

Mejora de la calidad educativa desde el liderazgo pedagógico: Una revisión sistemática

Improving educational quality from pedagogical leadership: A systematic review

Mauro Héctor Cerón Salazar

Psicólogo, Maestro en Administración de la Educación, Especialista en Psicología, Docente investigador, mcerons@ucvvirtual.edu.pe, Correo personal: mauroceron24@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9672-9212

Jesús Emilio Agustín Padilla Caballero

Docente, Maestro en docencia y gestión educativa, Segunda especialidad en Evaluación de la calidad de los aprendizajes, Doctor en administración de la educación, PhD. en Ética y Responsabilidad Social y derecho Humanos, Docente Investigador y Temático, Universidad César Vallejo, Correo electrónico institucional: jpadillac@ucv.edu.pe, Correo electrónico personal: claimvenst2@yahoo.com, ORCID ID: 0000-0002-9756-8772

Resumen

La mejora de la educación es un objetivo siempre importante, ya sea desde la investigación educativa, informes internacionales, o las distintas políticas educativas que año a año se proponen. Es el liderazgo pedagógico, ejercido en las organizaciones educativas y los equipos de trabajo que la conforman, claves para el alcance de la mejora y la calidad en la educación. La presente investigación es de tipo topográfico. Se plantean orientar los objetivos en 3 ejes principales: de cuántos (número de publicaciones, año, autores), dónde (tipo de revistas, indexación, idioma) y cómo (diseños, métodos, muestras y tipos de instrumentos) se está investigando sobre Liderazgo Pedagógico. De una muestra inicial de $n=6390$ artículos se obtuvo una muestra final de $n=15$ que cumplieron los criterios de inclusión. Se analizaron publicaciones realizadas en España ($n=5$), Chile ($n=4$), Colombia ($n=2$), México ($n=2$), Perú ($n=1$) y Costa Rica ($n=1$). Las investigaciones se caracterizan por ser mayoritariamente descriptivas y cuantitativas, el instrumento de recolección de datos más usado es el cuestionario y los estudios de caso. La mayoría de los investigadores son españoles y chilenos. La distribución muestra, que Directory of Open Access Journals (DOAJ), tiene 5 (33%) indexaciones. El análisis realizado permite considerar al tema de estudio como emergente, y escaso. Que debe realizarse mayores revisiones que consideren toda la literatura disponible, no limitándose a revistas indexadas o de carácter netamente empírico.

Palabra Clave: Liderazgo Educativo, Liderazgo Pedagógico, Liderazgo, Artículos Científicos

Abstract

The improvement of education is an always important objective, whether from educational research, international reports, or the various educational policies that are proposed year after year. It is the pedagogical leadership, exercised in the educational organizations and the work teams that make it up, key to the scope of improvement and quality in education. Materials and methods. The present investigation is of a topographic, non-traditional type, characterized by delving into theoretical and methodological aspects. They propose to orient the objectives in 3 main axes: how many (number of publications, year, authors), where (type of journals, indexing, and language) and how (designs, methods, samples and types of instruments) is being investigated on Leadership Pedagogical. From an initial sample of $n = 6390$ articles, a final sample of $n = 15$ was obtained that met the inclusion criteria. Publications made in Spain ($n = 5$), Chile ($n = 4$), Colombia ($n = 2$), Mexico ($n = 2$), Peru ($n = 1$) and Costa Rica ($n = 1$) were analyzed. Results. The investigations are characterized by being mostly descriptive and quantitative, the most used data collection instrument is the questionnaire and case studies. Most of the researchers are Spanish. And in Latin America it is Chile. The distribution shows that Directory of Open Access Journals (DOAJ) has 5 (33%) indexes. Conclusion. The analysis carried out allows us to consider the subject of study as emerging, and scarce. That further reviews should be carried out that consider all the available literature, not limiting themselves to indexed journals or of a purely empirical nature.

Key words

Educational Leadership, Pedagogical Leadership, Leadership, Scientific Articles

Introducción

En los últimos años, la educación ha sido un tema que ha logrado una constante revaloración y preponderancia. Va más allá de formalidades y protocolos preestablecidos, dictaminados por autoridades competentes o gobiernos de turno, no solo es un tema agendado en las carpetas concernientes, sino también, el punto neurálgico de un cambio social verdadero y sostenible.

De la misma manera, la mejora de la educación es un objetivo siempre importante, ya sea desde la investigación educativa, informes internacionales, o las distintas políticas educativas que año a año se proponen. Así mismo, dentro de las distintas propuestas o normas, es el liderazgo pedagógico, ejercido en las organizaciones educativas y los equipos de trabajo que la conforman, claves para el alcance de la mejora y la calidad en la educación. Éxito que se evidenciará en la medida en que el educando pueda reflejar una mejoría sostenible en su desarrollo educativo (Ritacco & Amores, 2019).

El liderazgo pedagógico es aquel que no solo comprende la interacción entre los actores del ambiente educativo, sino que va más allá al promover activamente el desarrollo de capacidades, rendimiento y bienestar, los cuales devendrán en un impacto significativo en el contexto de la comunidad. Por lo que, la función es decisiva. Ahora bien, sin que esto signifique que este tipo de liderazgo recaiga solo en una persona, puesto que tiene la capacidad de poderse distribuir en distintos agentes de cambio de la institución educativa. No solo debería ser o recaer en los directores, sino también en sus adjuntos, equipos de trabajo y hasta en los consejos escolares, con la finalidad lograr los indicadores deseados en la relación de enseñanza – aprendizaje.

En América Latina, existen aún brechas significativas en cuanto a la calidad educativa (Escribano, 2017), reflejados en los problemas de gestiones educativas y directorios en donde

los principales perjudicados son los estudiantes. Enfocado solo en la dirección burocrática, y no tanto, por ejemplo, en incrementar sus conocimientos pedagógicos esenciales o adquirir un tipo de liderazgo oportuno. Así mismo, todo hace indicar que de haberse dado iniciativas para menguar estas brechas, no terminan de ser coherentes entre sí. Por lo que, la labor que realiza un directivo de una IIE en América Latina, no está del todo profesionalizado en ciertos casos. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación Ciencia y Cultura, Unesco, 2014).

En el Perú, esto guarda relación con las constantes problemáticas asociadas a los colegios nacionales donde no solo han sido puestos bajo la lupa por los resultados mostrados en las evaluaciones anuales sobre rendimiento académico, sino por casos de gestiones educativas ejercidas de manera ineficiente, y con diversos problemas asociados a un mal manejo administrativo y pedagógico. (MINEDU, 2019; Murillo & Carillo, 2020; Rodríguez & Saavedra, 2020), sin embargo, desde el 2012 se ha generado un marco de actuación desde el Ministerio de Educación (Marco del buen desempeño docente), que es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional. Los cuales se centran en los 3 ejes principales en cuanto a las políticas que prioriza el Ministerio, como es la calidad educativa y cierre de brechas, desarrollo docente (centrados en buena docencia) y finalmente, en la modernización y descentralización de la gestión educativa. (Marco de Buen Desempeño Docente, 2020).

Dentro de este marco, el liderazgo pedagógico es reconocido como un pilar fundamental en la mejora de los aprendizajes, los cuales se centran en los objetivos de las instituciones educativas, por medio de los Planes Anuales de Trabajo (PAT), en lo que respecta a lo pedagógico. (Manual del Líder Pedagógico, 2015).

En el caso de México, se enfrenta a nuevos retos y cambios nacidos de la necesidad de actualizar su sistema educativo, debido a hechos recurrentes donde directivos escolares no tienen claras sus funciones, o que siguen estatutos anticuados con muchos años de retraso. No existían antecedentes claros sobre un perfil directivo oportuno, ni instrumentos que den validez de su preparación para ocupar un puesto de directivo (Parés, 2016). Es decir, tampoco se encontraba profesionalizado.

Sin embargo, Reformas Educativas, como las del año 2013, han derivado en avances concretos en materia de mejores indicadores de logro respecto a otros años, aunque se haya visto, en su proceso de implementación, diversas trabas y problemas burocráticos que no han hecho más que ponerla en peligro de forma latente. A pesar de la importancia que justifica su puesta en marcha. En conclusión, a pesar de ser un tema de alto impacto para grupos e intereses políticos, así como el de las comunidades, el liderazgo pedagógico ha sido visto por muchos años solo de reojo, con poco análisis y falta de interés verdadero. (Parés, 2016).

Chile, por su parte, también fundamenta sus principales hitos de cambio a partir del año 2015, con la elaboración del Marco de Buena Dirección y Liderazgo Escolar, y el rol más protagónico del liderazgo pedagógico dentro de las actividades de los directores de las instituciones educativas de dicho país, así como el desarrollo de la profesionalización y el fortalecimiento del rol directivo (Mellano, Chaucono & Villagra, 2017; Quiroga & Aravena, 2017).

Habiendo entendido la importancia del Liderazgo Pedagógico en la directiva educativa, el alcance de la investigación al respecto es más que necesario. Recientes publicaciones que corresponden a revisiones de literatura especializada (Aravena & Hallinger, 2018; Flessa,

Bramwell, Fernández & Weinstein, 2018; Bordón, 2019; Díaz-Delgado, Veloso-Rodríguez, 2019) sobre investigaciones en el ámbito del liderazgo pedagógico en América Latina, convergen en la premisa de que la producción regional en torno a la temática de estudio, es escasa e insuficiente en comparación con las realizadas en otras partes del mundo. Principalmente en Europa y Norteamérica. Sin embargo, dentro de dichos estudios latinoamericanos, son los países de México y Chile quienes han venido contribuyendo en más de un tercio en el total de publicaciones relacionadas a la temática que investigamos. Sin que esto signifique quitar la cautela pertinente y relativa con respecto al total de producción mundial. (Westein, Muñoz, Sembler & Marfán, 2019).

Materiales y métodos

En este artículo se desarrolla una investigación dentro del paradigma cuantitativo, tipo descriptiva correlacional causal, de corte transversal, según Salkind (1998) citado por Bernal (2010), “la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables”, lo que implica la aplicación de instrumentos de medición a cada una de las variables y luego medir el grado de asociación entre ellas a través de un estadístico de correlación lineal, por otro lado “en la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables” (Bernal, 2010: 115).

Se seleccionaron como sujetos de la muestra de 70 docentes y directivos, pertenecientes a dos institución educativa del nivel secundaria de Educación Básica Regular de Lima-Perú, los primeros se escogieron al azar y los demás intencionalmente a fin de aplicarles un cuestionario que consta de 28 preguntas de alternativa múltiple diseñados en función a las dimensiones estudiadas (liderazgo directivo y entornos virtuales), cada pregunta contó con tres categorías “Si, No, A veces”, con una escala de tipo ordinal .El criterio de selección de la muestra fue en función al cargo, sexo, edad, escala y máximo grado alcanzado a fin de correlacionar el liderazgo directivo con la comunicación virtual .

El período seleccionado para la aplicación del cuestionario, comprende los meses de diciembre del 2020 y febrero del 2021, el instrumento antes mencionado se sometió a la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach teniéndose como resultado (0,652) para las preguntas aplicadas a los directivo y para las preguntas aplicadas a los docentes, luego se aplicó en forma virtual, lo cual permitió la construcción de la correspondiente base de datos y su posterior procesamiento utilizándose para ello el programa SPSS versión 23, realizándose la prueba de hipótesis mediante el estadístico r de Pearson que arrojó resultados significativos con un p valor < 0,05, para la hipótesis a mayor liderazgo directivo, mejor comunicación virtual en las institución educativa 1140 y 1267.

Resultados

Al procesar los datos obtenidos de la muestra de estudio en relación al liderazgo directivo y la comunicación virtual se han generado dos tablas conteniendo los niveles de las citadas variables desde “muy alto” a “muy bajo”, habiéndose delimitado el análisis a la muestra de 70 personas, directivos y docentes de las Instituciones Educativas 1140 y 1267 del nivel secundaria, se observaron los hallazgos (Tabla N° 01): el 90 % se ubica a un nivel “alto”; en tanto que el 8,6% está a un nivel “medio”, y el 1,4% se encuentra a nivel “bajo” .

Tabla N° 01: Liderazgo directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	1	1,4	1,4	1,4
	MEDIO	6	8,6	8,6	10,0
	ALTO	63	90,0	90,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Los resultados de la dimensión comunicación virtual se ubican en los niveles: 68.6% para “alto”, el 30% en el nivel “medio” y el 1.4 % “bajo”, considerando que el valor 3 es para “si”, 2 para “a veces” y 3 para “no”; observándose que la puntuación porcentual más alta se da en la categoría “alto” (Tabla N° 02).

Tabla N° 02: Comunicación virtual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	1	1,4	1,4	1,4
	MEDIO	21	30,0	30,0	31,4
	ALTO	48	68,6	68,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

En referencia a las correlaciones obtenidas, se aplicó en principio la prueba de normalidad de Kolmogorov-smirnov arrojanado un p valor $> 0,05$ por lo que se tienen datos que no siguen una distribución normal por lo que se eligió como prueba estadística la rho de Spearman, la misma que arroja los cálculos siguientes: para la correlación entre las variables principales Liderazgo directivo y comunicación virtual, se tiene una rho de 0,757 considerado “alto positivo” (Tabla N° 03).

Tabla N° 03: Correlación entre el liderazgo directivo y la comunicación virtual.

		Comunicación virtual
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,757
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Aplicando el estadístico rho de Spearman para las correlaciones entre la variable Liderazgo directivo y las dimensiones de la variable comunicación virtual, se obtuvieron los hallazgos siguientes (Tabla N° 04), en relación a la dimensión vínculos sincrónicos y asincrónicos, se obtuvo un rho de 0,663 ubicándose “como alto positivo”, con una significancia menor que 0,05 lo cual le da fuerza a la correlación.

Tabla N° 04 : Correlación entre el liderazgo directivo vínculos sincrónicos y asincrónicos.

		Vínculos sincrónicos y asincrónicos
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,663
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

1. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En similares condiciones se correlacionó la variable liderazgo directivo con la segunda dimensión de la variable comunicación virtual (Facilita el aprendizaje y promueve la democratización de la información), arrojando un p valor menor de 0,05 con lo cual se confirma la hipótesis alterna, en el caso de la rho de Spearman se tuvo 0,653 similar a la correlación anterior. Se ubica en el rango “alto positivo” de carácter significativo (Tabla N° 05).

Tabla N° 05: Correlación entre el liderazgo directivo y Facilita el aprendizaje y promueve la democratización de la información.

		Facilita el aprendizaje y promueve la democratización de la información
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,653
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para la correlación entre la variable antes citada y 1 dimensión tercera de la segunda variable (Tabla N° 06, Intercambio de datos e información), al aplicarse el estadístico de prueba rho de Spearman se obtuvo como resultado $r = 0,629$ repitiéndose el rango anterior, con un p valor significativo ($p < 0,05$); finalmente para la correlación con la última dimensión de la segunda variable (Tabla N° 07, relaciones entre los miembros de la comunidad virtual), se calculó un rho de Spearman de 0,390 ubicándose en la categoría bajo positivo” lo cual indica que no hay mucha relación entre las variables pero que si cuentan con la fuerza asociativa ya que el p valor fue menor de 0,05.

Tabla N° 06: Correlación entre el liderazgo directivo y las relaciones entre los miembros de la comunidad virtual.

		Relaciones entre los miembros de la comunidad virtual
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,390
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla N° 07: Correlación entre el liderazgo directivo y el Intercambio de datos e información

		Intercambio de datos e información
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,629
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos en la investigación sitúan a las variables fuertemente asociadas ya que el p valor es para todos los casos menor que 0,05 y arroja valores de r de Pearson entre moderados positivos y muy baja a excepción de un valor “nulo” que constituye la relación e entre la variable liderazgo directivo y reuniones entre miembros de la comunidad virtual, en este sentido se coincide en parte con los resultados de Bernal e Ibarrola (2015), que definen al liderazgo como un proceso de índole individual y colectivo mediante el cual se incide en

los miembros de la comunidad educativa fin de lograr aprendizajes, por su parte Torres y Pérez (2017), establecen que el docente debe promover el cambio social, por lo que el liderazgo lo debe guiar hacia ese fin, del mismo modo Peña, Velázquez & Rincón (2018) reconocen que el líder es responsable de decidir en función a los miembros de la organización quienes deben ser innovadores, lo que coincide con los resultados obtenidos para el liderazgo directivo que se muestra de la siguiente manera el 90 % se ubica a un nivel “alto”; en tanto que el 8,6% está en un nivel “medio”; con respecto al liderazgo directivo y los vínculos virtuales de orden sincrónico y asincrónico los resultados de la investigación establecen una correlación rho de Spearman de 0,663 ubicándose “como alto positivo”, coincidiendo con lo expuesto por Esguerra y Contreras, (2016); Esteve y Adell (2018); de Lázaro, Gisbert y Silva (2018) en razón de que mediante la red virtual se genera el e-liderazgo que ofrece variedad de mecanismos para interactuar en el mundo globalizado, lo cual obliga a que aprenda a liderarse a través de medios tecnológicos pe influir a partir de las capacidades y destrezas que debe adquirir el profesorado para manejar recursos digitales en el proceso formativo.

Respecto a la relación con la dimensión facilita el aprendizaje y promueve la democratización de la información, el resultado fue de una rho de Spearman de 0,653, considerada “alta positiva”, ello se relaciona con el logro de competencias digitales en el docente, quien es el responsable de lograr la construcción de aprendizajes en el entorno virtual, claro está bajo el liderazgo del directivo que orienta hacia ese fin, sobre el particular estudios de López y Bernal (2018) estiman que la competencia digital es vital e imprescindible a fin de educar a los adolescentes que utilizan consuetudinariamente la tecnología, asimismo el docente tiene que desarrollar nuevas metodologías activas de aprendizaje como consecuencia de los continuos cambios y adecuaciones curriculares.

Al analizar la correlación entre el liderazgo directivo y Intercambio de datos e información la investigación dio como resultado un rho = 0,629 considerado “alto positivo”, lo que implica un flujo continuo de datos entre los miembros de la comunidad educativa, pero no tal alto como se esperaría, al parecer es solo de carácter condicional, el involucramiento no es tan profundo, ello se debe a que el director o los directivos no motivan la participación, respecto a ello Morgado, Zavala & Argüelles. (2019) estiman que el 73% considera que casi nunca el directivo motiva al colectivo institucional hacia el accionar con el contexto escolar, Papic (2019) estableció que un 81,7 % está de acuerdo y muy de acuerdo que la actividad comunicativa promueva el involucramiento participativo, entonces el docente reconoce la necesidad de comunicación, pero al mismo tiempo esta debe ser motivadora; finalmente un rho = 0,390 ubica los resultados sobre *el liderazgo directivo y las relaciones entre los miembros de la comunidad virtual, en un nivel “bajo” a pesar de ser significativo ($p < 0,05$)*, ello es producto de que los directivos interactúan con los docentes en talleres u otros destinados a desarrollarlos profesionalmente, pero no al 100%, al respecto Vaillant (2019), en un estudio obtuvo que el 71,2% de los directores, señalan que en su centro

se realizan talleres de desarrollo profesional , siendo el promedio en América Latina (53,3%) que se encuentra debajo de los países miembros de la OCDE (68.6%).

Sobre el desarrollo profesional, el estudio en discusión no ha profundizado lo suficiente por lo que deben ejecutarse otros estudios que observen el desarrollo profesional en ambientes virtuales y su relación con el liderazgo directivo en forma directa, ello contribuirá al mejor entendimiento del accionar del director y personal jerárquico en una institución educativa. El estudio tiene la particularidad de que ha realizado mediciones sobre las correlaciones del liderazgo ejercido por el directo en el entorno virtual, en esta nueva realidad originada por la pandemia y su consecuente aislamiento social que ha originado que las instituciones educativas cambien su forma de prestar el servicio educativo, en resumen se tiene que el distanciamiento físico ha afectado el proceso de liderazgo, por ello las correlaciones, en su mayoría son altas, pero no “muy altas”, incluso existe una correlación “baja”, siendo necesario ampliar los estudios sobre el impacto del aislamiento social en el liderazgo directivo, a partir de las correlaciones expuestas.

Conclusiones

Luego del análisis de los resultados del estudio, se establece la importancia del liderazgo directivo y la comunicación virtual, la misma que hoy es materia de práctica diaria, la dirección de la institución educativa ha generado un espacio novedoso del ejercicio del liderazgo, no lo ha perdido al pasar de un escenario presencial a un escenario o virtual, si bien es cierto ha sufrido deterioro, lo cual se colige con los resultados de las correlaciones, este no se ha perdido y se mantiene en un término alto con tendencias a moderado, los docentes también al asumir compromiso en el desarrollo de aprendizajes pen un entorno virtual, también deben comprometerse a sostener el liderazgo directivo por este medio, participando activamente en las reuniones virtuales con motivo de intercambiar datos e información, fortalecer la comunicación, vincularse sincrónica y asincrónicamente, desarrollar el aprendizaje en un clima de democratización de la información. Si bien es cierto, el desarrollo e actividades escolares virtuales, era un fenómeno esperado, este ha sufrido una abrupta expansión motivada por el aislamiento social a raíz de la pandemia por el Covid -19, lo cual obliga a ejercer el liderazgo directivo en un nuevo escenario, que marque nuevas estrategias para que el servicio educativo sea cada vez más democrático.

Referencias

Aravena. F., & Hallinger, P. (2018). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 207–225. <https://doi.org/10.1177/1741143217745882>

- Barrero, B., Domingo, J. & Fernández, J. (2020). Liderazgo intermedio y desarrollo de comunidades de práctica profesional: Lecciones emergentes de un estudio de caso. *Psicoperspectivas*, 19(1), 6-18. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue1-fulltext-1751>
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: La Muralla.
- Castillo, F. A., & Hallinger, P. (2018). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 207-225.
- Díaz-Delgado M. A., Veloso-Rodríguez A. (2019). *Modelos de Investigación en liderazgo educativo, una revisión internacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911.
- Flessa, J., Bramwell, D., Fernández, M., & Weinstein, J. (2018). School leadership in Latin America 2000-2016. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 182-206. <https://doi.org/10.1177/1741143217717277>
- Gamboa, M., Barros, L., & Barros, C. (2019). Childhood Aggressiveness, Learning and Self-Regulation in Primary Students. *Luz. Revista Electrónica Trimestral de La Universidad de Holguín*, 53(9), 1689–1699. <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/743/637>
- González- Fernández, Khampirat, B., López-Gómez, E. & Orange, H. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Revista Estudios Sobre Educación*, 39, pp. 207-228. DOI: 10.15581/004.39.207-228
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (Eds.). (2017). *An introduction to systematic reviews*. London: Sage.
- Gabriel Adalberto Vela-Quico; Telmi Janet Cáceres-Coaquira; Alejandro Félix Vela-Quico (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28064146025/index.html>
- Hallinger, P. & Bryant, D.A. (2013) Mapping the terrain of research on educational leadership and management in East Asia. *Journal of Educational Administration* 51(5): 618–637.
- Hallinger, P. & Hammad, W. (2017). Knowledge production on educational leadership and management in Arab societies: A systematic review of research. *Educational Management Administration & Leadership*. 47(1), pp. 20-36. <https://doi.org/10.1177/1741143217717280>.
- Leiva Guerrero, M. V., Gairin Sallán, J., & Guerra San Martín, S. (2019). Prácticas de liderazgo de los directores noveles para la inclusión educativa. *Aula Abierta*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062829>
- Mellado, M., Chaucono, J. & Villagra, C. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(3), 541-548. <https://doi.org/10.1590/2175-353920170213111102>

- Muriel, A. F. A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46.
- Murillo, J. & Carillo, S. (2020). Segregación escolar por nivel socioeconómico en educación secundaria en Perú y sus regiones. *Revista Peruana de Investigación Educativa*. 12, pp. 7-32
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región. Santiago de Chile: OREALC/Unesco.
- Palacios, S. G., González-Fernández, R., & Sención, H. O. S. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista complutense de educación*, 31(4), 485-495.
- Parés, I. (2016). Educational leadership in Mexico. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 3(2), 143- 172. doi: 10.17583/ijelm.2015.1575
- Parra, R., & Ruiz, C. (2020). Transferencia de la formación en competencias de liderazgo escolar en una universidad chilena. *Revista Educación*, 44(2), 138-153.
- Quiroga, M. & Aravena, F. (2017). Jefes de UTP nóveles en Chile: desafíos del liderazgo pedagógico. *Perspectiva Educacional*, 56(3), 76-97.
- Rivera, 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. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>
- Robles, A., & Arguedas, R. (2020). Liderazgo pedagógico crítico: la docencia y la intelectualidad orgánica. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 196 - 207. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3051>
- Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez-Sierra, R. y López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>
- Rodríguez, M.F. & Saavedra, M. (2020). Moviéndose de una decepción a otra: Los jóvenes que cambian de escuelas en contextos urbano-vulnerables de Lima Metropolitana. *Revista Peruana de Investigación Educativa*. 12, pp. 217- 242.
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophía*. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Sandoval-Estupiñán, L., Pineda-Báez, C., Bernal-Luque, M., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense De Educación*, 31(1), 115-124.
- Teruel, J. M., & Mayayo, J. L. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *REXE-Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(41), 287-305.
- Torres, M., Paz, K & Salazar, F. (2016). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf

- Vargas, M., Cardoso, E. & Cortés, J. (2020). Estudio comparativo sobre el liderazgo pedagógico en dos centros de idiomas en inglés en México y Colombia desde la perspectiva del profesorado. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 11, pp. 1-20. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v11i0.754
- Weinstein, José, Muñoz, Gonzalo, Sembler, Matías, & Marfán, Javiera. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). *Calidad en la educación*, (51), 15-52. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.671>