



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Evaluación del liderazgo del directivo escolar en escuelas primarias

Edgar Alejandro Veloz Pachicano

Universidad Carolina
eveloz@ucarolina.mx

Área temática 12. Evaluación educativa.
Línea temática: Evaluación de directivos.
Tipo de ponencia: Aportaciones teóricas.



Resumen

Los directivos escolares de educación primaria se convierten en un referente para que la escuela responda a las necesidades que la sociedad actual demanda de ella. Los directivos escolares tienen una función clave dentro de una institución educativa. Sin embargo, la evaluación del liderazgo escolar en escuelas primarias carece de instrumentos que involucren los ámbitos: rendimiento académico (del alumno), aprendizaje social (de la escuela) y los procesos clave (liderazgo pedagógico), es decir, la forma en que se dinamiza la institución. De manera que se propone y define el concepto de evaluación del liderazgo escolar siguiendo las aportaciones que se han realizado por diversos autores en referencia a la evaluación en general y la evaluación en campo educativo y de la dirección escolar en específico. En el desarrollo de la presente propuesta se pretende poner de manifiesto una propuesta de criterios, indicadores e instrumentos de acuerdo con el perfil del directivo escolar y las aportaciones de diversos autores con relación a la evaluación del liderazgo escolar, así como la reflexión del uso de otros instrumentos estandarizados para valorar a los alumnos y la escuela.

Palabras clave: *Evaluación, Liderazgo, Directores.*

Evaluación del liderazgo escolar

Los directivos escolares de educación primaria se convierten en un referente para que la escuela responda a las necesidades que la sociedad actual demanda de ella. Realizar esfuerzos para ayudar a desarrollar en los niños los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan insertarse y desempeñarse de manera favorable dentro de una sociedad globalizada. Para ello se requiere del acompañamiento no solo por parte del maestro, sino de los directivos escolares, pues estos coadyuvan en la generación de los ambientes, espacios y actividades propicios para un desarrollo integral de los alumnos.

Los directivos escolares en coordinación con el colectivo docente deben tener presente en la construcción de los ambientes de aprendizaje planteamientos como: ¿qué se enseña?, ¿cómo se enseña?, ¿cómo se evalúa? Pues de acuerdo con Bransford, Brown y Cocking (2007, p. 8) centrarse en quien aprende, en el conocimiento, en la evaluación y en la comunidad permitirá alinear metas y estrategias orientadas al máximo logro de aprendizaje por parte de todos los alumnos tanto al interior de la escuela como fuera de ésta.

Los directivos escolares procuran que en la escuela no solo se aprovechen todos los espacios, sino que se diseñen en ellos situaciones que permitan reflejar e interpretar el mundo real, además de que se tenga en consideración para su construcción por parte del profesorado los rasgos estipulados en el Plan de estudios 2011 (SEP, 2011): el reconocimiento de los elementos del contexto: la historia del lugar, las prácticas y costumbres, las tradiciones, el clima (p. 28).

Los directivos escolares tienen una función clave dentro de una institución educativa, su influencia es determinante al momento de establecer un rumbo (Barrientos Piñeiro, Silva García, & Antúnez Marcos, 2016) y la creación de una cultura escolar enfocada a promover el éxito de la institución y fomentar una mejora continua (Day & Sammons, 2013), una cultura de trabajo colaborativo orientado al logro de altas expectativas académicas (Sepúlveda & Aparicio, 2017). De manera que la función de los directivos es un desafío que demanda de profesionales con conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para conseguir dichas demandas.

La evaluación del liderazgo escolar en escelas primarias carece de instrumentos que involucren los ámbitos: rendimiento académico (del alumno), aprendizaje social (de la escuela) y los procesos clave (liderazgo pedagógico), es decir, la forma en que se dinamiza la institución. Para hablar de la relevancia e implicaciones que tiene la evaluación del liderazgo escolar, es preciso, primero retomar los conceptos básicos acerca de la evaluación en general y posteriormente de la evaluación del liderazgo escolar en particular. Inclusive se propone un concepto que abarque los ámbitos previamente mencionados.

De acuerdo con Ravela et al. (2017, p. 31) “evaluar es una actividad esencial y natural para el ser humano. Continuamente estamos evaluando para tomar decisiones de distinto tipo” ya sea en los ámbitos personales, sociales, laborales, académicos, etc. En el campo educativo se pueden encontrar diferentes conceptos, cada uno orientado a distintos agentes, procesos, programas y cualquier otro aspecto o ámbito que lo involucre.

De esta manera la evaluación es entendida como el “proceso de obtener, sintetizar e interpretar información para facilitar la toma de decisiones escolares; incluye la información recabada acerca de los alumnos, de la enseñanza y de la atmósfera en el salón de clase” (Airasian, 2002, p. 262). En la misma línea define Quesada (2008) la evaluación al manifestar que es un “proceso por medio del cual se emite un juicio de valor acerca del atributo en consideración. También se ha definido como el proceso que recaba información pertinente para tomar decisiones” (p. 14).

Estas ideas manifestadas a inicios del siglo XXI se pueden apreciar en los aportes realizados por diversos autores en el campo de la educación. Por lo que es necesario realizar un breve recorrido histórico de los últimos años con relación a la evaluación educativa y los conceptos básicos que están enfocados a la dirección escolar y el liderazgo que se ejerce desde este agente educativo.

Estado del arte

Para iniciar con este apartado es relevante tener en consideración que la evaluación es “*el acto o proceso cognitivo por el cual establecemos una afirmación acerca de la calidad, valor o importancia de cierta entidad*” (Scriven (2013) en Ravela et al., 2017, p. 33), ya sea el resultado de un curso o programa, el desempeño de un individuo o institución. De manera que, para el objetivo del presente ensayo, se centra la atención en el liderazgo de la dirección escolar.

La evaluación de acuerdo con Chiguay López y Villagra Bravo (2016, p. 105) “contempla la necesidad de conocer, recoger información, emitir juicios y valorar para tomar decisiones que siempre orienten hacia la mejora de los procesos y resultados de la organización”. Por otro lado, Fernández (2017, p. 3) hace referencia que la evaluación se lleva a cabo a partir de la observación y análisis de los datos con el objetivo de tomar decisiones encaminadas a mejorar el trabajo o emitir un juicio. Estas perspectivas ayudan a comprender un determinado fenómeno de conformidad con niveles de logro o desempeño previamente establecidos.

Para una mejor comprensión de un fenómeno educativo, la evaluación es el instrumento que permite decir dónde estamos, es el punto de partida para saber cuáles son las posibles soluciones de acuerdo con las brechas e insuficiencias encontradas, así como determinar la asignación de recursos (Naranjo, 2018, p. 3). En este caso, al enfocarse al liderazgo de la dirección escolar, se puede determinar que se habla no solo del desempeño del directivo, sino de la institución en general, ya que todos los actores confluyen y emprenden acciones hacia el cumplimiento de un objetivo: que todos los alumnos logren los aprendizajes, transiten por el sistema educativo nacional y concluyan su educación básica.

En ese sentido, se puede tener en cuenta que la evaluación institucional debe estar sustentada en determinados principios, normas y técnicas que “direccionan los procedimientos a ser aplicados para recoger información

válida, pertinente, relevante, útil y oportuna para el diagnóstico de la situación presente y la proyección de las estrategias necesarias para la mejora (ANEAES (2014, p. 19) en Torres-Salas, García-Rojas, & Alvarado-Arguedas, 2018, p. 290).

Al tomar como referencia los conceptos anteriores, se puede decir que la evaluación es un proceso a través del cual se recoge información válida, pertinente, relevante, útil y oportuna, ya sea de un estudiante, docente, programa o institución. Con dicha información obtenida se toman decisiones que pueden ser juicios para otorgar acreditaciones o calificaciones o bien para asignar recursos a un proyecto, programa e institución. La evaluación puede ser en diferentes momentos y ejecutada por diversos agentes según los objetivos y propósitos establecidos.

Por ejemplo, una evaluación compartida implica la participación del docente y el alumno y esta orientada a responder al aprendizaje de este. Ello puede convertirse en un referente para comprender un fenómeno, aunado al rendimiento académico, los saberes docentes y la eficacia de programas. Todos en su conjunto aportan insumos para valorar una institución y comprender de mejor manera lo que sucede en ella.

Propuesta conceptual

De acuerdo con Quesada (2008) en el campo educativo “se puede evaluar una gama amplia de cuestiones que constituyen los objetos de la evaluación educativa. Se pueden evaluar las instituciones, los planes y los programas de estudio, los medios didácticos, el aprendizaje, la enseñanza, etcétera” (p. 14). De manera que para el objetivo de la presente propuesta se focaliza en los aspectos que encierran la evaluación del liderazgo escolar.

Para definir qué es la evaluación del liderazgo escolar se tuvo en consideración, además de los conceptos de evaluación previamente mencionados, las aportaciones de Bolívar (2015) y Remolina-Caviedes (2020) por considerarse oportunas y acordes con las funciones de la dirección escolar. Como se puede apreciar en la tabla 1, las aportaciones de ambos autores permiten formular un concepto propio.

A partir de estas definiciones se establece que la evaluación del liderazgo escolar debería ser entendido como un proceso mediador (dialéctica entre ser humano y realidad) de la intersección que se produce entre el rendimiento académico y el aprendizaje social de los estudiantes con los procesos clave que se realizan para propiciarlos. Para recoger información válida, pertinente, relevante, útil y oportuna para tomar decisiones que se orienten hacia la mejora de los procesos y los resultados del aprendizaje de los estudiantes. Esto se logra a través del uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación tanto del aprendizaje como de los propios procesos, así como la retroalimentación de los mismos. Lo cual trae como consecuencia una mejor comprensión del fenómeno, permite saber a dónde se va y cuáles con las posibles soluciones.

Este concepto de evaluación puede insertarse en los paradigmas constructivista e interpretativo. En el constructivismo el conocimiento y la realidad es particular en cada individuo porque es construido en base a su propia observación e interpretación de lo observado. Se fomenta el diálogo y la colaboración entre los agentes implicados. Mientras que en el interpretativo se comprende la realidad de manera contextualizada, se estudia la conducta humana desde el entorno en que se produce y comparte la comprensión de forma mutua y participativa (Martínez Godínez, 2013).

Comprender estos elementos como marco general de referencia permite identificar y seleccionar los métodos más apropiados para la evaluación del liderazgo escolar. De acuerdo con ambos paradigmas se reconoce la importancia del papel que juegan cada uno de los agentes. “Dado que los fenómenos sociales y educativos no pueden considerarse como “cosas”, sino que son dinámicos, tienen una historia y no siempre son manifiestos” (Carbajosa, 2011, p. 184), en el marco epistemológico se reconoce dichas cualidades de los individuos.

Para la presente propuesta conceptual se determina en el marco epistemológico al sujeto (el directivo escolar) como un individuo comunicativo que comparte significados. De manera que la teoría constituye una reflexión en y desde la praxis del liderazgo escolar. Para intentar comprender la realidad, se considera que el conocimiento no es neutral, pues las formas de proceder de cada directivo están influenciadas por su formación académica y trayectoria profesional. De ahí la relevancia de describir el hecho en el que se desarrolla su función.

Las bases filosóficas en las que se sustenta la propuesta de la evaluación del liderazgo escolar son la complejidad y la humanista. De acuerdo con García (2020) la complejidad permite “el acceso a la creación de conocimientos que posibiliten la emergencia de una nueva manera de ser, pensar, actuar y convivir, con la finalidad de una transformación en la sociedad” (p. 1015). Que el campo educativo se pretende reaprender y lograr comprender el mundo cambiante y complejo que se vive en la actualidad.

El humanismo “que quiere diferenciarse no sólo por su contenido sino por su énfasis particular en el plano de la praxis y su empeño ético de transformar integralmente la condición humana” (Rodríguez Albarracín, 2008, p. 97), permite concebir al ser humano como una totalidad que excede a la suma de sus partes, por lo que a la hora de tratar de comprender a un individuo hay que verlo en forma integral. De manera que el humanismo está relacionado con temas de carácter filosófico, político, ético, educativo y estético.

Por consiguiente, se considera que “la complejidad interpreta y relaciona al mundo como un tejido conformado de múltiples uniones que se enlazan entre sí para formar relaciones sistematizadas” (García, 2020, p. 1015). Mientras que el humanismo, expresado desde la modernidad, “pide no sólo una nueva reflexión sobre el hombre, sino al mismo tiempo un conjunto de acciones encaminadas a humanizar el entorno social” (Rodríguez Albarracín, 2008, p. 97). De ahí que exista una variedad de vertientes humanistas, como es el caso del humanismo educativo pedagógico.

La propuesta conceptual que se ha desarrollado hasta el momento tiene como propósito propiciar una autoevaluación como recurso que fomenta la creatividad, la autocrítica y la autoconfianza del directivo escolar.

Para ello se tiene en consideración que el desarrollo individual de cada persona no se logra dentro de una evaluación con criterios externos, es preciso tener otros criterios que permitan comprender el fenómeno en lo general y en lo particular.

Propuesta de aplicación

El objetivo es hacer una propuesta de criterios, indicadores e instrumentos de acuerdo con el perfil del directivo escolar y las aportaciones de diversos autores con relación a la evaluación del liderazgo escolar. “El diseño de un programa de evaluación es un ejercicio de negociaciones y compromisos, y el juicio acerca de qué compromiso es mejor dependerá de detalles concretos, como los usos particulares que se harán de los resultados de las evaluaciones” (Koretz, 2010, p. 18). De manera que es importante tener en consideración el perfil directivo que se plantea el sistema educativo nacional. Algunos elementos importantes del perfil son (SEP, 2019, pp. 37-38):

- El directivo conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto social, cultural y lingüístico en que trabaja.
- El directivo es cercano a la comunidad escolar, construyen con ella una visión de futuro pertinente, adecuada y posible de lograr.
- El directivo tiene claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo, la manera en que se pueden alcanzar en su contexto y condiciones particulares.
- El directivo es entusiasta, motiva a la comunidad escolar en torno a la labor educativa.
- El directivo sabe qué aspectos son centradles y prioritarios a desarrollar en su escuela.
- El directivo lleva una gestión escolar con sentido humano y pedagógico.
- El directivo sabe que, para lograr los propósitos de su nivel educativo en la escuela, es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y asertiva entre todos los actores educativos.
- El directivo organiza a la escuela y crea condiciones para que ésta proporcione un servicio educativo de excelencia.

Por otro lado, Vaillant (2015) hace referencia a la necesidad de “comprender mejor cómo los directores pueden influenciar positivamente los resultados educativos de los estudiantes y se requiere identificar claramente cuáles son las prácticas de liderazgo que apoyan un adecuado desempeño de los docentes en las escuelas” (p. 20). Es decir, hacer una valoración del estatus que guarda una dirección centrada en lo pedagógico (Bolívar, 2019), pues este tipo de liderazgo contribuye a orientar y motivar tanto a docentes como alumnos en la mejora de resultados académicos.

De ahí la relevancia de tener instrumentos que permitan valorar el liderazgo escolar. Una forma de hacerlo es a través de la valoración de las prácticas, características y conductas, ya que permiten comprender porque el liderazgo de algunos directivos es más efectivo que el de otros (Northouse, 2015). Por ello se propone utilizar como instrumento la propuesta realizada por García Garnica (2015, 2016).

Para la aplicación de dicho instrumento es necesario realizar adaptaciones de algunos vocablos para que estén acordes con el contexto mexicano, además de la adecuación de algunos ítems para que correspondan a las condiciones laborales y estructura ocupacional propia del sistema educativo nacional. La propuesta es que el instrumento sea contestado tanto por el colectivo docente como por los directivos escolares, ya que el cruce y análisis de los resultados permite tener un panorama más amplio.

Además de la aplicación del instrumento antes mencionado, sigue siendo relevante que se utilicen los resultados de pruebas externas estandarizadas, como es el caso del Plan Nacional para la Evaluación de los aprendizajes (PLANEA) en educación básica, ya que como se mencionó anteriormente, para valorar el liderazgo del directivo escolar es necesario considerar el rendimiento académico de los alumnos.

Respecto a la última dimensión a considerar para valorar el liderazgo del directivo escolar, el aprendizaje social de los estudiantes. De acuerdo con Delgado (2019) la teoría del aprendizaje social se basa en la idea de que un individuo aprende por medio de la observación e imitación del comportamiento de otros individuos en un entorno social. Delgado menciona que ello se basa en tres conceptos clave:

1. Las personas pueden aprender a través de la observación.
2. El estado mental afecta el proceso de aprendizaje.
3. Sólo porque se aprendió algo no significa que esto resulte en un cambio en el comportamiento de la persona.

Dado que el aprendizaje social se describe en los principios de: atención, retención, reproducción y motivación (Bandura (1977) en Delgado, 2019), es importante tener en cuenta alguna entrevista semiestructurada que permita recolectar información acerca de las acciones que realizan los directivos escolares para propiciar al interior de la institución educativa acciones que favorezcan entre el alumnado el aprendizaje a través de la convivencia con otros alumnos, docentes, padres de familia y la comunidad en general y no solo del desarrollo de las actividades que se realizan al interior de las aulas.

Conclusiones

A partir de las aportaciones de Bolívar (2015), Chiguay López y Villagra Bravo (2016), Remolina-Caviedes (2020) y Torres-Salas et al. (2018) se ha construido el concepto de evaluación de liderazgo escolar. De acuerdo con dicho concepto se propone realizar un proceso de evaluación en los ámbitos: i) del alumno (rendimiento

académico), ii) de la escuela (aprendizaje social), y iii) liderazgo pedagógico (procesos clave) como queda representado en la figura 1. La conjunción de todos estos elementos permite realizar una valoración más completa del liderazgo del directivo escolar. La lógica que se está siguiendo es definir determinados propósitos entorno a la necesidad de tomar decisiones que permita mejorar procesos.

Los tipos de evaluación que se proponen realizar en cada uno de los tres ámbitos mencionados anteriormente son la formativa para el ámbito del alumno, la criterial para el ámbito de la escuela y la idiográfica para el ámbito del liderazgo pedagógico. La evaluación del alumnado debe ser externa y en los campos disciplinarios de lenguaje y comunicación, así como el pensamiento matemático ya que se consideran como columnas vertebrales para el aprendizaje de otras disciplinas.

La evaluación en el ámbito de la escuela está enfocada tanto al colectivo docente como directivo, misma que ha de ser a través de algún agente externo. Los rasgos por valorar pueden ser considerados de conformidad con los aspectos legales y normativos que regulan la función que desempeña cada uno, así como otros elementos que la investigación en el campo ha aportado recientemente.

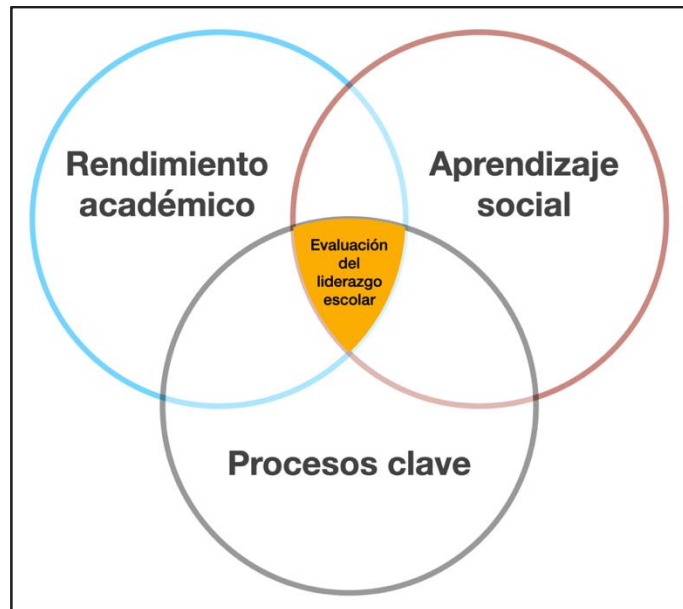
Por último, la evaluación del ámbito del liderazgo pedagógico se enfoca en la valoración del equipo directivo de conformidad con los perfiles profesionales, criterios e indicadores para personal con funciones de dirección vigentes, así como las características inherentes al liderazgo que han aportado diversos autores en el campo educativo como es el caso de las aportaciones de García Garnica (2015, 2016).

Tablas y figuras

Tabla 1. Conceptos de evaluación

Autor	Concepto
(Bolívar, 2015)	El marco conceptual que organiza la evaluación del liderazgo se focaliza en dos dimensiones clave de las prácticas de liderazgo: componentes básicos y procesos clave. Se entiende que la evaluación del liderazgo escolar debe incluir medidas de la intersección de estas dimensiones. Se proponen, pues, evaluar lo que los directores o equipos de liderazgo deben realizar para mejorar el rendimiento académico y el aprendizaje social para todos los estudiantes (componentes básicos), y la forma como crea estos componentes básicos (los procesos clave).
(Remolina-Caviedes, 2020)	Dado que la práctica evaluativa es un proceso mediador que involucra al mundo de las ideas y a lo real (HADJI, 1995), la evaluación educativa podría considerarse como mediación de la producción escolar, siendo esta una particularidad de la producción en cuanto unidad entre ser humano y realidad.

Figura 1. Ámbitos de la evaluación de liderazgo escolar



Referencias

- Airasian, P. W. (2002). *La evaluación en el salón de clases* (Primera ed.). México: SEP / McGraw-Hill.
- Barrientos Piñero, C., Silva García, P., & Antúnez Marcos, S. (2016). El papel directivo y la promoción de la participación de las familias y la comunidad en las escuelas básica. El caso de la comuna de Panguipulli-Chile. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(3), 145-165. doi:10.15366/reice2016.14.3.008
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39.
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico* (Primera ed.). Madrid, España: Arco Libros - La Muralla, S. L.
- Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R. R. (2007). *La creación de ambientes de aprendizaje en la escuela* (Primera ed.). México: Secretaría de Educación Pública.
- Carbajosa, D. (2011). Debate desde paradigmas en la evaluación educativa. *Perfiles educativos*, 33, 181-190.
- Chiguay López, M. S., & Villagra Bravo, C. P. (2016). Evaluación interna ascendente del desempeño directivo: una experiencia de gestión y liderazgo escolar. *Gestión de la educación*, 6(2), 103. doi:10.15517/rge.v1i2.25491
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: a review of the international literature* (Primera ed.).
- Delgado, P. (2019). La teoría del aprendizaje social: ¿qué es y cómo surgió? Retrieved from <https://observatorio.tec.mx/edu-news/teoria-del-aprendizaje-social>
- Fernández, S. (2017). Evaluación y aprendizaje. *MarcoELE: Revista de Didáctica Español Lengua Extranjera*(24), 1-43.
- García, A. E. (2020). Los principios de la complejidad y su aporte al proceso de enseñanza. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28(109), 1012-1032. doi:10.1590/s0104-40362020002801893

- García Garnica, M. A. (2015). Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Cuestionario dirigido al equipo directivo y a los docentes. In (pp. 6). Granada, España.
- García Garnica, M. A. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(3), 493-526.
- Koretz, D. (2010). *El ABC de la evaluación educativa*. México: CENEVAL.
- Martínez Godínez, V. L. (2013). Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una investigación desde la epistemología dialéctico-crítica. In.
- Naranjo, B. (2018). Pensar la educación. *Evaluación Educativa*(10), 1-4.
- Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (Séptima ed.). Michigan, Estados Unidos de América: Sage Publications.
- Quesada, R. (2008). *Guía para evaluar el aprendizaje teórico y práctico*. México: Limusa.
- Ravela, P., Picaroni, B., & Loureiro, G. (2017). *¿Cómo mejorar la evaluación en el aula? Reflexiones y propuestas de trabajo para docentes* (Primera ed.). México: SEP.
- Remolina-Caviedes, J.-F. (2020). Evaluación educativa y codeterminaciones de la producción escolar. *Ensaio Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28, 135-155. doi:10.1590/s0104-40362019002701629
- Rodríguez Albarracín, E. (2008). ¿Qué es el humanismo? Problemática de la formación humanística. *Análisis. Revista Colombiana de Humanidades*(72), 89-104.
- SEP. (2011). *Plan de Estudios 2011. Educación Básica* (Primera ed.). México: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2019). *Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión 2020-2021*. (Primera ed.).
- Sepúlveda, F., & Aparicio, C. (2017). El desafío de los directores de escuelas chilenas: Liderando a partir de un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido. *Revista Gestión de la Educación*, 7(2), 1-19.
- Torres-Salas, M., García-Rojas, A., & Alvarado-Arguedas, A. (2018). La evaluación externa: Un mecanismo para garantizar la calidad de la educación superior en Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 22, 1. doi:10.15359/ree.22-2.16
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*.