

APROXIMACIÓN AL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS ORIENTADORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Clemente Lobato Fraile
Universidad del País Vasco
Eukal Herriko Unibertsitatea

RESUMEN

Actualmente se entiende el liderazgo pedagógico como un enfoque global de distribución y compartición de responsabilidades en un centro educativo para promover el cambio educativo y la innovación. En esta perspectiva la orientación y los orientadores son ejes centrales en el desarrollo y la promoción de una educación integradora y personalizada. Los profesionales de la orientación y los respectivos departamentos de orientación constituyen instancias dirigidas a promover el desarrollo profesional de los enseñantes, acompañándoles en la resolución de las dificultades encontradas para la mejora de su práctica educativa, favoreciendo una responsabilidad colectiva a través de un clima de intercambio y de acuerdo entre profesorado para la mejora del aprendizaje competencial del alumnado y la configuración de su proyecto de formación. Las orientadoras y orientadores requieren, en consecuencia, una serie de competencias en su desempeño profesional. Desde una competencia estratégica para promover y gestionar procesos de cambio y la implantación eficaz de programas de mejora pasando por una labor de acompañamiento a través de diversas modalidades de mentorazgo y supervisión de la práctica profesional. Todo ello, para favorecer el desarrollo profesional docente, hasta llegar a asesorar y dinamizar equipos de investigación de las innovaciones educativas llevadas a cabo en el centro para la consecución de aprendizajes de calidad y la configuración de un proyecto personal y profesional en el alumnado.

Palabras clave: Orientación, competencias, enseñanza

ABSTRACT

Educational leadership is currently understood as a global approach to the distribution and sharing of responsibility in a school, with the aim of fostering educational change and innovation. From this perspective, counseling and counselors are key elements in the development and promotion of comprehensive, personalized education. Counselors and counseling departments are bodies aimed at fostering teachers' professional development, helping them to resolve any difficulties they may encounter in their efforts to improve their teaching practice. This in turn fosters a sense of collective responsibility by establishing a climate of exchange and agreement among the teaching staff regarding both their desire to improve students' competence learning and the configuration of their training project. Counselors therefore need to have a series of professional skills and competences, including strategic skills to enable them to foster and manage processes of change and implement improvement programs effectively. They also act as tutors, through different mentoring and professional practice supervision programs. All this is aimed at fostering the professional development of teaching staff, advising and facilitating research teams focusing on the educational innovations set in motion in the school to ensure high-quality learning and the configuration of personal and professional projects among students.

Key words: Orientation, skills, teaching

INTRODUCCIÓN

Actualmente numerosos países están introduciendo en sus sistemas educativos el liderazgo, entendido con un enfoque global, que distribuye y comparte responsabilidades en una institución escolar, incluso entre instituciones, para promover el cambio educativo y la innovación.

En la última década diversas investigaciones concluyen que, entre todos los factores internos de la escuela, el liderazgo es el segundo factor, después de la labor del profesorado en el aula, que más contribuye a que el alumnado aprenda en los centros educativos.

La revisión bibliográfica realizada sostiene que el liderazgo distribuido constituye el motor de cambio en la cultura de la escuela: incorpora a todos en un proyecto común, emerge de las acciones cotidianas e involucra también a todos a responsabilizarse en las tareas (Leithwood, Mascall and Satrauss, 2009), logrando que la transformación y la mejora se establezcan como un sello distintivo de la organización. Así mismo destaca también la importancia de un liderazgo centrado en el aprendizaje, incluyendo tanto a los estudiantes como a los docentes y al personal no docente. Este liderazgo apoya el aprendizaje profesional continuo de los docentes al mismo tiempo que reconoce los esfuerzos que realizan para sostener e implementar la mejora educativa.

Los profesionales de la orientación, y los respectivos departamentos de orientación, pueden ser instancias que movilicen al centro educativo y al conjunto del profesorado a promover una cultura de aprendizaje, conseguir mejores condiciones para el desempeño docente y la mejora de los resultados del alumnado.

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

La revisión realizada por Robinson & al. (2009) destaca que el liderazgo pedagógico (pedagogical leadership) influye más positivamente en el éxito del alumnado que el liderazgo basado más sobre las relaciones y la promoción de una visión común (transformational leadership). Entre las dimensiones pedagógicas identificadas, las acciones del liderazgo dirigidas a promover el desarrollo de los enseñantes son las más eficaces: proveerles de oportunidades formales e informales para mejorar sus prácticas favoreciendo un clima de intercambios entre docentes y alumnos, desarrollando una responsabilidad colectiva para la mejora en los resultados de aprendizaje del alumnado y acompañando a los docentes en la resolución de las dificultades encontradas.

Al mismo tiempo identifican cinco dimensiones del liderazgo eficaz: establecimiento de metas y expectativas; obtención y asignación de recursos de ~~en~~ forma estratégica; planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente; y asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Pero destacan con una mayor incidencia, la promoción y participación en el aprendizaje y en el desarrollo docente.

El orientador de centro aparecería, pues, enmarcado en el liderazgo pedagógico, en la medida en que se sitúa en las condiciones organizativas y profesionales que mejoran las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, en la mejora de los logros académicos del alumnado. Este liderazgo pedagógico según el informe de la OCDE es un liderazgo sobre todo para el aprendizaje de los estudiantes (Pont, Nusche & Moorman, 2008). La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere por tanto promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho y desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

Los trabajos en el marco del proyecto International Teacher Leadership, confirman que los docentes que ejercen responsabilidades pedagógicas, en relación a programas, influyen positivamente en la calidad de las prácticas educativas del conjunto de profesorado que repercute sobre la mejora de los resultados del alumnado.

EL PROFESIONAL DE LA ORIENTACIÓN EDUCATIVA EN UN CENTRO

En las últimas décadas se han producido grandes avances en el sistema educativo como la integración del alumnado con discapacidad, la prolongación de la escolaridad obligatoria y por consiguiente, el incremento de la formación básica y la cualificación profesional de toda la ciudadanía. A ello han contribuido de forma muy efectiva las y los profesionales de la orientación.

La incorporación de los orientadores en los centros educativos sobre todo en las últimas décadas, ha ido delimitando la figura de este profesional como un agente que facilita el cambio y la mejora institucional. En definitiva el orientador como agente de desarrollo institucional que, al estudiar las dinámicas y relaciones sociales dentro de la organización escolar, construye la base de la comprensión del funcionamiento de los centros educativos, lo que supone realizar un análisis de los significados, valores, y creencias de los miembros de la organización, en este caso, muy referido a la orientación educativa.

En este sentido la figura del orientador comparte específicamente el liderazgo pedagógico formal con el equipo directivo del centro dirigido a promover la mejora de la institución escolar y el aprendizaje de calidad del alumnado.

COMPETENCIAS EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL ORIENTADOR

En este estudio nos centramos en las competencias que deben tener estos profesionales. Su desempeño profesional en el centro educativo se configura desde una perspectiva sistémica, centrada en la consecución de la optimización del aprendizaje y desarrollo de todos los estudiantes y en el establecimiento de relaciones de trabajo colaborativas con el equipo directivo y el equipo docente (Martínez Garrido, Krichesky y García Barrera, 2010). A este respecto, los orientadores dirigen su acción a rediseñar los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, para incrementar las competencias docentes del profesorado y, de este modo indirecto, la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje del alumnado

• Competencia en el Asesoramiento

El asesoramiento se refiere a la práctica profesional organizada con la que deliberadamente se presta apoyo o ayuda a otros profesionales. Se considera como un sistema de apoyo técnico y como una fuente de información o de recursos. La función de asesoramiento interno en los centros educativos es una competencia no exclusiva, pero sí importante del profesional de la orientación. La concepción del asesoramiento como una área de intervención en la orientación educativa junto a la orientación profesional, la acción tutorial y la atención a la diversidad, pone de relieve la naturaleza de esta función no como una actividad puntual a desarrollar por el profesional de la psicopedagogía, sino como actividad organizada, regulada y planificada entre sus competencias profesionales (Monereo y Pozo, 2005).

Es este sentido es importante valorar el rol del orientador como agente asesor que facilita procesos de mejora, cambio y desarrollo institucional en los centros. El orientador, cercano a la realidad estructural y cultural de los centros, concibe el asesoramiento como una de sus competencias principales cifrada en la ayuda y apoyo tanto en el diseño, desarrollo e innovación curricular como en la atención a las demandas puntuales del profesorado para fomentar actuaciones de desarrollo y mejora en el centro. Es importante además que este proceso se realice desde una perspectiva de igualdad con el profesorado, bidireccional y con la finalidad de encontrar una comprensión compartida de la realidad y propósito común para promover esa mejora y desarrollo. No puede olvidarse la necesidad de establecer relaciones entre los compañeros del centro, basadas en parámetros de compromiso en el seno de una cultura de colaboración profesional.

La concepción del orientador como asesor se encuadra en el asesoramiento colaborativo entre los distintos agentes que intervienen en las instituciones escolares. En este sentido, asesorar colaborativamente supone un proceso de resolución conjunta de problemas entre el profesional de la orientación educativa y los asesorados, los docentes e incluso el equipo directivo. Un proceso en el que el asesor presta ayuda al asesorado en tres tareas básicas: identificar problemas y delimitar las metas a conseguir; buscar, seleccionar y organizar los medios disponibles y evaluar los resultados para reformular las metas si es necesario .

En este ambiente de colaboración entre el orientador como asesor y el profesorado no puede olvidarse que la intervención psicopedagógica se sitúa en un contexto escolar caracterizado por: autonomía, flexibilidad organizativa, diversidad del alumnado, variedad del currículum, funciones plurales del profesorado, apertura al entorno, énfasis en la participación y en la evaluación. En este contexto es donde el orientador puede propiciar el establecimiento de relaciones colaborativas con y entre el profesorado así como el desarrollo de actuaciones de orientación en base al asesoramiento colaborativo.

En definitiva, podríamos afirmar, aunque no generalizar, que el orientador y la orientadora se manifiestan en los centros como agentes asesores, que adquieren el rol de facilitación de procesos internos para organizarar y promover cambios específicos en la institución escolar. Por tanto, las funciones principales que asume este profesional desde esta concepción son de ayuda, facilitador, guía,... para que los centros construyan sus procesos de mejora, analizando sus necesidades, y siendo capaces de desarrollar estrategias para responder a estas necesidades y llevarlas a la práctica.

- **Competencia en el Desarrollo Profesional del Profesorado**

El desarrollo profesional en un sentido amplio se relaciona con el desarrollo de una persona en su ámbito profesional. Más específicamente, el desarrollo profesional de los profesores se refiere al crecimiento profesional que alcanza un profesor como resultado de su experiencia y del examen sistemático de su quehacer docente. El desarrollo profesional está basado más en un modelo constructivista que en un modelo transmisor de conocimiento, lo que comporta la consideración de los profesores como aprendices activos implicados en la preparación, observación y reflexión sobre su tarea docente. Así mismo subraya la estrecha relación entre el

desarrollo profesional, considerado como un proceso de construcción de una nueva cultura profesional, con el cambio educativo.

A este respecto la competencia del orientador y la orientadora se focalizaría en establecer procesos de desarrollo profesional, ayudando a los profesores a construir nuevas teorías y prácticas pedagógicas así como mejorar su pericia docente a través de propuestas motivadoras de intervención educativa, de coordinación de la labor docente, de aplicación y revisión de los programas de acción tutorial, de asesoramiento en la atención a la diversidad, etc. Este desarrollo profesional se concibe como un proceso colaborativo que sin suprimir tiempo para el trabajo y la reflexión personal, consigue mayores beneficios en las interacciones significativas, no sólo entre profesores en encuentros formales e informales, sino entre estos y otros miembros de la comunidad educativa.

El orientador y la orientadora en su interlocución con los profesores han de subrayar su consideración como aprendices activos que construyen sus propios significados a partir de su participación en procesos de desarrollo profesional. Los Acercamientos que los consideran receptores pasivos de ideas e instrucciones presentan escasas posibilidades de éxito. Más allá del desarrollo de rutinas profesionales, habituales y deseables en todas las profesiones, los docentes necesitan implicarse en las diferentes clases de reflexión necesarias para aprender y cambiar.

En este sentido el orientador de centro, en coordinación con el equipo directivo, ha de promover la formación continua y de perfeccionamiento del profesorado a partir de un permanente análisis de las necesidades sentidas entre los docentes y detectadas en el acontecer docente del propio orientador. Las investigaciones las consideran como la dimensión de liderazgo que más fuertemente correlaciona con la mejoría en los resultados escolares.

- **Competencia en trabajar colaborativamente con equipos docentes**

En las dinámicas sociales que se dan en una organización educativa como es el caso de los centros escolares, es básico un tipo de relación colaborativa entre los miembros de la organización. El clima de trabajo es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de un centro educativo y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el orientador puede influir más directamente a través de la coordinación y el trabajo en equipo con los docentes en un marco de liderazgo compartido.

En este sentido, el orientador puede contribuir al desarrollo de la cultura del trabajo colaborativo al servicio de una organización que aprende en constante redefinición, organizando oportunidades para que esto suceda: sesiones de coordinación, organización, planificación y evaluación de planes tutoriales, de asesoramiento y apoyo en las dificultades de aprendizaje, en la aplicación de estrategias metodológicas para el desarrollo de competencias, etc.

El orientador enfoca su liderazgo pedagógico impulsando la acción convergente (Alvarez, 2010), que se genera en grupo cuando los profesores y profesoras trabajan juntos, toman y comparten iniciativas y construyen sobre ellas.

El orientador ha de prestar atención a aspectos muy importantes (López Yáñez, Sánchez Moreno y Altopiedi, 2011) como son:

- la búsqueda de consensos en torno, por ejemplo: al modelo de aprendizaje por competencias, al plan de acción tutorial, a la intervención en torno a la diversidad del alumnado con necesidades específicas, etc.
- la elaboración de una base de significados, asunciones y valores compartidos de la práctica docente y de la intervención orientadora; y
- la creación de un clima de confianza y apoyo entre el profesorado, que facilite el encuentro, el diálogo y el acuerdo que requiere la realización de proyectos colectivos.

En esta labor es importante tejer relaciones de colaboración entre los docentes en coordinación con el equipo directivo, que propicie condiciones interpersonales y personales necesarias para que el trabajo conjunto pueda tener lugar. A través de una adecuada escucha, comprensión y valoración de la situación, se puede posteriormente proponer una resolución conjunta de la misma, definiendo el problema, construyendo una meta, buscando soluciones y revisando los resultados o cambios obtenidos, en un espacio de reflexión que propicia la mejora de la institución escolar.

El orientador está llamado, pues, a apoyar la constitución, desarrollo y consolidación de equipos docentes que llevan a cabo un trabajo de colaboración y cooperación en torno a la consecución de objetivos educativos, afrontan periódicamente los interrogantes y problemas de la enseñanza y aprendizaje, reflexionan y aprenden conjuntamente.

Consecuentemente, el trabajo en grupo y la dinamización de equipos docentes se convierten para el orientador en un procedimiento eficaz del desarrollo de su labor profesional. Como recuerdan Vallejos y Rodríguez (2000: 162) "... el éxito o el fracaso del psicopedagogo está en la capacidad colaborativa que éste sea capaz de generar en su entorno. La cuestión básica para su intervención en el centro es que conozca suficientemente el modelo organizativo en el que se desenvuelve y la cultura concreta de la institución, puesto que sólo así podrá vencer las resistencias para implementar el modelo colaborativo de su tarea".

- **Competencia en la formación de profesionales reflexivos**

El orientador como profesional reflexivo, reflexiona sobre situaciones con participantes distintos (padres, alumnos, miembros del equipo directivo y profesores de distintos niveles) en las que se tratan temas muy variados (la organización del centro, las medidas para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, la disciplina, actividades destinadas a promover el desarrollo personal de los alumnos y la orientación académico-profesional). Reflexionar con el propósito de resolver problemas implica definirlos, diseñar un plan de acción y evaluar sus resultados. Pero cada una de estas fases puede requerir una atención distinta, al igual que ese armazón básico puede rellenarse de modos diversos.

El orientador promueve la formación del profesorado como profesionales reflexivos que conjuntamente aprenden desde la propia labor docente, considerando su

experiencia a través de la práctica consciente y reflexiva. En las diferentes situaciones fomenta entre los docentes la reflexión en y sobre la práctica educativa como un hábito consciente que se integra en el desempeño profesional diario. Resalta que de este modo la práctica docente se transforma en un proceso de investigación; un proceso de investigación-acción en el que el profesorado, en el contexto de su centro, comprende de forma crítica las situaciones que afronta, y puede mejorar su práctica docente para la consecución de aprendizajes de calidad en el alumnado.

Un profesional que reflexione acerca de lo que hace, será capaz de encontrar aspectos coincidentes en situaciones divergentes, a partir de cuya identificación desarrollará un repertorio de objetivos y técnicas para afrontarlas convenientemente. A través del proceso de reflexión sobre su desempeño cotidiano podrá reelaborar o corregir los aspectos mejorables de su práctica y convertirse así en productor de conocimiento nuevo. Esta perspectiva centrada en la experiencia reflexiva como generadora de más y mejor conocimiento es capaz de fundamentar más sólidamente la acción de los profesionales de la educación.

Actualmente se demanda un nuevo perfil docente que no sólo establece procesos de reflexión en la acción sino también de reflexión sobre la reflexión en la acción enfocada hacia la consecución de mayores logros en el aprendizaje del alumnado. En este sentido el orientador y la orientadora pueden crear condiciones para establecer espacios de supervisión en grupo, en los que el profesorado se encuentre con posibilidades de convertir su práctica educativa en objeto de observación, análisis y mejora que le permitan lograr un mayor grado de desarrollo profesional sin olvidar el crecimiento personal.

- **Competencia en proyectos de Innovación Educativa**

Introducir mejoras y cambios en nuestros centros educativos significa pensar en los procesos que conducen hacia este objetivo, es decir, en pensar en el desarrollo de procesos de innovación educativa.

La innovación educativa es un elemento clave en la formación permanente del profesorado. Ahora bien, cualquier innovación que se ponga en marcha en un centro educativo no debe limitarse a la mejora del profesorado y/o del alumnado, sino que debe tender a conseguir mejorar el funcionamiento del centro educativo; y por tanto, la organización de la institución.

Si bien los asesores y asesoras de los centros de formación del profesorado son los que oficialmente tienen la función de acompañamiento de la innovación asignada desde las distintas administraciones educativas, el orientador y la orientadora de centro pueden no sólo informar y difundir las convocatorias de los proyectos de innovación existentes, ayudar con la formalización del proyecto, sino sobre todo motivar, apoyar e impulsar proyectos de innovación en el centro. Los orientadores se convierten así en auténticos dinamizadores de la innovación, apoyando, motivando e impulsando los proyectos y asesorando durante el proceso.

La innovación surge principalmente de necesidades determinadas por el contexto, por la propia dinámica de trabajo de los docentes, y por la necesidad de detectar problemas existentes. Por ello el orientador sobre todo puede hacer emerger las necesidades sentidas en el centro, sensibilizar al profesorado en un proyecto de

innovación que posibilita una respuesta útil y adaptada, y que forme parte de la dinámica del centro, de modo que repercuta en el desarrollo profesional de los docentes facilitándoles nuevas estrategias y habilidades para el ejercicio profesional que les ayuden en aspectos profundos del proceso de enseñanza y aprendizaje (Marcelo y otros, 2011).

En la investigación realizada por Sánchez Moreno y Murillo Estepa (2010) se encuentra "determinante para que un proyecto de innovación tenga éxito que cuente con **(a)** un equipo directivo dinámico que apoye profesional y administrativamente las iniciativas del profesorado, **(b)** un grupo de docentes cohesionado y estable, que sepa trabajar en equipo y que comparta esta cultura profesional, y finalmente **(c)** que se respire un buen clima en el centro educativo. Si un centro educativo cuenta con estas características parecería que el éxito de implantar un proyecto de innovación está garantizado" (p. 188).

En esta línea el orientador introduce al profesorado en la perspectiva no sólo de la innovación sino también de la investigación educativa, es decir induce a ir configurando comunidades profesionales que aprenden, investigan e innovan.

- **Competencia en investigaciones en el ámbito educativo**

Las posibilidades que tienen los centros educativos no universitarios de realizar investigaciones han aumentado considerablemente en los últimos años y, lo que es más importante, se consolida como una tendencia que comenzó en la década de los noventa. Los rasgos que destaca Stenhouse (1984) como propios de la investigación educativa son los siguientes: se trata de un proceso de indagación, de una búsqueda sistemática con una atención especial al modo en que se desarrolla esa búsqueda, las propias decisiones y acciones de los investigadores; una búsqueda científica de conocimiento, que contribuye a mejorar la práctica educativa, y una búsqueda sistemática para ser comunicada.

En este marco la investigación educativa puede convertirse en el medio por excelencia para el desarrollo profesional del docente, irrenunciable para la mejora de la acción en el aula. De esta manera, el docente en grupo tendrá una disposición para examinar con sentido crítico y sistemáticamente la propia actividad práctica.

En este sentido el orientador y la orientadora pueden promover proyectos de investigación sobre orientación en los diferentes niveles y sobre aspectos educativos como: desarrollo de aprendizajes, adquisición de estrategias, aplicación de nuevas metodologías, uso de modalidades de evaluación..., que sin duda alguna están contemplados en el proyecto educativo del centro. Una labor de sensibilización, de motivación, de movilización de sinergias en torno a propuestas iniciales, que conciten el interés y el compromiso de los docentes en torno a un objeto de estudio.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Hay un acuerdo generalizado entre los estudiosos e investigadores que los orientadores y orientadoras constituyen un factor determinante en el liderazgo pedagógico en los centros educativos. Acertadamente conciben al orientador como un agente educativo en compromiso con la mejora del centro que colabora con los docentes para mejorar el desarrollo del alumnado de manera integral, trabajando

en estrecho vínculo con el equipo directivo y promoviendo la innovación e investigación educativa en la práctica diaria.

Los orientadores y orientadoras, sin duda ninguna, tienen ante sí una tarea insoslayable que han de afrontar como un desafío a su desarrollo profesional y a su crecimiento personal.

Referencias Bibliogràficas

- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Leithwood, K., Mascal, B. and Strauss, T. (eds) (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. London: Routledge.
- López Yáñez, J., Sánchez Moreno, M y Altopiedi, M. (2011). Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas. *Revista de Educación*, 356, 109-131.
- Marcelo, C. (Dtor.); Aramendi, P.; Arencibia, S.; Armengol, C.; Ayala, C.; Cotillas, C.; Fernández, M.; Gairín, J.; Gallego, B.; Gómez, M^a.J.; González, R.; Mayor, C.; Montané, J.J.; Muñoz, J.L.; Murillo, P.; Poncet, M.; Romera, F.; Rosselló, M^a.R.; Salinas, B.; Sánchez, M. y Torego, J.C. (2011). *Estudio sobre la innovación educativa en España* (pp.733-960). Innovación nº 17. Gobierno de España, Ministerio de Educación: Instituto de Formación del Profesorado, Investigación e Innovación Educativa (IFIIE), Centro Nacional de Innovación e Investigación Educativa (CNIIE).
- Martínez Garrido, C.A., Krichesky, G. J. y García Barrera, A. (2010). El orientador escolar como agente de cambio. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54, 107- 122.
- .Monereo, C. y Pozo, J. (Coords.) (2005). *La práctica del asesoramiento educativo a examen*. Barcelona: Graó.
- Pont, B. Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Políticas y Prácticas*. OCDE. Dirección de Educación.
- Robinson, V., Hohepa, M. and Lloyd, C. (2009). *School Leadership and student outcomes: identifyng what works and why*. Wellington: Ministry of Education.
- Sánchez Moreno, M. y Murillo Estepa, P. (2010). Innovación educativa en España desde la perspectiva de grupos de discusión. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 14(1), 171-189.
- Stenhouse, L. (1984). *Investigación y desarrollo del currículum*. Madrid: Morata.
- Vallejos, A. y Rodríguez, R. (2000). El perfil humano y profesional del psicopedagogo desde el enfoque colaborativo de su función. *Escuela Abierta*, 4, 157-167.