

Incidencia del desarrollo profesional docente y el trabajo colaborativo en la gestión de los directores de las Instituciones Educativas de la Ciudad de Pilar

Milce Marilina Galeano Montiel¹

liamsebastian2005@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-0283-8798>

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Pilar - Paraguay

RESUMEN

Esta investigación tiene el propósito de analizar la incidencia del desarrollo profesional docente y el trabajo colaborativo en la gestión de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar. Este tema se hizo esencial averiguar para establecer los puntos de vistas de los Docentes, Directivos de las instituciones educativas y la Supervisora Pedagógica de la ciudad de Pilar; con relación al fenómeno de estudio. Este trabajo fue desarrollado mediante una metodología con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Como técnica de recolección de datos se valió de la encuesta. La población de estudio lo conformaron los Docentes, Directivos y la Supervisora; se tomó una muestra representativa a 30 Docentes, 2 Directivos y 1 Supervisora de la ciudad de Pilar. El estudio comprobó que, la incidencia del desarrollo profesional docente y el trabajo colaborativo en la gestión de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar, se basa en el respeto a la individualidad de cada persona, en la ayuda mutua para comprender la enseñanza y aprender de la experiencia y en la reflexión compartida; lo que posibilita la autonomía profesional del profesorado, así como la interdependencia de los compañeros.

Palabras Clave: *incidencia; desarrollo profesional; trabajo colaborativo; gestión de los directores.*

¹ Autor Principal

Incidence of teacher professional development and collaborative work in the management of the directors of the Educational Institutions of the City of Pilar

ABSTRACT

This research has the purpose of analyzing the incidence of teacher professional development and collaborative work in the management of the directors of educational institutions in the city of Pilar. This topic became essential to find out to establish the points of view of the Teachers, Directors of the educational institutions and the Pedagogical Supervisor of the city of Pilar; in relation to the study phenomenon. This work was developed using a methodology with a quantitative approach of a descriptive type. The survey was used as a data collection technique. The study population was made up of Teachers, Managers and the Supervisor; A representative sample was taken from 30 Teachers, 2 Managers and 1 Supervisor from the city of Pilar. The study verified that the incidence of teacher professional development and collaborative work in the management of the directors of educational institutions in the city of Pilar, is based on respect for the individuality of each person, on mutual help to understand the teaching and learning from experience and shared reflection; which enables the professional autonomy of teachers, as well as the interdependence of colleagues.

Keywords: *incidence; professional development; collaborative work; directors management.*

Artículo recibido 05 marzo 2023

Aceptado para publicación: 05 abril 2023

INTRODUCCIÓN

El aprendizaje colaborativo es la estrategia fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente, y su esencia es que los docentes estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado.

En esta investigación se pretende determinar la incidencia del desarrollo profesional docente y el trabajo colaborativo en la gestión de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar.

El papel del acompañamiento del director a la formación docente y las características innovadoras de un currículum educativo permite el desarrollo integral de la persona y la equidad de la sociedad.

Además, la responsabilidad profesional del director educativo recae en un proceso educativo, por el cual una persona poseedora de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de adiestrar a otras que se están incorporando.

En ocasiones en las instituciones educativas de la ciudad de Pilar, se observa que los gestores educativos carecen de la capacidad personal y profesional para liderar los centros educativos.

Cabe considerar por otra parte que, el presente trabajo de investigación tiene importancia para la comunidad educativa porque brindará información que aportará para solucionar problemas referentes al desarrollo profesional docente y el trabajo colaborativo en la gestión de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar.

Por las razones mencionadas, el presente trabajo tiene la intención de esbozar un panorama general acerca de la incidencia del desarrollo profesional docente y el trabajo colaborativo en la gestión de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar, año 2022, con la finalidad es hacer un análisis de la realidad en la que se desarrolla la misma.

En concordancia con lo enunciado, se pretende alcanzar los siguientes objetivos: primeramente, analizar la incidencia del desarrollo profesional docente y el trabajo colaborativo en la gestión de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar; luego, determinar la influencia de los trabajos colaborativos en el desarrollo de la cultura profesional docente; además, identificar las ventajas del desarrollo profesional de los directores en la gestión de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar; asimismo, conocer la responsabilidad social de los directores de las instituciones educativas de la ciudad

de Pilar; y, por último, distinguir las acciones que realizan los directores para promover los trabajos colaborativos entre los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar.

Atendiendo lo planteado, el presente documento propone seguidamente una revisión de conceptos para una mayor comprensión del tema abordado.

Responsabilidad profesional

La responsabilidad profesional del director educativo recae en un proceso educativo, por el cual una persona poseedora de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de adiestrar a otras que se están incorporando al equipo de trabajo (Ávalos, 2007).

El papel del acompañamiento del director a la formación docente y las características innovadoras de un currículum educativo permite el desarrollo integral de la persona y la equidad de la sociedad. García (2009) señala que, la formación docente es la clave transformadora del modelo educativo y el currículum escolar es el camino para proporcionar una sociedad emancipadora de individuos capaces de desarrollar capacidades desde una formación humanista, artística, política, científica y técnica, que se da, desde una educación transformadora en donde la gestión y la organización curricular requiere ser coherente con la formación” todo esto corresponde a un currículum educativo que refleja su pertinencia en el contexto sociocultural y su respuesta a las necesidades de la sociedad en función de un desarrollo integral de las personas.

Incidencia del desarrollo profesional y el trabajo colaborativo en la gestión

Un liderazgo enérgico es la capacidad de influir en un grupo para que se logren los objetivos. Cabe señalar que, (Gómez, 2002) expresa que un líder que motive a la cooperación y la participación de su equipo en un ambiente de confianza está logrando, desde ya, que todos sus miembros se sientan comprometidos con las metas organizacionales y puedan colaborar para el logro de las mismas. (p.64). El desarrollo y logro de estas metas teniendo al mando a un líder no podría darse si este no promueve el trabajo colaborativo entre la comunidad educativa. El trabajo colaborativo posibilita, el rescate de valores como la solidaridad y laboriosidad que se han ido perdiendo a lo largo del camino por nuestra sociedad extremadamente competitiva e individualista. (Damiani, 2008, p. 224).

Por otro lado, (Nóchez, 2005) el liderazgo pedagógico precisó como la efectividad del director/a para lograr que, en su centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de

recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes significativos y efectivos en el aula. (p. 4).

Asimismo, (Gento et al., 2012) expusieron que la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución, o de aquellos sobre los que ejerce su actuación, orientadas a lograr una educación de calidad, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total o integral. (p. 10).

Influencia de los trabajos colaborativos en el desarrollo de la cultura profesional docente

Según (Álvarez, 2009) el trabajo colaborativo se caracteriza por la igualdad y la mutualidad; entendidas como la conexión, profundidad y bidireccionalidad que alcanza la experiencia en función del nivel de desempeño, la distribución de responsabilidades, la planificación conjunta y el intercambio de roles.

Se debe incentivar en los docentes el respeto al trabajo, la experiencia, la creatividad y la profesionalidad para que desarrollen relaciones de igualdad que se extiendan al plano de la comunicación profesional, es decir, el intercambio de ideas, las concepciones y experiencias pedagógicas, la estimulación y motivación por el perfeccionamiento de la labor educativa. (Hargreaves, 2006).

La cultura profesional docente colaborativa comprende al conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades profesionales, hábitos, y valores que determinan la conducta del profesorado en el ejercicio de la función docente, metodológica, investigativa y orientadora, como resultado de un proceso de construcción colectiva, en el cual las formas de relación y asociación entre los docentes se caracterizan por la organización del trabajo en equipo, mediadas por la comunicación interpersonal, la reciprocidad positiva y el sentimiento de confianza básica entre los participantes, donde se tienen en cuenta la posición de cada uno, la actitud tolerante y el respeto a la diversidad, basadas en la aceptación legítima, en la colaboración, orientada al desarrollo profesional, que pueden ser transformadas por la acción planificada de la institución educativa a partir del trabajo metodológico y la superación. (Paz, et al., 2011).

Ventajas del desarrollo profesional de los directores en la gestión de las instituciones

La educación enfrenta un escenario de profundas transformaciones, con demandas de calidad, eficiencia y equidad, a partir del cambio en la sociedad, caracterizado por un desplazamiento desde una gestión escolar que se centraba en dar respuesta a los macro niveles del sistema escolar a una, donde el foco es

la escuela como un microsistema abierto, donde se aplican las políticas públicas y se reciben las presiones que el conjunto de organismos del sector y su entorno, ejercen sobre ella. (López Alfaro, 2018).

Responsabilidad social de los directores de las instituciones educativas

Las modalidades de responsabilidad social para Bergel (2007) consisten en vincular de una manera más estrecha las organizaciones con las problemáticas sociales que pueden darse de manera voluntaria o por cumplimiento de normativas.

Para Garrafa (2005), estas buscan asegurar que las personas interesadas en hacer acciones de responsabilidad social derivan de dos acciones: de la voluntad pública y del desarrollo de una normativa ética de conformidad con los derechos humanos para el mejoramiento tanto profesional como personal. Según Sahavino (2002), las modalidades de integración social sobre las cuales descansa la participación de los centros educativos están influenciadas por la cultura, medios y fines que promueven el aprendizaje de los grupos que en esta interviene.

Por otro lado, Certo (2009) plantea que la responsabilidad social, es la obligación que tiene la gerencia de tomar acciones para proteger y mejorar tanto el bienestar de la sociedad como un todo, así como los intereses de la organización. Debe ser considerada como una verdadera acción comunitaria, dispuesta a resolver dentro de su propio espíritu colectivo, problemas sociales, materiales y educativos, canalizando recursos propios y de otros, contribuyendo de esta manera con el desarrollo de los proyectos de toda índole, incluyendo los educativos.

Acciones que realizan los directores para promover los trabajos colaborativos entre los docentes

En el liderazgo directivo, al asumir la responsabilidad de coordinar diversos actores que participan en el proceso educativo, es importante generar interacciones favorables para afrontar de forma colectiva incidentes críticos que llegan a presentarse en el contexto escolar. El trabajo colaborativo, de acuerdo con Valliant (2016), es una estrategia de desarrollo profesional que funciona para compartir experiencias, estudiar, analizar e investigar de manera conjunta acerca de la propia práctica en un contexto institucional y social específico. Ello coincide y se complementa con lo que refiere Calvo (2014), quien menciona que este enfoque consiste en permitir a la comunidad escolar aprender de sus colegas. Es fundamental aprender al observar; crear un ambiente que propicie el intercambio de

experiencias acerca de lo que funciona y lo que no; alentar a los involucrados a retroalimentarse entre sí y generar una motivación en común para mejorar la calidad de la escuela.

Dentro de la dinámica escolar son varias las tareas y acciones que se deben atender de forma simultánea y una persona no podría resolverlas sola, requiere de una responsabilidad y organización colectiva para atender las necesidades que se presentan en la gestión escolar mediante acciones como conocerse y confiar unos en otros, comunicarse de manera precisa y sin ambigüedades, aceptarse y apoyarse entre todos y resolver conflictos constructivamente (Díaz-Barriga & Hernández, 2002).

METODOLOGÍA

El tipo de investigación es descriptivo de corte transversal, ya que busca especificar las propiedades importantes con relación al análisis de la incidencia del desarrollo profesional docente y el trabajo colaborativo en la gestión de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar, año 2022.

El enfoque utilizado es de carácter cuantitativo, pues la misma considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial se llega a una conclusión con relación al objeto de estudio y admite obtener una mejor comprensión de los datos recolectados, con respecto al tema que nos ocupa.

El diseño utilizado es de corte transversal, porque la valoración de las variables se hace en un momento determinado, específicamente año 2022, lo que permite extraer las conclusiones sobre una población o muestra predefinido.

La técnica de recolección o producción de datos se realizó, en lo cuantitativo, a través de la encuesta mediante el uso de un cuestionario.

En cuanto a las consideraciones éticas todas las informaciones obtenidas serán analizadas con criterios de estricta confidencialidad; por tanto, se reservará en el anonimato los verdaderos nombres de las personas que integran la muestra de la investigación.

Con relación a los criterios de inclusión serán consideradas las características de la población que las hacen elegibles para participar del estudio; mientras que, los criterios de exclusión, por su parte son las características específicas de la población que la hacen inegible para el estudio.

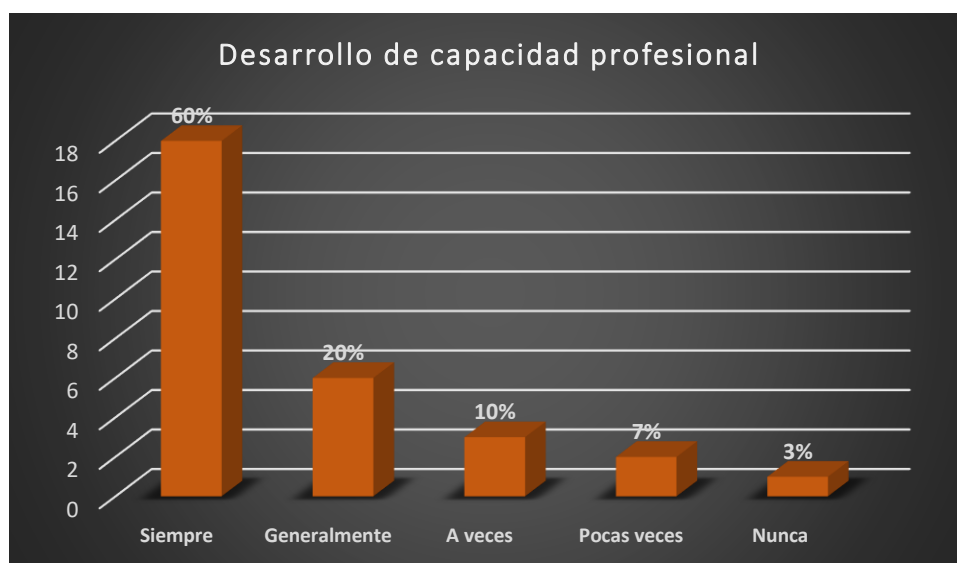
Las limitaciones de este trabajo son los que se constituyeron en factores externos que eventualmente se presentaron durante el desarrollo del estudio y que escapan al control del investigador mismo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

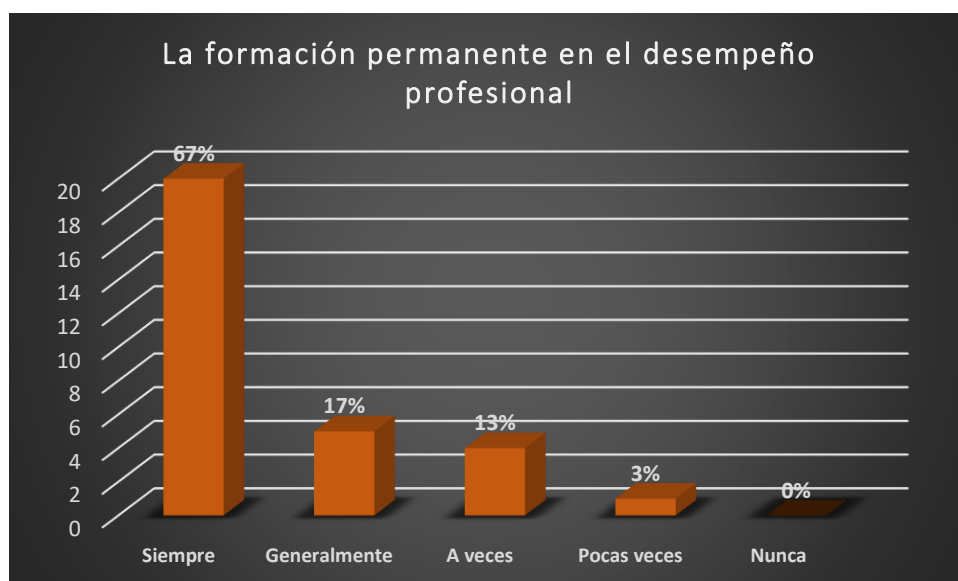
Las unidades muestrales seleccionadas para la aplicación de las técnicas de recolección de datos han sido agrupadas según el alcance de los objetivos propuestos en la investigación y teniendo en cuenta los instrumentos diseñados para la obtención de las informaciones. Atendiendo esta distribución se presentan los resultados, los cuales derivan de la aplicación de varios instrumentos para la medición de las variables del estudio y sus respectivos indicadores. Posteriormente, se exponen los resultados de la aplicación de la encuesta a los docentes de las instituciones objeto de estudio.

1. Resultado de encuesta

Variable 1: *Trabajo colaborativo en el desarrollo de la cultura profesional.*

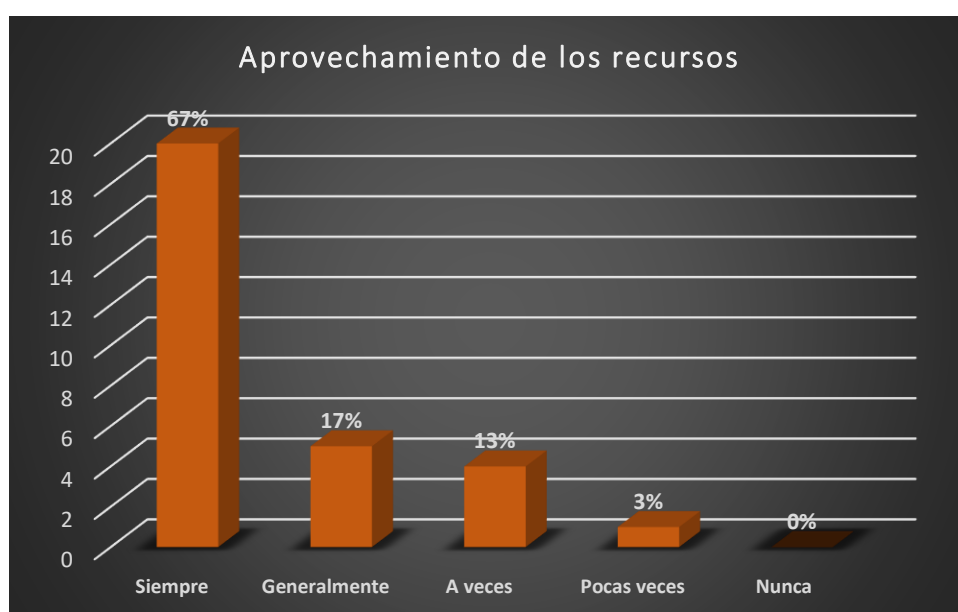


En cuanto al trabajo colaborativo en el desarrollo de la cultura profesional, específicamente con referencia al desarrollo de capacidad de superación profesional, el 60 % de los encuestados refirieron que siempre, el 20 % señalaron generalmente y en menores porcentajes mencionaron que a veces, pocas veces y nunca desarrollan la capacidad de superación profesional. (Vaillant, 2016) señala que el trabajo colaborativo es una metodología fundamental de los enfoques actuales de Desarrollo Profesional Docente y su esencia es que los profesores estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado.

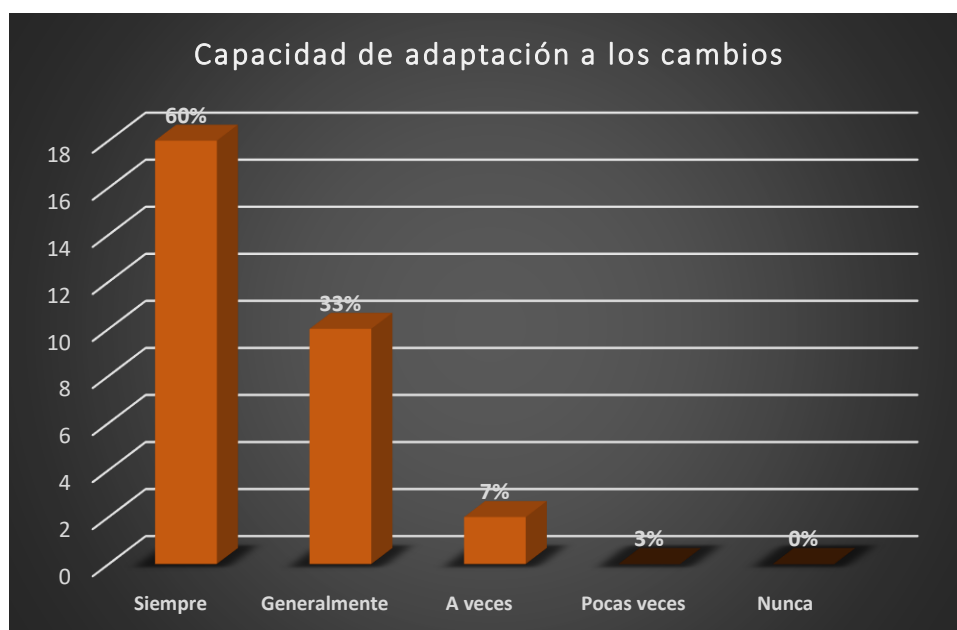


Con relación al trabajo colaborativo en el desarrollo de la cultura profesional, concretamente a la influencia de la formación permanente en el desempeño profesional, los resultados demuestran que el 67 % de los encuestados refirieron que siempre influye, el 17 % indicaron generalmente y en menores porcentajes expresaron que a veces y pocas veces influye la formación permanente en el desempeño profesional. (Martínez – Chairez et al., 2016) refiere que la formación inicial y permanente de docentes, como elemento que se correlaciona con su desempeño profesional y, por ende, con la calidad de la educación, depende en primer lugar de un cambio de la filosofía de la educación que orienta este proceso a nivel social.

Variable 2: *Ventajas del desarrollo profesional de los directores.*



En cuanto a las ventajas del desarrollo profesional de los directores, específicamente con relación a si realiza un esfuerzo intencionado con el fin aprovechar cabalmente los recursos potenciales, el 67 % de los encuestados refirieron que siempre, el 17 % señalaron generalmente y en menores porcentajes mencionaron que a veces y pocas veces realizan el aprovechamiento de los recursos. (Herrán, 2008) señala que las personas se sienten bien con sus logros, cumplimiento de metas, cuando enriquece con una formación y puede llevar las metas a la acción en su día a día, se siente tranquilo consigo mismo y de esta manera también se ve reflejado en el entorno personal y laboral.

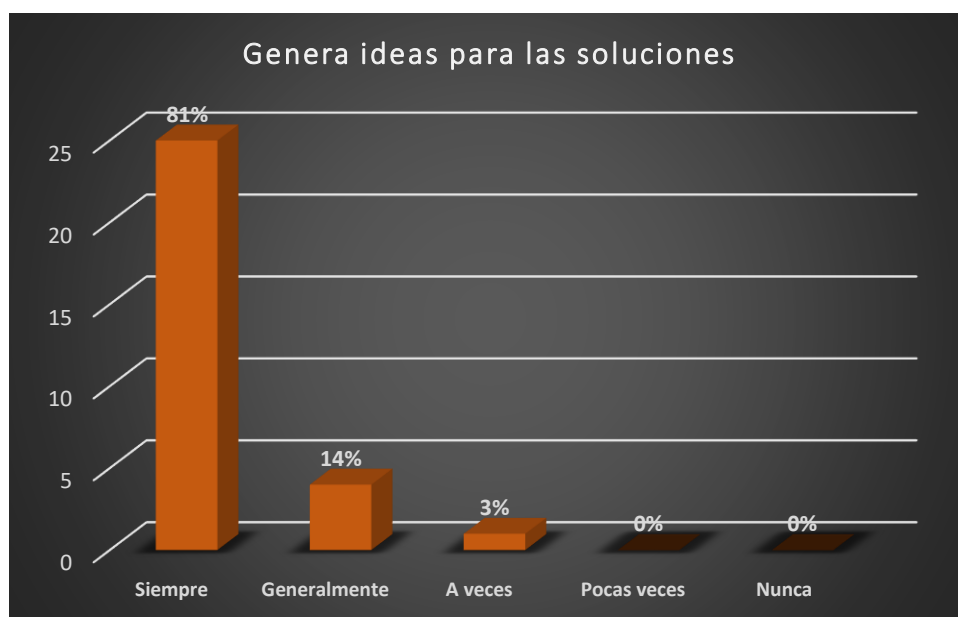


Como se visualiza en el gráfico, sobre las ventajas del desarrollo profesional de los directores, concretamente en correspondencia a si desarrolla su capacidad de adaptación a los cambios y las circunstancias que afectan su vida, el 60 % de los encuestados refirieron que siempre, el 33 % señalaron generalmente y en menores porcentajes mencionaron que a veces y pocas veces disponen de capacidad de adaptación a los cambios. (Medina Salgado, 2012) sostiene que la adaptabilidad se concibe como la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere los alcances objetivos que se han propuesto con antelación. Lo cual está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado.

Variable 3: *Responsabilidad social de los directores.*

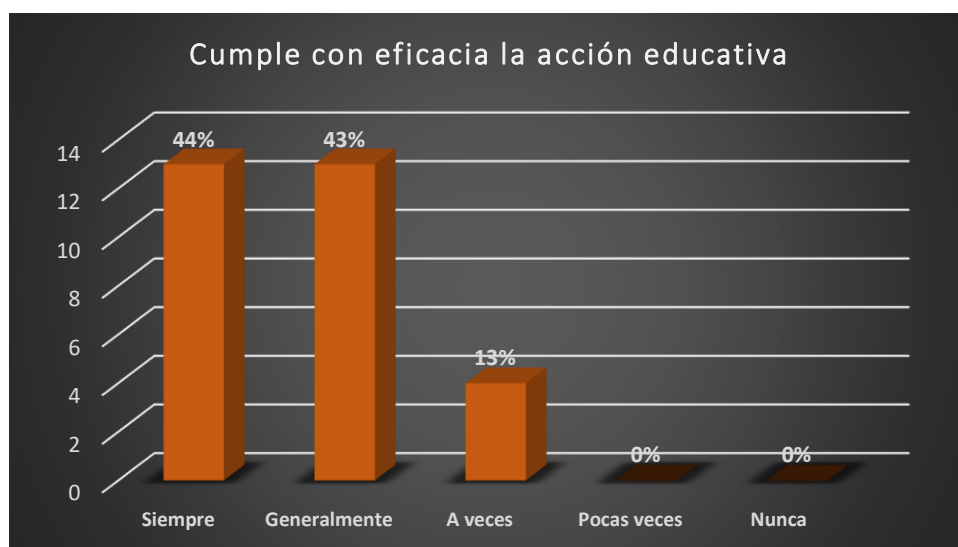


En cuanto a la responsabilidad social de los directores, específicamente con relación a si realiza trabajos intercambiando ideas y pensamientos para lograr un objetivo común, el 33 % de los encuestados refirieron que siempre, el 47 % señalaron generalmente y en menores porcentajes mencionaron que a veces, pocas veces y nunca realizan trabajos intercambiando ideas y pensamientos para lograr un objetivo común. (Mesa, s/f) señala que el trabajo colaborativo se da cuando dos o más personas trabajan juntas a través del intercambio de ideas y de pensamientos para lograr un objetivo común. Además, no solo comparten sus conocimientos, sino también sus habilidades y actitudes.

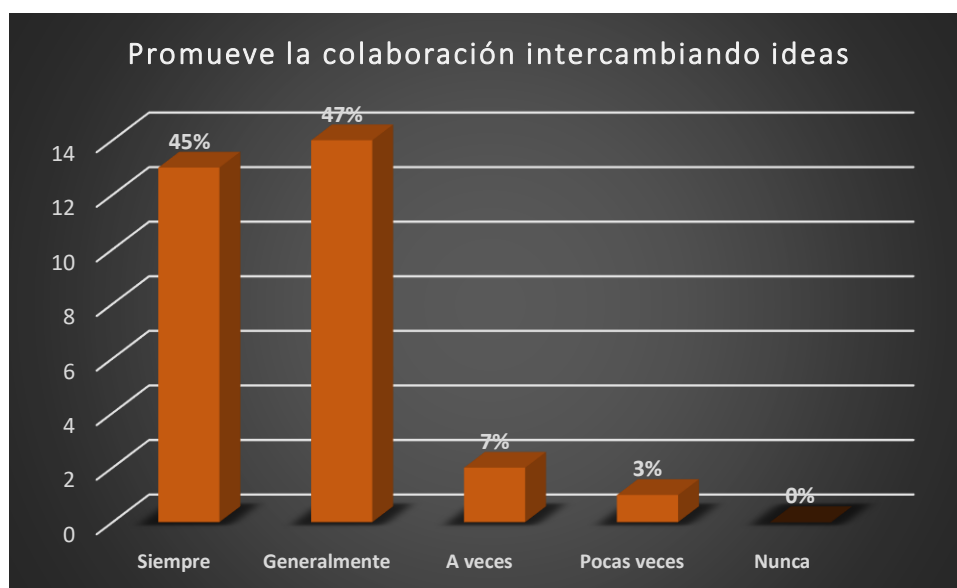


Según el resultado de la recopilación de datos en este indicador, en cuanto a si motiva a la generación de ideas para proporcionar soluciones, los encuestados resaltaron en un mayor porcentaje del 81 % que siempre; el 14 % indicaron generalmente y en menor porcentaje del 3 % a veces. (Navarro Gutiérrez, 2010) alude que las técnicas de generación de ideas están íntimamente ligadas al concepto de creatividad, pueden entenderse, pues, como herramientas al servicio del individuo o el grupo de cara a la resolución creativa de problemas.

Variable 4: *Acciones que realizan los directivos para promover los trabajos colaborativos entre los docentes.*



En cuanto a la responsabilidad social de los directores, específicamente con relación a si realiza trabajos intercambiando ideas y pensamientos para lograr un objetivo común, el 33 % de los encuestados refirieron que siempre, el 47 % señalaron generalmente y en menores porcentajes mencionaron que a veces, pocas veces y nunca realizan trabajos intercambiando ideas y pensamientos para lograr un objetivo común. (Mesa, s/f) señala que el trabajo colaborativo se da cuando dos o más personas trabajan juntas a través del intercambio de ideas y de pensamientos para lograr un objetivo común. Además, no solo comparten sus conocimientos, sino también sus habilidades y actitudes.



Como se visualiza en el gráfico, sobre la promoción de la colaboración y las buenas prácticas; los encuestados manifestaron en un 45 % que siempre; el 47 % generalmente; el 7 % a veces y en menor porcentaje del 3 % refirió que pocas veces se promueve la colaboración intercambiando ideas. (Gatti & Davies, 2016) mencionan que la buena práctica es una experiencia positiva, probada y replicada en contextos diversos y que, por consiguiente, puede ser recomendada como modelo; las buenas prácticas deben ser tenidas en cuenta para analizar, sistematizar y compartir los conocimientos adquiridos con los programas y proyectos, para no olvidar las experiencias positivas y perder las oportunidades de mejorar las prácticas.

CONCLUSIONES

A continuación, se explica las conclusiones que alcanzó este estudio. Las mismas se centran atendiendo los objetivos planteados, las variables sometidas a análisis con sus respectivos indicadores.

De acuerdo con el primer objetivo: *Determinar la influencia de los trabajos colaborativos en el desarrollo de la cultura profesional docente.*

Los resultados de la investigación describen los testimonios con relación a la influencia de los trabajos colaborativos en el desarrollo de la cultura profesional docente y las derivaciones indican que, mayoritariamente los docentes desarrollan dentro de la cultura profesional; la capacidad de superación profesional, predomina la influencia de la formación permanente en el desempeño profesional, obtienen oportunidades de promoción profesional y sienten satisfacción con las tareas

desempeñadas. Además, en experiencias de carácter colaborativo, los docentes tienen la oportunidad de dialogar y reflexionar entre ellos y con otros miembros de la comunidad educativa, detectando necesidades, pensando la mejor manera de abordarlas, compartiendo experiencias y tomando decisiones con el fin último de lograr el aprendizaje.

Asimismo, el trabajo directivo depende muchísimo del trabajo de los docentes, también el liderazgo directivo en el campo de la educación permite que los docentes se desenvuelvan en un ambiente motivador, organizado, con un propósito sostenible y sustentable en el tiempo.

Con relación al segundo objetivo específico: *Identificar las ventajas del desarrollo profesional de los directores en la gestión de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar.*

Se puede señalar que los resultados indican que, en mayor porcentaje refieren que siempre los directivos, realizan un esfuerzo intencionado con el fin aprovechar cabalmente los recursos potenciales, desarrollan su capacidad de adaptación a los cambios y las circunstancias que afectan su vida profesional y adquieren nuevas ideas o formas de pensar que le posibilitan mejorar su calidad de vida; además se destaca que el desarrollo profesional de los directores juega un papel relevante en la gestión de la organización, y eso, influye en el buen desempeño de su misión para el mejoramiento de la calidad educativa; una persona experimenta satisfacción y crecimiento en torno a su vida profesional dentro de una institución, debido a la consecución de sus objetivos y metas individuales, así como la atención y reconocimiento que recibe de sus colaboradores.

En cuanto al tercer objetivo específico: *Conocer la responsabilidad social de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar.*

Se puede mencionar que las derivaciones indican que generalmente los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar, cumplen con la responsabilidad social como realizar trabajos intercambiando ideas y pensamientos para lograr un objetivo común, motivar a la generación de ideas para proporcionar soluciones creando una razón para trabajar en conjuntos y beneficiar a la institución en su conjunto. Asimismo, regularmente asumen conscientemente el compromiso de garantizar una vida mejor en comunidad, trabajan en colaboración y en el dialogo, para adoptar estrategias que permitan cumplir con las obligaciones que se tiene con la sociedad, sin embargo, el impacto que debe

generar las actividades de las organizaciones debe hacer referencia a las obligaciones que debe asumir cada uno, así como el compromiso y para ello se debe tener en cuenta la ética profesional.

En concordancia al último objetivo específico: *Distinguir las acciones que realizan los directores para promover los trabajos colaborativos entre los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar.*

Las derivaciones refieren en cuanto a las acciones que realizan los directores para promover los trabajos colaborativos entre los docentes de las dos instituciones educativas estudiadas; son varias y que generalmente cumplen con eficacia la acción educativa, promueven la colaboración y las buenas prácticas, propician un clima adecuado que favorezca un trabajo eficiente e impulsan la participación de los miembros de la comunidad educativa.

Así también, apoyan a los colegas a que se capaciten constantemente para hacer frente a los desafíos actuales; además dentro de la innovaciones se propone impactar positivamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, orientando esfuerzos hacia la mejora continua y la transformación constante; además acompañar a los docentes es una tarea significativa y esencial para una buena gestión, el buen asesoramiento implica embarcarse en un proceso de dialogo y reflexión; así como la evaluación de la gestión en la zona educativa.

En conclusión, la incidencia del desarrollo profesional docente y el trabajo colaborativo en la gestión de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar, se basa en el respeto a la individualidad de cada persona, en la ayuda mutua para comprender la enseñanza y aprender de la experiencia y en la reflexión compartida; lo que posibilita la autonomía profesional del profesorado, así como la interdependencia de los compañeros.

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, V. (2009) *Propuesta de indicadores para evaluar y promover el aprendizaje cooperativo en un debate virtual*. Edutec. Revista electrónica de tecnología educativa en: http://edutec.rediris.es/revlec2/revlec28/articulos_n28_pdf/edutec-e_casanova_alvarez_gomez_n28.pdf
- Ávalos, B. (2007). *El desarrollo profesional continuo de los docentes: lo que nos dice la experiencia internacional y de la región latinoamericana*. Revista Pensamiento Educativo, 41(2), 77-99. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Bergel, S. (2007). *Responsabilidad Social y Salud*. Revista Latinoamericana de Bioética. Volumen 7, número 12. (Pp. 10-27).
- Calvo, G. (2014). *Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo*. En Unesco-Orealc, Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual (pp. 112-152). Santiago de Chile: Ceppe y Unesco.
- Certo, Samuel (2009). *Administración moderna*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Damiani, M. (2008). *Comprender el trabajo colaborativo en educación y revelar sus beneficios*. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a13.pdf>
- Díaz-Barriga, F. y Hernández, R. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw-Hill.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. En: Revista Cuadernos de Administración. 25 (42): 43-61.
- Garrafa, V. y Sharamm, C. (2005). *La responsabilidad social como movimiento orientado al campo de la bioética*. Brasil. CIB.
- Gatti, B. y Davies, C. (2016). *El papel de las instituciones de educación superior en la formación de profesores en América Latina* (Documento de trabajo inédito). Washington: Banco Mundial.
- Gento, S., Palomares, A., García, M. y Gonzales, R. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE-, Granada, España.

- Gómez-Rada (2002). *Liderazgo: concepto, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 6177. Recuperado de: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Hargreaves, D. (2006). *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Madrid: Morata.
- Herrán, A. (2008). *El profesor que se forma. Desarrollo personal y profesional del docente*. En J.C. Sánchez Huete (Coord.), *Compendio de Didáctica General*. Madrid: CCS. (pp. 109-152).
- López Alfaro, P. (2018) *Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación*. Facultad de Ciencias Sociales de la U. de Chile.
- Martínez - Chairez, G. I., Guevara - Araiza, A., & Valles - Ornelas, M. M. (2016). *El desempeño docente y la calidad educativa*. Ra Xinhai, 12(6), 123-134.
- Nóchez, M. (2005). *Liderazgo pedagógico del director/a y su incidencia en la calidad de la educación en el aula*, 1-12. Recuperado de: <http://www.equip123.net/equip1/excell/esp/docs/Directores%20Liderazgo%20Pedag%C3%B3gico%20documento.pdf>
- Paz IM, Venet R, Ramos G, Márquez AY, Orozco O. (2011). *Formando al educador del siglo XXI. Reflexiones, experiencias y propuestas pedagógicas*. Curso 68. Educación cubana. La Habana: Ministerio de Educación; Disponible en: <http://www.cubaeduca.cu/medias/pdf/2871.pdf>
- Schavino, N. (2002.) *Valores, medios y fines de la educación*. Un modelo de vinculación con el entorno. Venezuela. Universidad Santa María.
- Valliant, D. (2016). *Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente*. Docencia, 60, 5-13.