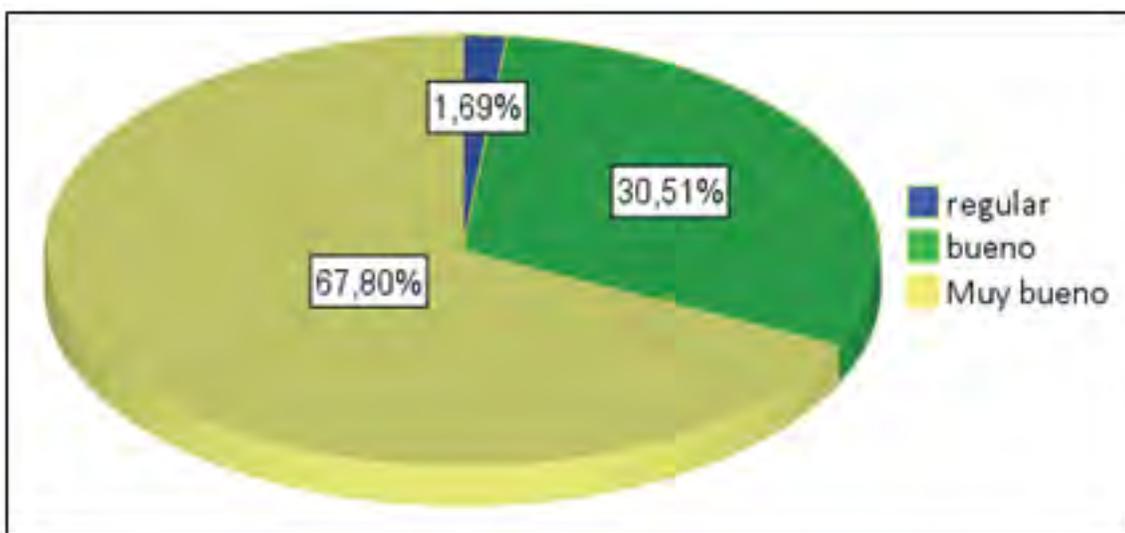


Gráfico 1. Percepción de liderazgo pedagógico directivo

De la Gráfico 1, los docentes del nivel primaria perciben en los directivos que un 67,8% poseen una muy buena práctica sobre el liderazgo pedagógico, sin embargo, existe un 30, 5% que percibe en un nivel bueno y un 1,6% en el nivel regular, los cuales no son suficientes porque lo que se quiere es que la práctica de un líder pedagógico se aproxime a un porcentaje mayor; pues ello, puede garantizar un mejor trabajo pedagógico.

Tabla 3. Baremos la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del liderazgo pedagógico directivo

| dimensión | Bajo | regular | bueno | muy bueno |
|---|------|---------|--------|-----------|
| gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes | 1-25 | 26 -51 | 52 -77 | 78-100 |

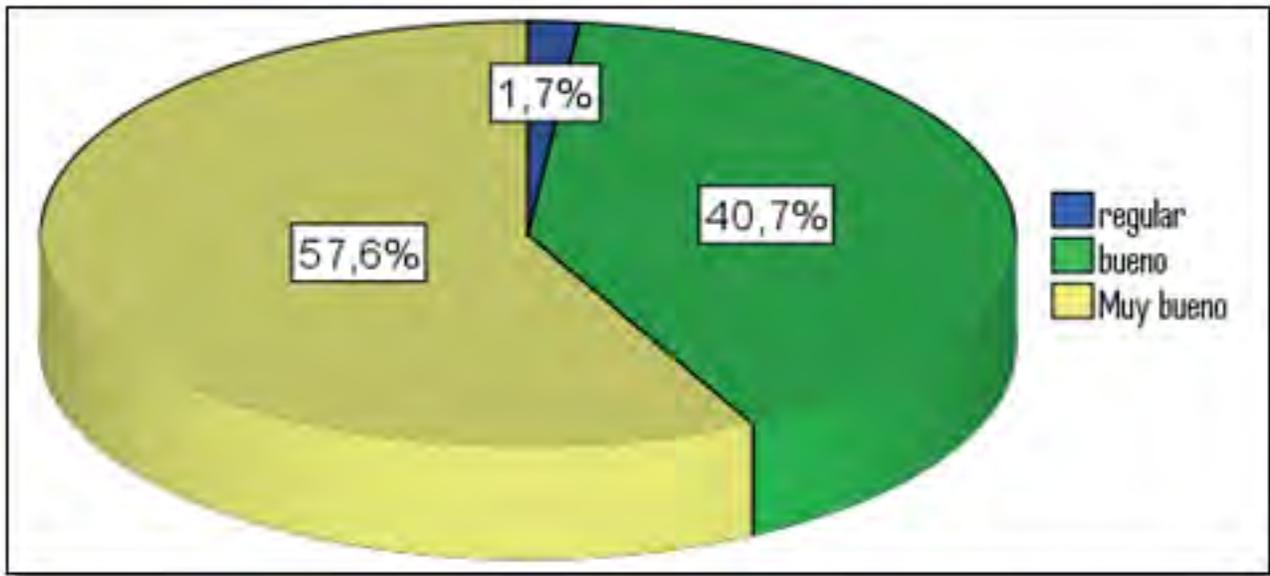


Gráfico 2. Percepción de liderazgo pedagógico directivo en su dimensión: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

De la Gráfico 2, los docentes del nivel primaria pertenecientes a la red N°16, de la UGEL 03, perciben que el 57,6% de los directivos practican el liderazgo pedagógico gestionando las condiciones para la mejora de los aprendizajes con un nivel muy bueno, sin embargo, existe un 40, 7% en un nivel bueno y un 1,7% en el nivel regular, lo que nos lleva a precisar y confirmar que los directores están en proceso de buscar los mecanismos para efectivizar esta dimensión.

Tabla 4. Baremos la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora del aprendizaje del liderazgo pedagógico directivo

| dimensión | Bajo | regular | bueno | muy bueno |
|--|------|---------|--------|-----------|
| orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | 1-12 | 13-25 | 26 -38 | 39-50 |

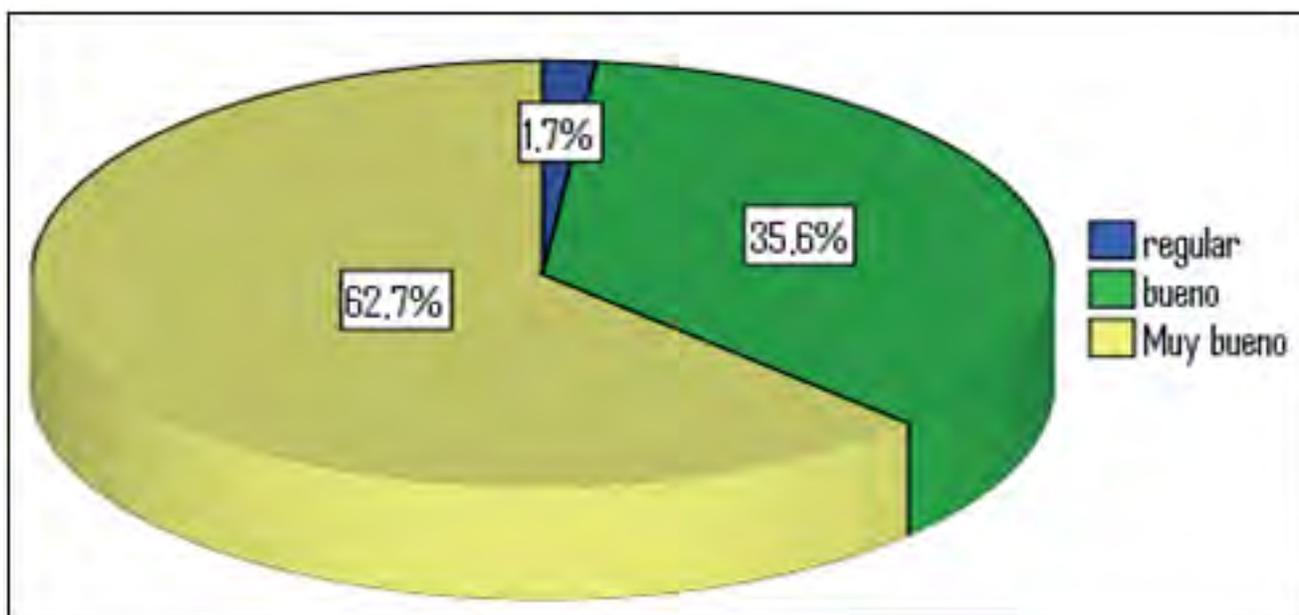


Gráfico 3. Percepción de liderazgo pedagógico directivo en su dimensión: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora del aprendizaje

En la Gráfico 3, los docentes del nivel primaria pertenecientes a la red N°16, de la UGEL 03, perciben que el 62,7% de los directivos orientan los procesos pedagógicos para la mejora del aprendizaje con un nivel de muy bueno, sin embargo, existe un porcentaje significativo del 35,6% de directivos que se encuentran en el nivel bueno y un 1,7% en el nivel regular, es decir la dimensión expuesta se encuentra en proceso de llegar a la efectividad y eficacia del mismo.

Discusión

El estudio realizado ha permitido conocer el liderazgo pedagógico directivo a través de la percepción del profesorado de instituciones educativas peruanas de zonas urbanas pertenecientes a la capital.

Según los resultados publicados por el ministerio de educación del Perú; el 70 % de docentes directores de la muestra en estudio fueron ratificados tras someterse a la primera evaluación de directivos realizada en el segundo semestre del año 2018, donde se aplicaron tres instrumentos para evaluar los directivos; una entrevista al director, una guía de observación y por último se aplicó una encuesta a los docentes de forma anónima; este instrumento evaluó las subdimensiones de Planificación curricular, acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, participación de la comunidad educativa y clima escolar (MINEDU, 2018). Esto confirmaría la buena estimación valorativa del grado perceptivo que tiene los docentes de la muestra en estudio sobre el liderazgo pedagógico que practican los directores.

Así mismo los resultados obtenidos en el presente estudio son semejantes a los de Llorent-Bedmar, Cobano-Delgado y Navarro-Granados (2017), donde el 47% de docentes percibe que los directores de su centro están al tanto de ejercer un óptimo liderazgo pedagógico.

Aunando al sustento de este estudio, Rosas (2016) en su investigación Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una Institución Educativa de Lima Metropolitana concluye que existe un nivel alto de percepción sobre el liderazgo pedagógico según la percepción de los estudiantes.

Por otro lado, los estudios realizados por Bolívar (2015) en contraste con los resultados obtenidos en el estudio en mención, señalan que la evaluación de los directores debe ser reconGráfica por su falta de claridad de los estándares de desempeño, pues la evaluación de la dirección contiene un conjunto más amplio de factores y como consecuencia de ello, la percepción de los docentes no podría ser la única forma de evaluar el ejercicio del liderazgo pedagógico.

Conclusiones

La determinación del desempeño del liderazgo pedagógico de los directivos tiene una muy buena aceptación en su práctica según la percepción de los docentes, sin embargo, aún existe un tramo; que si bien es cierto no es negativo, pero se deben buscar nuevas estrategias para llegar a la efectividad y eficacia de un buen desempeño del liderazgo pedagógico y en consecuencia lograr mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

El análisis de los resultados de la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la percepción que tienen los docentes de esta práctica; es que aún existen aspectos en mejorar como la planificación, la promoción y la convivencia democrática e intercultural, la participación de las familias y comunidad; y la evaluación sistemática de la gestión en la institución educativa; para ello el líder pedagógico debe buscar estrategias innovadoras de gestión que estén acorde a su propio contexto; es decir que tenga como base un diagnóstico institucional; que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa en busca de una mejora continua de los procesos educativos.

En la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la percepción que tienen los docentes de esta práctica es que; el líder pedagógico en aras de hacer efectiva y lograr una frecuencia de práctica “muy buena”; debe buscar estrategias sólidas para desarrollar un trabajo colegiado, una investigación e innovación educativa.

La práctica efectiva y real del liderazgo pedagógico y sus dimensiones se encuentra en proceso. Ello puede ser quizás, porque el Marco del buen desempeño directivo que sustenta la práctica del liderazgo pedagógico en la educación pública del Perú entro en vigencia formalmente partir del año 2015.

Los datos revelan la presencia de espacios mínimos sobre el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo de la muestra en estudio, razón por la cual requiere de nuevas investigaciones adecuadas, contextualizadas y adaptadas a cada realidad educativa.

Aún existe un vacío significativo en desarrollar estudios teóricos y prácticos sobre los factores que inciden en el desempeño directivo en relación a la práctica del liderazgo pedagógico. Estos estudios deben enfatizar factores externos como las estructuras sociales, económicas, políticas y culturales.

Referencias Bibliográficas

- Barón, Robert A. y Donn Byrne. (2005). *Psicología Social*. Décima edición. España. Prentice Hall. Recuperado de: https://www.academia.edu/7607801/Psicolog%C3%ADa_Social_Bar%C3%B3n_10ma_edici%C3%B3n
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Perspectivas*, 9(2), 9-33. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2015, 8(2), 15-39. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EvaluarElLiderazgoPedagogicoDeLaDireccionEscolarRe-5308046.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. McGraw Hill. México: Mexicana. Recuperado de https://www.academia.edu/35767045/Idalberto_Chiavenato_Comportamiento_Organizacional_2da_Edicion
- Garbanzo, G. & Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>
- García, M. (2012). *Fundamentos de la administración*. México: Apuntes digitales Plan 2012. Recuperado de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf
- Leitwthwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Fundación Chile. Recuperado de https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Liethwood.pdf
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V. y Navarro-Granados, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. *Revista Española de Pedagogía*, 75 (268), 541-564. doi:10.22550/REP75-3-2017-04
- MinisteriodeeducacióndeChile.(2005).Marcoparalabuenadirección.Recuperadodehttps://www.bienestarmada.cl/prontus_bienestar/site/artic/20130102/asocfile/20130102105726/marco_para_la_buena_direcci__n_mineduc.pdf

- Ministerio de educación de Chile. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Recuperado de http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Ministerio de educación del Perú. (2013). Rutas de aprendizaje. Fascículo de gestión escolar. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_general_gestion_de_aprendizajes.pdf
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de educación del Perú (2018). Resolución Ministerial N° 271-2018 (Norma Técnica que Regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica). Recuperado de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11528129727RM-271-2018-Aprueba-NT-EDDIR-2018.pdf>
- Robbins, S & Colter, M (2010). Administración. (Décima. Ed.). México: Person. Recuperado de https://www.academia.edu/20236958/Administracion_10_Robbins_Coulter
- Robinson, V., & Lloyd, C., & Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12 (4), 13-40. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55131688002.pdf>
- Rosas, E. (2016) Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una institución Educativa de Lima Metropolitana. ConCiencia EPG, 1(1). Recuperado de <http://revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/RCCEPG/article/view/1-1-5/19?i=2>
- Ulloa & Rodríguez, S. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional
- Vander, J (1990). Manual de psicología social. Madrid: Paidós Ibérica