

## Dimensiones de liderazgo pedagógico-docente en entornos universitarios: liminares de innovación educativa

### Dimensions of pedagogical-teaching leadership in university environments: guidelines for educational innovation

Adoniram Ramírez-Hernández

[21030113@es.uveg.edu.mx](mailto:21030113@es.uveg.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-6605-2394>

Universidad Virtual del Estado de Guanajuato, México

#### RESUMEN:

El presente trabajo ofrece una visión del liderazgo pedagógico-docente como marco que formula capacidades y compromisos del profesor en actos educativos orientados hacia la mejora escolar, práctica docente, trabajo colaborativo y gestión académica en diversidad de entornos socioculturales universitarios. Se plantea reflexionar respecto a la educación y su objeto de conocimiento y práctica, donde la acción educativa situada en perspectiva epistemológica recupera un marco de relación directa entre el conocimiento de la educación y la función de educar; cuestión vinculada a la pedagogía de profuso engranaje mesoaxiológico como disciplina y carrera. Para ello se empleó el paradigma hermenéutico documental. La revisión permitió tener una propuesta dimensional para la innovación educativa, donde un líder propicia la construcción individual y colectiva de su campo y sendero disciplinar. Estos resultados permiten inferir que esta formación docente provee un marco educativo que destaca en el sujeto pedagógico una visión liminar de carácter mesoaxiológica. Bajo este escrutinio, confluimos en señalar el valor asociativo en las aras investigativa y funcional, que cristalizan con fortaleza pedagógica la capacidad técnico-operativa de los agentes educativos para la innovación.

#### ABSTRACT:

The present work offers a vision of pedagogical-teaching leadership as a framework that formulates capacities and commitments of the teacher in educational acts oriented towards school improvement, teaching practice, collaborative work and academic management in a diversity of university socio-cultural environments. It is proposed to reflect on education and its object of knowledge and practice, where the educational action located in an epistemological perspective recovers a framework of direct relationship between the knowledge of education and the function of educating; question linked to the pedagogy of profuse mesoaxiological gear as a discipline and career. For this, the documentary hermeneutical paradigm was used. The review allowed to have a dimensional proposal for educational innovation, where a leader promotes the individual and collective construction of the field and his disciplinary path. These results allow us to infer that this teacher training provides an educational framework that highlights a liminal vision of a mesoaxiological nature in the pedagogical subject. Under this scrutiny, we converge in pointing out the associative value in the investigative and functional areas, which crystallize with pedagogical strength the technical-operative capacity of educational agents for innovation.

**PALABRAS CLAVE:**

Liderazgo pedagógico-docente; liderazgo pedagógico; liderazgo docente; innovación educativa.

**KEYWORDS:**

Pedagogical-teaching leadership; pedagogical leadership; teaching leadership; educational innovation.

---

Recibido: 22/03/2022 - Aceptado: 20/06/2022 - Publicado: 19/07/2022

---

## I. Introducción

Uno de los axiomas fundamentales sobre la mejora académica en virtud de la calidad educativa, subraya la necesaria continuidad de formación docente en paralelismo con los saberes pedagógicos-disciplinares y competencias (Zambrano, 2006). Es necesario reflexionar sobre la educación como objeto de conocimiento y práctica, bajo esta mentalidad pedagógica se significa la acción educativa como válida, situando *la enseñanza* en su justa perspectiva epistemológica, como campo disciplinar de la pedagogía de profuso engranaje mesoaxiológico, en tanto, recupera un marco de relación directa entre el conocimiento de la educación y la función de educar (Tourrián, 2019).

Al respecto y en aras de una *cultura práctica y política institucional de evaluación educativa* (Guzmán, 2018), la literatura internacional destaca que el liderazgo docente representa decisivamente un factor de crucial interés para la mejora de resultados educativos (González et al., 2019); toda vez que el ideal de este tipo de liderazgo comporta dimensiones formativas en independencia al equipo directivo escolar y otros agentes educativos coeducadores como por ejemplo: padres de familia, orientadores educativos, psicopedagogos, educadores sociales, entre otros.

Desde sus comienzos, el desarrollo y configuración del profesorado se ha visto influenciado por hechos motivacionales que garantizan su perfeccionamiento, a través de una formación permanente inicial como continua (Souto-Seijo et al., 2020), desarrollo profesional que comprende aquellas experiencias o predisposiciones no lineales, articuladas en continuidad y complementariedad de educación formal y no formal (Colom, 2005). A modo de balance, los casos de innovación de la praxis docente se establecen bajo esta misma tesitura de aplicabilidad formativa, donde el liderazgo pedagógico no se separa en esta uniformidad de criterio.

De conformidad con Bolívar et al. (2017) los éxitos en la calidad precisan de *auténticos liderazgos* sin descuidar su carácter eminentemente pedagógico (González, et al., 2016; Raelin, 2016). En este sentido, no hay que perder de vista que el liderazgo pedagógico no asume el carácter de rol personal; se representa en el vasto ejercicio de los líderes escolares y agentes educativos a nivel institucional.

A esta idea se incorpora la cualidad del liderazgo docente, que permite al profesor influir en sus colegas de manera individual o colectiva (Bernal e Ibarrola, 2015); liderazgo extendido hacia el impulso de prácticas didácticas y su conocimiento por parte de los gestores escolares y otros miembros de la comunidad educativa. Bajo este marco, Gento (2002) y Gento et al. (2020) definen el perfil del auténtico líder docente en el que incluye notas características que permiten constatar una serie de dimensiones (Tabla 1).

**Tabla 1**  
Dimensiones y características del liderazgo pedagógico

Dimensión	Característica
Carismática	Capacidad de atracción hacia los integrantes de la comunidad educativa o sistema escolar para la innovación educativa y su entorno.
Afectiva	Un liderazgo altamente eficaz sugiere una gran capacidad afectiva para su cumplimentación.
Anticipadora	Consciencia en la toma de decisiones; como líder pedagógico posee una visión previa de los alcances y límites de tales decisiones.
Profesional	Impulso hacia el alumnado para el logro de metas y objetivos educativamente preestablecidos, facilitando los medios para ello.
Participativa	Conmina a todos los miembros de la comunidad educativa a participar en la toma de decisiones, con carácter de moral educativa. Fomentar la participación implica una motivación para la institución educativa (estudiantes y agentes educativos).
Cultural	Obligación que trae consigo depurar, difundir y consolidar el perfil cultural de la institución en miras a una construcción del sentido de comunidad educativa.
Formativa	El líder pedagógico efectúa su labor docente con capacidad y compromiso para el aprendizaje. Su carácter formativo presta atención a alumnos, a sí mismo y colabora en el perfeccionamiento del resto de integrantes de la institución educativa.
Administrativa	Posee la capacidad de atender las tareas de gestión requeridas en su institución

Nota. Adaptado de Gento et al. (2020).

Bajo este marco de referencia, apreciado desde un punto de vista apropiado para la praxis docente, otro argumento alude al reconocimiento de estas dimensiones de liderazgo pedagógico que siguen de manifiesto un balance que involucra reflexionar acerca de sus dimensiones formativas (Giuliani, 2002). En línea con esta avenencia categórica, coincidimos con la comprensión de un estudio anglosajón del siglo pasado que señala al liderazgo pedagógico en inexorable correlación con el aprendizaje del profesorado (Darling-Hammond et al., 1995); lo que en el caso de la práctica docente sugiere tomar consciencia del hecho y de aquellos elementos que comportan tal dimensión formativa. Adicionalmente, en el ámbito de la investigación educativa hispana, estas dimensiones formativas son sostenidas por González et al. (2019), quienes señalan configuraciones y una serie de elementos sustantivos e inherentes a la dimensión formativa del liderazgo pedagógico (Tabla 2).

**Tabla 2**  
Elementos inherentes a la dimensión formativa del liderazgo pedagógico

Elemento	Dimensión formativa
Dedicación a la propia formación	Pone énfasis en la formación continua como elemento de capacitación docente para una mejora educativa. Asume un papel de aprendiz. Posee especialización curricular e instructiva.
Ayuda a la formación del resto del personal del centro	Promueve el desarrollo profesional del profesorado. Ejerce la mentoría en maestros principiantes (se configura como modelo a seguir). Introduce a los docentes a nuevos conocimientos educativos, asesora a los maestros sobre el currículo, la enseñanza, procedimientos y prácticas. Con su experiencia valiosa robustece el capital profesional de la institución.
Facilitación de intercambios profesionales	Propicia encuentros e intercambios sobre desafíos actuales en el ámbito educativo y docente. Establece modos de promoción y difusión de buenas prácticas docentes e iniciativas del profesorado.
Promoción del estudio de temas profesionales y debate sobre los mismos	Profundiza y debate con sus pares tópicos relacionados al desarrollo profesional. Genera redes de confianza y apoyo para la formación profesional de sus colegas.
Proveer materiales de formación	Desde la colectividad institucional, comparte con los miembros del equipo docente sus materiales y recursos individuales para la mejora educativa y académica.
Impulsar la investigación y la búsqueda de ayudas destinadas a tal fin	Capacidad de reflexionar sobre su acción educativa y condición profesional a nivel individual y áulico, promoviendo investigaciones que mejoren los procesos de enseñanza. Involucrar a otros agentes educativos a analizar la información de datos para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
Promover las relaciones con agentes y entidades de formación	Apoyar iniciativas y configurar equipos de mejora escolar como representante institucional ante otras entidades inmediatas; teniendo por objeto estimular el aprendizaje organizacional y las redes de desarrollo-apoyo profesional.
Impulsando y apoyando la innovación	Sentido catalizador del cambio, en apertura hacia la innovación educativa. Poseedor de liderazgo docente con capacidad en el uso de herramientas necesarias para su fomento y consolidación. Competencia para adaptarse al cambio, y junto con ello la consecuente adaptación del resto de docentes a la exploración de nuevas ideas y métodos.

Nota. Adaptado de González et al. (2019).

Centrándonos en la escasez de estudios sobre la perspectiva educacional relacionado al liderazgo pedagógico en contextos universitarios (Balduzzi, 2015), afirmamos que el ámbito hispanoamericano comparte el mismo lastre investigativo y horizonte de sentido. En esta línea, referimos asiduamente que el hecho educativo de vislumbrar con basamento en estudios previos las dimensiones y alcances del liderazgo del profesorado como *elemento clave para la calidad educativa* (Hunzicker, 2017; Wenner y Campbell, 2017) genera la comprensión de nuevas líneas de formación e innovación docente.

En esta misma medida, la universidad como institución multicolectiva, conforma de manera natural, el liderazgo de directores formativos, gerentes educativos o administradores escolares y por consiguiente, los resultados obtenidos en tales estudios se concatenan en asentir objetivamente este hallazgo compartido (Gento et al. 2017; Maulding et al., 2012, Sergiovanni, 2004; Vernon-Dotson, 2008).

De esta manera, por demás del colectivo escolar en ejercicio de liderazgo, el tronco común del liderazgo pedagógico remarca el compromiso docente con el conocimiento científico-educativo en aras de una mejora en la calidad educativa; visión que responde pautadamente a las exigencias que implica esta necesaria labor de liderazgo (González et al., 2019). Sin duda, transitar hacia un ejercicio profesional con liderazgo pedagógico-docente por parte de los agentes educativos, supone la obtención de logros escolares y académicos con altos índices de calidad. En esa perspectiva, la necesidad de difundir el conocimiento sobre liderazgo pedagógico en docentes, sugiere adherirse sistemáticamente a cada una de sus dimensiones (Muñoz y Garay, 2015).

Así pues, el presente estudio se traduce en una propuesta dimensional de las implicancias de esta formación como medio imprescindible para articular copiosas innovaciones en las áreas didáctico-escolares. Esta propuesta, posibilita la adaptación de avances investigativos de importancia para la práctica educativa, ejercicio docente y empleabilidad áulica (Palencia, 2020). Ello sugiere un análisis bibliográfico de este enfoque de liderazgo en concomitancia a su aplicabilidad consuetudinaria para el nivel educativo en curso.

Siguiendo lo anterior, esto lleva consigo la revisión y estructuración reciente de cada dimensión formativa que se traduce en nuevas interrogantes respecto a la viabilidad de estas propuestas en términos de su curricularización para objetivos docentes. En sumatoria, es dable mencionar que esta sistematización sigue la perspectiva de generar innovaciones educativas de conformidad con estudios empíricos publicados, poniendo nuevamente en la palestra aquellos resultados de investigación educativa que avalan la eficacia del liderazgo-pedagógico docente. De este modo, conviene apuntar que gran parte de los hallazgos investigativos hacen referencia informada a la continua necesidad que entraña innovar en diversidad de escenarios, paradigmas y modelos educativos y, sobre todo, la forma de responder a ellos en función de observaciones educativas particulares, dado que estas formulaciones conciben un mismo alcance innovador.

Para comprender el despliegue de la innovación educativa, sin desmarcarse de las trayectorias formativas, es importante reconocer los influjos neoliberales que consolidan la sociedad (Laval y Dardot, 2013), de modo que su esencia global atraviese contemporáneamente la institución escolar y la educación, donde educar se convierte en un acto político liberador (Carbonell, 2019). De esta manera, las articulaciones entre docentes e instituciones politizadas, entre entornos e innovación educativa, generan visiones para responder a lo que en palabras de Díez (2018) determina el educar a sujetos neoliberales.

Ahora bien, en respuesta a este tipo de cuestionamientos y de cara al análisis de la innovación educativa, un trabajo reciente presentado por Martínez y Rogero (2021) ,señalan que el entorno socioeducativo en el que se pretende innovar debe poner en la palestra las condiciones contextuales, tanto externas como internas donde, las políticas públicas condicionan la institución escolar en paralelismo a un contexto global que afecta directamente el entorno próximo.

Las tres cuestiones planteadas en el inicio del epígrafe sugieren tres problemas diferentes a la innovación educativa. El primero, a la escuela acuden desde su entorno códigos culturales, hábitos y comportamientos que impregnan e interfieren sobre cualquier intento de cerrar el currículum a las influencias multidimensionales del entorno. El segundo, todo proyecto educativo emancipador hunde sus raíces en el territorio y reconoce y se apoya en las culturas y experiencias vitales. Es su punto de partida. El tercero, fuera de la escuela, también en la ciudad, hay currículum. Creer que solo educa la escuela es ignorar una potente experiencia social portadora de significados y creadora de identidad y subjetivación. El diálogo entre escuela y ciudad, en el terreno práctico del currículum, es un diálogo necesario que debería reclamar cualquier innovación educativa. (Martínez y Rogero, 2021, p. 80)

En coincidencia con otro planteamiento anticipado de Martínez (2008), entendemos la innovación como tipología de procesos, intencionada con una finalidad educativa de capacidad formativa, lo cual denota una iniciativa para la mejora en la práctica del profesor; no constituye un 'mandato político', sino praxis de un proceso situado a partir de sí. En un segundo momento –como hemos mencionado anteriormente–, el hecho educativo implica reparar una pedagogía de profuso engranaje mesoaxiológico que acaece hacia la construcción emergente de su campo disciplinar; posesa de una desintegración operativa que influye someramente en abonar a la relación inmutable entre la investigación y desarrollo educativo con la práctica docente (Burkhardt y Schoenfeld, 2003).

Sobre ello, sugerimos homologar esta relación subyacente empatando una dimensión educativa que enfatice en la pedagogía como técnica-profesión, vasta en desarrollo y soporte de evidencia empírica para su conocimiento y función. Es decir, se ha destacado robustecer la integración de dos atributos refrendados por procesos de reestructuración reciente en la investigación educativa, en primer lugar, se encuentra la imbricación del fenómeno investigativo en amplitud de sistemas docentes (Perines, 2018), en segundo lugar, se apela a la representación significativa de la utilidad como criterio social de calidad para la investigación en educación (Tejedor, 2018).

Por tanto, esta dimensión educativa precitada obedece a asumir que las titulaciones o grados converjan respecto a pautas, procesos y alcances con competencias transversales en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Aránguiz et al., 2021), así como el vínculo de la pedagogía, la enseñanza y la educación como disciplinas *basadas en la evidencia* (Páramo y Hederich, 2014). En general, la construcción de esta dimensión educativa advierte la focalización de nuevos marcos educativos que originan una amalgama diversa de desafíos y propuestas para garantizar los procesos de innovación en las instituciones de educación superior (Macanchí et al., 2020).

Como en cualquier otro marco educativo, en la formación docente en liderazgo pedagógico median las ideas teórico-metodológicas con presupuestos liminares situados en una multiplicidad temática, así como la construcción de prolegómenos reflexivos; es decir, se trata de ajustes y formulismos concienciados de manera global para la innovación educativa, de ahí que son susceptibles de implementación. (Tourrián, 2019).

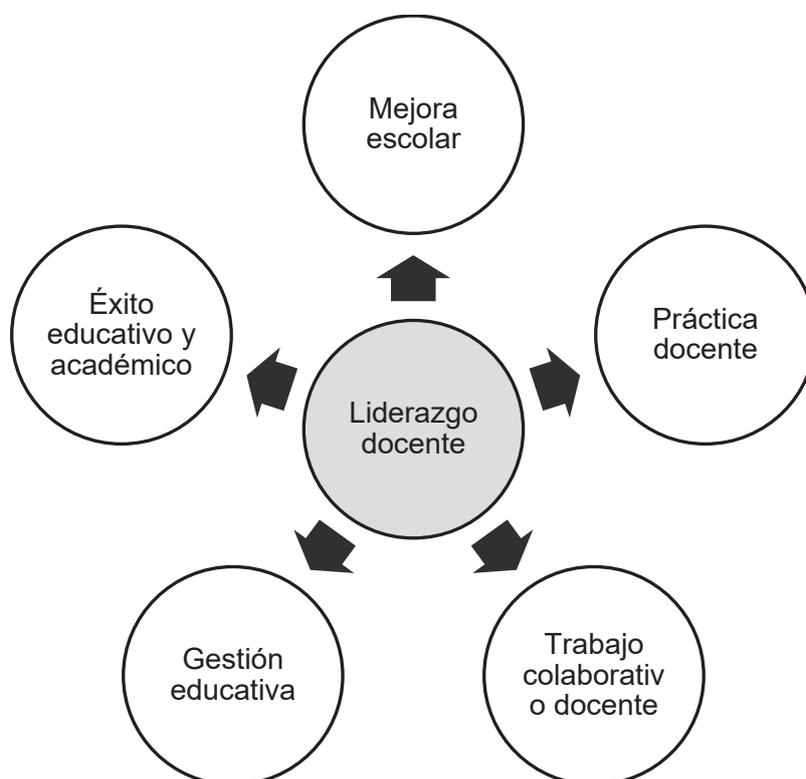
## **II. Método**

La metodología de investigación utilizada es cualitativo documental (Gómez et al., 2015) de carácter crítico-interpretativa. Al analizar el material bibliográfico se utilizó un enfoque hermenéutico (Medina, 2004) para una mejor comprensión del fenómeno estudiado y con el propósito de establecer un estado de arte (Hoyos, 2000). La selección de artículos ha sido de tipo intencionada, seleccionando aquellos documentos que conforman una matriz bibliográfica que explore dimensiones de liderazgo pedagógico. El tipo de estudio es teórico descriptivo, propio de la investigación documental educativa en el contexto iberoamericano (Bernal et al., 2015).

### III. Resultados

Considerando los resultados de la revisión bibliográfica realizada se ha elaborado la Figura 1, y en las líneas posteriores se describe las dimensiones del liderazgo pedagógico docente.

**Figura 1**  
Dimensiones de liderazgo pedagógico-docente para la innovación educativa



*Nota.* Elaborado con base en Acevedo, 2020; Contreras, 2016; Rivera y Aparicio, 2020; Sierra, 2016; Ugalde y Canales, 2020.

#### *Liderazgo pedagógico y mejora escolar (Contreras, 2016).*

Concorde a las demandas educativas del siglo XXI, el liderazgo pedagógico se perfila en la investigación educativa como el modelo más efectivo para la mejora sostenible en ambientes escolares. Toda vez que el liderazgo docente es el elemento esencial de este modelo y rasgo fundamental de la *escuela exitosa*.

Los marcos donde pueden desarrollarse son diversos, basado en una cultura ética, participativa, de innovación y mejora continua en compromiso con el desarrollo y bienestar de toda la comunidad escolar. Así, el potencial de liderazgo y liderazgo pedagógico del profesorado da cuenta de una noción integral de escuela, que tiene como misiva el servicio al alumno y su aprendizaje, al tiempo que pone su mirada en las disposiciones al desarrollo humano y al desarrollo profesional. En efecto, una transformación escolar precisa la capacitación y empoderamiento de profesores y directores, no sin antes elaborar una toma de perspectiva acerca de su rol prioritario en estos procesos.

#### *Liderazgo pedagógico y práctica docente (Ugalde y Canales, 2020).*

Los resultados reportados por esta investigación indican que la población estudiantil comprende el liderazgo como la "acción de hacer las cosas de la mejor manera". Algunas acciones son, la motivación hacia los demás, la capacidad de convencer positivamente a otros miembros de la comunidad educativa, el ser modelo que sirve

como guía, entre otras. En voz de los estudiantes, el docente debe tomar decisiones a la hora de trabajar, con autocontrol para el manejo de las situaciones.

Asimismo, la motivación y comunicación están directamente encausadas para que el liderazgo pedagógico sea la primera práctica hacia la reducción de la deserción escolar. Indistintamente, los estilos de liderazgo de los profesores aportan beneficios de valor esencial en la población estudiantil, tanto que los estudiantes generan sus propios desarrollos en liderazgo. El estudiantado considera que para un buen ejercicio de liderazgo son vitales tres aspectos relativos: la capacitación, educación formal y reflexión de la práctica.

#### *Liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo docente (Rivera y Aparicio, 2020).*

En palabras de los autores, para incentivar, focalizar y favorecer los aprendizajes, se ha dado fuerza al concepto de liderazgo pedagógico en las instituciones escolares: se suma a ello, el trabajo de pares entre agentes educativos que lleva consigo integrar estas características de liderazgo en programas institucionales.

En efecto, los programas institucionales colaborativos que construyen el liderazgo no son privativos para el desarrollo de buenas prácticas educativas; son de crucial interés en el fomento de desarrollo profesional docente, al gestionar encuentros, espacios de reflexión y retroalimentación entre docentes. Hacia la reflexión sobre su práctica profesional y la resolución de problemas en comunidad y con objetivos en común, un liderazgo pedagógico ejercitante es caracterizado por la promoción de la autonomía e innovación profesional, dispensando retroalimentaciones positivas en favor del trabajo colaborativo escolar.

#### *Liderazgo educativo como herramienta de gestión educativa (Sierra, 2016).*

Lo educativo adquiere un sentido formativo y ético, por ende, el líder en condiciones específicas, determina el sentido de la educación cuando orienta a una comunidad educativa que maneja procesos educativos. Algunas notas características de este encuadre dan tenor a la mejora de la calidad educativa, adaptando el clima y cultura organizacional en pos de un crecimiento personal, representando una formación integral de la institución. Son los líderes educativos quienes llevan a cumplimiento la filosofía institucional, mediante un uso ético del poder y autoridad en lógica con los principios y valores de toda cultura organizacional.

De modo sucinto, el liderazgo educativo se construye entre los nexos dialógicos del sentido pedagógico, la innovación y creatividad de los líderes y la visión de futuro organizacional; en adherencia al desarrollo humano conjunto. Es de corte personal y comportamental, este nivel individual de cualidades, características y competencias se proyecta íntegramente en la organización educativa, donde el ideal del líder es promover la calidad y la eficiencia procesal. En el mismo orden de ideas, un líder educativo empalma lo humano y trasciende lo profesional, gestando nuevas formas de cultura de innovación y creatividad.

#### *Liderazgo educativo como herramienta clave hacia el éxito educativo y académico (Acevedo, 2020)*

El liderazgo en escenarios escolares no debe desentenderse del objetivo principal, a saber, un aprendizaje de mayor calidad. En lo referente a la relación con la escuela, el líder es propiamente un educador no reducido a “gerente o administrador”, se comunica de modo eficiente y motiva a los docentes; todo ello sustentado en cualidades personales, habilidades y competencias de amplio espectro para el proceso académico y el éxito educativo. Cuando incentiva el desempeño docente el líder educativo se constituye como líder de líderes, en esta reflexión estamos pensando de un metaliderazgo que orienta y supervisa a educadores. Además, bajo una capacidad crítico-dialógica optimiza su enseñanza, maximizando la construcción propia de conocimiento en los alumnos.

## **IV. Discusión y conclusión**

El liderazgo pedagógico-docente constituye un marco educativo de referencia para la innovación educativa, dada su propuesta multi dimensional como previsible consorcio en diversidad de entornos educativos

socioculturales. La presente revisión de literatura propone un marco educativo bajo ulteriores pautas de análisis, diseño e implementación de programas de formación y práctica docente.

Este trabajo nos ha permitido armonizar, la naturaleza de este liderazgo que formula capacidades y compromisos del profesor en actos educativos orientados hacia la mejora escolar, práctica docente, trabajo colaborativo docente, gestión educativa y el éxito educativo y académico. A nuestro juicio, es impensable la innovación educativa separada de toda visión liminar de carácter mesoaxiológica del docente, como sujeto pedagógico que construye su propio campo y sendero disciplinar, donde la formación docente como líder educativo propicia esta construcción individual y colectiva. Bajo este escrutinio, confluimos en señalar el valor asociativo de las aras investigativa y funcional, que cristalizan con fortaleza pedagógica la capacidad técnico-operativa de los agentes educativos para la innovación.

Algunas limitaciones de la presente investigación se traducen en exponer propuestas que involucren sondear con base en la lógica socioeducativa el entorno en el cual se vislumbra reformar los hechos educativos. De manera sistemática, con premeditación pedagógica se hace necesario continuar el análisis empleando metodologías cualitativas que exploren las percepciones docentes en el tema tratado, así como las opiniones estudiantiles acerca de la innovación educativa mediante dimensiones de liderazgo sobre la base de instrumentos de observación; al tiempo que se elaboran políticas ético-investigativas como hilo conductor de conducta, con tacto pedagógico, en las realidades educativas, en preeminencia a una mejora en entornos virtuales, inclusivos, multiculturales y de mediación pedagógica basada en el presente marco educativo; entre tanto facilitará la moderna labor docente.

## V. Referencias

- Acevedo, A. F. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26–46. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Aránguiz, C., Rivera-Vargas, P., y Imbernón, F. (2021). A una década del Plan Bolonia: posibilidades y límites de su implementación en la Universidad de Barcelona. *Revista de la educación superior*, 50(200), 85-104. <https://doi.org/10.36857/resu.2021.200.1891>
- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista Española de Pedagogía*, (260), 141-155. <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2015/01/260-08.pdf>
- Bernal, D., Matínez, M. L., Parra, A. Y., y Jiménez, J. L. (2015). Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas del contexto iberoamericano. *Revista Entramados: educación y sociedad*, (2), 107-124. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5236201>
- Bernal, A., e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, (67), 55-70. <https://rieoci.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>
- Bolívar, A., Caballero, K., y García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(95) 483-506. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399550706009>.
- Burkhardt, H., & Schoenfeld, A. H. (2003). Improving educational research: Toward a more useful, more influential, and better-funded enterprise [Mejorar la investigación educativa: hacia una empresa más útil, más influyente y mejor financiada]. *Educational Researcher*, 32(9), 3-14. <https://doi.org/10.3102/0013189X032009003>
- Carbonell, J. (2019). *La educación es política*. Octaedro.
- Colom, A. J. (2005). Continuidad y complementariedad entre la educación formal y no formal. *Revista de Educación*, (338), 9-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1370823>
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

- Darling-Hammond, L., Bullmaster, M. L., & Cobb, V. L. (1995). Rethinking teacher leadership through professional development schools [Repensar el liderazgo docente a través de las escuelas de desarrollo profesional]. *The elementary school Journal*, 96(1), 87-106. [https://www.tc.columbia.edu/ncrest/publications--resources/DarlingHammondLinda\\_BullmasterMarcella\\_RethinkingTeacherLeadershipThroughProfessionalDevelopmentSchools\\_1995.pdf](https://www.tc.columbia.edu/ncrest/publications--resources/DarlingHammondLinda_BullmasterMarcella_RethinkingTeacherLeadershipThroughProfessionalDevelopmentSchools_1995.pdf)
- Díez, E. (2018). *Neoliberalismo educativo. Educando al nuevo sujeto neoliberal*. Octaedro
- Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. La Muralla.
- Gento, S., González-Fernández, R., y Silfa, H. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), 485-495. <https://doi.org/10.5209/iced.65635>
- Gento, S., González, R., Palomares, A., y Huber, G. (2017). Perfil competencial del profesor en el siglo XXI. En S. Gento y R. González (Coords.), *Liderazgo y Calidad de la Educación* (pp. 89-140). Universidad Camilo José Cela.
- Giuliani, R.W. (2002). *Leadership*. Hyperion.
- Gómez, M., Galeano, C., y Jaramillo, D. A. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442. <https://www.redalyc.org/pdf/4978/497856275012.pdf>
- González, R., Palomares, A., López, E., y Gento, S. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, (24), 9-25. <https://doi.org/10.18172/con.3936>
- González, R., Gento, S., y Orden, V. J. (2016). Importancia de la dimensión formativa de los líderes pedagógicos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70, 131-144. <https://doi.org/10.35362/rie70091>
- Guzmán, F. (2018). La Experiencia de la Evaluación Docente en México: Análisis Crítico de la Imposición del Servicio Profesional Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 11(1), 135-158. <https://doi.org/10.15366/rie2018.11.1.008>
- Hoyos, C. (2000). *Un modelo para investigación documental: guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte con importantes reflexiones sobre la investigación*. Señal Editora.
- Hunzicker, J. (2017). From Teacher to Teacher Leader: A Conceptual Model [De docente a docente líder: un modo conceptual]. *International Journal of Teacher Leadership*, 8(2), 1-27. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1169800.pdf>
- Laval, C., y Dardot, P. (2013) *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Gedisa.
- Macanchí, M. L., Orozco, B. M., y Campoverde, M. A. (2020). Innovación educativa, pedagógica y didáctica. Concepciones para la práctica en la educación superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 396-403. <https://rus.ucf.edu/cu/index.php/rus/article/view/1465>
- Martínez, J. (2008). ¿Pero qué es la innovación educativa? *Cuadernos de Pedagogía*, 375, 68-73. <https://mogiamblogs.uv.es/files/2015/11/Mart%C3%ADnez-Bonaf%C3%A9-2008.pdf>
- Martínez, J., y Rogero, J. (2021). El Entorno y la Innovación Educativa. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(4). <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.4.004>
- Maulding, W. S., Peters, G. B., Roberts, J., Leonard, E., y Sparkman, L. (2012). Emotional intelligence and resilience as predictors of leadership in school administrators [Inteligencia emocional y resiliencia como predictores de liderazgo en administradores escolares]. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 20-29. <https://doi.org/10.1002/jls.20240>
- Medina, S. I. (2004). *Función social del psicólogo clínico: estado del arte*. [Trabajo de grado inédito, Universidad San Buenaventura].
- Muñoz, M., y Garay, F. (2015). **La investigación como forma de desarrollo profesional docente: Retos y perspectivas**. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(2), 389-399. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052015000200023>
- Palencia, V. (2020). La investigación en la práctica educativa de los docentes. *Revista Educación y Ciudad*, (38), 107-118. <https://doi.org/10.36737/01230425.n38.2020.2321>

- Páramo, P., y Hederich, C. (2014). Educación basada en la evidencia. *Revista Colombiana de Educación*, (66), 13-16. <https://www.redalyc.org/pdf/4136/413635257001.pdf>
- Perines, H. (2018). ¿Por qué la investigación educativa no impacta en la práctica docente? *Estudios sobre Educación*, 34, 9-27. <https://doi.org/10.15581/004.34.9-27>
- Raelin, J. A. (Ed.) (2016). *Leadership-as-practice*. Routledge.
- Rivera, Y. D. C., y Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educacional*, 59(2), 27-44. <http://dx.doi.org/10.4151/07189729-Vol.59-Iss.2-Art.1055>
- Sergiovanni, T. J. (2004). *Leadership. What's in it for Schools?* Routledge Falmer.
- Sierra, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Ean*, (81), 111-128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Souto-Seijo, A., Estévez, I., Iglesias, V., y González-Sanmamed, M. (2020). Entre lo formal y lo no formal: un análisis desde la formación permanente del profesorado. *Educar*, 56(1), 91-107. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1095>
- Tejedor, F. J. (2018). Investigación educativa: la utilidad como criterio social de calidad. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 315-330. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.36.2.326311>
- Touriñán, J. M. (2019). Pedagogía, profesión, conocimiento y educación: una aproximación mesoaxiológica a la relación desde la disciplina, la carrera y la función de educar. *Tendencias Pedagógicas*, 34, 93-115. <https://doi.org/10.15366/tp2019.34.008>
- Ugalde, M. E., y Canales, A. L. (2020). Influencia del liderazgo pedagógico en la práctica docente. *Revista De La Escuela De Ciencias De La Educación*, 2(15), 1-9. <https://doi.org/10.35305/rece.v2i15.541>
- Vernon-Dotson, L. J. (2008). Promoting Inclusive Education through Teacher Leadership Teams: A School Reform Initiative [Promoción de la educación inclusiva a través de equipos de liderazgo docente: una iniciativa de reforma escolar]. *Journal of school leadership*, 18(3), 344-373. <https://doi.org/10.1177/105268460801800305>
- Wenner, J. A., y Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature [La base teórica y empírica del liderazgo docente: una revisión de la literatura]. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171. <https://doi.org/10.3102/0034654316653478>.
- Zambrano, A. (2006). Tres tipos de saber del profesor y competencias: una relación compleja. *Educere*, 10(33), 225-232. de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-49102006000200003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102006000200003&lng=es&tlng=es).

**Conflicto de intereses / Competing interests:**

El autor no incurre en conflicto de interés

**Rol de los autores / Authors Roles:**

ARH: Diseño metodológico, investigación y redacción

**Fuentes de financiamiento / Funding:**

Esta investigación se realizó con el financiamiento del autor

**Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:**

El autor declara no haber violado u omitido normas éticas o legales al realizar la investigación