

Investigación doctoral en Educación: Propuestas, diálogos y difusión

Juan Carlos Echeverri-Álvarez
Milton Daniel Castellanos Ascencio
Compiladores



Universidad
Pontificia
Bolivariana

© Universidad San Buenaventura
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana
Vigilada Mineducación

Investigación doctoral en Educación: Propuestas, Diálogos y Difusión

ISBN: 978-628-500-079-9

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-628-500-079-9>

Primera edición, 2022

Escuela de Educación y Pedagogía

Gran Canciller UPB y Obispo de Medellín: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Magíster Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Vicerrector Académico: Álvaro Gómez Fernández

Coordinadora (e) Editorial: Maricela Gómez Vargas

Coordinación de Producción: Ana Milena Gómez Correa

Diagramación: María Isabel Arango Franco

Corrección de Estilo: Mateo Muñetones Rico

Dirección Editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2022

Correo electrónico: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 2228-23-08-22

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

12. Relación entre las prácticas de aula de los docentes y sus percepciones sobre la gestión educativa de los directivos. El caso de la Institución Educativa Juan María Céspedes de Medellín

Rubén Darío Velásquez González

Universidad de Medellín

ruben.velasquez@juanmariacespedes.edu.co

Resumen

Esta investigación se desarrolló en la Institución Educativa Juan María Céspedes de Medellín, y su objetivo fue analizar la relación entre las prácticas de aula de los docentes y sus percepciones sobre la gestión educativa de los directivos. Por medio de esta investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo e inferencial, cuyo diseño fue observacional, no experimental y de tipo correlacional, se aplicó a los docentes ($n=56$) un cuestionario validado mediante juicio de expertos; con este instrumento, se pretendió describir las prácticas de aula de los docentes y a partir de su autoevaluación indagar sus percepciones sobre la gestión educativa de los directivos para determinar la existencia de relación significativa entre las citadas variables. Las dimensiones planeación, ambiente de aprendizaje, cultura de aprendizaje y práctica pedagógica constituyeron la variable dependiente *prácticas de aula*, en tanto que gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y

gestión comunidad atendieron la variable independiente *gestión educativa*. Estas variables fueron analizadas a nivel descriptivo mediante promedio y desviación típica. Para determinar la relación entre ambas variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman-Brown a un nivel de significación del 5 %. Al observar los resultados sobre la relación entre las cuatro dimensiones de cada una de las variables analizadas, y teniendo en cuenta el valor de $\infty = 0,11$, se pudo concluir que las percepciones de los docentes sobre la *gestión educativa* de los directivos se relacionan de manera estadísticamente significativa con sus *prácticas de aula* ($r = 0,338^*$).

Palabras clave: prácticas de aula, gestión educativa, percepción de los docentes.

Introducción

El Ministerio de Educación Nacional (MinEducación, 2008a) mediante la *Guía para el mejoramiento institucional* orienta acciones para que las instituciones educativas (IE) adopten su propio modelo de gestión, además, da las herramientas necesarias para que el rector y su equipo de trabajo establezcan las políticas institucionales que conlleven la obtención de logros y el cumplimiento de metas. En consecuencia, un proceso de gestión demanda la necesidad de un directivo o gestor de la educación capaz de implementar estrategias que permitan mejorar la calidad de las IE y procurar un cambio en la forma de pensar, sentir y actuar del maestro para que este genere sus propios procesos de formación (Lanfrancesco, 2011; Rico Molano, 2016).

Por lo anterior, surge el interrogante ¿existe relación entre la percepción que tienen los docentes acerca de la gestión educativa de sus directivos y sus prácticas de aula? La respuesta se desarrolló planteando, en primer lugar, la inquietud que originó el desarrollo de esta investigación, y que tuvo como génesis los resultados de una encuesta de percepción de ambiente escolar aplicada por la Secretaría de Educación a los docentes de la Institución Educativa Juan María Céspedes (I. E. Juan María Céspedes) en años anteriores, con resultados de bajo nivel, y el Reconocimiento SER MEJOR

para la Calidad Educativa en su categoría gestión ejemplar, otorgado por la Alcaldía de Medellín a este plantel educativo.

La inquietud generada por estas dos circunstancias fundamentó, entonces, la necesidad de indagar si la gestión educativa llevada a cabo por los directivos de la I. E. Juan María Céspedes se relaciona con la práctica de aula ejercida por los docentes, para proponer alternativas que propicien, desde la gestión de los directivos, una mejora tanto en las áreas de su competencia como en el quehacer pedagógico de sus docentes.

Consecuentemente, analizar la relación entre las prácticas de aula de los docentes de la I. E. Juan María Céspedes y sus percepciones sobre la gestión educativa de los directivos en 2019 constituyó el objetivo general de esta investigación.

El estado actual, es decir, la consulta de investigaciones que se han realizado en relación con la variable independiente *gestión educativa* de los directivos y la variable dependiente *prácticas de aula*, permitió referenciar no solo a aquellos autores que han hecho aportaciones a las variables de estudio, sino también a aquellos cuyos estudios sirvieron de fundamento para esta investigación, quienes proporcionaron las bases teóricas sobre las cuales se conceptualizaron las variables y sus respectivas dimensiones.

Esta investigación, con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo e inferencial, utilizó una muestra de 65 docentes de la I. E. Juan María Céspedes de Medellín a los cuales se les aplicó un cuestionario con el que se pretendió cumplir con los objetivos específicos:

1. Describir las prácticas de aula de los docentes de la I. E. Juan María Céspedes establecidas por el MinEducación (2015) y entendidas como todas las actividades orientadas por un currículo que realiza el docente dentro y fuera del aula de clase teniendo en cuenta su saber pedagógico, su habilidad para comunicar y educar, cuyo propósito es la formación de los estudiantes (De Lella, 1999; Rodríguez Gómez, 2006).
2. Indagar las percepciones de los docentes acerca de la gestión educativa de sus directivos, teniendo en cuenta que, según Rico Molano (2016, p. 57), se trata de un proceso organizado y orientado por las IE para perfeccionar los procedimientos pedagógicos.

3. Determinar la existencia de relación entre las percepciones de los docentes sobre la gestión educativa de los directivos y sus prácticas de aula, en virtud de que para García Cabrero *et al.* (2008) la primera influye indirectamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, es decir, implica mucho más que el encuentro entre docente y estudiante en el aula de clase.

Metodología

Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo e inferencial. Se consideró de tipo descriptivo, ya que se resumieron y presentaron las características de los sujetos de estudio, las variables dependiente e independiente, las percepciones de los docentes sobre la gestión educativa y sus prácticas de aula (Naghi, 2005). Por otra parte, es un estudio inferencial en tanto se determinó la relación entre las variables dependiente (prácticas de aula) e independiente (percepciones de los docentes sobre la gestión educativa de los directivos docentes), como también con las variables intervinientes. Se consideró, además, de tipo transversal, porque los datos fueron recolectados en un solo momento (Hernández Sampieri et al., 2014). El diseño fue observacional, no experimental y de tipo correlacional.

La población objeto de estudio estuvo formada por todos los docentes pertenecientes al sector oficial en la I. E. Juan María Céspedes de Medellín en 2019. Esta abarcó un total de 65 docentes. Todos los elementos de la población tenían la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra; por tanto, se empleó el muestreo al azar simple (Briones, 1996).

Las prácticas de aula son las actividades que el docente realiza en el aula de clase. El MinEducación (2015) afirma que la práctica de aula “implica el quehacer docente [...] A través de las prácticas, el maestro reflexiona y reformula las maneras en que enseña y tiene la oportunidad de replantear su planeación, metodologías y formas de evaluar” (p. 10).

La variable *prácticas de aula* se midió a partir de un conjunto de 48 ítems, discriminados en cuatro dimensiones: planeación de clases (9 ítems), ambiente de aprendizaje (11 ítems), cultura de aprendizaje (14 ítems) y práctica

pedagógica (14 ítems), cuyas alternativas de respuesta estaban en escala de Likert de frecuencia entre 0 y 4 puntos. La opción “nunca” fue calificada con 0 puntos; “rara vez”, con 1 punto; “ocasionalmente” con 2 puntos; “frecuentemente” con 3 puntos y “muy frecuentemente” con 4 puntos.

El MinEducación (2015) define la gestión educativa como aquella que “permite que las instituciones educativas fortalezcan y enriquezcan sus procesos académicos, directivos, administrativos y comunitarios conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde con las necesidades educativas locales, regionales y mundiales” (párr. 1). Se entiende por percepciones la aceptación de la Real Academia Española (RAE) de “conocimiento, idea”, por lo que las percepciones de los docentes con respecto a la gestión educativa de los directivos docentes se refieren a la idea de los primeros sobre la gestión de los segundos.

Para medir dichas percepciones, se emplearon 42 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: gestión directiva (10 ítems), gestión académica (10 ítems), gestión administrativa (11 ítems) y gestión de comunidad y convivencia (11 ítems), cuyas alternativas de respuesta estaban en escala de Likert de frecuencia entre 0 y 3 puntos. La opción “completamente” de acuerdo fue calificada con 3 puntos; la opción “de acuerdo”, con 2 puntos; la opción “en desacuerdo”, con 1 punto y la opción “completamente en desacuerdo”, con 0 puntos. Según el número de ítems de cada dimensión, se tiene una fluctuación teórica de los puntajes que miden las percepciones de los docentes con respecto a la gestión educativa.

Hipótesis

Las percepciones de los docentes sobre la gestión educativa de los directivos docentes de la I. E. Juan María Céspedes se relacionan de manera estadísticamente significativa con sus prácticas de aula.

Resultados

Se determinó la correlación estadísticamente significativa entre las percepciones de los docentes de la IE sobre las cuatro dimensiones de la *gestión educativa* de los directivos docentes y las cuatro dimensiones de *prácticas de aula*. Para ello, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman-Brown, ya que ambas variables son cuantitativas, pero no se cumplían los supuestos normalidad y homoscedasticidad del coeficiente de correlación de Pearson.

Los resultados indican que existe relación positiva y estadísticamente significativa entre la dimensión planeación de clase de los docentes y sus percepciones sobre la gestión académica ($r = 0,302$) y gestión administrativa ($r = 0,300$) de sus directivos docentes. De acuerdo con el valor absoluto del coeficiente, esta relación, aunque existente, es baja y, según el signo, la correlación es positiva, lo cual indica que los docentes que alcanzaron altos puntajes en la dimensión planeación, a su vez, puntuaron alto en las variables *percepciones de la gestión académica* y de la *gestión administrativa*.

Lo anterior indica que en cuanto a la planeación de clases los docentes perciben que diseñan actividades seleccionadas por sus estudiantes con una secuencia coherente y alineada con los objetivos de enseñanza. De igual forma, promueven que las asignaturas se conecten entre sí por medio de una enseñanza que provoque experiencias significativas; ofrecen una variedad de recursos que retan a los estudiantes y permiten que todos se incluyan en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y se aseguran que las planeaciones de clase diferencien las necesidades individuales de los estudiantes.

En cuanto a la gestión académica, los docentes perciben que sus directivos aplican diferentes modelos y metodologías pedagógicas, incorporan en el currículo las normas establecidas por el MinEducación, ajustan procesos y planes institucionales con miras al mejoramiento continuo e involucran la capacidad para aumentar los índices de cobertura, permanencia y calidad. Asimismo, de la gestión administrativa, los docentes perciben que sus directivos poseen la capacidad para hacer uso eficiente de los recursos de la IE y asegurar a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones. Planean, organizan y coordinan el talento humano de la IE, así como la implementación de estrategias que promueven el com-

promiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales.

En la dimensión ambientes de aprendizaje, los resultados indican que se correlaciona de manera baja con la gestión administrativa ($r = 0,300$) y de manera moderada con la gestión académica ($r = 0,417$), siendo estas correlaciones significativas y altamente significativas, respectivamente. Vale la pena resaltar que la correlación es positiva, lo que quiere decir que los docentes que obtuvieron altos puntajes en la dimensión ambientes de aprendizaje también obtuvieron altos puntajes en las variables percepciones de la gestión académica y de la gestión administrativa.

Lo anterior significa que los docentes durante sus prácticas de aula crean ambientes de respeto y empatía, interactúan con sus estudiantes, cuidan la manera en que les responden sus inquietudes y el trato entre pares; de igual forma, hacen que los estudiantes se sientan valorados sin temor a ser humillados o ridiculizados por parte del docente o sus compañeros de clase, lo que recrea un ambiente de seguridad y comodidad que facilita a los sujetos asumir riesgos intelectuales.

En cuanto a la dimensión cultura de aprendizaje, los resultados muestran que esta variable se correlaciona de manera leve con la gestión directiva ($r = 0,318$) y moderada con la gestión académica ($r = 0,498$), lo mismo que con la gestión administrativa ($r = 0,490$); por otra parte, estas relaciones son significativas y altamente significativas, respectivamente. Debe resaltarse que la correlación es positiva, lo que permite concluir que los docentes con altos puntajes en la dimensión cultura de aprendizaje también puntuaron alto en las variables percepciones de la gestión directiva, gestión académica y gestión administrativa.

Un docente que realiza prácticas de aula en las que sobresale la cultura de aprendizaje es aquel que es provocador de sus estudiantes y los motiva para que se esfuercen por desarrollar las actividades y por indicar, a través de preguntas y comentarios, el deseo de entender el contenido y apoyar a sus compañeros en la comprensión de estos. De igual forma, se evidencia en las clases que los estudiantes toman la iniciativa en mejorar la calidad de su trabajo y corregirse entre sí el uso del lenguaje, el docente hace una buena elección del contenido y procura que este sea de interés para el nivel

de sus estudiantes, vigilando cuidadosamente las competencias y actitudes a promover.

Por último, en la dimensión práctica pedagógica se registró que la correlación con la gestión académica ($r = 0,271$) y la gestión administrativa ($r = 0,295$) es baja; de igual modo, estas relaciones son significativas, es decir, que la variación en los puntajes de práctica pedagógica acompaña la variación de los puntajes de las gestiones académica y administrativa. Por el signo del coeficiente, la correlación entre las variables es positiva, lo cual indica que los docentes que obtuvieron altos puntajes en la dimensión práctica pedagógica, calificaron alto en las variables percepciones sobre la gestión académica y gestión administrativa.

Discusión y conclusiones

El estudio de campo realizado con los docentes de la I. E. Juan María Céspedes pretendió analizar la relación entre las prácticas de aula de los docentes y sus percepciones sobre la gestión educativa de los directivos en 2019. Los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos específicos dan cuenta del objetivo general, conforman las conclusiones y se presentan de manera discriminada.

Describir las prácticas de aula de los docentes de la I. E. Juan María Céspedes

Los resultados están en concordancia con Danielson (2013) cuando en su MBE asevera que una planeación de clases bien diseñada se ocupa de las necesidades de aprendizaje de los diversos grupos de estudiantes, sigue una secuencia coherente y alineada con los objetivos de enseñanza, y prevé la participación estudiantil en actividades cognitivas de alto nivel, las cuales se diferencian adecuadamente para cada alumno.

La presencia de ciertas debilidades en la planeación hace necesario velar por que el docente diseñe para cada objetivo diferentes actividades, a fin de dar a los estudiantes la oportunidad de seleccionar entre varias alternativas

la que se muestre más cerca de sus intereses. Este seguimiento apoyaría la apreciación de Danielson (2013), para quien una buena clase debería tener el “atributo invaluable” de permitir a los discentes elegir de entre diferentes actividades aquellas que promuevan experiencias significativas para su aprendizaje.

En cuanto a la dimensión *ambiente de aprendizaje*, los resultados obtenidos concuerdan con las apreciaciones expuestas por Villalobos Fuente (2011), Danielson (2013) y Giraldo Jiménez y Jiménez Arango (2017), para quienes un buen ambiente de aprendizaje permite que maestro y estudiante compartan un lugar en común llamado convivencia, hace que el docente optimice su tiempo y sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos, y contribuye al desarrollo de prácticas formativas. Al respecto, es importante tener presente que este lugar de convivencia no se da a partir de estrategias y técnicas para poner en marcha en el aula, sino que implica las actitudes de los docentes; por ello, los patrones de interacción son fundamentales para el tono general de la clase, de manera que la forma en que el docente responde a los estudiantes y cómo les permite tratar a los demás son aspectos importantes del respeto y de la empatía.

Danielson (2013) define la cultura de aprendizaje como el ambiente en el salón de clase que refleja la importancia del trabajo realizado por estudiantes y profesores, el valor del trabajo duro y la perseverancia. La principal característica de esta dimensión es la creencia en el valor del aprendizaje; el profesor expresa sus expectativas sobre la enseñanza y el entusiasmo que siente hacia su asignatura, y recibe como respuesta de parte de los estudiantes la responsabilidad de un aprendizaje de alta calidad y su deseo de aprender formulando preguntas y comentarios, y tomando iniciativas para mejorar lo aprendido.

La dimensión *práctica pedagógica* hace referencia a los procesos de enseñanza y aprendizaje que se dan entre el docente y el estudiante, es decir, en el desarrollo del currículo práctico. A partir de estos referentes, una buena práctica pedagógica se concreta, según Danielson (2013), en dos aspectos: la comunicación con el estudiante y la discusión. La primera ocurre cuando el docente “une el propósito de aprendizaje de la clase con el plan

de estudios” (p. 34), mientras la segunda cuando lleva a los estudiantes a elevar su nivel de pensamiento.

Para culminar la descripción de la variable *prácticas de aula*, es preciso enfatizar en el hecho de que para que una IE pueda alcanzar resultados académicos satisfactorios en sus estudiantes, debe contar con docentes capaces de ejecutar prácticas de aula significativas que influyan positivamente en el aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, la *Ruta de seguimiento y reflexión pedagógica “Siempre día E”* (MinEducación, 2015) insiste en la importancia que reviste para el estudiante contar con herramientas que lo lleven a experimentar el éxito académico y a comprobar que es capaz de aprender; y esto es posible cuando el encuentro pedagógico entre el docente y discente considera elementos tales como un diseño o planeación apropiado que se armonice con las habilidades de manejo de grupo, que despierte el interés de los estudiantes hasta lograr que el uso del tiempo sea eficiente, y hacer que la evaluación formativa sea habitual.

Así las cosas, y una vez analizados los resultados del conjunto de ítems evaluados en las cuatro dimensiones de la variable *prácticas de aula*, cuyo promedio superó la media teórica ($150,8 \pm 33,8$ puntos), se afirma que los docentes de la I. E. Juan María Céspedes de Medellín tienden a realizar frecuentemente y muy frecuentemente unas prácticas de aula significativas.

Indagar las percepciones de los docentes de la I. E. Juan María Céspedes sobre la gestión educativa

Este objetivo se planteó para conocer las percepciones de los docentes acerca de la gestión educativa que deben realizar los directivos docentes según las guías 34 y 31 diseñadas por el MinEducación, pensando en el mejoramiento de las instituciones educativas del país.

En este sentido, la Guía 34 plantea la necesidad de que los establecimientos educativos cuenten con formas de gestión que respondan a las dimensiones directivas, administrativa, académica y de comunidad, necesarias para cumplir cabalmente con sus objetivos, en virtud del cambio que han experimentado en su devenir de instituciones cerradas a abiertas. En atención a las cuatro dimensiones, se precisa que la directiva atañe a

la manera en que la IE es dirigida; los procesos de apoyo a la gestión son responsabilidad de la administrativa; el desarrollo del currículo y el proceso de enseñanza y aprendizaje corresponden a la académica, y, finalmente, las relaciones de la institución con el entorno atañen a la dimensión comunidad. Según estas dimensiones, el rector debe orientar el “fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos” (MinEducación, 2015, párr. 1).

Así, al revisar la teoría al respecto, puede constatarse cómo la Guía 34 del MinEducación establece que un rector que hace una buena gestión directiva es aquel que gestiona, organiza, desarrolla y evalúa el funcionamiento general de la institución. Indica, además, que corresponde al rector liderar “a sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI [proyecto educativo institucional] y los planes de estudio y de mejoramiento” (MinEducación, 2008a, p. 26). Según esto y los resultados mencionados, se puede concluir que los docentes perciben que las actividades desarrolladas por el rector y el equipo directivo son lo esperado.

Determinar la existencia de relación entre las percepciones de los docentes sobre la gestión educativa y sus prácticas de aula

Se pudo establecer por las puntuaciones obtenidas desde cada una de las dimensiones que los docentes que tienen un nivel avanzado en la percepción de la gestión educativa tienen un nivel superior en las prácticas de aula.

En este sentido, vale la pena destacar nuevamente la definición de gestión educativa formulada por el MinEducación (2015) en cuanto a los lazos que unen la gestión educativa como responsable de la organización de los procesos institucionales para lograr objetivos y metas propuestas y las prácticas de aula como el ejercicio que realiza el docente dentro y fuera del aula de clase, teniendo en cuenta su saber pedagógico y su habilidad para comunicar y formar.

Se reconoce la presencia de dos actores que intervienen como ejes fundamentales de la gestión educativa. El primero, el docente definido por el MinEducación (1994) como el “orientador del proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, responsable de llevar a la práctica en el aula el proyecto educativo institucional y mejorar permanentemente el proceso educativo” (pp. 64-65). Y el segundo, el rector, como el responsable de hacer seguimiento a las prácticas de aula del docente a través de la gestión pedagógica (MinEducación, 2008a).

El producto del esfuerzo de estos dos actores es la mejora en la calidad educativa, entendida, según Latapí (1996), como

[...] la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macroplaneación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno; en la actitud de este ante el aprendizaje. (Secretaría de Educación Pública, 2009, p. 20)

Referencias

- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación. <https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/metodologia-de-la-investigacion-guillermo-briones.pdf>
- Danielson, C. (2011). *Competencias docentes: Desarrollo, apoyo y evaluación*. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. <https://www.educandojuntos.cl/wp-content/uploads/2015/11/competencias-docentes-desarrollo-apoyo-y-evaluacion-charlotte-danielson-preal-2011.pdf>
- Danielson, C. (2013). *The framework for teaching evaluation instrument*. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17302/2013_FfTEvalInstrument_Web_v1.2_20140825_.pdf?sequence=1
- De Lella, C. (1999). *Modelos y tendencias de la formación docente* [ponencia]. I Seminario Taller sobre Perfil del Docente y Estrategias de Formación, Perú.

- García Cabrero, B., Loredó Enríquez, J. y Carranza Peña, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: Pensamiento, interacción y reflexión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10(SPE), 1-15.
- Giraldo Jiménez, N. M. y Jiménez Arango, F. A. (2017). *Prácticas pedagógicas del maestro en el aula que permiten la formación en convivencia* [tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana].
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. 6 ed. México D.F., McGraw Hill.
- Lanfrancesco, G. (2011). *La evolución de los roles en los procesos de enseñanza-aprendizaje*.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008a). *Guía para el mejoramiento institucional: De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-177745_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2008b). *Guía metodológica evaluación anual de desempeño laboral*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-169241_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2015). *Ruta de seguimiento y reflexión pedagógica “Siempre día E”: Guía 3 para directivos docentes —ciclo 2— prácticas de aula*. https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/634096/mod_resource/content/1/Guia%203_%20Ciclo%202_v4.pdf
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Limusa.
- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.
- Rodríguez Gómez, H. M. (2006). Práctica pedagógica. Una tensión entre la teoría y la práctica. *Pedagogía y Saberes*, 24, 19-25.
- Secretaría de Educación Pública. (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Programa Escuelas de Calidad http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionMEB/MEB064%20MGEE.pdf
- Villalobos Fuentes, X. (2011). Reflexión en torno a la gestión de aula y a la mejora en los procesos de enseñanza-aprendizajes. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55(3), 1-7.