

# EL LIDERAZGO DOCENTE FRENTE A NUEVOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN SUPERIOR

## Alma Rosa Hernández Mondragón<sup>1</sup>

amhm@ulsa.mx;

Universidad La Salle. FHyCS, México, D.F

## Karina Trejo Sánchez<sup>ii</sup>

Profesora Investigadora Titular "C"

Universidad Autónoma Metropolitana-  
Cuajimalpa,

Universidad La Salle FHyCS, México, D.F

karinats@hotmail.com

## Marcela Rosario Salazar Ibáñez<sup>iii</sup>

Universidad La Salle FHyCS, México, D.F

marcela.salazar@ulsa.mx

## Guilherme Mendes Tomaz dos Santos<sup>iv</sup>

Centro Universitário La Salle – UNILASALLE/  
Canoas, Brasil

guilherme.santos@unilasalle.edu.br

## Resumen

La conformación de sociedades dinámicamente complejas (Fullan, Morin), constituye un marco de análisis para vislumbrar los principales desafíos que habrán de enfrentar, en general las instituciones educativas, y en particular los docentes, quienes habrán de jugar un papel protagónico desde un liderazgo centrado en el aprendizaje profundo,

cuyo basamento es una racionalidad socio-crítica y evolucionista. Para ello requiere como un *continuum* tomar conciencia de su papel, crearse para crear, practicar la generosidad, promover el bien común para la transformación social y evolución humana. (De la Herrán Gascón; Barnett; Kotter, Habermas, IIPE).

Esta comunicación comprende tres apartados: i) el sentido del cambio en la triada: proyecto de sociedad, proyecto educativo y proyecto de ser humano y su relación con los tipos de intereses cognitivo de Habermas; ii) planteamientos emergentes en torno al liderazgo docente; iii) gestión educativa y liderazgo docente.

**Palabras clave:** cambio educativo, liderazgo docente, gestión educativa, sociedad del conocimiento, calidad de vida humana, formación profunda.

## 1. El sentido del cambio educativo

Varios son los motivos que animan el interés por abordar el tema del liderazgo docente frente a nuevos ambientes de aprendizaje en la educación superior: a) la necesidad de comprender el papel del educador en un contexto altamente dinámico, complejo y competitivo exige mantener una reflexión permanente sobre

<sup>1</sup> Responsable del Grupo de Investigación, Desarrollo e Innovación: Gestión, liderazgo y calidad en las instituciones educativas.

nuestros marcos analíticos y quehacer académico, a fin de abrir nuestros horizontes que orienten o reorienten las prácticas pedagógicas que involucran la percepción, comprensión y acción como unidad, a fin de posibilitar la realización plena de los seres humanos en ambientes formales o no formales de educación; b) destacar la importancia de contar con marcos explicativos emergentes que reorienten la gestión y el papel protagónico de los sistemas e instituciones educativas, de docentes y estudiantes; c) analizar el sentido del cambio educativo y sus implicaciones *vis a vis* a una racionalidad crítica y evolucionista que redimensiona en general las concepciones y praxis de los actores involucrados en los múltiples procesos que tienen lugar, y en mayor medida la de los formadores y su liderazgo en los procesos de transformación social.

El cambio es un vocablo que utilizamos cotidianamente y lo aplicamos prácticamente en todo; su expresión tiene múltiples significados. Por ello mismo lo circunscribimos al ámbito que nos ocupa, tomando en cuenta la relación que guardan entre sí la educación y sociedad.

El cambio es un rasgo inherente a la sociedad. Ha sido ampliamente estudiado desde hace mucho tiempo y bajo distintas perspectivas como la sociología, economía, política, filosofía, pedagogía, entre otras disciplinas del conocimiento. Lo han demostrado teóricos que representan corrientes de pensamiento y que han constituido grandes aportes y ejercido una fuerte influencia en los análisis e interpretaciones para comprender los fenómenos sociales, tal es el caso del estructuralismo y funcionalismo, destacando que el cambio se debe a la acción que realizan los distintos actores que la conforman sea ésta racional o no. También demostraron que el cambio es un proceso histórico que desarrolla características dependiendo del tiempo y espacio en que tiene lugar, además que todo cambio y acción social tiene una dirección como resultado de la motivación e interés que prevalece en quienes lo llevan a cabo. En su *continuum* siempre aparecen planteamientos renovados que ayudan a comprender las mutaciones que ocurren en la realidad y los múltiples significados a los que da lugar.

Por ello consideramos que para considerar el cambio educativo es necesario abordar también los cambios sociales por la relación dialéctica que mantienen entre sí. De esta manera podemos aproximarnos a identificar algunos desafíos que enfrentan los sistemas e instituciones educativas y su gestión, así como los docentes, a fin de restablecer el sentido de lo pedagógico a través de prácticas de liderazgo que contemporicen con los ambientes y escenarios gestados en la globalización y en la sociedad del conocimiento.

Una acepción de cambio hace referencia a cualquier <modificación de una situación>; <permutar una cosa por otra>, <transformación de un estado a otro>. “Conlleva un rompimiento con el hábito y la rutina, una obligación de pensar de manera renovada sobre temas familiares y de volverse a plantear viejos supuestos.” (Huberman en ANUIES, 2003, 12)

Desde otro punto de vista se le “... concibe como una acción que es propia de la naturaleza del ser humano y, al igual que el crecimiento y el desarrollo, es inherente a todos los grupos e instituciones, puesto que tenemos una necesidad innata de alterar nuestro equilibrio personal y social, de ser curiosos, de generar nuevas ideas, de hacer cosas que nunca hemos hecho.” (ANUIES, 2003, 12)

Ahora bien, el cambio aplicado a lo social en el más amplio sentido de la palabra es otra cosa. Como proceso histórico revela distintos grados, magnitudes y niveles de transformación alcanzados hoy en día. La época actual nos deja ver cambios o mutaciones sin precedentes que han venido a modelar las estructuras sociales e instituciones que ya no resulta tan fácil reconocer. Precisamente nuevos acontecimientos y reconfiguraciones geopolíticas ponen de manifiesto reajustes en la estructuración social, mismas que ha captado la atención de estudiosos para poder comprender sus manifestaciones, repercusiones y desafíos para los que debemos estar muy preparados.

Situándonos en la realidad actual, esta adquiere características que se traducen en una preocupación por las dimensiones que alcanzan la crisis, el

cambio y la complejidad a decir de Najmanovich en “Epistemología y nuevos paradigmas en educación. Educar y aprender en la sociedad-red” (2017). Ello debido a las implicaciones que tiene en las percepciones y en la vida de las personas, en los distintos ámbitos con los que guarda relación, tales como: la economía, política, la cultura, la demografía, así como en las instituciones, en el conocimiento y en su construcción. Sobre esto último, la autora referida plantea “... que los cambios actuales no afectan a una disciplina aislada sino que enfrentamos un cambio en la concepción del saber que incluye también los modos de producción y validación de conocimientos y, por lo tanto, modifica las relaciones de poder” (2017). Agrega que “a cada paso que damos nos encontramos con escenarios de vida que se están transformando. Siendo el conocer una actividad que abarca todas las dimensiones del vivir, no podía quedar fuera de la ola de cambios”. (p.4)

Los escenarios que se han ido configurando y reconfigurando, de acuerdo con Najmanovich nos muestran

“...como las humanas tareas de enseñar y aprender han tomado formas distintas según la concepción del conocimiento que tengamos, las tecnologías de la palabra, y los medios de comunicación que utilicemos, los estilos vinculares que adoptemos, los valores que se pongan en juego y los modos en que se institucionalizan las prácticas de enseñanza-aprendizaje en cada sociedad, así como las redes que los vinculan y atraviesan” (p. 6)

Es precisamente en relación al cambio socio-educativo que amerita centrar nuestro análisis dado que la dirección que ha tomado o puede tomar está en función de la racionalidad que se adopta, consecuentemente son las concepciones y prácticas a las que da lugar.

La perspectiva socio-crítica de Habermas en torno a los tres tipos de conocimiento e interés nos permite un acercamiento a la racionalidad subyacente para avanzar en la comprensión del cambio educativo,

situándonos en los escenarios en curso como telón de fondo para los nuevos roles que deberán jugar los sistemas educativos, las instituciones de formación y una praxis renovada en/de la gestión directiva, y en especial los docentes en sus estilos de liderazgo acordes con el contexto global y local, y las nuevas generaciones de educandos cuya realidad los sitúa en la sociedad del conocimiento. Lo expresado no excluye el papel de otros actores sociales, pero nos enfocaremos de momento en éstos.

Desde el enfoque socio-crítico Habermas plantea que la búsqueda del conocimiento por parte de los seres humanos es alentada por un impulso interno, que deriva tres conjuntos de intereses, a cada uno corresponden formas de conocimiento distintas que no participan en igualdad en el juego epistemológico de la modernidad, a saber:

- a) el interés cognoscitivo instrumental,
- a) el interés cognoscitivo práctico o hermenéutico y
- b) el interés cognoscitivo emancipador (en Barnett, 2001).

La racionalidad del interés cognoscitivo instrumental, de acuerdo con Barnett, “alienta formas de conocimiento en general y científicas en particular. La ciencia se entiende en este caso como un sistema de conocimiento estructurado, independiente del mundo y que puede objetivarlo. A través de esa objetivación hace posibles la predicción y el control.” (2001, p. 208-209)

La racionalidad del interés cognoscitivo práctico o hermenéutico estimula un conocimiento para que los seres humanos puedan comprender el mundo en que viven, posibilita la interpretación de sus significados y la comunicación unos con otros. Su importancia en el lenguaje de las ciencias aporta un andamiaje para avanzar incluso hacia la interdisciplinariedad o multidisciplinariedad en la búsqueda de soluciones a los problemas. “Estos círculos hermenéuticos de mutua interpretación están necesariamente abiertos y nunca son concluyentes.” (Barnett, 2001, p. 209)

La racionalidad en el interés cognoscitivo emancipador alienta al ser humano a liberarse de su dependencia ideológica, dando lugar a visiones del mundo que llevan a comprensiones modificadas y a nuevas formas de acción humana; en suma, da lugar a formas críticas o evaluativas de pensamiento. La finalidad es lograr la plena autonomía del sujeto mediante la acción crítica y la transformación social. (Barnett, 2001)

Cabe destacar que cada tipo de interés cognoscitivo se orienta hacia alguna concepción del ser humano, de acuerdo con Bartlett, “apuntan a distintas formas de “llegar a ser” y en ese proceso la educación superior tiene un papel determinante a partir de la postura que asuma en torno a los tres tipos de conocimiento e interés que se explicaron anteriormente, elección que se dejará sentir en su modelo educativo, el currículo, los perfiles de los estudiantes a formar y de su claustro, en la visión y en las prácticas de los gestores educativos, en la sociedad y en otros muchos espacios compartidos por las personas.

Por ello consideramos que un desafío inmediato es que los planteamientos en materia de política educativa, de los sistemas e instituciones formadoras, promuevan y aporten a los estudiantes experiencias que alienten el pensamiento reflexivo y los prepare para el “mundo de la vida”. Al respecto, resulta revelador ver cómo se aproximan significativamente en sus preocupaciones e ideas pensadores como Edgar Morin en su libro “Enseñar a vivir: manifiesto para cambiar la educación”, cuando nos recuerda que fue “Juan Jacobo- Rousseau quien en su obra ‘El Emilio’ formuló el sentido de la educación, cuando el educador les expresa a sus alumnos “... lo que quiero es enseñarles el oficio de vivir”. (2015, p. 15). También nos alerta sobre los escenarios que hemos construido al expresar que “se haya en curso una revolución salvaje de las condiciones de adquisición de los saberes en internet... Esta revolución afecta la economía, las relaciones humanas, la propia educación...” (p. 135), aunque también podemos ver oportunidades pues “... abre una posibilidad muy amplia de democratización, y por otra, nos obliga a

repensar todo el sistema de enseñanza.” (p. 136).

De la Herrán Gascón, por su parte, se pronuncia por el imperativo de repensar la educación al expresar que es imprescindible “... volver a convocar a la utopía, entendida como el derecho y el deseo permanente de algo mejor, con fin de que el lecho de la creatividad de los tiempos nuevos no sea predominantemente socioeconómico, sino fundamentalmente generoso. Porque el activo contexto ... en el que la educación se desarrolla, está coadyuvando al cultivo de una creatividad de cortas miras y de menos profundidades, demasiado elemental, casi zoica.” (s.p.)

Es posible afirmar que muchas son las voces que se levantan con inquietud, desde el ámbito de la academia para advertir las implicaciones de las profundas transformaciones sociales en general, y de los cambios educativos en particular. Por su parte, Ronald Barnett expresa como una gran inquietud el hecho de que los intereses comunicativo-hermeneúico y crítico-emancipatorio han sido y siguen siendo desplazados por el interés instrumental-técnico, que tiende a subordinar el pensamiento a la acción, al preponderar el desarrollo de habilidades y obtención de resultados, sin la reflexión y comprensión necesarias como parte del proceso formativo de los estudiantes.

## 2. La posibilidad de pensar en la triple hélice del cambio educativo

Desde este marco brevemente expuesto, consideramos que la trascendencia del cambio educativo radica en el entramado que se configura por la relación que guardan entre sí la triada: **proyecto educativo-proyecto de ser humano-proyecto de sociedad**, relación que se desarticula, queda en la opacidad o en vacío frente a las profundas mutaciones que se experimentan en una carrera frenética por alcanzar los estándares que se imponen desde el modelo económico actual, dando lugar a problemas que desvelan la falta de acoplamiento, y que diversos expertos lo toman como el trasfondo para poner de relieve la pérdida del sentido de lo pedagógico (C. Braslavsky, P. Poster, J.C. Tedesco, CEPAL, entre

otros), como sucedió en la década perdida de los 80' en la región de América Latina.

Puede parecer temerario representar la idea expuesta como una triple hélice<sup>2</sup> del cambio educativo. El concepto original de 'triple hélice' la plantearon H. Etzkowitz y L. Leydesdorff, su idea central es una propuesta para dinamizar el crecimiento económico al establecer la importante relación entre universidad-industria-gobierno. La triple hélice del cambio educativo estaría trazando una relación sistémica vista desde la racionalidad hermeneútica, emancipadora y evolucionista como lo explicaremos brevemente más adelante. Consideramos que pensar únicamente en la universidad, aislada de los demás niveles que conforman los sistemas educativos de cada país como lo es la educación inicial, básica, bachillerato y superior, para dinamizar el crecimiento económico, contribuye gravemente a profundizar la pobreza de las naciones y de sectores sociales, las brechas cultural y digital, favoreciendo aun más la marginación, la desigualdad, la injusticia y todo lo que ello conlleva.

Plantear la triple hélice del cambio educativo, en todo caso es una idea inicial que puede animar el debate y queda sujeta a un mayor desarrollo. En la siguiente figura se ilustra dicha triada.

Fig. 1: Triple hélice del cambio educativo



2 Concepto que propusieron en 1966 los estudiosos H. Etzkowitz y L. Leydesdorff, ampliamente argumentado su planteamiento central consiste en un sistema de tres componentes que influyen en el crecimiento económico a partir de articular las relaciones entre universidad-industria-gobierno.

El proyecto de sociedad implica un proceso de construcción que se debe replantear profunda y continuamente desde su estructuración. Sujeta al determinismo económico y al paradigma productivo exagera y acelera la competitividad con un alto costo social. De ahí pronunciamientos sobre la necesidad de reorientar el paradigma productivo basamento del modelo neoliberal, hacia un paradigma sustentable que plantea como imperativo:

- Un equilibrio entre evolución espiritual, avances científico-tecnológicos y progreso material
- Centrado en el ser humano a nivel individual y colectivo
- Interacción armónica con el medio natural
- Prioridad a la educación en valores éticos fundamentales y de vigencia universal (UNESCO)

Nuevas perspectivas se abren frente al reclamo social ante la falta de oportunidades laborales, culturales, educativas, la marginación social, la concentración de la riqueza en el 20% de la población frente al 80% que vive en la pobreza, de acuerdo con diversas fuentes (UNESCO, Está en juego la sobrevivencia de amplios sectores de la población al no poder satisfacer sus necesidades básicas, así como el futuro de las generaciones de hoy en día y las venideras, por lo que las acciones deberán orientarse en la construcción de una sociedad más justa, equitativa e incluyente a fin de contribuir verdaderamente a mejorar la calidad de vida de las personas. Perspectivas como el 'buen vivir' están en esta línea de planteamientos que seguramente aportará alternativas viables en su interés por la transformación social.

Así mismo, podemos agregar que la representación del cambio educativo como una triple hélice aporta la idea de una competitividad sistémica, lo que significa que no solo compite la economía, sino que también entran en esa lógica los sistemas educativos, las instituciones y los actores de los procesos formativos, por ello se impone una mirada que analiza las relaciones e implicaciones de un fenómeno tan complejo y del que no es posible sustraerse, pero sí tener en cuenta desde qué racionalidad se puede dinamizar la relación entre estos tres componentes: un proyecto de sociedad se entrelaza y es sostenida por un proyecto educativo y

por el ser humano que se desea formar. El proyecto educativo conduce a realizar un análisis profundo de los planteamientos y el papel que juega la política educativa, su pertinencia, las epistemologías desde donde se gesta, las prácticas de los actores políticos y la congruencia de sus acciones, los clivajes que establece con el sistema educativo, los colegios y academias y a su vez cómo se traducen en oferta educativa, así como los procesos de enseñanza aprendizaje que se gestan en el aula y su trascendencia a otros espacios sociales. Tenemos la oportunidad de reorientar las propuestas educativas (a nivel macro, meso o micro) centradas en la persona y preguntarnos cómo podemos contribuir en el proceso de formación o para llegar a ser ¿de qué manera? Seguramente surgen numerosas preguntas porque la centralidad del ser humano nos debe preocupar y ocupar definiendo ¿cómo deseamos que lleguen a ser?, indudablemente compartimos la idea de Barnett quien en esta línea de reflexión plantea con respecto a los estudiantes: “llegar a ser ellos mismos”, pero tomando conciencia de su papel en este mundo, procurando la generosidad y la trascendencia de sus acciones.

“El desafío para el educador es aportar una experiencia en la cual los estudiantes se puedan liberar, primero hacia el interior de ellos mismos. No solo deben configurar sus propias ideas, desarrollar sus estilos de aproximación y de ejecución de sus propósitos, es decir construir su propia voz. También deben superar dos formas de temor: el temor de expresar los propios puntos de vista y el temor de someterse al escrutinio de sus pares... siendo capaz de defender la propia posición en un diálogo abierto, pero fundamentado desde distintos marcos”. (Barnett, 265-268)

### 3. Gestión educativa y liderazgo docente

Los temas de la gestión educativa y el liderazgo, cobran cada vez más relevancia en investigaciones, en la bibliografía especializada, y, en los esfuerzos de la profesionalización de directivos y docentes. De acuerdo con el IIPE, son dos conceptos integradores de los procesos de dirección de los centros educativos

y de formación. El liderazgo es la dimensión de la gestión educativa que desde una visión estratégica “... asume que los cambios a emprender requieren identificar y plantear los problemas colectivos, reconocer los conflictos, evaluarlos en función de los tránsitos y de los valores a profundizar, para realizar u obtener resultados socialmente útiles.” (IIPE, 2001, 18)

Reportes de investigaciones que han presentado algunos estudiosos del tema (K. Leithwood; Bass y Avolio; Rojas; A. Bolívar, Elmore, Manzano, etc.) revelan la relación que guardan entre sí variables como liderazgo y niveles de logro y aprendizaje de los alumnos. Por ejemplo, Elmore plantea que “... la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional. Por eso, el liderazgo es la práctica de mejora, entendida como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo.” (en Bolívar, A. 2009, p. 42). También se revela que “los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención...”

Si bien podemos continuar destacando datos sobre resultados reportados por estudiosos de estos temas, nos interesa llevar más allá los alcances que pueda tener el ejercicio del liderazgo, para ser congruentes con los planteamientos que realizamos sobre la racionalidad y su impacto en la praxis del docente, gestores y estudiantes. Preguntarse por lo menos ¿por qué y para qué puede interesar el incremento de la calidad y resultados a largo tiempo, o los niveles de logro?

#### 1. Planteamientos emergentes en torno al liderazgo docente.

Compartimos la visión que el liderazgo en los enfoques actuales no se apega a una concepción tradicional ni estática, tampoco que esté únicamente



relacionado a una posición de autoridad en alguna estructura organizacional o social per se, en tanto el liderazgo no se da por decreto, tampoco se da en automático por ocupar un puesto determinado o jefaturas, o por cubrir un conjunto de características como lo planteó en su momento el enfoque centrado en la personalidad. (IIPE, 2001)

Desde una perspectiva más amplia, consideramos que comprender el liderazgo docente, su papel como actividad o práctica nos permite ver su potencial e impacto en la formación de la persona humana: los estudiantes.

Coincidimos en planteamientos como el de Kotter, IIPE, o De la Herrán Gascón en cuanto a que: su potencial se vincula más directamente con el aprendizaje profundo. Para Heifetz se relaciona con la problemática la capacidad para remontar hábitos y rutinas en un momento histórico-social en el que se exigen altos volúmenes de innovación y aprendizaje profundo. Precisamente desde estas perspectivas es que podemos re-significar el liderazgo docente, al pensar en que su praxis esté orientada "... a la transformación de nuestros mundos" (Heifetz en IIPE, 2001, 117)

En congruencia con estas nuevas miradas, la praxis del liderazgo docente buscaría promover: el trabajo generativo como aprendizaje, implicaría la movilización para aprender nuevas formas de actuar. Además se plantean como un medio dirigido a:

- "Generar aprendizaje organizacional
- Resolver colectivamente problemas nuevos
- Redefinir valores
- Ajustar los procesos de acción para alcanzar esos valores
- Estimular el desarrollo de otras formas de comprender y actuar
- Ampliar los procesos de mejora continua
- Desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo
- Solventar procesos extendidos y continuos de formación para el fortalecimiento de competencias complejas,

tanto individuales como colectivas." (IIPE, 18)

En todo caso, consideramos que la praxis del liderazgo docente, se enriquecería si de acuerdo con De la Herrán Gascón, estuviera orientado a promover "... una educación más formativa, más consciente y menos funcionalista", como andamiaje "para que durante el resto de la vida se pueda seguir aprendiendo a mejorar como personas y a contribuir al mejoramiento de la vida humana. Si esto no ocurre, si la persona no pone sus capacidades hacia el perfeccionamiento del proceso conjunto de la evolución humana, tenderá al *egocentrismo*, individual y colectivo, como expresión inequívoca de inmadurez... con independencia de su nivel cultural, ámbito y grado de estudios, y de lo extraordinaria o vulgar que pueda ser su creatividad." (s.p.)

A la luz de los aportes del autor referido, el profesorado también requiere de un mayor desarrollo de la conciencia para dominar el ego docente, en relación con el desarrollo de un mejor conocimiento, una conciencia más compleja o profunda y la práctica de la generosidad y la coherencia. En suma, "orienta el hacer en función del ser, la acción y la rentabilidad en función del beneficio general, más allá de lo particular... Desembocaría hacia la mejora social..." Las acciones y el logro sistémico, en términos de De la Herrán Gascón, está en función de la evolución humana, sustentada en una racionalidad trascendental y evolucionista.

### Conclusiones

Es importante mantener abierta la discusión en torno a la gestión educativa, el cambio y el liderazgo. Los escenarios actuales plantean nuevos desafíos, consideramos que el más importante es transitar de una racionalidad instrumental, hacia una racionalidad que restituya el sentido pedagógico de la educación.

Mantener la brújula conformada por la triada: "proyecto de sociedad-proyecto educativo-proyecto de ser humano" en el esfuerzo de guiar el cambio educativo, podría contribuir en la construcción de

un mundo mejor e incidir en la calidad de vida de los distintos sectores sociales, sobre todo los más vulnerables y marginados, ante la pobreza de valores que predomina hoy en día.

Los responsables de procesos, sistemas e instituciones educativas, directivos y docentes son agentes clave en las propuestas de formación y los impactos sociales que se logren a corto, mediano y largo plazo. Podemos seguir creando utopías, pero no siendo simples espectadores, sino formando parte activa de ésta construcción que nos atañe a todas, a todos: mantener una visión antropocéntrica, recuperando el sentido de lo pedagógico y sin el olvido de enseñar a vivir, se pueden reestablecer en la visión y praxis del liderazgo docente.

### Referencias

- Barnett, Ronald (2001). *Los límites de la competencia: el conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Biblioteca de educación superior. Barcelona: Gedisa
- Bolívar, A. Una dirección para el aprendizaje. RINACE, Vol. 7, núm. 1, 2009. Disponible en línea. Consultado en: enero, 2017.
- De la Herrán Gascón, A. Creatividad total y formación profunda de los profesores. Disponible en línea. Consultado en: febrero, 2017.
- Najmanovich, Denise (2017). Epistemología y Nuevos Paradigmas en Educación. Educar y aprender en la sociedad-red. Disponible en línea: <http://www.rizoma-freireano.org/index.php/epistemologia-y-nuevos-paradigmas-en-educacion-educar-y-aprender-en-la-sociedad-red--dra-denise-najmanovich>.
- IIPE (2001) Módulo 3. Liderazgo. Caja de herramientas para los gestores educativos. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires, Argentina.