

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LAS COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS DE PROFESORES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LOS ALTOS DE CHIAPAS

EXPLORATORY STUDY ON THE MANAGEMENT OF TIME AND COMPETENCES OF LEADERSHIP OF MANAGERS AND LEVEL DECISION MAKERS BASIC OF THE HIGHLANDS OF CHIAPAS

FECHA DE RECEPCIÓN: 30 DE MAYO DE 2019

FECHA DE ACEPTACIÓN: 13 DE JUNIO DE 2019

Víctor del Carmen Avendaño Porras

*Profesor Investigador del Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa. México.  
victor.avendano@cresur.edu.mx*

## Resumen

El liderazgo y el mejoramiento escolar llaman la atención porque se encuentran entrelazados y se complementan en el sentido de enfatizar la gestión de un modo colaborativo con los diferentes miembros que conforman la institución o centro escolar.

El presente artículo deriva de un estudio exploratorio que se llevó a cabo en el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa; los resultados que se presentan son parte del estudio que se llevó a cabo del 2014 al 2018 como parte de un seguimiento puntual a directores y tomadores de decisiones que cursan el Diplomado en Liderazgo Transformacional impartido por el CRESUR y la World Fund en el estado de Chiapas.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, trabajo colaborativo, educación, calidad educativa, conocimiento.

## Abstract

Leadership and school improvement attract attention because they are intertwined and complement each other in the sense of emphasizing the management of a collaborative manner with the different members comprising the institution or school.

The present article derives from an exploratory study that was carried out in the Regional Center of Teacher Training and Educational Research; the results presented are part of the study carried out from 2014 to 2018 as part of a specific follow-up to directors and decision-makers who take the Diploma in Transformational Leadership taught by CRESUR and the World Fund in the state of Chiapas.

**Keywords:** Transformational leadership, collaborative work, education, quality of education, knowledge.

## Introducción

Actualmente, no se duda de las competencias de liderazgo que los tomadores de decisiones educativas deben poseer, de hecho se comprende que su práctica es un componente de suma importancia en el progreso de las instituciones educativas y un elemento que incurre en el mejoramiento intrínseco de éstas instituciones y centros escolares que deben asegurar el aprendizaje de cada alumno en particular (Uribe, 2005).

El presente artículo deriva de un estudio exploratorio que se llevó a cabo en el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa; los resultados que se presentan son parte de la primera etapa del estudio que se lleva a cabo desde marzo de 2014 y concluirá en diciembre de 2016 como parte de un seguimiento puntual a directores y tomadores de decisiones que cursan el Diplomado en Liderazgo Transformacional impartido por el CRESUR y la World Fund en el estado de Chiapas.

La competencias que desarrollen los profesores que fungan como líderes de instituciones escolares son de suma importancia ya que cuándo se lleve a cabo su aplicación se podrá verificar si en efecto, los cambios en el entorno escolar son reales (Bolívar, 2011).

## Gestión escolar y liderazgo

El liderazgo no es un término autónomo que se pueda entender al margen del centro escolar o la institución, ni de la calidad educativa, ni de la conceptualización de diversos temas que se relacionan entre sí.

El liderazgo y el mejoramiento escolar llaman la atención porque se encuentran entrelazados y se complementan en el sentido de enfatizar la gestión de un modo colaborativo con los diferentes miembros que conforman la institución o centro escolar (Delgado, 1994).

Además, el aprendizaje en red y la transmisión de conocimientos desde la visión del conectivismo suministra nuevas ideas sobre cómo las transformaciones cognitivas de los estudiantes dependen de las nuevas formas de organizarse.

Desde esta visión el trabajo que los directivos y tomadores de decisión hacen es una oportunidad para lograr que una institución se reconstruya y transforme en una institución inteligente, con capacidad de establecer los cambios internos que requieren para lograr el objetivo de la educación (Maureira, 2004).

Para lograrlo, se requiere un liderazgo que comprenda perfectamente los términos de autoridad y poder, así como la capacidad de potenciar las experiencias y aptitudes del personal a su cargo.

Las instituciones educativas y los centros escolares están comprendiendo que es necesario perfeccionar el desempeño de los directivos y tomadores de decisiones para obtener resultados colectivos (Marques, 2008).

Por ello es necesario entender que es apremiante reformar los procesos y promover esfuerzos en la preparación de líderes, con la finalidad de desplegar competencias fructíferas que se vean reflejadas en la acción profesional. Para lograrlo será necesario reconocer cuáles son las necesidades educativas que la sociedad le asigna, así como promover innovaciones institucionales que faciliten atmósferas de desarrollo académico y social de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad (Zafra y Morales, 1998).

Desde esta perspectiva, el liderazgo de los tomadores de decisiones es una tarea compleja que provoca el actuar de los directivos, para que ejerzan un liderazgo que les consienta mandar, determinar y mover a los colaboradores que le rodean, pero siempre con el objetivo de suscitar prácticos y específicos aprendizajes en los alumnos.

Así pues, el líder educativo está llamado a apropiarse del compromiso de fundar oportuni-

dades para suscitar el aprendizaje, por eso es tan significativo el desarrollar competencias de liderazgo eficaz (Gil-García, García y Santos, 2008).

## Metodología y análisis de resultados

Los resultados revelan algunos datos interesantes respecto a la gestión del tiempo y las competencias desarrolladas que los directores, jefes, supervisores o tomadores de decisiones emplean comúnmente en su ámbito escolar.

Se empleó un método de muestreo no probabilístico convencional o por conveniencia con la finalidad de tener fácil acceso a los sujetos encuestados que debían poseer ciertas características; entre otras, las de ser un tomador de decisiones de una escuela o zona escolar y

laborar en la región económica de los Altos de Chiapas.

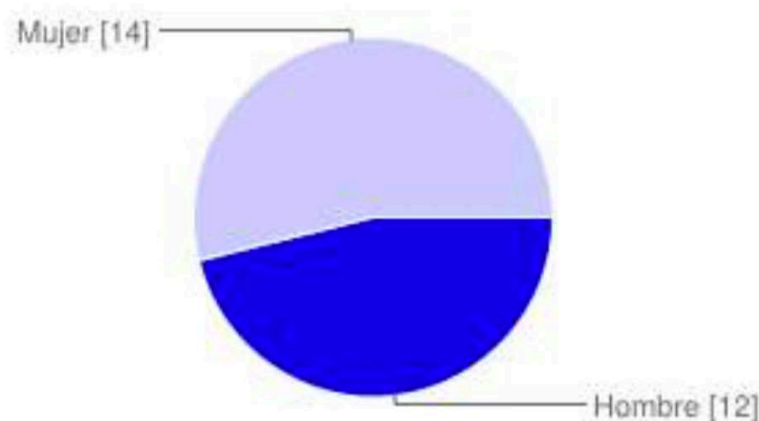
La intención de emplear dicho método es el de obtener una representatividad de los sujetos encuestados, además de lograr una mínima inversión de recursos económicos para su aplicación.

Para tal fin se seleccionó a los sujetos a encuestar, 14 mujeres y 12 hombres a quienes se les aplicó un instrumento con 26 preguntas cerradas el día 26 de marzo de 2014 en un aula de maestros del Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa.

Este proceso no probabilístico convencional o por conveniencia permitió que el instrumento se aplicará mediante un proceso barato, simple y rentable; además de requerir de poca planificación y menos mano de obra que se requieren para otras técnicas de muestreo.

Los resultados que obtuvieron son los siguientes:

Figura 1. Sexo

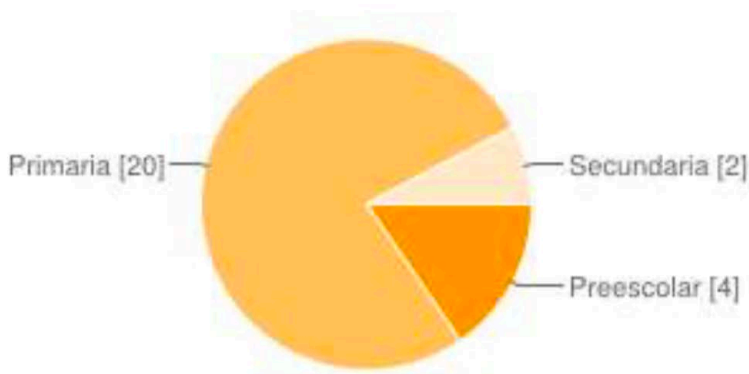


Fuente: elaboración propia.

Nota: 46% de los encuestados son hombres y 54% son mujeres.

En el Figura 1 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron al instrumento, 14 son mujeres, 12 son hombres. Esto se debió a la selección deliberada de los sujetos.

**Figura 2. ¿Cuál es el nivel escolar en el que labora?**

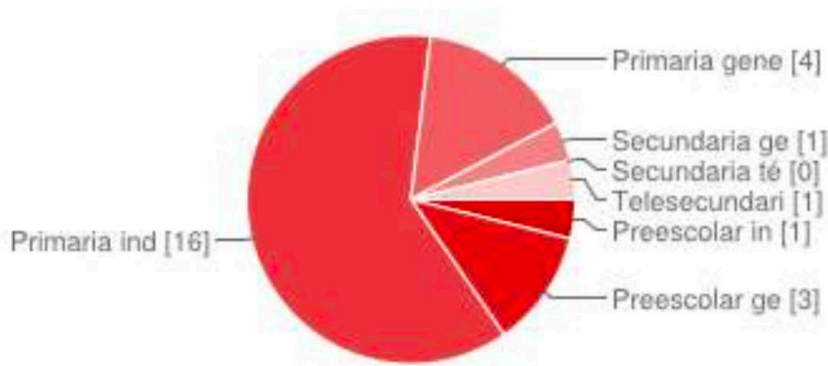


Fuente: elaboración propia.

Nota: El 15% labora en preescolar, el 77% en primaria y el 8% restante en secundaria.

En el Figura 2 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron al instrumento, 20 laboran en nivel primaria, 2 en secundaria y 4 en preescolar.

**Figura 3. ¿Cuál es la modalidad del nivel al que pertenece?**



Fuente: elaboración propia.

Nota: El 4% pertenece a la modalidad de preescolar indígena, 12% a preescolar general, 62% a primaria indígena, 15% a primaria general, 4% a secundaria general y 4% a telesecundaria.

En el Figura 3 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron al instrumento, 16 laboran en la modalidad primaria indígena, 4 en primaria general, 1 en secundaria general, 1 en telesecundaria, 1 en preescolar indígena y 3 en preescolar general.

**Figura 4. ¿Cuál es su estado civil?**

<b>Soltero/a</b>	7	27%
<b>Casado/a</b>	16	62%
<b>Divorciado/a o Separado/a</b>	3	12%
<b>Viudo/a</b>	0	0%
<b>Conviviente</b>	0	0%

Fuente: elaboración propia.

Nota: El 27% son solteros, 62% casados y el 12% restantes son divorciados o separados.

En el Figura 4 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron al instrumento, 16 son casados, 3 divorciados y 7 solteros.

**Figura 5. ¿Nació usted en la región donde está ubicado el centro educativo?**

<b>Si</b>	9	35%
<b>No</b>	17	65%

Fuente: elaboración propia.

Nota: 35% nació en la zona o región en la que ahora laboran, mientras que el 65% restante no nació en la zona o región en la que laboran.

En el Figura 5 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron al instrumento, 17 no nacieron en la región en la que ahora laboran y 9 si nacieron en la región en la que laboran actualmente.

**Figura 6. ¿Cuánto tiempo demora en llegar desde su domicilio al centro educativo?**

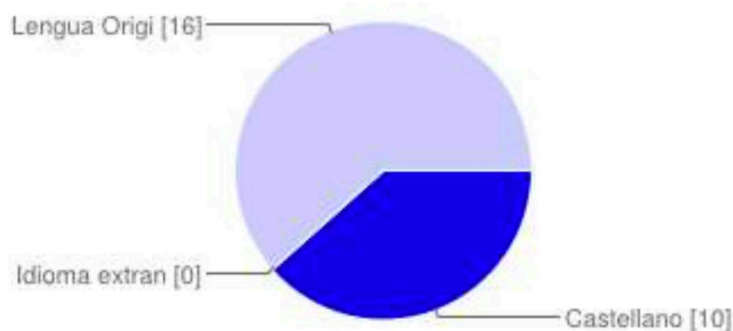
<b>Menos de cinco minutos</b>	1	4%
<b>Entre 5 y 30 minutos</b>	7	27%
<b>Entre 30 minutos y una hora</b>	13	50%
<b>Más de una hora</b>	5	19%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 4% se demoran menos de cinco minutos en llegar a su centro educativo, 27% entre 5 y 30 minutos, 50% entre 30 minutos y una hora y el restante 19% más de una hora.

En el Figura 6 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 13 se demoran entre 30 minutos y 1 hora para llegar a su centro educativo, 5 más de una hora, 1 menos de cinco minutos y 7 entre 5 y 30 minutos. Figura 7. ¿Cuál es su idioma materno (el primero que aprendió cuando era niño)

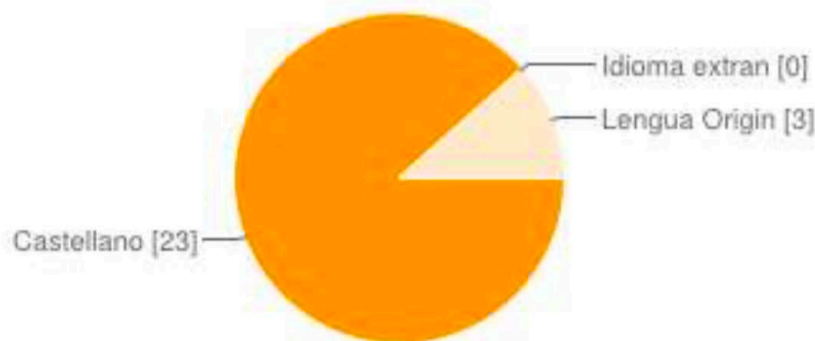
**Figura 7. ¿Cuál es su idioma materno (el primero que aprendió cuando era niño)**



Fuente: elaboración propia.  
Nota: 38% castellano y 62% lengua originaria.

En el Figura 7 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 16 tienen como idioma materno una lengua originaria y 10 el castellano.

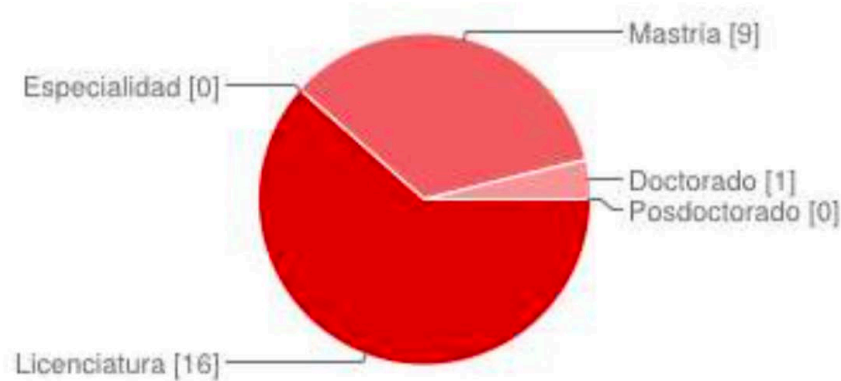
**Figura 8. ¿Cuál es el idioma que habla con más frecuencia?**



Fuente: elaboración propia.  
Nota: el 88% habla con mayor frecuencia el castellano y el 12% la lengua originaria.

En el Figura 8 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 23 hablan con mayor frecuencia el castellano y solamente 3 la lengua originaria.

**Figura 9. ¿Cuál es el máximo nivel educativo que ha alcanzado?**

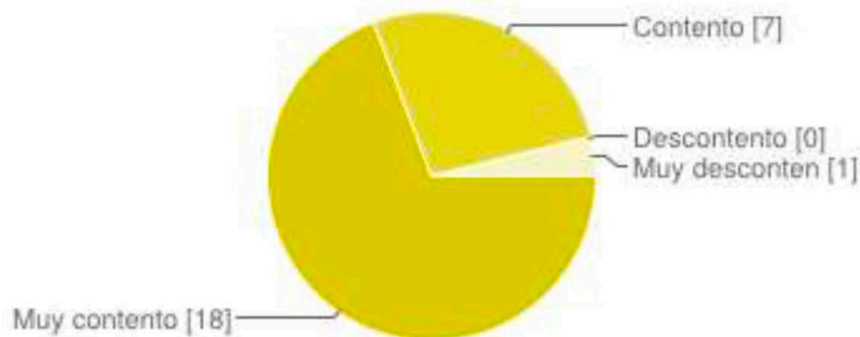


Fuente: elaboración propia.

Nota: el 62% cuenta con una licenciatura, 35% con maestría y el 4% con doctorado.

En el Figura 9 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 16 cuentan con licenciatura, 9 con maestría y 1 con doctorado.

**Figura 10. ¿Qué tan contento se siente trabajando en este Centro Educativo?**



Fuente: elaboración propia.

Nota: el 69% responde que muy contento, 27% contento y 1% muy descontento.

En el Figura 10 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 18 responden que se encuentran muy contentos trabajando en el centro educativo actual, 7 contentos y 1 muy descontento.

**Figura 11. Este año, ¿ha solicitado su reasignación a otro Centro Educativo?**

<b>Si</b>	5	19%
<b>No</b>	21	81%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 81% no ha solicitado cambio de centro educativo y 19% si lo ha hecho.

En el Figura 11 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 21 no han solicitado cambio a otro centro educativo y 5 si lo han hecho.

**Figura 12. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Responsabilidades administrativas? (presupuesto, selección de docentes, etc.)**

<b>1 hora o menos</b>	9	35%
<b>Entre 1 y 5</b>	10	38%
<b>Entre 6 y 10</b>	3	12%
<b>11 o más</b>	4	15%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 35% dedica 1 hora o menos a la semana a responsabilidades administrativas, 38% entre 1 y 5 horas, 12% entre 6 y 10 horas y el 15% restante 11 o más horas.

En el Figura 12 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 10 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 3 entre 6 y 10 horas, 4 dedican 11 o más horas y 9 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 13. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Enseñar y preparar clases?**

<b>1 hora o menos</b>	3	12%
<b>Entre 1 y 5</b>	13	50%
<b>Entre 6 y 10</b>	5	19%
<b>11 o más</b>	5	19%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 12% dedica 1 hora o menos a la semana a enseñar y preparar clases, 50% entre 1 y 5 horas, 19% entre 6 y 10 horas y el 19% restante 11 o más horas.

En el Figura 13 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 13 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 5 entre 6 y 10 horas, 5 dedican 11 o más horas y 3 dedican 1 hora o menos a la semana.



**Figura 14. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a reunirse con estudiantes fuera de clase?**

<b>1 hora o menos</b>	18	69%
<b>Entre 1 y 5</b>	7	27%
<b>Entre 6 y 10</b>	0	0%
<b>11 o más</b>	1	4%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 69% dedica 1 hora o menos a la semana a reunirse con estudiantes, 27% entre 1 y 5 horas, 0% entre 6 y 10 horas y el 4% restante 11 o más horas.

En el Figura 14 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 7 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, nadie dedica entre 6 y 10 horas, 1 dedican 11 o más horas y 18 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 15. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Organizar eventos para obtener fondos?**

<b>1 hora o menos</b>	21	81%
<b>Entre 1 y 5</b>	3	12%
<b>Entre 6 y 10</b>	0	0%
<b>11 o más</b>	2	8%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 81% dedica 1 hora o menos a la semana a recaudar fondos, 12% entre 1 y 5 horas, 0% entre 6 y 10 horas y el 8% restante 11 o más horas.

En el Figura 15 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 3 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 0 entre 6 y 10 horas, 2 dedican 11 o más horas y 21 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 16. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Planificar y organizar el trabajo pedagógico?**

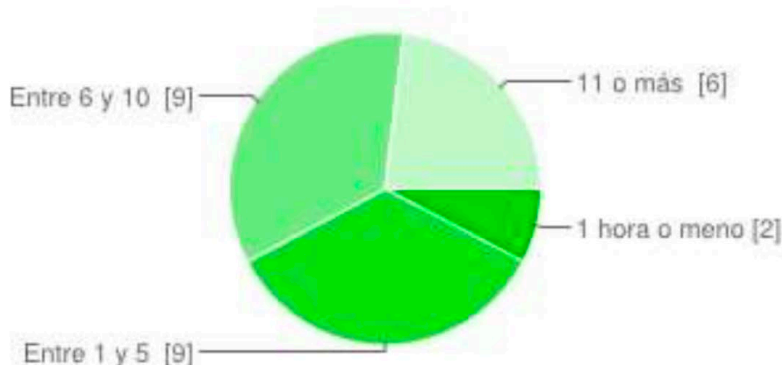
<b>1 hora o menos</b>	2	8%
<b>Entre 1 y 5</b>	16	62%
<b>Entre 6 y 10</b>	5	19%
<b>11 o más</b>	3	12%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 8% dedica 1 hora o menos a la semana a planificar y organizar el trabajo pedagógico, 62% entre 1 y 5 horas, 19% entre 6 y 10 horas y el 12% restante 11 o más horas.

En el Figura 16 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 16 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 5 entre 6 y 10 horas, 3 dedican 11 o más horas y 2 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 17. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Asistir a actividades de capacitación?**

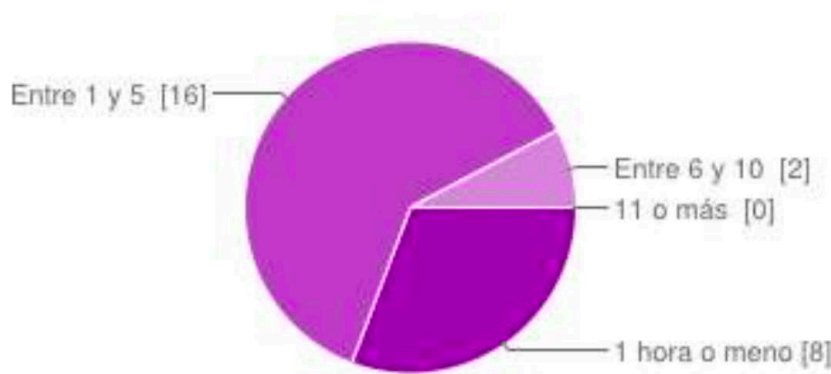


Fuente: elaboración propia.

Nota: el 8% dedica 1 hora o menos a actividades de capacitación, 35% entre 1 y 5 horas, 35% entre 6 y 10 horas y el 23% restante 11 o más horas.

En el Figura 17 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 9 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 9 entre 6 y 10 horas, 6 dedican 11 o más horas y 2 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 18. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Salir de comisión, hacer trámites o gestiones?**

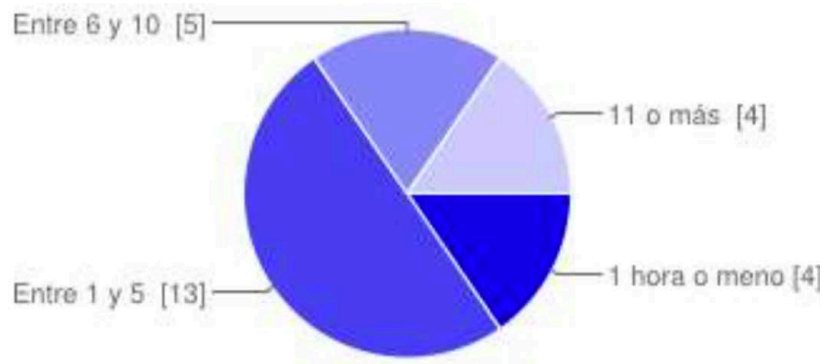


Fuente: elaboración propia.

Nota: el 31% dedica 1 hora o menos a salir de comisión para hacer trámites y gestiones, 62% entre 1 y 5 horas, 8% entre 6 y 10 horas y el 0% restante 11 o más horas.

En el Figura 18 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 16 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 2 entre 6 y 10 horas, 0 dedican 11 o más horas y 8 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 19. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Supervisar la labor pedagógica de docentes?**

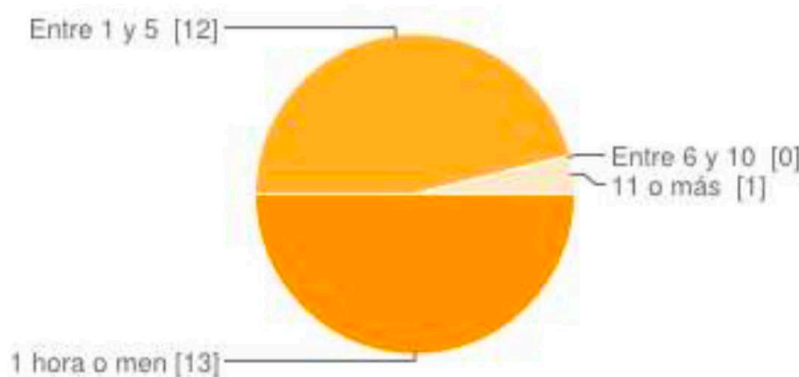


Fuente: elaboración propia.

Nota: el 15% dedica 1 hora o menos a supervisar las labores pedagógicas de los docentes, 50% entre 1 y 5 horas, 19% entre 6 y 10 horas y el 15% restante 11 o más horas.

En el Figura 19 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 13 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 5 entre 6 y 10 horas, 4 dedican 11 o más horas y 4 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 20. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Atender problemas de disciplina de alumnos?**



Fuente: elaboración propia.

Nota: el 50% dedica 1 hora o menos a atender problemas de disciplina de los alumnos, 46% entre 1 y 5 horas, 0% entre 6 y 10 horas y el 4% restante 11 o más horas.

En el Figura 20 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 12 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 0 entre 6 y 10 horas, 1 dedican 11 o más horas y 12 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 21. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Conversar con docentes?**

<b>1 hora o menos</b>	7	27%
<b>Entre 1 y 5</b>	11	42%
<b>Entre 6 y 10</b>	5	19%
<b>11 o más</b>	3	12%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 27% dedica 1 hora o menos a conversar con docentes, 42% entre 1 y 5 horas, 19% entre 6 y 10 horas y el 12% restante 11 o más horas.

En el Figura 21 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 11 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 5 entre 6 y 10 horas, 3 dedican 11 o más horas y 7 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 22. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a reunirse con padres de familia de manera Individual?**

<b>1 hora o menos</b>	17	65%
<b>Entre 1 y 5</b>	8	31%
<b>Entre 6 y 10</b>	1	4%
<b>11 o más</b>	0	0%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 65% dedica 1 hora o menos a reunirse con madres de familia de manera individual, 31% entre 1 y 5 horas, 4% entre 6 y 10 horas y el 0% restante 11 o más horas.

En el Figura 22 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 8 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 1 entre 6 y 10 horas, 0 dedican 11 o más horas y 17 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 23. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Organizar actividades de capacitación para los docentes del centro educativo?**

<b>1 hora o menos</b>	4	15%
<b>Entre 1 y 5</b>	16	62%
<b>Entre 6 y 10</b>	6	23%
<b>11 o más</b>	0	0%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 15% dedica 1 hora o menos a organizar actividades de capacitación para los docentes, 62% entre 1 y 5 horas, 23% entre 6 y 10 horas y el 0% restante 11 o más horas.

En el Figura 23 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 16 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 6 entre 6 y 10 horas, 0 dedican 4 o más horas y 17 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 24. En una semana típica, ¿cuánto tiempo dedica usted a Buscar la colaboración de instituciones o personas?**

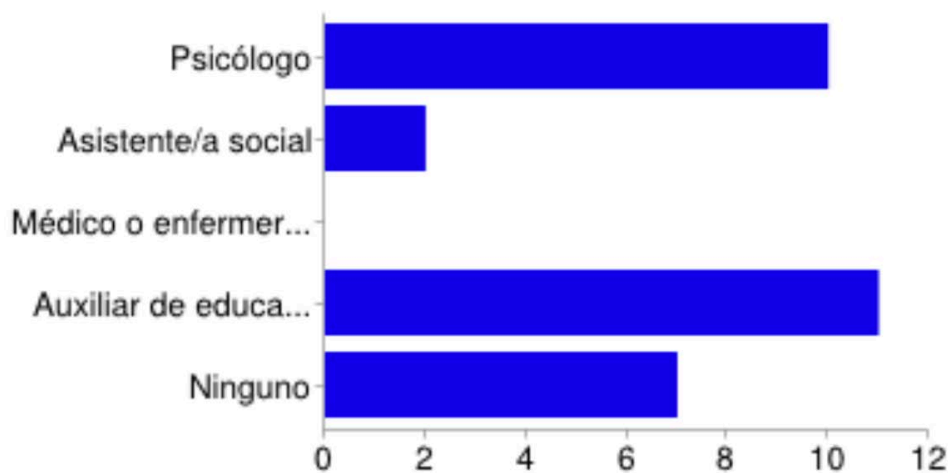
<b>1 hora o menos</b>	6	23%
<b>Entre 1 y 5</b>	19	73%
<b>Entre 6 y 10</b>	1	4%
<b>11 o más</b>	0	0%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 23% dedica 1 hora o menos a buscar colaboración de instituciones o personas, 73% entre 1 y 5 horas, 4% entre 6 y 10 horas y el 0% restante 11 o más horas.

En el Figura 24 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 19 dedican entre y 1 y 5 horas a la semana, 1 entre 6 y 10 horas, 0 dedican 4 o más horas y 6 dedican 1 hora o menos a la semana.

**Figura 25. ¿Con qué personal de apoyo cuenta el centro educativo en el nivel en que labora?**



Fuente: elaboración propia.

Nota: el 38% cuenta con psicólogo, 8% con asistente, 42% con auxiliar de educación y 27% con ninguno.

En el Figura 25 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 10 cuentan con psicólogo, 2 con asistente social, 12 con auxiliar de educación y 7 con ninguno.

**Figura 26. ¿Con qué frecuencia se reúne en consejo técnico escolar?**

<b>1 vez por semana</b>	1	4%
<b>1 vez por mes</b>	25	96%
<b>1 vez por bimestre</b>	0	0%
<b>1 vez por semestre</b>	0	0%
<b>1 vez por año</b>	0	0%

Fuente: elaboración propia.

Nota: el 96% se reúne en consejo técnico escolar 1 vez por mes y el 4% 1 vez por semana.

En el Figura 26 se puede observar que de todos los sujetos que respondieron el instrumento, 25 se reúnen en consejo técnico escolar 1 vez por mes y 1 lo hace 1 vez por semana.

## Conclusión

Derivado de los resultados que se obtuvieron se puede concluir que la mayoría de los encuestados trabajan en una zona indígena de los Altos de Chiapas; la mayoría son casados y no nacieron la región en la que actualmente se encuentran laborando. Un aspecto importante a observar es que el 50% de los encuestados tardan más de 30 minutos en llegar desde su casa hasta el centro escolar, lo que deriva en una pérdida de tiempo diaria. Esto se debe a que la gran mayoría vive en la ciudad de San Cristóbal de las Casas y no en la comunidad en la que se encuentra el centro escolar o institución a la que pertenecen.

Aunque debería ser un aspecto importante, la lengua original predomina en los encuestados aunque casi no la practican, prefieren el castellano. La gran mayoría cuenta con estudios de licenciatura, se encuentran muy contentos en su centro actual de trabajo y por ende no han solicitado cambio durante el último ciclo escolar.

Respecto a la gestión de tiempos, la mayoría dedica entre 1 y 5 horas a la semana para ejecutar tareas administrativas, lo mismo que ha enseñar y preparar clases y organizar el trabajo pedagógico, puesto que muchas instituciones no cuentan con el personal suficiente para atender a todos los niños.

Es de notarse que prácticamente no se reúnen con alumnos y padres de familia en un horario extra clase y tampoco lo hacen para recaudar fondos.

Por otra parte, la capacitación que es un tema importante, puesto que dedican entre 1 y 10 horas semanales para este rubro. Resulta interesante que la mayoría respondió que no dedica tiempo para realizar comisiones o gestiones administrativas; pero si se concentran en charlar con los docentes sobre los asuntos del centro escolar.

## Referencias

- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Paris: PREALC-UNESCO.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47(2), 253-275.
- Delgado, M.L. (1994). El liderazgo educativo en los centros docentes: técnicas de formación reflexiva y colaborativa. La Muralla.

- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 1-20.
- Mirada, U. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Red*, (4e), 11-24.
- Marques, R. (2008). Profesores muy motivados: Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente (Vol. 6). Narcea Ediciones.
- Zafra, E. L., & Morales, J. F. (1998). La función directiva en los centros docentes. *Liderazgo transformacional y género. Boletín de psicología*, (60), 15-26.
- Gil-García, A., García, M. M., & Santos, A. D. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), 13-33.
- Sayago, Z., & Chacón, M. (2006). Las prácticas profesionales en la formación docente: hacia un nuevo diario de ruta. *Educere*, 10(32), 55-66.
- González, M. T. (2008). Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. *Revista electrónica iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2), 82-99.