

## **Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI**

Perspectives on the impact on educational leadership and the quality of 21st century

**Carlos F García Rodríguez**

Universidad SPENTA, Monterrey N.L, México

Email: [federodz@gmail.com](mailto:federodz@gmail.com)

### **Resumen**

Numerosos informes evidencian la relación entre la gestión, los procesos de liderazgo educativo y los logros en la calidad de la educación. Por ello hablaremos en este artículo sobre el compromiso que tienen las universidades con el constante desarrollo, la mejora de la calidad en la enseñanza, la actualización de los planes de estudio, entre otros, y sobre todo de sus maestros, así como lo que caracteriza a un maestro con liderazgo y el liderazgo educativo.

### **Palabras clave**

Liderazgo, liderazgo educativo, gestión de procesos, calidad educativa, enseñanza, desarrollo social, desarrollo cultural.

### **Abstract**

Numerous reports show the relationship between management, educational leadership processes and achievements in the quality of education. That is why we will talk in this article about the commitment that universities have with the constant development, the improvement of quality in teaching, the updating of study plans, among others, and above all of their teachers, as well as what characterizes to a teacher with leadership and educational leadership.

### **Key words**

Leadership, educational leadership, process management, educational quality, teaching, social development, cultural development.

## **Introducción**

Uno de los objetivos que se persiguen a la hora de proponer un modelo u otro de gestión de los centros educativos es el de lograr una mejora en la calidad educativa. Además, con frecuencia se establece una relación entre la calidad educativa y los modelos de liderazgo. Existe un amplio consenso en la reciente literatura pedagógica internacional en que el liderazgo en los centros educativos es uno de los factores que se relacionan de forma significativa con la calidad educativa. (OCDE, Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012., 2012)

El Informe talis (OCDE, 2009), titulado “Desarrollo profesional de los profesores, una comparación internacional y europea”, que está basado en una encuesta internacional sobre enseñanza y aprendizaje realizada a docentes de 23 países—, señala que una política escolar en la que se informa a los profesores sobre su rendimiento está muy ligada a su desarrollo profesional y al ambiente de trabajo del centro educativo. (OCDE, TAILS (Estudio internacional sobre la enseñanza y el aprendizaje), 2009)

Así, al ser el liderazgo pedagógico uno de los medios fundamentales para mejorar la calidad educativa, proponemos en estas páginas considerar el liderazgo del profesor como uno de los principales cometidos en la gestión de los centros educativos.

## **LIDERZAGO EDUCATIVO DEL SIGLO XXI**

El concepto de liderazgo escolar es algo prioritario en la política educativa mundial. Teniendo una mayor autonomía escolar que se enfoque en la educación y en los resultados escolares. Habiendo un margen de mejora en cuanto a la profesionalización del liderazgo escolar, y hacer del liderazgo escolar una carrera atractiva para los futuros candidatos. (PONT, 2009)

El cambio del siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes, el éxito educativo, garantizando aprendizajes imprescindibles, enfocándose desde un liderazgo de aprendizaje. Siendo de suma importancia la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como “liderazgo para el

aprendizaje, donde se vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar (Darling-Hammond, 2001)

Entendemos que al hablar de “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en la autoridad formal o poder, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood K. , 2009). Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico. En este sentido, ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización no forman parte del liderazgo pedagógico. Si bien, al ser realistas, en las condiciones actuales, en muchos casos, es necesario asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, ejercer un liderazgo supone ir más lejos induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas.

Como menciona (Hargreaves A. &, 2003) dejando atrás la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, es necesario para un aprendizaje profundo y duradero de procesos sostenibles, democráticos y justos. Inspirándose en conceptos tales como amplitud, profundidad, continuidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. El liderazgo y la mejora educativa sostenibles desarrollan el aprendizaje profundo, proporcionando un beneficio para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro.

Para (Rodríguez, 2009) el liderazgo educativo debe establecer una acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, dando lugar a la formación integral. Permitiendo la proyección del ser, en un sentido de la educación humana, reflejándose en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida en lo personal y profesional, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones siguientes.

El Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos define su Modelo Educativo para el Siglo XXI: Formación y desarrollo para competencias profesionales esta sustentado en tres dimensiones las cuales son esenciales del proceso educativo:

La dimensión Filosófica: la cual se centra en la realidad, conocimiento, educación como elementos que permiten al ser humano en su etapa académica, ser capaz de identificarse como persona y ciudadano, así como un profesional capaz de ser participe en la construcción de una sociedad democrática, justa t equitativa.

La dimensión Académica: la cual hace referencia a la construcción del conocimiento, aprendizaje colaborativo y significativo, así como la evaluación efectiva y práctica de las habilidades adquiridas, desde dos perspectivas psicopedagógicas: sociocultural y estructuralista.

La dimensión Organizacional: donde se encuentra la visión y misión del Sistema, a través de la gestión por procesos y la administración educativa, desde una perspectiva de excelencia sustentada en el alto desempeño y el liderazgo transformacional. Como se menciona en (DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA, 2012)

Para (SCHMELKES, 1995) el liderazgo es una relación compleja, paradójica y moral entre personas, a las que se les puede causar prejuicio algunas personas y beneficiar a otras, se fundamenta en la confianza, obligación, compromiso, emoción y una visión compartida sobre lo que es bueno. Nadie puede ser un líder sin seguidores.

Se entiende que líder es una persona o grupo de personas que logran provocar la energía interior de otros seres humanos para que de manera voluntaria se esfuercen por alcanzar, de modo eficiente y confortable, las metas que se han propuesto para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto prestando el necesario cuidado (GENTO, 2002).

## **UNIVERSIDAD UN COMPROMISO PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA**

La educación superior en muchos países de América Latina enfrenta desafíos y dificultades relativas a condiciones de acceso a los estudios, capacitación del personal, la formación basada en competencias, la mejora de la calidad en la enseñanza, la actualización de los planes de estudio, las posibilidades reales de empleo con los diplomas otorgados, la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional por citar algunos (Castro, 1997)

Para hacer frente a los retos que suponen las nuevas oportunidades que brindan las tecnologías de mejorar las maneras de organizar, producir, difundir, controlar el saber y acceder al mismo (Hadad, 1997) pero a su vez siendo relevante garantizar un acceso equitativo a estas tecnologías en todos los niveles de los sistemas de enseñanza. Siendo cierto que en la segunda mitad del siglo XX, la educación superior se expande de manera espectacular, siendo cierto que con ello se agudizó aún más la disparidad, la inequidad que ya era enorme, entre los países industrialmente desarrollados y en particular en los países menos desarrollados, particularmente en lo que respecta a la educación superior, investigación y de los recursos que disponen (Tunnermann, 1998)

Es una tarea altamente prioritaria disponer de formas y estructuras organizacionales que faciliten el cumplir de forma efectiva dicha misión y funciones de la educación superior. Lo anterior cobra especial atención al tomarse en cuenta los siguientes planteamientos formulados en la Declaración Mundial de la Educación Superior en 1988 en París donde se señalan los grandes desafíos a los que se deben enfrentar en el siglo presente. (UNESCO, 1988)

1. Formar profesionales altamente calificados y ciudadanos altamente responsables, que atiendan las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana
2. Construir un espacio abierto que propicie el aprendizaje permanente, brindando una óptima gama de opciones y la posibilidad de entrar y salir fácilmente del sistema, formando ciudadanos que participen en la

sociedad y estén abiertos al mundo para promover el fortalecimiento de las capacidades endógenas y la consolidación de un marco de justicia de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz.

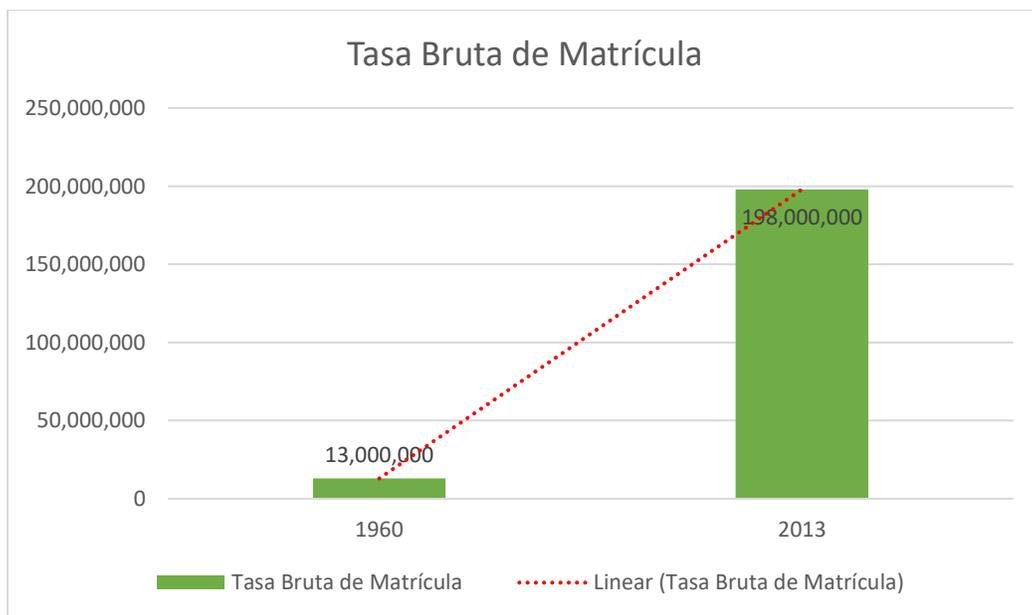
3. Promover, generar, difundir conocimientos por medio de la investigación, como parte de los servicios que debe prestar a la comunidad, promocionar las competencias técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo, social, cultural y económico de las sociedades para fomentar y desarrollar la investigación científica y tecnológica al lado de la investigación en el campo de las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas.
4. Contribuir a interpretar, comprender, reforzar, fomentar, preservar y difundir culturas nacionales y regionales internacionales e históricas, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural.
5. Contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad, velando en inculcar en los jóvenes valores con el fin de proporcionar perspectivas críticas y objetivas a fin de propiciar el debate sobre opciones estratégicas y el fortalecimiento de enfoques humanistas.
6. Contribuir al desarrollo y mejora de la educación a todos los niveles, en particular mediante la capacitación de los docentes.

Dicho lo anterior fue considerado por todos los miembros participantes a esta conferencia mundial sobre educación superior, (UNESCO, 1988) la urgencia de forjar una visión que tenga por características los siguientes grandes lineamientos:

- a. Igualdad al acceso a los estudios superiores
- b. Fortalecimiento de la participación y promoción del acceso a las mujeres
- c. Promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados.

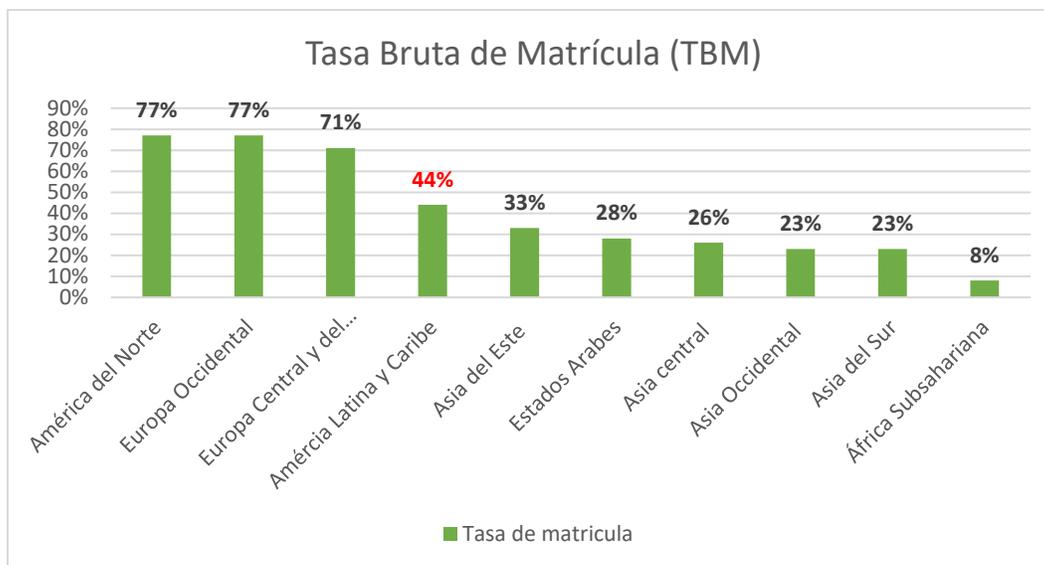
- d. Pertinencia de la educación superior, es decir, mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, reforzar sus funciones de servicio a la sociedad.
- e. La diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades
- f. Desarrollar métodos educativos innovadores, que propicien un pensamiento crítico y creativo
- g. Garantizar la excelencia de la enseñanza y la investigación.

Según datos de la UNESCO, la educación superior ha evolucionado mundialmente en las últimas décadas con el compromiso internacional con “educación para todos”. No es sino, el estado actual de un largo proceso de la comunidad internacional y los gobiernos por extender el derecho a la educación de las personas, dotarlo de contenido sustantivo y hacerlo cada vez más exigible.



*Informe del Instituto de Estadística de UNESCO de junio de 2015. (UNESCO.UIS, 2015)*

En esta gráfica podemos ver la tasa bruta de matrícula (TBM) a nivel mundial pasó de 13 millones de estudiantes en 1960 a 198 millones en 2013.



Informe del Instituto de Estadística de UNESCO de junio de 2015. (UNESCO.UIS, 2015)

En este grafico podemos ver que América Latina y el Caribe se encuentran en cuarto lugar de TMB.

El crecimiento cuantitativo de las universidades en cuanto a matricula de alumnos y la aparición de nuevos centros, debe ir de la mano de un aumento en la, innovación, liderazgo educativo, investigación científica, formación de docentes que aseguren la calidad educativa. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, 2015)

Algunos de los principales retos que estamos enfrentando en América Latina y el Caribe actualmente, son el acelerado aumento de la privatización, la insuficiente financiación pública, la falta de acceso de los más pobres, la débil inversión, la escasa producción científica, la alta tasa de deserción académica y la baja tasa de matrícula, a pesar de su mejora, en comparación con los países desarrollados.

## RASGOS PROPIOS DE UN LÍDER

Para (GIULIANI, 2002) menciona que hay muchas formas de ejercer el liderazgo. Algunas personas como Franklin Roosevelt, inspiraba a través de sus discursos. Otros, como Joe DiMaggio, lo hacía con su ejemplo. Winston Churchill y

Douglas MacArthur fueron excepcionalmente valientes y excelentes oradores. Roland Reagan lo hizo con la fuerza y consistencia de su carácter, la gente lo seguía porque creía en él.

Algunos de los rasgos atribuidos al auténtico líder son los siguientes:

- *Compromiso de servicio a los demás:* Para ser feliz se necesita servir a una gran causa: ayudar a los demás. (GIULIANI, 2002). Una de las responsabilidades del líder es la de satisfacer las necesidades de aquellos sobre los que ejerce liderazgo.
- *Control de las emociones:* Quien controla sus emociones puede ser de más ayuda a los demás, para controlar situaciones y para solucionarlas. (GIULIANI, 2002) Una parte del liderazgo es el control de las emociones, para ponerlas al servicio de los objetivos.
- *Atención a los detalles:* El conocer los detalles de un gran sistema abre la puerta la líder para la gestión de los mismos.
- *Aceptación de la responsabilidad:* Nada crea más confianza en el líder que aceptar la responsabilidad de lo que sucede durante su liderazgo (GIULIANI, 2002)
- *Sinceridad:* Es el ser auténtico consigo mismo y con los demás (BRANSON, 2010)
- *Honestidad y lealtad a la institución o entidad:* (GIULIANI, 2002) El líder debe hacer de la lealtad su piedra angular.
- *Aprendizaje de los errores:* Se pueden aprender importantes habilidades al levantarse después de los fracasos, para seguir adelante sin desmoronarse (GIULIANI, 2002)
- *Aceptación del riesgo:* (GIULIANI, 2002) Es necesario que el auténtico líder tenga la necesaria fortaleza para tomar sus propias decisiones y mantenerlas, aun cuando sean impopulares; pero debe, tener la necesaria autoconfianza para recabar opiniones y cambiar de decisiones si miedo a parecer débil.

## **LIDERAZGO EDUCATIVO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

En la actualidad la participación y liderazgo educativo en el ámbito universitario, son vitales. Por lo cual se cree conveniente generar proyectos institucionales en la formación de futuros profesionales, pero también en los funcionarios universitarios. Muchas de las veces se dan por sentado que el liderazgo es una cualidad heredada genéticamente, o que es adquirida por un deseo o una actitud siendo fundamentales, pero no suficientes. En la formación de futuros profesionales mediante planes de estudio, ya sean cursos específicos o como ejes curriculares. Es importante a propósito de los procesos de reforma, disponer de líderes que coadyuven a la tarea de construir un proyecto universitario, donde se visualiza un líder educativo, con visión crítica y con habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio. Tal como lo afirma (Grinberg, 1999)

Según (Grestner, 1996) el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para el cumplimiento de determinadas metas u objetivos. No existe un perfil ideal de gerente educativo, pero se han dado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes. Los gerentes educativos conducen de forma racional las actividades de la organización.

Como señala (Hopkins, 1996) el liderazgo pedagógico, es el segundo factor más importante en el impacto de aprendizaje de los estudiantes, después del trabajo en el aula. La dirección mejora la enseñanza y el aprendizaje a través de su influencia en la motivación del personal, condiciones de trabajo y el compromiso.

Así como lo identifican (Longo, 2008) existen tres tareas de liderazgo: orientar hacia donde avanzar, motivar y generar compromiso, de estas tres la primera supone en sí misma una acción de liderazgo abierta a la participación. Una de las primeras tareas será identificar y propiciar algún liderazgo natural, que genere una participación responsable, una participación que integre la reflexión y la evaluación sistemática de la práctica como el mejor medio para mejorar la calidad

de los aprendizajes de los estudiantes, una participación que genere compromiso y correspondencia entre todos los miembros del equipo.

Como menciona (Hopkins, 1996) una comunidad de líderes, donde el liderazgo docente constituye la base para promover esta estrategia de mejora, cuando los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción y aceptan su responsabilidad por los resultados obtenidos.

(Nuñez, 2002) considera seis características básicas de los líderes docentes son: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

Tal como señala (Robinson, 2011) tres conjuntos básicos de competencias requeridas para el liderazgo pedagógico efectivo que tienen un alto grado de interdependencia.

1. Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ya que es necesario para el ejercicio del liderazgo pedagógico, vincula el conocimiento pedagógico y curricular con las dimensiones de gestión y administrativas.
2. La resolución de problemas en función de sus conocimientos pedagógicos y de liderazgo
3. El fomento de la confianza del personal, las familias y el alumnado. El liderazgo es un fenómeno basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones de poder, autoridad o manipulación.

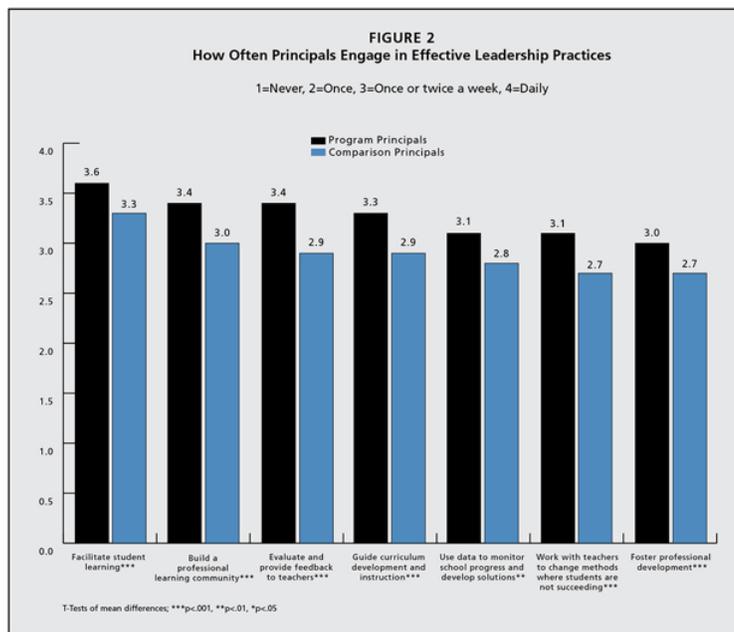
El liderazgo pedagógico se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje según lo señalan (Leithwood K. H., 2008). Un liderazgo pedagógico implica que las competencias directivas deben crear y promover contextos organizativos que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje. Siendo el objetivo del liderazgo mejorar la práctica y el desempeño docente, entonces los conocimientos y competencias son

aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizado, siendo todas las demás destrezas instrumentales. (Elmeore, 2010)

Para (Hargreaves A. y., 2008) la agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es el liderazgo centrado en el aprendizaje, es decir es la vinculación del liderazgo con el aprendizaje del alumnado. En el liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo la calidad de enseñanza ofrecida, y los resultados alcanzados por los alumnos.

El programa promovido por la OCDE, la mejora del liderazgo escolar se basa en cuanto líneas de acción: adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz, redefinir las responsabilidades, distribuir el liderazgo escolar y hacer del liderazgo una profesión atractiva. Una de las tareas es contribuir a mejorar la actuación profesional de profesorado, mejorar las prácticas docentes teniendo como fin el incremento de aprendizaje del alumnado, es decir, un liderazgo centrado en evaluar, apoyar y desarrollar calidad en el docente siendo reconocido ampliamente como un componente esencial del liderazgo eficaz. (Pont, 2008)

A nivel internacional, se han investigado distintos programas de formación y se cuenta con evidencia comparada desde Europa (Huber, S. 2010), y análisis de casos ejemplares desde EEUU (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, & Orr 2007). En estos estudios, el énfasis se observa en las oportunidades de cambio, trayectorias profesionales y en la capacidad de adquirir habilidades que en su mayoría no se traen antes de asumir cargos o roles de liderazgo (ver Gráfico 1). Por ejemplo, Davis, Darling-Hammond, LaPointe y Meyerson (2005) muestran cómo los programas más efectivos se basan en evidencia actualizada sobre liderazgo, enseñanza, desarrollo organizacional y gestión del cambio, tienen una secuencia lógica que logra una progresión en los aprendizajes y permiten a los participantes reflexionar sobre sus prácticas, vinculándolas a los contenidos aprendidos. Adicionalmente, proveen oportunidades de desarrollar experiencias prácticas.



From *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs – Final Report* (2007), p. 12, available for free at [www.wallacefoundation.org](http://www.wallacefoundation.org)

**Gráfico 1. Con qué frecuencia los directores se involucran en prácticas efectivas de liderazgo.**

(Negro= directores participantes de un programa de especialización;  
Azul= directores no participantes)

## EL LIDERAZGO CENTRADO EN EL APRENDIZAJE

La próxima agenda en la mejora del ejercicio de la dirección, de acuerdo con las orientaciones más potentes en la literatura (Darling-Hammond, 2001), es el liderazgo centrado en el aprendizaje (learning-centered leadership); es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. El asunto principal es, pues, qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, en conjunto, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado (Weinstein, 2009). Para lograrlo, deja de ser un rol exclusivo del director, siendo dicha misión compartida por otros miembros del equipo docente. En este sentido, dice (Elmeore, 2010), que “la mejora es más una cualidad de la organización, no de caracteres preexistentes de los individuos que trabajan en ella”; por eso mismo, el liderazgo ha

de ser concebido como algo separado de la persona y del papel que esa persona pueda desempeñar en un momento determinado. El liderazgo está en la escuela y no en la persona del director; que ha de construir su propia capacidad de liderazgo. Las dimensiones transformacionales del liderazgo (rediseñar la organización), junto con el liderazgo instructivo o educativo (mejora de la educación ofrecida), en los últimos años han confluído en un liderazgo centrado en el aprendizaje (del alumnado, del profesorado y de la propia escuela como organización). Más específicamente se entiende como un liderazgo centrado en o para el aprendizaje (leadership for learning). Esta perspectiva no es un modelo más de los que han desfilado en torno al liderazgo, sino que expresa, en el contexto escolar, la dimensión esencial del liderazgo, cuya relación causal recogen diversas investigaciones (Macbeath, 2009). El liderazgo para el aprendizaje implica en la práctica, al menos, cinco principios centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, ser responsable común por los resultados. La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

## **CONCLUSIONES**

La Educación Superior a inicios del siglo XXI se enfrenta a retos sin precedentes debido al impacto de la globalización, estos retos se pueden percibir como amenazas o grandes oportunidades y posibilidades, las instituciones educativas deben de estar dispuestas a tomar ventaja de estas oportunidades y desarrollar acciones proactivas en el lanzamiento de reformas e innovaciones significativas. Hablar de liderazgo educativo es hablar de retos y desafíos que solo pueden ser asumidos, mediante la participación activa y el ejercicio positivo de un liderazgo que logre construir mediante la negociación, el consenso, el análisis de las posibilidades, las estrategias y alternativas. En síntesis, un sistema de

educación superior capaz de hacer efectiva su misión de contribuir con el desarrollo de profesionales altamente capacitados.

## Referencias

- BRANSON, C. (2010). *Leading Educational Change Wisely*. Totterdam: Sense Publishers.
- Castro. (1997). El pragmatismo Neoliberal y las desigualdades educativas en América Latina. *Revista Mexicana de Sociología*, 189-205.
- Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA. (2012). *MODELO EDUCATIVO PARA EL SIGLO XXI FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES*. MÉXICO.
- Elmeore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- GENTO, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad*. Madrid: La Muralla.
- GIULIANI, R. (2002). *Leadership*. Nueva York: Hyperion.
- Grestner, V. (1996). *Reinventando la educación*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Grinberg, J. (1999). *Desafíos y Posibilidades para el Futuro en la Educación. El Papel del Docente Líder*. Obtenido de Eduforum@utdt.edu Conferencia.
- Hadad, W. (1997). La Globalización de la Economía: Repercusiones en la Educación y en la Formación de Competencias. *Perspectivas*.
- Hargreaves, A. &. (2003). *Sustanting leadership*.
- Hargreaves, A. y. (2008). *El liderazgo sostenible*. Madrid: Morata.
- Hopkins, D. (1996). *Estrategias para el desarrollo de centros educativos. Dirección participativa y dirección de centros*.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K. H. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. School Leadership & Management.
- Longo, F. y. (2008). *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*. Capital Humano.

- Macbeath, J. y. (2009). *Connecting leadership and learning. Principles for practice*. Londres: Routledge.
- Nuñez, R. (2002). *Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas*.
- OCDE. (2009). *TAILS (Estudio internacional sobre la enseñanza y el aprendizaje)*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- OCDE. (2012). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2015). *América Latina y el Caribe Revisión Regional 2015 de la Educación para Todos*. Santiago: UNESCO.
- Pont, B. y. (2008). *Improving school leadership*. Paris: OCEDE. Obtenido de <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>.
- PONT, N. (2009). *Como Mejorar el Liderazgo Escolar*. París: OECD.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rodríguez, A. (2009). *Extracto de la tesis de maestría que lleva el mismo nombre y que fue aprobada en SUE-Caribe*. Santa Marta: Colombia.
- SCHMELKES. (1995). *Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas*. México: OEA/SEP.
- Tunnermann, C. (1998). *Transformación de la Educación Superior: Retos y Perspectivas*. Costa Rica: Universidad Nacional.
- UNESCO. (1988). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior . *La Educación Superior en el Siglo XXI*. París.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la Reforma Educativa Chilena,. *Revista Estudios Sociales*, 117,123-148.

## **Sobre el autor**

M.C.C Carlos F García Rodríguez

[federodz@gmail.com](mailto:federodz@gmail.com)

Universidad SPENTA

Monterrey, N.L México