



## HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES EN DIRECTORES ESCOLARES DE EDUCACIÓN BÁSICA. EN BÚSQUEDA DE BRECHAS DE INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA

**Sergio Alberto Nava Lara**  
Tecnológico de Monterrey

**Carmen Celina Torres Arcadia**  
Tecnológico de Monterrey

**Leonardo David Glasserman Morales**  
Tecnológico de Monterrey

---

**Área temática:** Política y gestión de la educación.

**Línea temática:** Actores y su corresponsabilidad.

**Tipo de ponencia:** Reporte parcial de investigación.

---

### **Resumen:**

El propósito de esta revisión sistemática de literatura es identificar el estado del arte en relación a los directores de educación básica y las habilidades socioemocionales que se destacan en el desempeño de su rol como líder de la comunidad escolar. Los artículos analizados se obtuvieron mediante una búsqueda realizada en Web of Science (WoS) y Scopus. La revisión se extiende a 23 artículos de texto completo, los cuales se analizaron mediante cinco preguntas de investigación enfocadas a las habilidades socioemocionales de los directores de educación básica en sus roles de líderes de la comunidad escolar. Entre los resultados más relevantes se puede señalar que en todos los artículos se encontró referencia a por lo menos una habilidad socioemocional específica; la mayoría de las investigaciones son basadas en métodos cualitativos; el liderazgo es referente conceptual-teórico en gran parte de las investigaciones; las limitaciones suelen ser de carácter metodológico en cuanto a la representatividad de los resultados, mientras que existe la tendencia recomendar el uso de métodos mixtos en futuras investigaciones. La intención es dar cuenta de necesidades de investigación respecto al tema.

**Palabras claves:** Dirección escolar, Educación básica, Inteligencia emocional, Investigación documental, Doctorado.

## Introducción

Uno de los factores más sobresalientes en una escuela exitosa es el que refiere a las relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad escolar y sus canales de comunicación (Valverde, 2014). Esos canales de comunicación y dinámica interna están claramente influidos por el liderazgo que ejercen los directores de las escuelas (Rajbhandari, 2016), el cual es un requisito indispensable para toda mejora escolar (Quraishi, 2018).

Pese a la relevancia que tiene el papel del director en una escuela aun son prácticamente nulas las opciones de capacitación formal para ejercer las funciones del cargo (Lenskaya, 2016). Por tanto, el desempeño de los directores está en clara dependencia de sus habilidades cognitivas, sociales y emocionales.

El aspecto emocional es innegable en el caso particular de los directores de educación básica ya que diversas emociones están directamente asociadas con el ejercicio del liderazgo escolar (Zembylas, 2009). Esta idea es respaldada al posicionar al director escolar como aquel que media entre el mundo interno y externo de la escuela, límite en el cual se hacen presente interacciones significativas que se caracterizan por un aspecto emocional ya que incluyen sentimientos intensos (Kelchtermans, Piot y Ballet, 2011). Sin duda esto significa, tal como refiere Crawford (2009), que el rol de líder escolar que desempeña el director no sólo es influido sino que es inseparable de las emociones.

El aspecto socioemocional de los individuos se ha referido de distintas maneras. Entre las que destacan las del Instituto de la Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UIS, 2016); las de Collie, Martin, y Frydenberg (2017); las de Taliadorou y Pashiardis (2015). Mientras que en el caso de México la Secretaría de Educación Pública (2017a y 2017b) refiere a las habilidades socioemocionales como “herramientas a través de las cuales las personas pueden: entender y regular las emociones, establecer y alcanzar metas positivas, sentir y mostrar empatía hacia los demás, establecer y mantener relaciones positivas, y tomar decisiones responsablemente” (2017b, p. 879).

Algo común en dichas definiciones es que se desarrollan simultáneamente en tres campos: el intrapersonal, el interpersonal y el cognitivo. Ante tal panorama, la presente revisión sistemática se hizo considerando dichas conceptualizaciones amalgamándolas en tres tipos, cada uno de ellos con sus habilidades generales, seis en total, mismas que se expresan en 18 habilidades específicas, tal como se refiere en la Tabla 1.

El objetivo de la presente Revisión Sistemática de Literatura (RSL) es identificar la literatura académica, ubicada en WoS y Scopus publicada desde enero de 2015 al 7 de febrero de 2019, acerca de directores de educación básica, con especial énfasis en las habilidades socioemocionales que se destacan en el desempeño de su rol como líder de la comunidad escolar.

## Desarrollo

La RSL se considera un proceso meticuloso (Medina-López, 2010), una de sus ventajas es que explícitamente busca reducir errores sistemáticos siendo que intenta identificar, valorar y sintetizar estudios relevantes para responder preguntas específicas (Petticrew y Roberts, 2006; Lee, Watson y Watson, 2019). El proceso de la RSL se considera de gran importancia dado que demanda la revisión minuciosa de literatura recolectada en distintas fuentes con lo que asegura resultados válidos y confiables, ya sea para desarrollar un marco teórico o establecer hipótesis adecuadas sobre las que centrar la investigación. Sus resultados han cobrado la relevancia suficiente para ser decisivos en los procesos de toma de decisiones. El producto emanado de una RSL es particularmente valioso siendo que representa evidencia sólida sobre el tema particular en que se realice, lo cual permite dar sentido a un gran volumen de información a través de responder preguntas de investigación específicas (Bettany-Saltikov, 2012).

### Procedimiento, bases de datos y criterios de búsqueda

Siendo que los directores de educación básica se establecieron como el interés de investigación inicial se procedió a realizar la búsqueda de información en las bases de datos WoS y Scopus. En ambas se estableció como cadena de búsqueda los términos *elementary school* principal en los campos de título, resumen y palabras claves (TITLE-ABS-KEY). Los criterios que delimitaron la estrategia de búsqueda fueron los artículos publicados como tipo de documento, la temporalidad de 2015 a la fecha de búsqueda (7 de febrero de 2019), y como filtro de idioma se limitó la búsqueda a documentos publicados en inglés o español. Con tal estrategia se realizó la búsqueda automática. Habiendo obtenido los resultados de búsqueda en las bases de datos se concentraron los registros de ambas en una hoja de cálculo de Excel, sobre la cual se realizó una búsqueda manual para eliminar registros duplicados y falsos positivos. A pesar del minucioso filtrado el número de los registros se consideraba muy por encima de los esperados para realizar el análisis por lo que se procedió a establecer conceptos aún más específicos como filtro.

### Resultados de búsqueda

La búsqueda automática resultó en 332 registros, 76 correspondientes a Scopus y 256 a WoS. Todos estos registros se concentraron en una sola hoja de cálculo sobre la que se realizó la búsqueda manual. Como resultado de la búsqueda manual se eliminaron 19 registros que se identificaron como duplicados. Así mismo se eliminaron 72 registros siendo que estaban fuera del rango temporal establecido. De los restantes se eliminaron 90 registros ya que se consideró que estaban fuera de tema siendo que no cumplían con el criterio de abordar alguna temática relacionada con los directores de educación básica. Quedando hasta el momento un total de 151 registros. Con la intención de tener una especificidad analítica se establecieron un par de conceptos adicionales como filtros en la base de datos unificada. Dichos conceptos fueron "*leader*" y "*role*", decidiéndose que sólo aquellos registros que contaran con dichos conceptos, ya sea en su título o en su resumen, serían sujetos de análisis. Tras lo cual quedaron únicamente 32 registros sobre

los que se realizaría el análisis. Por tanto, se procedió a descargar la versión completa de cada uno de los artículos resultando en que siete de ellos no se encontraban disponibles para descarga. De los 25 artículos completos descargados se detectaron dos falsos positivos adicionales, uno publicado en idioma japonés y otro cuyo tema correspondía a un nivel educativo diferente al aquí analizado.

## Resultados

Teniendo un total de 23 artículos completos se procedió a realizar el análisis de los mismos a través de responder las preguntas de investigación consideradas apropiadas para el desarrollo de esta RSL acerca de directores de educación básica, con énfasis en las habilidades socioemocionales que se destacan en el desempeño de su rol como líder de la comunidad escolar.

### **RQ1: ¿Cuáles habilidades socioemocionales son atribuidas a los directores de educación básica?**

Las habilidades socioemocionales se pueden clasificar en tres tipos: las intrapersonales, las interpersonales y las cognitivas. En cada tipo hay habilidades generales, que a su vez abarcan habilidades particulares, tal como se señala en la Tabla 1. A partir de tal diferenciación se analizaron los artículos seleccionados para conocer cuáles son las referencias a las habilidades socioemocionales en directores de educación básica en el desempeño de su rol como líder de la comunidad escolar.

Si bien en todos los textos revisados hay referencias a las habilidades socioemocionales en directores de educación básica la frecuencia de cada una de ellas es diferente. En términos de la tipología, las Interpersonales se posicionaron con un 46.21% de las menciones, las Intrapersonales con un 32.41% y las Cognitivas con un 21.38%.

A nivel de habilidades generales Conciencia social fue la que mayor referencias tuvo con un 24.14% de las menciones, Relación con los demás 22.07%, Toma responsable de decisiones 21.38%, Autoconciencia 13.10%, Autorregulación 11.03% y Determinación 8.28%.

En cuanto a la frecuencia de mención de cada habilidad socioemocional específica en el total de artículos revisados es Generación de opciones y consideraciones de consecuencias la que se refiere en la mayoría de los artículos, apareciendo en el 73.91% de ellos. Manejo de estrés se menciona con menos frecuencia ya que sólo se refiere en el 4.35% de las publicaciones. La Tabla 2 contabiliza si se detectó o no referencia a la habilidad específica señalada y no cuántas veces se habla de ella en cada artículo.

### **RQ2: ¿Cuáles son las perspectivas teóricas que se utilizan para investigar acerca de las habilidades socioemocionales en directores de educación básica?**

La perspectiva teórica más recurrente fue la que refiere al liderazgo. Wicczorek (2017) se circunscribe al concepto de liderazgo para el aprendizaje. Li, Hallinger, Kennedy y Walker (2017) refieren al liderazgo como un proceso indirecto o mediado por el contexto. El liderazgo y sus efectos sobre cada uno de los aspectos de la escuela es el referente conceptual utilizado por Young, Winn y Reedy (2017). El liderazgo y su relación

particular con la comunidad escolar a partir de un eje moral que considere los valores y las metas de los involucrados es referido por Fletcher y Nicholas (2016). Li, Hallinger y Walker (2016) relacionan el concepto de liderazgo del director escolar con los conceptos confianza del profesorado y aprendizaje profesional docente. Rocque, Ferrin, Hite y Randall (2016) se refieren al concepto de liderazgo particularmente con relación a las habilidades que tienen un impacto directo en el aprendizaje del estudiante. El liderazgo escolar es abordado por Vanblaere y Devos (2016) en sus vertientes específicas transformacionales e instruccionales. Para Cobb (2015) el concepto de liderazgo en las escuelas está en función de su capacidad de interpretar e implementar políticas públicas; mientras que para Shani y Koss (2015) está en función de las prácticas inclusivas que pudiera implementar para el desarrollo de todos los niños.

Otras perspectivas teóricas y conceptuales identificadas en esta RSL son las que hicieron uso de las metáforas y su capacidad para dotar de sentido una reforma educativa nacional (Schechter, Shaked, Ganon-Shilon y Goldratt, 2018). En tanto, Barnett, Shoho y Okilwa (2017) se respaldan en los conceptos de desarrollo profesional y tutoría para explicar las percepciones acerca de la tutoría significativa y las oportunidades de desarrollo profesional entre los subdirectores de educación básica. La teoría de la acción es la referencia teórico-conceptual utilizada por Cravens y Drake (2017) para explicar el desarrollo instruccional docente.

Korumaz (2016) se refiere a la soledad como ese sentimiento subjetivo, resultante de una pobre comunicación y poca interacción, que opera a manera de barrera invisible en el desarrollo de los centros educativos. La salud organizacional es el concepto que Hameiri y Nir (2016) desarrollan para referir la continuidad de una vida organizacional basada en la calidad de su ambiente particular y la influencia de los directores escolares como líderes. Pero es en Taliadorou y Pashiardis (2015) que se encuentra la referencia explícita a la importancia de la inteligencia emocional como habilidad de percibir, apreciar y expresar adecuadamente cualquier emoción o sentimiento.

### **RQ3: ¿Qué métodos y técnicas de investigación se utilizan para investigar acerca de las habilidades socioemocionales en directores de educación básica?**

Respecto a la metodología y sus instrumentos el 47.83% de los artículos revisados refieren una perspectiva cualitativa, 34.78% cuantitativa y el 17.39% restante el uso de métodos mixtos.

La mayoría de los estudios conducidos bajo el paradigma cualitativo se basaron en entrevistas individuales a profundidad semiestructuradas, mismas que fue posible analizarlas gracias a un proceso de condensamiento, codificación y categorización. Entre los referentes interpretativos destaca el fenomenológico.

En cuanto a los métodos cuantitativos se pueden distinguir diferentes herramientas y métodos de análisis. El modelado jerárquico de probabilidades proporcionales lineales generalizadas para medir las percepciones de los directores de escuelas públicas acerca del desarrollo profesional. Encuesta cuantitativa transversal para examinar los efectos mediados por el liderazgo del director escolar en el aprendizaje profesional de los maestros a través de la confianza, la comunicación y la colaboración en la escuela. El Inventario Escolar de Salud Organizacional (OHI-E), mismo que se realiza en dos etapas, la primera a través de un análisis

factorial exploratorio, rotación Varimax; y después con un análisis factorial confirmatorio. La estimación de máxima verosimilitud fue la que permitió la validación de la escala de liderazgo entre directores escolares. Modelado de ecuaciones estructurales para probar los efectos de tres variables predictoras exógenas. Las pruebas de Chi cuadrada y  $t$  fueron las que permitieron el análisis de datos en el comparativo entre las características de una población participante en un proyecto y una no participante.

En relación a los métodos mixtos se especifica que estos se utilizaron dada la necesidad de recolectar datos de distintas maneras, entre las que destacan la visita a centros educativos, observaciones de clase, entrevistas, grupos focales, revisión de planeaciones y encuestas. Los estudios conducidos en este paradigma realizaron comparaciones entre descripciones analíticas para así tratar los datos de manera ordinal y nominal, con lo cual se hizo uso de la prueba de Chi cuadrada para establecer su significancia estadística, mientras que los datos presentados en escala analizados a través de pruebas  $t$  y ANOVAs.

#### **RQ4: ¿Cuáles son los retos que enfrenta la investigación acerca de las habilidades socioemocionales de directores de educación básica?**

Entre retos para investigar las habilidades socioemocionales de directores de educación básica podemos encontrar que a nivel cualitativo las variables de estudio suelen ser dependientes del contexto cultural con lo cual sus resultados son difíciles de generalizar; además de que el uso del muestreo por conveniencia no aleatoria implica dudas en la representatividad de sus resultados.

A nivel cuantitativo las pruebas suelen tener un alto umbral matemático para producir resultados estadísticamente significativos.

La investigación educativa en general enfrenta retos específicos. Que por su temporalidad deje de capturar las motivaciones particulares de los fenómenos que estudia. Que al concentrarse en el sistema educativo y sus instituciones pierda la perspectiva de los actores de los procesos educativos, o viceversa. La inclusión de voces diversas y grupos en rezago, como el de las mujeres en puestos directivos. La teorización, particularmente en cuanto a situaciones emergentes como el liderazgo en escuelas efectivas y su componente emocional.

Finalmente hay factores asociados que podrían suponer dificultades en los procesos investigativos tales como vulnerar la privacidad de las aulas de clase, las tensiones entre la colaboración y la autonomía.

#### **RQ5: ¿Cuáles son los estudios futuros que se recomiendan en la investigación de las habilidades socioemocionales de directores de educación básica?**

Replicar estudios en diversos contextos socioculturales con la finalidad de que los resultados puedan ser generalizables. Involucrar a la mayor cantidad de actores del sistema educativo o sus representantes supondría estudios con una mayor validez. En caso de que las investigaciones incluyan entrevistas estas se deben complementar con observaciones directas del contexto en el que sucede el fenómeno investigado a manera de triangular la información haciendo análisis confirmatorio para identificar factores adicionales que puedan existir en los datos.

Se recomiendan estudios de carácter longitudinal para de tal manera dar cuenta de los posibles cambios que pudiera presentar a través del tiempo, o de una situación a otra. A nivel de estudios que buscan conocer las percepciones se recomienda complementar lo expresado verbalmente con instrumentos que supongan una medición objetiva de la unidad de análisis.

A nivel de instrumentos de investigación se recomienda adecuar las herramientas propias del proceso investigativo, para así dotar de flexibilidad los protocolos de estudio y, por tanto, generar mayores explicaciones contextuales del fenómeno analizado. También se recomienda incluir más variables de interés a nivel escolar y respaldarlas con análisis confirmatorio.

## Conclusiones

Se considera que la presente revisión sistemática cumple con el objetivo inicialmente planteado siendo que da cuenta del estado actual de la investigación acerca de directores de educación básica, con especial énfasis en las habilidades socioemocionales que se destacan en el desempeño de su rol como líder de la comunidad escolar. La revisión implica la identificación de las 18 habilidades socioemocionales específicas en cada uno de los artículos revisados. Esta identificación puede servir para establecer brechas de investigación siendo que hay habilidades presentes en más de tres cuartas partes de los artículos, mientras que otras, cinco de ellas, no aparecen ni en la quinta parte de los artículos revisados. En cuanto a perspectivas teóricas es innegable la influencia del concepto de liderazgo en especial porque su flexibilidad permite que este sea referencia en diferentes tipos de investigación y análisis. Respecto a los métodos a ser utilizados en las investigaciones se puede dilucidar una convergencia: los estudios basados en metodologías cualitativas recomiendan incorporar instrumentos de carácter objetivo, mientras que los de carácter cuantitativo recomiendan añadir referentes cualitativos que faciliten la interpretación de resultados. Esto supone que los métodos mixtos son idóneos para un abordaje investigativo más consolidado. Un elemento común al hablar de los retos que enfrenta la investigación acerca de las habilidades socioemocionales de directores escolares es la preocupación por lo significativo que pudieran ser los resultados de cada estudio, por lo que establecer muestras más grandes y hacer estudios longitudinales se perfila como la mejor manera de subsanar dicha limitación. Especialmente dichas limitaciones deberán ser consideradas en estudios a futuro respecto al tema incluyendo la posibilidad de considerar más variables de las que se abordan en los artículos revisados.

A partir de los resultados aquí presentados se puede considerar que la investigación acerca de directores de educación básica y las habilidades socioemocionales implícitas en su rol de líder de la comunidad escolar aun tiene áreas de oportunidad que deben ser aprovechadas con un diseño metodológico que atienda las brechas ya enumeradas pero que a su vez retome las fortalezas de cada uno de los estudios revisados.

## Tablas y figuras

**Tabla 1:** Habilidades socioemocionales generales y específicas según campo.

TIPO	HABILIDADES GENERALES	HABILIDADES ESPECÍFICAS
INTRAPERSONAL	AUTOCONCIENCIA	AUTOPERCEPCIÓN
		AUTOEFICACIA
		RECONOCIMIENTO DE EMOCIONES
	AUTORREGULACIÓN	MANEJO DE EMOCIONES
		POSTERGACIÓN DE LA GRATIFICACIÓN
		TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN
		MOTIVACIÓN DE LOGRO
	DETERMINACIÓN	PERSEVERANCIA
		MANEJO DE ESTRÉS
EMPATÍA		
INTERPERSONAL	CONCIENCIA SOCIAL	ESCUCHA ACTIVA
		TOMA DE PERSPECTIVA
		ASERTIVIDAD
	RELACIÓN CON LOS DEMÁS	MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES
		COMPORTAMIENTO PROSOCIAL
		GENERACIÓN DE OPCIONES Y CONSIDERACIONES DE CONSECUENCIAS
COGNITIVO	TOMA RESPONSABLE DE DECISIONES	PENSAMIENTO CRÍTICO
		ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS

**Tabla 2:** Porcentaje de artículos en los que es referida cada habilidad socioemocional específica.

TIPO	HABILIDAD GENERAL	HABILIDAD ESPECÍFICA	FRECUENCIA
INTRAPERSONAL	AUTOCONCIENCIA	AUTOPERCEPCIÓN	17.39
		AUTOEFICACIA	39.13
		RECONOCIMIENTO DE EMOCIONES	26.09
	AUTORREGULACIÓN	MANEJO DE EMOCIONES	30.43
		POSTERGACIÓN DE LA GRATIFICACIÓN	26.09
		TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	13.04
		MOTIVACIÓN DE LOGRO	34.78
	DETERMINACIÓN	PERSEVERANCIA	13.04
		MANEJO DE ESTRÉS	4.35
EMPATÍA		52.17	
INTERPERSONAL	CONCIENCIA SOCIAL	ESCUCHA ACTIVA	43.48
		TOMA DE PERSPECTIVA	56.52
		ASERTIVIDAD	56.52
	RELACIÓN CON LOS DEMÁS	MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES	17.39
		COMPORTAMIENTO PROSOCIAL	65.22
		GENERACIÓN DE OPCIONES Y CONSIDERACIONES DE CONSECUENCIAS	73.91
COGNITIVO	TOMA RESPONSABLE DE DECISIONES	PENSAMIENTO CRÍTICO	21.74
		ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS	39.13

## Referencias

- Barnett, B. G., Shoho, A. R., & Okilwa, N. S. (2017). Assistant principals' perceptions of meaningful mentoring and professional development opportunities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(4), 285-301. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-02-2017-0013>.
- Bettany-Saltikov, J. (2012). *How to do a systematic literature review in nursing: A step-by-step guide*. New York, NY: Open University Press.
- Cobb, C. (2015). Principals play many parts: a review of the research on school principals as special education leaders 2001-2011. *International Journal of Inclusive Education*, 19(3), 213-234. <https://doi.org/10.1080/13603116.2014.916354>
- Collie, R.J., Martin, A.J., & Frydenberg, E. (2017). Social and emotional learning: A brief overview and issues relevant to Australia and the Asia-Pacific. In E. Frydenberg, A.J. Martin, & R.J. Collie (Eds.). *Social and emotional learning in Australia and the Asia-Pacific*. Singapore: Springer.
- Cravens, X., & Drake, T. (2017). From Shanghai to Tennessee: Developing instructional leadership through teacher peer excellence groups. *International Journal for Lesson and Learning Studies*, 6(4), 348-364. <https://doi.org/10.1108/IJLLS-12-2016-0062>
- Fletcher, J., & Nicholas, K. (2016). What can school principals do to support students and their learning during and after natural disasters?. *Educational Review*, 68(3), 358-374. <https://doi.org/10.1080/00131911.2015.1114467>
- Hameiri, L., & Nir, A. (2016). Perceived uncertainty and organizational health in public schools: The mediating effect of school principals' transformational leadership style. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2014-0060>
- Kelchtermans, G., Piot, L. & Ballet, K. (2011). The lucid loneliness of the gatekeeper: exploring the emotional dimension in principals' work lives. *Oxford Review of Education*, 37(1), 93-108.
- Korumaz, M. (2016). Invisible barriers: the loneliness of school principals at Turkish elementary schools. *South African Journal of Education*, 36(4), 1-12. <https://doi.org/10.15700/saje.v36n4a1302>
- Lee, D., Watson, S. L., & Watson, W. R. (2019). Systematic literature review on self-regulated learning in massive open online courses. *Australasian Journal of Educational Technology*, 35(1), 28-41.
- Lenskaya, E., & Brun, I. (2016). Are Principals of Russian Schools Ready for Transformational Leadership. *Educational Studies*, (2), 62-99.
- Li, L., Hallinger, P., & Walker, A. (2016). Exploring the mediating effects of trust on principal leadership and teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 20-42. <https://doi.org/10.1177/1741143214558577>
- Li, L., Hallinger, P., Kennedy, K. J., & Walker, A. (2017). Mediating effects of trust, communication, and collaboration on teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(6), 697-716. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1139188>
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? in Sluyter, D.J. (Ed.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Books Inc, New York, NY, 5-31.
- Medina-López, C., Marín-García, J. A., & Alfalla-Luque, R. (2010). Una propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía (A methodological proposal for the systematic literature review). *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 1(2), 13-30.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences*. Oxford, UK: Blackwell.

- Quraishi, U., & Aziz, F. (2018). An investigation of authentic leadership and teachers' organizational citizenship behavior in secondary schools of Pakistan. *Cogent Education*, 5(1), 1437670.
- Rajbhandari, M. (2016). School Leadership Manifesting Dominating Behavioural Style Leaping Towards New Public Management of Community Schools in Nepal. *Educational Studies*, (3), 130-150.
- Rocque, R., Ferrin, S., Hite, J. M., & Randall, V. (2016). The Unique Skills and Traits of Principals in One-Way and Two-Way Dual Immersion Schools. *Foreign Language Annals*, 49(4), 801-818. <https://doi.org/10.1111/flan.12238>
- Secretaría de Educación Pública. (2017a). *Modelo educativo para la educación obligatoria. Educar para la libertad y la creatividad*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2017b). *Planes de estudio de referencia del componente básico del Marco Curricular Común de la Educación Media Superior*. México: SEP.
- Schechter, C., Shaked, H., Ganon-Shilon, S., & Goldratt, M. (2018). Leadership metaphors: School principals' sense-making of a national reform. *Leadership and Policy in Schools*, 17(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1232836>
- Shani, M., & Koss, C. (2015). Role perceptions of school administration team members concerning inclusion of children with disabilities in elementary general schools in Israel. *International Journal of Inclusive Education*, 19(1), 71-85. <https://doi.org/10.1080/13603116.2014.906666>
- Taliadorou, N., & Pashiardis, P. (2015). Examining the role of emotional intelligence and political skill to educational leadership and their effects to teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 53(5), 642-666. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2014-0025>.
- UIS (Instituto de la Estadística de la UNESCO) (2016). *Habilidades para el progreso social: El poder de las habilidades sociales y emocionales*. Traducción española del original OECD (2015). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. Montreal: UIS.
- Valverde Quirós, M. (2014). Educational Administration and Management Student's Conflict. *Gestión de la educación*, 5(1).
- Vanblaere, B., & Devos, G. (2016). Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics: A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 57, 26-38. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.03.003>
- Wieczorek, D. (2017). Principals' perceptions of public schools' professional development changes during NCLB. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, (25), 1-49. <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2339>
- Young, M. D., Winn, K. M., & Reedy, M. A. (2017). The every student succeeds act: Strengthening the focus on educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 53(5), 705-726. <https://doi.org/10.1177/0013161X17735871>
- Zembylas, M. (2009). "The politics of emotions in education: affective economies, ambivalence and transformation", in Samier, E. & Schmidt, M. (Eds), *Emotional Dimensions of Educational Administration and Leadership*. Routledge, New York, NY, pp. 97-108.