



DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN SONORA: LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y EL LIDERAZGO SOSTENIBLE

Guadalupe Marisol Valenzuela Rodríguez

Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE
Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora

Jesús Bernardo Miranda Esquer

Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE, Hermosillo, Sonora

Área temática: 10) Política y gestión de la educación.

Línea temática: 4. Gestión de la educación.

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación.

Resumen:

En esta ponencia se revisa algunas variables socio-profesionales de supervisores de educación primaria del estado de Sonora, a la par de las prácticas de liderazgo sostenible que realizan en su función supervisora. El objetivo a alcanzar en el estudio, es establecer la relación entre las variables socio-profesionales con las prácticas de liderazgo sostenible, así como determinar la correlación estadística entre los factores del instrumento: *Cuestionario para medir Liderazgo Sostenible en Supervisores Escolares* de Valenzuela, G. y Miranda, J. (2018), el cual reporta un índice de alfa de cronbach de 0.874. Los participantes del estudio fueron 126 supervisores de educación primaria del sistema estatal y federalizado. Se calcularon chi cuadrada entre las variables independientes y la dependiente, así como correlaciones bivariadas entre los factores que integran el cuestionario de liderazgo sostenible. Dentro de los resultados obtenidos se destacan los siguientes: las variables independientes (género, último grado de estudios, años de servicio, años en el puesto directivo y sostenimiento) no influyen en el liderazgo sostenible de las supervisoras estudiadas. Por otra parte, los factores de profundidad, justicia y diversidad se correlacionan entre sí. Los factores amplitud y diversidad, observan una correlación positiva media. Los factores justicia y diversidad presentan relaciones positivas fuertes. Mientras que los factores de iniciativa y conservación no presentan correlaciones significativas. Las principales conclusiones de este estudio fueron que las variables independientes no influyen sobre la variable dependiente y que los supervisores de educación primaria presentan puntajes altos en la profundidad, la justicia y la diversidad de su liderazgo sostenible.

Palabras claves: liderazgo, supervisores, variables, factores sociales.

Introducción

El presente objeto de estudio ha sido poco explorado en México, y particularmente en Sonora, no se tienen registro de otras investigaciones que recuperen los núcleos analíticos de esta investigación.

Los antecedentes

En la memoria del XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa del Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE) se registra el estudio de Martínez, J., Topete, C. y Badillo, M. (2017), en el que se identifican los desafíos y oportunidades de los nuevos procesos de promoción a funciones directivas en escuelas primarias de la Ciudad de México. El enfoque metodológico del estudio es de carácter cualitativo. Las técnicas de recolección de datos fueron entrevista y grupo focal. Los participantes del estudio fueron expertos, actores clave en materia de evaluación y profesionalización de directivos, así como 10 directores de escuelas primarias que se promovieron a partir de la Reforma Educativa. Las evidencias recabadas con los directores que participaron en este estudio, así como el análisis de los expertos, autoridades y actores clave, permiten reconocer que la instrumentación de la Reforma Educativa presenta claros desafíos y que los procesos son fácilmente corruptibles. A pesar de ello, la evaluación como política pública es un esfuerzo notable por parte de las instituciones para favorecer la competencia educativa y llevar a los más preparados a los puestos directivos en las escuelas.

Miranda, J., Galván, A. y Valenzuela, P. (2015) presentaron un estudio exploratorio sobre las prácticas de liderazgo de los directores sonorenses, a partir del planteamiento de Kouzes, J. y Posner, B. (2010) del liderazgo transformacional. El diseño de investigación empleado fue un diseño no experimental, transversal y descriptivo. El instrumento aplicado fue el Leadership Practices Inventory (LPI) de Kouzes y Posner (2010). Los sujetos investigados fueron 290 directores de educación primaria del estado de Sonora, 93 hombres y 197 mujeres. Se realizó un análisis de frecuencias y de medias para determinar las prácticas de liderazgo dominantes en los sujetos investigados. Dentro de las conclusiones resaltan: los directores sonorenses investigados son noveles en el puesto, con un máximo de 5 años de servicio. El director sonorense se instala en la certidumbre, ya que la práctica de liderazgo desafía el proceso, es la que presenta una media más baja.

Analizando el concepto de sostenibilidad.

Hargreaves, A. y Fink, D. (2006, p. 27), sobre el término de sostenibilidad, afirman que: “[...] una sociedad sostenible como aquella que es capaz de satisfacer sus necesidades sin por ello reducir las posibilidades de que las generaciones futuras satisfagan las suyas”.

El concepto sostenible, concibe el respeto a las generaciones venideras. En un centro escolar, se requiere que las necesidades de los actores educativos sean cubiertas de manera eficiente, sin agotar los recursos de la institución.

En la escuela, la prioridad es el aprendizaje, y su desarrollo no debe ponerse en riesgo por la temporalidad, las acciones del líder del centro deben encaminarse a la mejora educativa, sin perjudicar al entorno con el paso de los años.

El Liderazgo Sostenible y sus Principios.

La premisa que manejan los autores citados en el apartado anterior de liderazgo sostenible, se organiza en siete principios sustanciales para dar mayor sustento a su postura. Estos elementos se mencionan en los siguientes párrafos.

El principio de Profundidad menciona que el líder sostenible, requiere priorizar ante todo, el aprendizaje duradero de todos los actores. Es necesario enfocar los esfuerzos en garantizar el aprendizaje de los alumnos y el resto de los actores involucrados en la educación. El liderazgo escolar debe garantizar el aprendizaje permanente y reflexivo de los alumnos.

La Duración como principio alude a que el líder sostenible, requiere desarrollar su trabajo, independientemente de las personas involucradas, el aprendizaje debe permanecer y trascender a las personas, a los tiempos. Un proyecto escolar, desarrollado de manera sostenible por un líder, debe constituirse independientemente de las personas que en su momento participen. La sostenibilidad se fundamenta, en la sucesión eficiente del liderazgo, lo que lleva a concebir la continuidad del proyecto al cambiar de líder.

El principio de amplitud, manejado por los autores, menciona que la extensión del liderazgo sostenible alude a la conjugación de las acciones de los distintos actores de la escuela. El directivo, sostiene el liderazgo de los docentes a su cargo, a la vez que depende de ellos para el desarrollo de sus funciones. La claridad de los objetivos del aprendizaje y la selección eficaz de los docentes en centros educativos innovadores, repercuten en el mejor desarrollo del liderazgo sostenible.

Un cuarto principio es la Justicia, que menciona que el liderazgo sostenible, se involucra y compromete con su entorno, proyectando su labor a la comunidad y a otras instituciones. Un ejemplo de ello es el aprendizaje entre pares, que se llevan a cabo en la zona escolar, con la finalidad de involucrarse y comprometerse con la educación de calidad acorde a los contextos de cada centro.

De igual manera, la Diversidad, contempla que es preciso considerar la cohesión entre los componentes para garantizar el éxito del proyecto del centro. En las instituciones educativas, la diversidad es un factor latente y manifiesto, y es una realidad tangible que permea la cotidianeidad. El reto esencial del directivo es potenciar esa diversidad y llegar a cohesionar los elementos que la conforman para desarrollar el trabajo colaborativo, y que la sinergia de la institución se desarrolle en las mejores condiciones.

Así mismo, la Iniciativa, considera la mejora sostenible, y declara que necesita de la energía sostenible que a su vez se convierta en recursos humanos y materiales. Es menester el aprovechamiento de los recursos de manera óptima, utilizándolos con prudencia, sin desgastarlos de manera innecesaria. En la realidad de los centros, encontramos que existen actividades de la cotidianeidad innecesarias que desgastan las energías

de los diversos actores de la institución. La planeación eficiente de las acciones educativas, es requisito indispensable para potenciar el hacer de cada quien, vinculando las acciones.

Y finalmente la Conservación, alude a que se requiere rebuscar y recombinar los elementos del pasado, para sentar las bases de un futuro más próspero. Aprender del pasado, respetarlo. En las instituciones educativas, se tiende al *borrón y cuenta nueva*, es decir olvidar el pasado y empezar de cero, incluso satanizar lo que el directivo anterior realizó. El éxito en la sinergia escolar, radica en retomar, analizar y reflexionar en lo que se hizo anteriormente, para quedarse con lo efectivo, reorientar las acciones que medianamente funcionaron, y desechar las que no aportaron beneficio alguno.

La problematización del objeto de estudio

Históricamente, desde la idea de Weber (1981) se han manejado como sinónimos los términos de directivo/ supervisor y líder, que si bien es cierto deben de ir de la mano, la realidad dista un poco de serlo. Aún que se enfatiza mucho en la necesidad del liderazgo en las escuelas, es un aspecto que se requiere fortalecer y adecuar a las necesidades del sistema educativo que permea en la actualidad en nuestro estado.

Como respuesta a esto, se identifican ciertos intentos de capacitación a los supervisores. Uno de éstos, es el reciente Diplomado Una supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de los alumnos (SEP, 2013) de oferta nacional.

Ahora bien, en lo que respecta instrumentos para medir el liderazgo de docentes en funciones directivas y de supervisión, la existencia actualmente es nula, existen instrumentos, como los utilizados por el INEE para medir el desempeño, llamado Informe de Responsabilidades que es más bien una comprobación de las funciones del supervisor, más no una escala de actitudes que permitan conocer el liderazgo del docente en esta función.

Los objetivos de la investigación son las siguientes:

- Determinar la influencia de variables socioprofesionales sobre el nivel de liderazgo sostenible.
- Determinar la correlación estadística de los factores que integran el liderazgo sostenible

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

¿El último grado de estudios de las supervisoras influye en el nivel de liderazgo sostenible?

¿Los años de servicio de las supervisoras influyen en el nivel de liderazgo?

¿Los años de servicio en el puesto influyen en el nivel de liderazgo sostenible?

¿Existe correlación estadística entre los factores profundidad y justicia del liderazgo sostenible?

¿Existe correlación estadística entre los factores profundidad y diversidad del liderazgo sostenible?

¿Existe correlación estadística entre los factores justicia y diversidad del liderazgo sostenible?

¿Existe correlación estadística entre los factores amplitud y diversidad del liderazgo sostenible?

Método

El paradigma de esta investigación es cuantitativo. El diseño del estudio es uno de tipo exploratorio, no experimental y transversal (Briones, 2002). En esta investigación, no existió selección de muestra, ya que se accedió a la población: 116 docentes que se encuentran en funciones de supervisión y 10 en funciones de supervisión con cargo de jefe de sector. El cuestionario es la Escala Valenzuela-Miranda, compuesto por 55 items, en escala tipo likert, cuyos valores de respuesta van de 1 a 5, en los que 1 equivale a nunca y 5 a siempre. El instrumento reporta un alfa de cronbach de 0.874.

El procedimiento de la investigación, se desarrolló en el orden que se incluye a continuación:

- Por medio de la Dirección General de Educación Primaria de la Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora, se envió el enlace del formulario drive, a la población de supervisores y jefes de sector de este nivel para que se respondiera el cuestionario.
- Se realizaron los análisis estadísticos.

Resultados

A continuación se presentan los resultados del estudio, en dos partes: primeramente el análisis descriptivo de la variable liderazgo sostenible, y posteriormente, el análisis inferencial de las distintas relaciones entre las variables revisadas.

Análisis descriptivos

En la tabla 1, se presentan las medidas de tendencia central y de dispersión de los factores que integran la variable liderazgo sostenible.

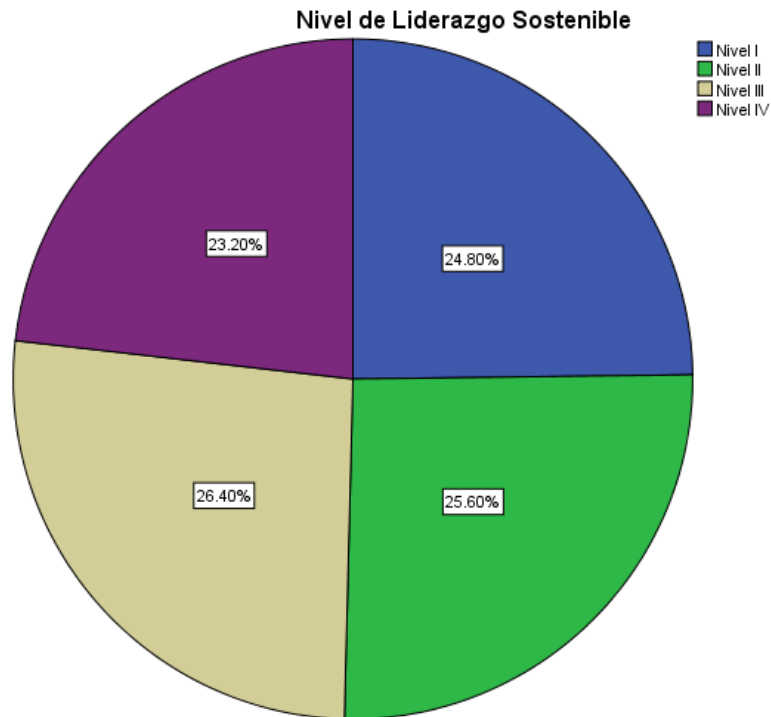
Tabla 1: Análisis descriptivo de los factores que integran la variable liderazgo sostenible.

	PROFUNDIDAD	DURACION	AMPLITUD	JUSTICIA	DIVERSIDAD	INICIATIVA	CONSERVACION
N	VÁLIDO	125	126	126	126	126	126
	PERDIDOS	1	0	0	0	0	0
MEDIA		31.4640	27.1190	30.1429	16.9127	69.0079	34.5794
MODA		31.00A	26.00A	31.00	19.00	69.00	34.00
MÍNIMO		23.00	18.00	22.00	11.00	54.00	23.00
MÁXIMO		35.00	37.00	35.00	20.00	80.00	45.00

Al revisar la tabla anterior, se observa que los factores *diversidad e iniciativa* son los que presentan una media más alta, con 69.0079 puntos y 34.5794 puntos, respectivamente.

Al recalcular las puntuaciones finales de liderazgo sostenible, en cuatro niveles de logro, se distribuyen los puntajes de las participantes, como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Distribución porcentual de los niveles de liderazgo sostenible.



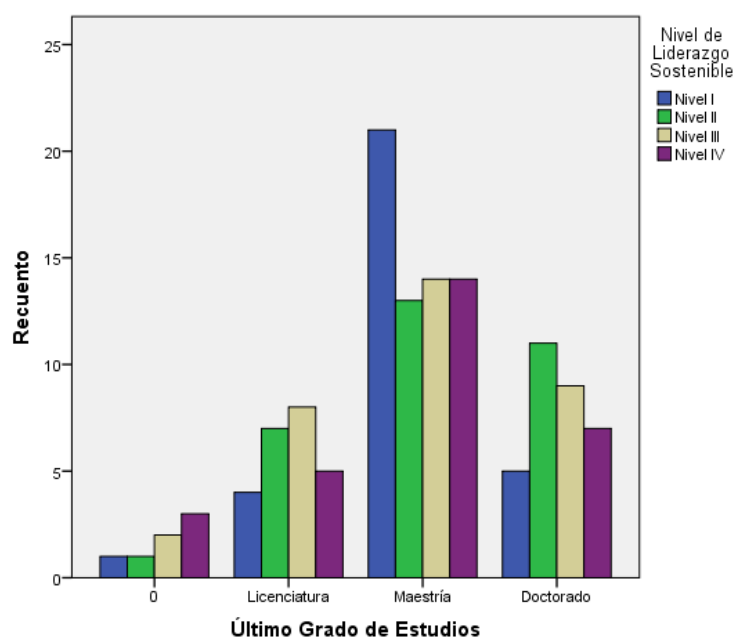
Revisando la figura 1, se observa que solamente el 23.20% de los 126 participantes, presentan un nivel consolidado en las prácticas de liderazgo sostenible, mientras que un 24.80% se ubican en un nivel inicial. Por otra parte el 42% se encuentra en los niveles II y III, en tránsito para lograr consolidar el liderazgo sostenible en su práctica directiva.

Análisis inferenciales

Este apartado del análisis, se desarrolla con la intención de comprobar las hipótesis causales y correlacionales planteadas en el inicio de este documento. Se presentan los resultados de los estadísticos de chi-cuadrado y la correlación R de Pearson sobre las variables estudiadas.

El último grado de estudios y el nivel de liderazgo sostenible

Figura 2: Gráfico de barras agrupadas de las variables nivel de liderazgo sostenible y último grados de estudio.



En la gráfica anterior se observa que los niveles consolidados del liderazgo sostenible se encuentran de manera predominante en los supervisores con maestría y doctorado.

Al revisar la tabla 2, se puede determinar si el último grado de estudios influye en el nivel de liderazgo sostenible de los supervisores y jefes de sector.

Tabla 2: Chi cuadrado calculado del par de variables nivel de liderazgo sostenible y último grado de estudios.

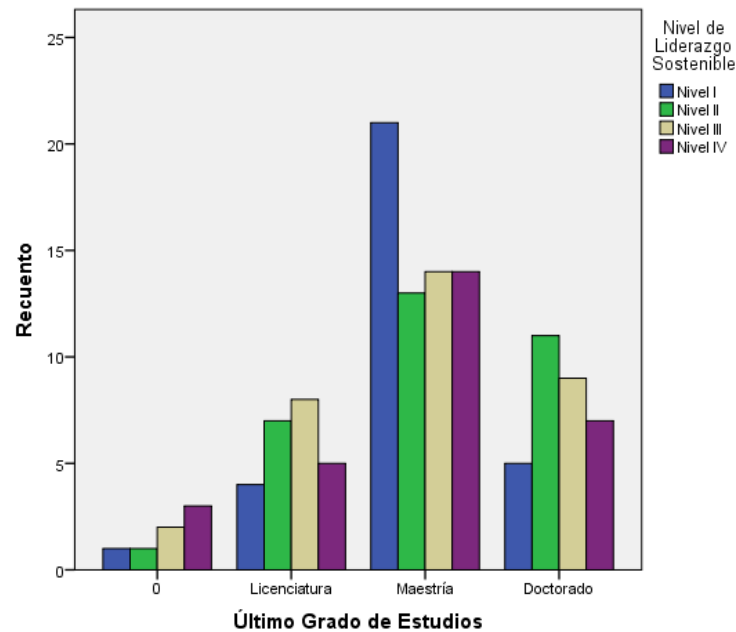
	VALOR	DF	SIGNIFICACIÓN ASINTÓTICA (BILATERAL)
CHI-CUADRADO DE PEARSON	8.133a	9	.521
RAZÓN DE VEROSIMILITUD	7.980	9	.536
ASOCIACIÓN LINEAL POR LINEAL	.497	1	.481
N DE CASOS VÁLIDOS	125		

a. 4 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.62.

En la tabla 2, se presenta el resultado de la prueba Chi Cuadrado. Al revisar el X2C (Chi Cuadrado Calculado) con un valor de 8.133, y contrastarla frente al X2T (Chi Cuadrado de Tabla), en un grado de libertad de 9, con un $p \geq 0.5$, se asigna un valor de 16.91. Al ser menor el X2C que el X2T, la hipótesis nula se acepta, rechazándose la hipótesis de trabajo.

Los años de servicio y el nivel de liderazgo sostenible

Figura 3: Gráfico de barras agrupadas de las variables nivel de liderazgo sostenible y años de servicio.



En la gráfica anterior se observa que los niveles consolidados del liderazgo sostenible se encuentran de manera predominante en los supervisores de 0 a 10 años y de 31 o más años de servicio.

Tabla 3: Chi cuadrado calculado del par de variables nivel de liderazgo sostenible y años de servicio.

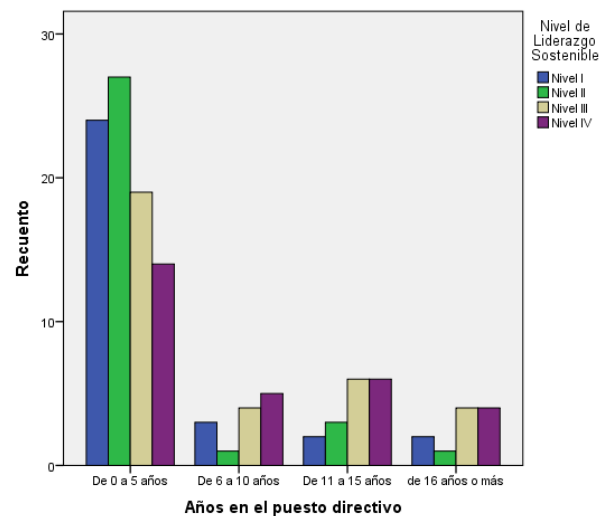
	VALOR	DF	SIGNIFICACIÓN ASINTÓTICA (BILATERAL)
CHI-CUADRADO DE PEARSON	14.180a	12	.289
RAZÓN DE VEROSIMILITUD	14.115	12	.293
ASOCIACIÓN LINEAL POR LINEAL	4.209	1	.040
N DE CASOS VÁLIDOS	125		

a. 7 casillas (35.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .23.

En la tabla 3, se presenta el resultado de la prueba Chi Cuadrado. Al revisar el χ^2_C (Chi Cuadrado Calculado) con un valor de 14.180, y contrastarla frente al χ^2_T (Chi Cuadrado de Tabla), en un grado de libertad de 12, con un $p \geq 0.5$, se asigna un valor de 21.02. Al ser menor el χ^2_C que el χ^2_T , la hipótesis nula se acepta, rechazándose la hipótesis de trabajo.

El nivel de liderazgo sostenible y los años en el puesto directivo

Figura 4: Gráfico de barras agrupadas de las variables nivel de liderazgo sostenible y años en el puesto directivo.



En la figura 4, se observa que los niveles consolidados del liderazgo sostenible se distribuyen en todos los rangos, pero de manera predominante se agrupan en el rango de 0 a 5 años.

Tabla 4: Chi cuadrado calculado del par de variables nivel de liderazgo sostenible y los años en el puesto directivo.

	VALOR	DF	SIGNIFICACIÓN ASINTÓTICA (BILATERAL)
CHI-CUADRADO DE PEARSON	12.697 ^a	9	.177
RAZÓN DE VEROSIMILITUD	13.543	9	.140
ASOCIACIÓN LINEAL POR LINEAL	7.623	1	.006
N DE CASOS VÁLIDOS	125		

a. 12 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.55.

En la tabla 4, se presenta el χ^2_C (Chi Cuadrado Calculado) con un valor de 12.697, al contrastarla frente al χ^2_T (Chi Cuadrado de Tabla), en un grado de libertad de 9, con un $p \geq 0.5$, se asigna un valor de 16.91. Al ser mayor el χ^2_C que el χ^2_T , la hipótesis nula se rechaza, aceptándose la hipótesis de trabajo.

Avanzando en este análisis inferencial, en la tabla 5, se presentan las correlaciones bivariadas de R de Pearson de los distintos factores que integran la variable liderazgo sostenible.

Tabla 5: R de Pearson de los factores que integran la variable Liderazgo sostenible.

		PROFUNDIDAD	DURACION	AMPLITUD	JUSTICIA	DIVERSIDAD	INICIATIVA	CONSERVACION
PROFUNDIDAD	CORRELACIÓN DE PEARSON	1	.349**	.479**	.712**	.622**	.258**	.244**
	SIG. (BILATERAL)		.000	.000	.000	.000	.004	.006
	N	125	125	125	125	125	125	125
DURACION	CORRELACIÓN DE PEARSON	.349**	1	.259**	.313**	.354**	.247**	.172
	SIG. (BILATERAL)	.000		.003	.000	.000	.005	.054
	N	125	126	126	126	126	126	126
AMPLITUD	CORRELACIÓN DE PEARSON	.479**	.259**	1	.472**	.598**	.342**	.237**
	SIG. (BILATERAL)	.000	.003		.000	.000	.000	.007
	N	125	126	126	126	126	126	126
JUSTICIA	CORRELACIÓN DE PEARSON	.712**	.313**	.472**	1	.671**	.206*	.329**
	SIG. (BILATERAL)	.000	.000	.000		.000	.021	.000
	N	125	126	126	126	126	126	126
DIVERSIDAD	CORRELACIÓN DE PEARSON	.622**	.354**	.598**	.671**	1	.438**	.359**
	SIG. (BILATERAL)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	125	126	126	126	126	126	126
INICIATIVA	CORRELACIÓN DE PEARSON	.258**	.247**	.342**	.206*	.438**	1	.204*
	SIG. (BILATERAL)	.004	.005	.000	.021	.000		.022
	N	125	126	126	126	126	126	126
CONSERVACION	CORRELACIÓN DE PEARSON	.244**	.172	.237**	.329**	.359**	.204*	1
	SIG. (BILATERAL)	.006	.054	.007	.000	.000	.022	
	N	125	126	126	126	126	126	126

Al revisar la tabla 5, los pares de variables que presentan una correlación positiva media, son las siguientes: profundidad y diversidad (+0.622), justicia y diversidad (+0.671), así como amplitud y diversidad (+0.598). La correlación positiva considerable se presenta en el siguiente par de variables: profundidad y justicia (+0.712)

A partir de los resultados obtenidos, se presentan las tablas 6 y 7, se realiza la decisión estadística del estudio.

Tabla 6: Tabla de decisión estadística de hipótesis causales

HIPÓTESIS	GL	X ² C	X ² T	DECISIÓN ESTADÍSTICA
H1. EL ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS INFLUYE EN EL NIVEL DE LIDERAZGO SOSTENIBLE	9	8.133 ^a	16.91	NO SE APRUEBA LA HIPÓTESIS.
H2. LOS AÑOS DE SERVICIO INFLUYEN EN EL NIVEL DE LIDERAZGO SOSTENIBLE.	12	14.180 ^a	21.02	NO SE APRUEBA LA HIPÓTESIS
H3. LOS AÑOS DE SERVICIO EN EL PUESTO DIRECTIVO INFLUYEN EN EL NIVEL DE LIDERAZGO SOSTENIBLE.	9	12.697 ^a	16.91	NO SE APRUEBA LA HIPÓTESIS

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Tabla de decisión estadística de hipótesis correlacionales

HIPÓTESIS	ÍNDICE DE R DE PEARSON	NIVEL DE CORRELACIÓN	DECISIÓN ESTADÍSTICA
H4: A MAYOR PROFUNDIDAD, MAYOR JUSTICIA	+0.712	POSITIVA CONSIDERABLE	SE APRUEBA LA HIPÓTESIS
H5: A MAYOR PROFUNDIDAD, MAYOR DIVERSIDAD	+0.622	POSITIVA MEDIA	SE APRUEBA LA HIPÓTESIS
H6: A MAYOR JUSTICIA, MAYOR DIVERSIDAD	+0.671	POSITIVA MEDIA	SE APRUEBA LA HIPÓTESIS
H7: A MAYOR AMPLITUD, MAYOR DIVERSIDAD	+0.598	POSITIVA MEDIA	SE APRUEBA LA HIPÓTESIS

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

De las tres hipótesis causales presentadas en el estudio, en ningún caso se presentó evidencia a favor de la hipótesis.

De las cuatro hipótesis correlacionales presentadas, todas observaron correlación positiva. Lo anterior, se reflexiona de la siguiente forma: la profundidad se correlaciona con la justicia y la diversidad. Al aumentar la profundidad del aprendizaje y del liderazgo, se aumenta la justicia y la diversidad.

El liderazgo de la institución educativa debe ser sostenible, en el sentido de garantizar el aprendizaje permanente y reflexivo de los alumnos, siendo ésta su prioridad. En la relación del liderazgo sostenible, con la profundidad y la justicia, aparece la imperiosa necesidad de favorecer las relaciones del centro de trabajo con el entorno inmediato, con la finalidad de compartir sus conocimientos y profundizar en los aprendizajes de los alumnos. El liderazgo sostenible, enmarca que los directivos y docentes, son responsables no sólo del aprendizaje de calidad de los estudiantes, sino de su formación integral como ciudadanos pertenecientes a una sociedad en la que actúan con ética y sentido formativo.

Desde la perspectiva del liderazgo sostenible, es preciso considerar la cohesión entre los componentes para garantizar el éxito del proyecto del centro. En las instituciones educativas de educación primaria, la diversidad es un factor latente y manifiesto, y es una realidad tangible que permea la cotidianidad. El reto esencial de la supervisora escolar, es potenciar esa diversidad y llegar a cohesionar los elementos que la conforman para desarrollar el trabajo colaborativo, y que la sinergia de cada una de las instituciones

a su cargo se desarrollen en las mejores condiciones, propiciando la prioridad de cada centro escolar: el aprendizaje profundo de sus alumnos.

Así mismo, la amplitud del liderazgo, en el sentido de la extensión del mismo a las personas involucradas en el centro educativo, se fortalece con la profundidad del aprendizaje que se genera en la escuela.

Conclusiones

A partir de los hallazgos recolectados, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. Se han alcanzado los objetivos del estudio, ya que se han comprobado las hipótesis de trabajo.
2. El último grado de estudios no influye en el nivel de liderazgo sostenible.
3. Los años de servicio no influyen en el nivel de liderazgo sostenible.
4. Los años de servicio en el puesto directivo no influye en el nivel de liderazgo sostenible.
5. Existe una correlación positiva considerable entre los factores de profundidad y justicia.
6. Existe una correlación positiva media entre los factores profundidad y diversidad.
7. Existe una correlación positiva media entre los factores justicia y diversidad.
8. Existe una correlación positiva media entre los factores amplitud y diversidad.
9. El aporte de la presente comunicación reside en el análisis de este tipo de liderazgo en los supervisores y jefes de sector de los sistemas estatal y federal del estado de Sonora, para generar de manera posterior dispositivos de formación de los nuevos supervisores y jefes de sector de nuestro estado.

Referencias

- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Bogotá: ICFES.
- Del Castillo, G. y Azuma, A (2009). *La reforma de las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar*. México: FLACSO.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. California: Ed. McGraw Hill.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2006). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. México: Ediciones Morata.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Miranda, J., Galván, A. y Valenzuela, P. (2015). Análisis exploratorio de las prácticas de liderazgo de los directores de escuelas primarias del estado de Sonora. Chihuahua, México: COMIE.
- Weber, M. (1981). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de Educación Pública (1982). *Manual de Organización General de la Secretaría de Educación Pública*. México: DOF.
- _____. (2013). *Una Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de los alumnos. Primera Parte*. México: Autor.
- _____. (2013). *Una Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de los alumnos. Segunda Parte*. México: Autor.
- Sierra, R. (2005). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.