



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**Año: VII    Número:3    Artículo no.:9    Período: 1ro de mayo al 31 de agosto del 2020.**

**TÍTULO:** El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes?

**AUTORES:**

1. Máster. Enrique Bonilla-Murillo.
2. Máster. Verónica Sagnité Solís-Herebia.

**RESUMEN:** El estudiantado contemporáneo es cada vez más diverso en cuanto a características, necesidades y habilidades. Las instituciones educativas demandan líderes educativos con capacidad de generar ambientes adecuados. Las reformas educativas se han enfocado en el desarrollo integral del estudiantado; sin embargo, falta más capacitación docente. En los enfoques centrados en el aprendizaje, el liderazgo juega un papel crucial. El propósito del ensayo es analizar el liderazgo docente y responder ¿Por qué es importante para el desarrollo del estudiantado? Particularmente, éste se centra en el liderazgo docente y su capacidad para influenciar y transformar al estudiantado, docentes y la educación en general. Se plantea el liderazgo compartido como opción para generar una cultura de liderazgo en las instituciones educativas.

**PALABRAS CLAVES:** liderazgo docente, liderazgo compartido, liderazgo educativo.

**TITLE:** Teacher leadership: Why is it important for students' development?

**AUTHORS:**

1. Master. Enrique Bonilla-Murillo.
2. Master. Verónica Sagnité Solís-Herebia.

**ABSTRACT** Contemporary students are increasingly diverse in terms of characteristics, needs and abilities. Educational institutions demand educational leaders with the capacity to create adequate environments. The educational reforms have focused on the integral development of the student body; however, more teacher training is lacking. In approaches focused on learning, leadership plays a crucial role. The purpose of the essay is to analyze teaching leadership and answer Why is it important for student development? In particular, it focuses on teaching leadership and its ability to influence and transform students, teachers, and education in general. Shared leadership is proposed as an option to generate a leadership culture in educational institutions.

**KEY WORDS:** teachers' leadership, shared leadership, educational leadership.

**INTRODUCCIÓN.**

La educación superior enfrenta grandes retos a nivel mundial. La globalización de las economías, el desarrollo vertiginoso de las tecnologías de la información y comunicación e internet continúan afectando el desempeño de las universidades independientemente de sus características.

Howard, McLaughlin y Knight (2012) mencionaron que la educación superior incentiva la innovación, los avances científicos y a preservar la herencia cultural. Además, permite la cohesión social y el desarrollo económico. De ahí que, los gobiernos de diferentes países han buscado formas de mejorar la educación a través de reformas educativas que ayuden a las universidades a ofrecer una educación adecuada al siglo 21. Dichas reformas educativas en general han puesto énfasis en enfoques centrados en el estudiantado. De este modo, la educación basada en competencias, aprendizaje centrado en el estudiantado, clase invertida y la educación basada en problemas son

algunos ejemplos que pretenden una educación adecuada a las necesidades educativas del estudiantado de la actualidad.

El propósito fundamental detrás de estos enfoques centrados en el estudiantado es precisamente ayudarlos a construir una educación holística integrada por conocimientos, habilidades y valores. De acuerdo con Ala-Mutka (2011) el estudiantado requiere habilidades de aprendizaje para la vida como comunicación, tecnología, matemáticas, habilidades sociales y cívicas. Además, habilidades culturales y aprender a aprender. Por otro lado, Bates y Sangrà (2011) argumentaron que el estudiantado necesita habilidades de trabajo en equipo, pensamiento crítico y manejo de información. Por su parte, Cummins y Kunkel (2015) dijeron que el estudiantado de hoy requieren habilidades para la vida porque estas habilidades son las que los empoderan para continuar aprendiendo y así es como contribuyen al desarrollo social y económico de los países. Es imperativo para las universidades proveer un ambiente adecuado al estudiantado donde puedan desarrollar todas las capacidades que demanda la sociedad actual.

En la actualidad, la tendencia es el desarrollo integral del estudiantado; no obstante, para lograrlo es importante considerar el desarrollo profesional docente y de personal administrativo. Si bien, las reformas educativas también han puesto énfasis en el desarrollo profesional docente, se requiere profundizar en habilidades de liderazgo docente y analizar como estas contribuyen al desarrollo del estudiantado (Graziano, Herring, Carpenter, Smaldino y Finsness, 2017).

El rol de los líderes educativos es proveer ambientes adecuados para la enseñanza y aprendizaje. Hofmeyer, Sheingold, Klopper y Warland (2015) mencionaron que es interés de la educación superior crear culturas más democráticas y menos jerárquicas. Una cultura basada en principios éticos y valores tienen un efecto positivo en el desarrollo integral de una institución y del estudiantado. La creación de estas culturas las construye líderes educativos capaces de influir positivamente en el entorno escolar. Kuh, Kinzie, Schu y Whitt (2011) argumentaron que el éxito

del estudiantado radica en el liderazgo. Por esta razón, todas las acciones del personal docente y personal administrativo deben estar orientadas a el desarrollo del estudiantado.

En el presente ensayo se analiza el liderazgo educativo del siglo 21 en primera instancia desde un enfoque general; es decir, se examina en un sentido amplio el liderazgo educativo que requiere las organizaciones en la sociedad actual y como este impacta en la creación de culturas institucionales. De igual manera, se analiza más específicamente el rol del personal docente como líder educativo, específicamente desde un enfoque del contexto escolar. En este punto, se plantea la importancia de las teorías de desarrollo del estudiantado y como estas fundamentan o deberían fundamentar las acciones de los líderes en las instituciones educativas. Patton, Renn, Guido y Quaye (2016) argumentaron que las teorías de desarrollo estudiantil ayudan a las personas administradoras a explicar cómo el estudiantado universitario crece y se desarrolla durante el transcurso de los años en la escuela. Para este análisis se toma en cuenta las diferentes teorías desde sus varios enfoques. Por otra parte, se analiza el liderazgo docente y su influencia en el estudiantado a través de su participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Concretamente se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Por qué el liderazgo docente es importante para el desarrollo del estudiantado?

## **DESARROLLO.**

### **El liderazgo educativo en el siglo 21.**

Ante este escenario, un liderazgo educativo es imperativo. La sociedad contemporánea demanda ciudadanos cada vez más profesionalmente capacitados y con valores. La sociedad basada en el conocimiento, la globalización y el desarrollo de la tecnología e internet exigen organizaciones con personal altamente especializado; además, con valores éticos y responsabilidad social.

Marques (2015) dijo que en esta nueva era las personas en las organizaciones tienen otras expectativas sobre los individuos que las dirigen; es decir, no se sienten cómodos en seguir órdenes unilaterales. En un sentido amplio, las personas prefieren el trabajo colaborativo y esperan ser tomadas en cuenta en los procesos laborales.

En cuanto a estudiantes contemporáneos, cada vez son más diversos y con demandas y necesidades muy diferentes. Las instituciones educativas se enfrentan a grandes retos con respecto a cómo satisfacer estas necesidades. Aunado a las características del estudiantado, las escuelas tienen el reto de gestionar, liderar y administrar recursos cada vez más escasos. Por otro lado, las instituciones educativas se ven comprometidas a cumplir con expectativas de calidad y rendición de cuentas.

¿Puede el liderazgo mejorar la educación? ¿Cómo afecta el liderazgo al proceso de enseñanza-aprendizaje? En estudios de Heck y Hallinger (2014) se mencionó que el liderazgo tiene un impacto indirecto en el aprendizaje. Asuga, Encott y Scevak (2015) aseveraron que el liderazgo es clave en el desempeño del estudiantado, pero su influencia es más directa en otros aspectos educativos como la capacitación docente, el clima escolar y la cultura de la institución.

La docencia, el compromiso y la satisfacción sobre el trabajo de las maestras y maestros tiene un impacto directo en los resultados de aprendizaje del estudiantado; pero esto no significa que el liderazgo no juega un papel preponderante en la educación. Al contrario, un liderazgo visionario que prepare y apoye a la institución en todos los sentidos es imperativo para satisfacer las necesidades del estudiantado. ¿Qué habilidades necesitan los líderes educativos en el siglo 21?

Marques (2015) menciona que los líderes de hoy requieren ser pensadores críticos, creativos, visionarios y sensibles a las necesidades de sus seguidores. Fernández y Hernández (2013) mencionaron que se necesita un liderazgo que valore el rendimiento académico, la diversidad, equidad y justicia social. Así como las demandas y necesidades de las instituciones educativas son diversas, de igual forma, los líderes educativos requieren diversas competencias que les ayuden a

crear comunidades colaborativas en las que se conjuguen esfuerzos, recursos y procesos hacia una visión colectiva.

Otros investigadores como Maureira Cabrera, Garay Oñate y López Alfaro (2016, p. 691) citando a Alig-Mialcarek y Hoy (2005) también concuerdan que el liderazgo educativo es un factor de efectividad en la educación puesto que ayuda “en la definición ... de metas, monitoreo, retroalimentación del proceso de enseñanza-aprendizaje y promoción del buen clima escolar”. Howell, Reames y Andrzejewski (2014) por su parte aseveraron que la incorporación de la tecnología también el liderazgo es clave. En general, el liderazgo educativo de la actualidad es una necesidad en todos los sentidos de la vida escolar. El líder educativo es el responsable de crear las condiciones adecuadas para que el estudiantado tenga éxito. Aunque el liderazgo tenga un impacto indirecto en el desempeño académico del estudiantado, su labor es fundamental para la creación de un ambiente que empodere tanto a docentes como a estudiantes.

Las responsabilidades de líder educativo no son exclusivas de los administradores de las instituciones. El liderazgo docente es el primer factor decisivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dutta y Sahney (2016) sugirieron que las actividades de las docentes y los docentes en el aula tienen una influencia positiva sobre el desempeño del estudiantado; de manera, que el personal docente moderno deberá contar con ciertas competencias que los empoderen a potencializar esta influencia en el estudiantado.

### **El rol del docente como líder educativo.**

Dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, el personal docente tiene una mejor posición que las personas administradoras de una institución educativa para influir e impactar en el aprendizaje del estudiantado. El liderazgo docente no significa que solamente lo tiene el personal docente con puesto de autoridad. El liderazgo docente es un proceso en el que se influencia a otros docentes a

mejorar su práctica educativa. Nicholson, Capitelli, Richert, Bauer y Bonetti (2016) argumentaron que el docente tiene influencia más allá del aula y tienen la capacidad de influir a otros de forma individual o colectivamente y puede mejorar el proceso de aprendizaje a través de su propia mejora y de la ayuda a los demás. Consecuentemente, el líder docente requiere una serie de habilidades que le auxiliien en su labor dentro y fuera del aula.

El líder docente inspira, provee dirección, motiva a otros, tiene la habilidad de comunicar e innovar. También, tiene la capacidad de crear relaciones placenteras y desarrollar a otras personas (Warren, 2016). Bernal, Abed y Ramírez (2017) describieron algunas de las características y habilidades que deben tener los líderes docentes. Por ejemplo, un líder docente de acuerdo con estos autores deberá ser proactivo, puntual y ser un colaborador y gestor de alianzas entre docentes. Hernández, Trejo, Salazar y Dos Santos (2017) concuerdan que el líder docente debe ser dinámico y competitivo; mientras que Xu y Patmor (2012) describen a un líder docente como un planeador, evaluador y solucionador de problemas; además, es reflexivo y ético. El rol del docente como líder es ser un voluntario que participa en actividades educativas formales e informales; su comportamiento afecta positivamente a otras personas; apoya el desarrollo profesional de sus compañeros y estudiantes (Türker, 2016).

Está claro, que el rol del docente como líder educativo es importante. No es suficiente que el personal docente tenga habilidades de liderazgo y capacidad de influir en los demás. Los docentes y las docentes líderes requieren trabajar en un ambiente escolar con mentalidad de trabajo colaborativo. Fiarman (2017) mencionó que los directores y directoras de escuelas como líderes educativos son responsables de crear estas culturas colectivas de responsabilidad compartida donde el personal docente esté en condiciones de liderar a otras personas docentes.

De igual manera, es tarea de las personas directivas fomentar el desarrollo de habilidades del personal docente. Türker (2016) mencionó algunos factores que previenen el liderazgo docente; por ejemplo, la falta de ambientes democráticos y de confianza; falta de evaluación; incompetencia en el desarrollo profesional e insuficiencia en apoyo al equipo docente. Graziano et al. (2017) aseguraron que el fomento del liderazgo docente se da cuando hay ciertas condiciones como apoyo organizacional, visión y desarrollo docente. Empero, es importante que haya una congruencia entre el rol del líder docente y el rol de liderazgo de los administradores para que no haya conflictos entre roles tradicionales y roles de liderazgo más dinámicos (Türker, 2016).

En una escuela con mentalidad de liderazgo se fomentarían las habilidades de liderazgo del personal docente. Con estas habilidades de liderazgo se compartiría la responsabilidad del aprendizaje de todo el estudiantado, docentes y administradores (Fiarman, 2017). La teoría del liderazgo compartido descrita por Johnston (2015) explica que a manera que se incrementa la necesidad de múltiples habilidades de liderazgo como las múltiples demandas educativas, el liderazgo único ya no es una opción viable.

En la actualidad, un modelo de liderazgo compartido podría ser una mejor opción. De acuerdo con Johnston (2015) la teoría de liderazgo compartido establece que los individuos colaboran entre sí para cumplir con un fin que solos no podrían alcanzar. Sin embargo, como establece la teoría, todos los actores educativos deben participar para que sea efectiva. El liderazgo compartido funciona en un ambiente en el que las habilidades de todos se ponen en práctica para alcanzar las metas.

Bajo la teoría de liderazgo compartido el personal docente asume un liderazgo tanto informal como formal dentro y fuera del aula; crean ambientes participativos, y se involucran con otros para mejorar el aprendizaje del estudiantado. Tomando en cuentas estas ideas, se puede decir que los administradores educativos como líderes son los responsables de crear las condiciones para que se desarrollen líderes docentes dentro y fuera del salón de clases.

El liderazgo es un proceso en el que los líderes tienen la capacidad de influir en los demás para alcanzar metas en común. Los líderes educativos con puestos de autoridad tienen la obligación de visualizar el camino; plantear objetivos y estrategias que llevan a la institución a cumplir con su misión. El liderazgo docente se desarrollaría mejor en un ambiente educativo en el que se fomente el trabajo colaborativo, la buena comunicación, el apoyo, y el liderazgo compartido.

### **Teoría del Desarrollo Estudiantil.**

Cuando el estudiantado ingresa a la educación superior traen consigo diversas experiencias, actitudes y antecedentes, mismos que son características que determinan su éxito de alguna manera. En su ingreso a la universidad entran a un proceso de cambio más complejo en el que interactúan con personas diversas y en diferentes situaciones y contextos (Veenstra, 2009).

De acuerdo con Patton et al. (2016), la teoría del desarrollo estudiantil ayuda a las instituciones de educación superior a explicar cómo el estudiantado crece y se desarrolla durante sus años en la escuela. El rol de la teoría es organizar e interpretar una gran cantidad de información significativa. Especialmente, la teoría de desarrollo estudiantil explica cómo el estudiantado se desarrolla, crecen y maduran mientras adquieren conocimiento en la educación superior (Patton et al., 2016). La teoría permite ver completamente las características del estudiantado; por tanto, el ambiente educativo debe ayudar al desarrollo total del estudiantado.

Es imperativo, para las instituciones educativas, conocer las teorías pues ayudan a desarrollar programas más adecuados a las necesidades del estudiantado; por ejemplo, la teoría de Erickson sobre el desarrollo de la identidad describe que todo lo que crece tiene sus fundamentos en etapas previas. La teoría de Erickson se divide en etapas y cada etapa se caracteriza por una crisis que ayuda el desarrollo del individuo siempre y cuando la persona sepa cómo lidiar con la crisis (Patton et al., 2016). Aunque se podría decir, que la teoría tiene sus limitaciones, porque el desarrollo de las

personas no es secuencial y cada uno vive sus experiencias de diferente manera. Los líderes educativos tendrían mayor y mejor conocimiento de cómo implementar estrategias que aporten al desarrollo y desempeño del estudiantado.

La teoría de Kohlberg describe el desarrollo moral y cognitivo del estudiantado. Dawson (2003) mencionó que la teoría de Kohlberg sobre el desarrollo moral sugiere que la moral se desarrolla en etapas subsecuentes, la etapa uno construye la siguiente. Liddell y Cooper (2012) sugirieron que el desarrollo moral contribuye a la creación de mejores comunidades, sistemas democráticos y mejores ciudadanos. El desarrollo moral, intelectual, cognitivo y desarrollo ético continua en la educación superior; es decir, en las universidades todavía hay tiempo para crear programas y servicios que ayuden al estudiantado a su desarrollo.

La teoría de desarrollo estudiantil es vasta y en esta sección no se pretende un análisis exhaustivo. El propósito fundamental de esta sección es plantear la importancia de la teoría de desarrollo estudiantil para comprender mejor al estudiantado. La teoría sirve para crea significado y dar un orden conceptual a la realidad y de esta manera mejor interpretar a los individuos, ambientes y organizaciones (Patton et al., 2016); es decir, la teoría permite a las instituciones de educación interpretar y organizar grandes cantidades de información y ayuda a guiar el diseño del aprendizaje. Las múltiples características del estudiantado de educación superior hacen más retadora la tarea a los líderes educativos, pero conocer al estudiantado cómo se desarrolla y comporta durante su paso por la educación superior es una ventaja. Para crear estudiantes lideres preparados para la sociedad de la actualidad se requiere docentes y administradores con capacidades de líderes dispuestos a ayudar a sus estudiantes creándoles las condiciones necesarias para tener éxito.

**El liderazgo docente y su influencia en el estudiantado.**

La educación superior actual demanda ciudadanos con competencias muy particulares. Luterbach y Brown (2011) mencionaron que estas habilidades son competencias tecnológicas, habilidades para comunicarse y colaborar; ser independientes y autodirigidos para resolver problemas. También, tener responsabilidad social, ser éticos y tener conciencia global. Hilton (2015), por su parte, describió las habilidades del estudiantado para el siglo 21 y mencionó que deberán tener capacidad para trabajar en equipo, tener pensamiento crítico, creatividad, habilidades de comunicación, habilidades de tecnologías de la comunicación e información y habilidades de liderazgo. Ante estas demandas, ¿Qué habilidades y conocimientos debe tener el personal docente?

Tomando en cuenta que el personal docente es quien tiene un impacto directo en el desempeño del estudiantado, ¿Con qué competencias cuenta el personal docente? ¿Cómo afecta al aprendizaje del estudiantado las competencias o falta de competencias del personal docente? La preparación docente debe incluir fuertes antecedentes de desarrollo psicológico y desarrollo humano. Asimismo, capacidad para comunicarse efectivamente; conocimientos sobre asignaturas como matemáticas, ciencias, inglés, música y conocimiento de evaluación (Warren, 2016).

Entre otras cosas, los docentes y las docentes requieren conocimiento instruccional, uso de tecnología, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje basado en grupos y desarrollo de material instruccional (Luterbach y Brown, 2011). Tener estas habilidades pudiera empoderar a docentes a colaborar mejor entre sí y a crear condiciones propicias de aprendizaje para el estudiantado. También, estos conocimientos y habilidades permitirían a las docentes y los docentes satisfacer las necesidades diversas de aprendizaje del estudiantado.

La mejora educativa pudiera depender de docentes y directores altamente capacitados. Las personas administradoras como líderes educativas tienen influencia en el personal docente y en el ambiente escolar en general. El liderazgo docente tiene importancia en el desarrollo del estudiantado porque

son los docentes y las docentes quienes tienen el contacto directo con ellos. Stein (2014) mencionó que las personas líderes docentes verdaderas son las que crean un ambiente que fomenta un alto desempeño entre el estudiantado porque conocen a sus estudiantes, se responsabilizan de su aprendizaje, saben motivar y tienen una misión y visión propia y para el estudiantado. También, de acuerdo con York-Barr y Duke (2004), argumentaron que el liderazgo docente es beneficioso para el estudiantado porque las personas docentes líderes son las que modela sistemas escolares democráticos y participativos; además, el personal docente es el que conocen la cultura y asuntos del aula. Warren (2016) dijo que un líder es una persona que comanda o dirige a un grupo de personas como estudiantes, organizaciones o gobiernos.

Si observamos al personal docente como líder, su influencia es clave en el aprendizaje del estudiantado. Pero, no todo el personal docente está capacitado para tomar el rol de líder en el aula y más allá de ella. Para el mejoramiento de las escuelas se requiere que el equipo docente funcione como líder y para esto se requiere que el personal docente entienda el significado de este rol (Phelps, 2008). La influencia del liderazgo docente es evidente en el desempeño del estudiantado más que el liderazgo que muestran las personas administradoras. Pero el liderazgo docente será más efectivo siempre y cuando el personal docente tenga las competencias y estén conscientes de su rol como líderes.

## **CONCLUSIONES.**

La educación superior se enfrenta al gran reto de preparar a estudiantes cada vez más exigentes, con necesidades y características muy diversas. Por su parte, la sociedad contemporánea demanda que el estudiantado tenga competencias que les permitan desenvolverse en escenarios y situaciones complejas.

Las reformas educativas en los últimos años alrededor del mundo se han enfocado en modificar el rol del docente poniendo énfasis en el aprendizaje centrado en el estudiantado; por lo tanto, se ha pretendido que el personal docente funja como facilitadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De igual manera, se pretende que el equipo docente sea generador de ambientes dinámicos; que participen en el desarrollo propio, de sus estudiantes y compañeros. Asimismo, se espera que el personal docente sea agente de cambio en las instituciones educativas. Ante este “nuevo” rol, el liderazgo docente juega un papel importante en el desempeño del estudiantado.

En el presente ensayo se intentó dar respuesta a la pregunta ¿Porque el liderazgo docente es importante para el desarrollo del estudiantado? Para la educación en general, el liderazgo es clave para la creación de instituciones que aprenden e innovan. Las instituciones educativas requieren de líderes que fomenten condiciones propicias, con una visión y misión clara, con una influencia dentro y fuera de la institución. El liderazgo compartido es una opción viable en este contexto de diversidad.

En la actualidad, las instituciones de educación superior se enfrentan a múltiples y diversos retos que los liderazgos tradicionales y jerárquicos no pueden solucionar. El liderazgo docente es vital puesto que los docentes y las docentes son quienes están en el centro del proceso educativo. Además, conocen a sus estudiantes, tienen contacto con sus demás profesores y con los administradores. El líder docente es parte esencial del aprendizaje del estudiantado.

Para el estudiantado, el liderazgo docente es importante, porque son ellos quienes tienen contacto directo con el estudiantado. El liderazgo docente crea condiciones constructivas dentro y fuera del aula. Los líderes docentes tienen la capacidad de crear una visión propia y de grupo, de trabajar en equipo para alcanzar metas en común. El docente del siglo 21 tiene conciencia de su papel de líder dentro y fuera del salón de clases; conoce sus competencias y las pone al servicio de sus estudiantes, compañeros e institución para ayudarse mutuamente a ser mejor. En los enfoques de

aprendizaje centrados en el estudiantado, el personal docente líder es un creador de ambientes propicios de aprendizaje y orientador en el proceso educativo. Asimismo, el liderazgo docente es importante para el desarrollo del estudiantado porque los retos son cada vez mayores y necesitamos aprender a convivir y conjugar habilidades para superar los desafíos sociales.

Se puede observar, que el rol del líder docente es clave en el proceso educativo. Aunque todavía queda mucho por hacer en cuanto a capacitación docente en cuestiones de liderazgo. Las reformas educativas han puesto énfasis en el desarrollo profesional pero falta implementar programas de desarrollo de líderes para estudiantes, docentes y administradores universitarios.

Los modelos administrativos tradicionales no son adecuados a las expectativas del estudiantado del siglo 21 que prefieren ambientes incluyentes, democráticos y que atiendan sus diversas necesidades académicas. De igual manera, el personal docente necesita un ambiente escolar en el que puedan conectar con sus estudiantes, colegas y líderes administrativos; mismos que participan activamente y a su vez construyen una cultura institucional que aprende, se evalúa y evoluciona constantemente.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Ala-Mutka, K. (2011). Mapping digital competence: Towards a conceptual understanding. Sevilla: European Union. Recuperado de [http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC67075\\_TN.pdf](http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC67075_TN.pdf)
2. Asuga, G., Eacott, S., y Scevak, J. (2015). School leadership preparation and development in kenya Evaluating performance impact and return on leadership development investment. *The International Journal of Educational Management*, 29(3), 355-367. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2013-0158>
3. Bates, A. W. y Sangrà, A. (2011). *Managing technology in higher education: Strategies for transforming teaching and learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

4. Bernal, L. M. M., Abed, P. I. M. y Ramírez, M. D. P. V. (2017). Características de docentes líderes en proyectos pedagógicos que contribuyen al mejoramiento de los estudiantes. *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 8(15), 58-63. Recuperado de <https://www.riege.mx/index.php/riege/article/view/355/271>
5. Cummins, P. y Kunkel, S. (2015). A global examination of policies and practices for lifelong learning. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 27(3), 3-17. doi: <https://doi.org/10.1002/nha3.20107>
6. Dawson, T. L. (2003). A stage is a stage is a stage: A direct comparison of two scoring systems. *The Journal of Genetic Psychology*, 164(3), 335-364. doi: <https://doi.org/10.1080/00221320309597987>
7. Dutta, V. y Sahney, S. (2016). School leadership and its impact on student achievement. *The International Journal of Educational Management*, 30(6), 941-958. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2014-0170>
8. Fernández, J. M. y Hernández, A. (2013). El liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre Educación*, 24, 83-102. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/29565>
9. Fiarman, S. E. (2017). Building a schoolwide leadership mindset. *Educational Leadership*, 74(8), 22-27.
10. Graziano, K. J., Herring, M. C., Carpenter, J. P., Smaldino, S. y Finsness, E. S. (2017). A TPACK Diagnostic tool for teacher education leaders. *TechTrends*, 61(4), 372-379. doi: <https://doi.org/10.1007/s11528-017-0171-7>
11. Heck, R., H. y Hallinger, P. (2014). Modeling the longitudinal effects of school leadership on teaching and learning. *Journal of Educational Administration*, 52(5), 653-681. doi: <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2013-0097>

12. Hernández, A. R., Trejo, K., Salazar, M. R. y dos Santosiv, G. M. T. (2017). El liderazgo docente frente a nuevos ambientes de aprendizaje en educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 6(4), 24-31. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/176/173>
13. Hilton, M. (2015). Preparing students for life and work. *Issues in Science and Technology*, 31(4), Recuperado de <https://issues.org/preparing-students-for-life-and-work/>
14. Hofmeyer, A., Sheingold, B. H., Klopper, H. C. y Warland, J. (2015). Leadership in learning and teaching in higher education: Perspectives of academics in non-formal leadership roles. *Contemporary Issues in Education Research (Online)*, 8(3), 181-192. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1069889>
15. Howard, R. D., McLaughlin, G. W. y Knight, W. E. (2012). *The handbook of institutional research.*: Chichester: Londres. John Wiley & Sons.
16. Howell, M. P., Reames, E. H. y Andrzejewski, C. E. (2014). Educational leadership program faculty as technology leaders: What support will they need? *New Waves, Educational Research & Development*, 17(1), 31-49. Recuperado de: [http://www.viethconsulting.com/members/publication/new\\_waves\\_article.php?aid=19825407](http://www.viethconsulting.com/members/publication/new_waves_article.php?aid=19825407)
17. Johnston, M. P. (2015). Distributed leadership theory for investigating teacher librarian leadership. *School Libraries Worldwide*, 21(2), 39-57.
18. Kuh, G. D., Kinzie, J., Schu, J. H y Whitt, E. J. (2011). *Student success in college: Creating conditions that matter*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
19. Liddell, D. L. y Cooper, D. L. (2012). Moral development in higher education. *New Directions For Student Services*, 139, 5-15. doi: [10.1002/ss.20018](https://doi.org/10.1002/ss.20018)
20. Luterbach, K. J. y Brown, C. (2011). Education for the 21st century. *International Journal of Applied Educational Studies*, 11(1), 14-32.

21. Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: What matters today. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1310-1322. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010>
22. Maureira Cabrera, Ó. M., Garay Oñate, S. y López Alfaro, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 689-706. doi: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_RCED.2016.v27.n2.47079](http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079)
23. Nicholson, J., Capitelli, S., Richert, A. E., Bauer, A. y Bonetti, S. (2016). The affordances of using a teacher leadership network to support leadership development: Creating collaborative thinking spaces to strengthen teachers' skills in facilitating productive evidence-informed conversations. *Teacher Education Quarterly*, 43(1), 29-50. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1097616>
24. Patton, L. D., Renn, K. A., Guido, F. M. y Quaye, S. J. (2016). *Student development in college: Theory, research, and practice* (3ª ed.). Hoboken, US: Jossey-Bass.
25. Phelps, P. H. (2008). Helping teachers become leaders. *The Clearing House*, 81(3), 119-122.
26. Stein, L. (2014). Leadership: The teacher's imperative. *Journal of Leadership Education*, 13(2), 162-168. doi: [10.12806/V13/I2/A3](https://doi.org/10.12806/V13/I2/A3)
27. Türker, K. (2016). A model to explain teacher leadership: The effects of distributed leadership model, organizational learning and teachers' sense of self-efficacy on teacher leadership. *Eğitim Ve Bilim*, 41(183), 1-28. doi: [10.15390/EB.2016.5081](https://doi.org/10.15390/EB.2016.5081)
28. Veenstra, C. P. (2009). A strategy for improving freshman college retention. *The Journal for Quality & Participation*, 31(4), 19-23.
29. Warren, L. L. (2016). Viewing teachers as leaders without being administrators. *Education*, 136(4), 508-514.

30. Xu, Y. y Patmor, G. (2012). Fostering leadership skills in pre-service teachers. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 24(2), 252-256. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ996270.pdf>
31. York-Barr, J. y Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316. doi: <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

- 1. Enrique Bonilla Murillo.** Licenciado en Relaciones Internacionales. Maestría en Docencia. Doctorando en Educación y Liderazgo en la City University of Seattle. Docente de la carrera en Tecnología Educativa en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. [ebonilla@docentes.uat.edu.mx](mailto:ebonilla@docentes.uat.edu.mx)
- 2. Verónica Sagnité Solís-Herebia.** Licenciada en Comunicación y Relaciones Públicas. Maestría en Tecnología Educativa. Doctorando en Comunicación en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Docente de la carrera en Tecnología Educativa en la UAT, México. [vsolis@docentes.uat.edu.mx](mailto:vsolis@docentes.uat.edu.mx)

**RECIBIDO:** 20 de febrero del 2020.

**APROBADO:** 9 de abril del 2020.