



LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS ESCOLARES.

Daniel Alarcón Nakamura

*Centro de Investigación y Docencia de
Chihuahua, Chih., México.*

daniel.alarcon@cid.edu.mx

Ana María González Ortiz

Centro de Investigación y Docencia de Chihuahua, Chih., México.

ana.gonzalez@cid.edu.mx

Ricardo Fuentes Reza

*Centro de Investigación y Docencia de
Chihuahua, Chih., México.*

ricardo.fuentes@cid.edu.mx

Área temática: A.9) Sujetos de la educación

Línea temática: 1. La escuela y el conocimiento desde el punto de vista de los actores

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación



Resumen

En este estudio se presentan los resultados sobre las creencias que tienen los docentes de educación primaria del estado de Chihuahua relacionado con el liderazgo educativo y la percepción relacionada con la organización y gestión, así como la incidencia para que los directores desarrollen su quehacer de manera profesional.

La metodología llevada a cabo en esta investigación es un enfoque cualitativo, donde se utilizó el método etnográfico y se recabo la información mediante registros de observación, entrevistas semi-estructurada, grupos focales, los cuales, permitieron la recopilación de los datos.

Las instituciones educativas se encuentran conformadas por personas que tienen necesidades, metas y responsabilidades, pero también valores, creencias, percepciones, cultura, de las cuales, algunas veces determinan su comportamiento. El director como líder, es quien determina el rumbo, fijan las estrategias, vigilan el cumplimiento de normas, políticas y objetivos, toma las decisiones en cada circunstancia, evalúan resultados, forman equipos, motivan, incentivan, cuestionan y moderan el desempeño del colectivo escolar.

En los resultados podemos encontrar cuáles creencias tienen los docentes con el liderazgo aplicado por el directivo escolar, conocer cuál es el ambiente laboral generado para desarrollar una función directiva acorde a los lineamientos institucionales, ya que son competencias relevantes que todo director debe poseer y desarrollar, así como para establecer, desde la perspectiva de los docentes, el nivel de liderazgo en la institución y como incide en las

organización y gestión de la institución con la finalidad de mejorar aquellas dimensiones del liderazgo directivo que observen deficiencias.

Palabras clave: Comunicación, Gestión Escolar, Liderazgo Educativo, Relaciones Interpersonales, Organización Escolar.

Introducción

En los diferentes momentos de una jornada escolar se vive una serie de situaciones que determinan las circunstancias en que se instrumenta la vida cotidiana de una institución educativa., esto recae gran parte de los efectos de los procesos de comunicación, el trabajo colaborativo, las relaciones interpersonales, entre otros, lo anterior permite situar a la organización escolar en una postura, donde toma un papel fundamental dentro de un centro escolar.

El liderazgo educativo representa un aspecto de las escuelas importante documentar a través del proceso sistematizado brindado por la investigación, ya que en la medida en que acumulemos información, sobre la forma, en que se llevan a cabo los procesos de gestión, tendremos una mayor capacidad para proponer alternativas con la finalidad de mejorar la eficiencia entre los actores educativos.

Con este proyecto se aporta información relevante que permitirá develar las condiciones explícitas e implícitas para dar cuenta de la integración de los espacios dialógicos, presentes en la organización y funcionamiento de los centros educativos de educación primaria, así como caracterizar las formas de interacción y colaboración de los colectivos de educación primaria (Laval, 2004).

La intención es conocer las prácticas sobre el liderazgo escolar en escuelas, los retos y las dificultades presentes según la percepción de docentes. Retomando la idea inicial, para implementar estrategias apoyadas en el diálogo, es necesario la existencia de una cultura participativa que lo sustente, por ello las estrategias para el cambio deben incluir una formación y transformación democrática de los centros educativos, cuyo punto de partida debe ser un análisis de esas condiciones, es decir, requerimos documentar ampliamente las creencias que tienen los actores en los centros escolares.

A partir de los resultados se pretende detonar procesos de análisis y reflexión entre docentes, directivos y autoridades educativas, con la finalidad de visualizar las potencialidades de mejora del liderazgo escolar en las prácticas escolares. Así, la comprensión de las problemáticas relacionadas como detonantes para la búsqueda de soluciones adecuadas a las características, condiciones y contextos específicos (López, 2005).

Por eso es necesario conocer qué creencias tienen los docentes sobre las actividades realizadas por el director como gestor pedagógico y administrativo en el trabajo diario dentro de las instituciones educativas. Por lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles creencias están presentes en los docentes de educación Primaria sobre el liderazgo educativo y cómo inciden en la gestión y organización de las instituciones?

Objetivo de Investigación

Describir la percepción de los docentes de educación primaria, con respecto al liderazgo educativo en sus centros escolares y la forma de incidir en la gestión y organización de las instituciones.

En el documento titulado Marco para la Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar, (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2020) en el área del perfil directivo nos dice que:

Es necesario tener un liderazgo directivo eficiente para lograr los propósitos educativos en la escuela, que exista una comunicación respetuosa, honesta y asertiva entre el colectivo docente y entre toda la comunidad educativa, de modo que se construyan objetivos comunes en el plantel se pueden presentar situaciones imprevistas o problemáticas que es capaz de gestionar de manera pertinente y oportuna (p.54).

El liderazgo en las instituciones escolares es un tema bastante complicado, porque se puede influir en las personas que conforman la institución para esforzarse de forma voluntaria y con entusiasmo para lograr las metas establecidas (Soto, 2019).

Desarrollo

Liderazgo Directivo

El líder, en cualquier ámbito laboral, tiene muchas responsabilidades estas generan el contacto directo con todo el personal relacionado con su área, dentro de las instituciones educativas, el líder principal es el director, ya que él es quien tiene acercamiento con todos los docentes y personal en general, por ello la importancia, de presentar la disposición de conocer al personal a su cargo, generar el ambiente laboral, sea un lugar confortable y de confianza, así como trabajar libremente. Como lo dice Soto (2019):

El liderazgo en las organizaciones escolares es un tema complicado porque tiene que ver con el estudio de los individuos y los grupos, y es en sí la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas de todo un grupo, (p. 39).

Cada uno de los docentes tiene sus propias necesidades de aula, la diversidad de estudiantes, así como áreas de oportunidad por lo que el director es un pilar importante para la toma de decisiones, en la dirección y especificación de objetivos; tiene el papel de guía en todo momento y de escuchar con claridad y apertura las argumentaciones de todos sus compañeros maestros.

Para alcanzar los objetivos que implica el liderazgo escolar, los directivos deben lograr algo muy simple: coordinar las acciones de modo impecable. Los directores y demás directivos de las escuelas son, al igual que los ejecutivos de empresas o de gobierno, coordinadores de acciones. Para lograr un clima de confianza, que sirva de base a punto de partida para crear las condiciones que permitan avanzar hacia una educación de calidad, la primera tarea que deben enfrentar los directivos es coordinar las acciones (Rojas, 2006, p. 24).

Todo esto que se menciona ayuda para que una escuela funcione en todos sus aspectos, académicos, sociales, emocionales, en donde el ambiente de trabajo sea el mejor posible, y poderlo observar en el avance de los alumnos, en el trabajo en equipo con los docentes y con los padres de familia y en la forma en que la escuela pueda mejorar en todos sus aspectos en cada ciclo escolar

Gestión y Organización

Dentro de la gestión y organización es importante destacar la activa participación de toda la comunidad escolar para que podamos realizar acciones efectivas que nos lleven al cambio y obtener como resultado una Educación de calidad.

La calidad en educación escolar es un atributo o condición que otorgamos a la acción y al efecto de educar, en relación a unos criterios que establecemos y que acordamos en común los miembros de una comunidad en cada caso y circunstancias. (Antúnez, 1999, pp. 89-110).

Durante varios años atrás en las instituciones se trabajaba de manera colaborativa para una organización escolar que busca el logro de metas las cuales se requieren trabajar en colectivo, con base a las necesidades identificadas por medio de herramientas o instrumentos adecuados para llegar a una o varias conclusiones para destacar las de más importancia en un trabajo y resultados a corto o mediano plazo.

Cuando hablamos de organización, apuntamos a decisiones y acciones, modos de interacción, juegos de poder entre los sujetos, y pensamientos presentes en la vida cotidiana de las instituciones escolares que atraviesan las prácticas y representaciones de los que participan en ellas. (Gutiérrez, 2014 p.33),

Algo similar opina Romero (2008) acerca de la importancia de la gestión, donde sostiene que: “La gestión escolar es agente y, al mismo tiempo, factor de mejora. Por eso la gestión, el trabajo del directivo, marca una diferencia como lo demuestran todos los estudios al respecto”.

Relaciones Interpersonales

Los beneficios de fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes y alumnado favorece de manera positiva al tema principal “Liderazgo Escolar”, ya que se tendrán mejores resultados en las actividades planteadas. Dejando un avance al quehacer docente frente a la comunidad escolar “brindando certeza a los padres de familia mostrando la práctica de valores donde uno de ellos es la amistad generando otros como la responsabilidad, el compromiso y el respeto”. (Gadotti, 2003).

Los mejores líderes son personas en las que se pueden confiar, que demuestran empatía, que están conectados y con las que nos sentimos tranquilos, valorados e inspirados. Mientras los peores líderes son distantes, difíciles y arrogantes, nos incomodan y nos provocan algún tipo de resentimiento.

Estrategia metodológica

La metodología llevada a cabo en esta investigación tiene sus bases en un paradigma interpretativo y un enfoque cualitativo, donde mediante el método etnográfico se recabo la información y mediante las técnicas de entrevista semi-estructurada, los registros de observación y los grupos focales, permitieron la recopilación de la información necesaria (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 605).

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo durante los ciclos escolares 2020 al 2022, se realizó el trabajo de campo en escuelas de educación primaria en ciudad Juárez, Chihuahua. Mediante las técnicas de recolección de información: la observación participante y la entrevistas

a profundidad, tanto a docentes como a directores, para conocer cómo la percepción del quehacer cotidiano sobre el tema investigado dentro de las instituciones educativas.

Discusión de resultados

Para realizar el análisis de la información obtenida se agrupó en cuatro categorías tomando en cuenta los tópicos comunes a los que se referían. En cada categoría se trató de incluir observaciones y testimonios con el fin de tener una visión más amplia y la posibilidad de establecer algunas conclusiones.

La Importancia del Liderazgo Escolar en el Clima Laboral

Dentro de la presente investigación, nos encontramos con diferentes maneras de trabajar de los directivos, desde unos que saben ser líderes, y llevar a su colectivo a un buen ambiente laboral, a otros mostrándose impositivos y que solo ordenan, sin tomar en cuenta las necesidades de su colectivo al interior de la escuela.

Al resaltar que un líder, en lugar de ser un juez sancionador y evaluador constante de docentes, es un compañero que aconseja y dirige día a día, aprendiendo junto con ellos (Schmelkes, 1994), el objetivo del liderazgo es mejorar el comportamiento dentro de un centro escolar para ayudar a los docentes en la realización adecuada y mejorada en su trabajo.

De esta manera podemos mencionar, los directores, en la mayoría de las ocasiones al ser autoridad creen como tal la injerencia de solo dar órdenes, aunado a esto falta sensación de pertenencia al centro escolar donde se desempeña, por lo que no busca ser gestor de aprendizajes, o promotor de las buenas relaciones, lo anterior, genera un inadecuado desempeño de trabajo en equipo para el bien escolar.

Dentro de los hallazgos, los docentes mencionan, para hablar de liderazgo tendríamos referirnos a un directivo que se suma al equipo de trabajo, se asume como parte del mismo, sin embargo, pues en la institución no existe este tipo de liderazgo o no se refleja. En primera por la inexistencia desentirse parte de la institución y en segunda; se tiene una idea del directivo, no como líder, sino como jefe y autoridad encargada de mandar y dar indicaciones sin llegar a ser un gestor de aprendizajes, promotor de relaciones, ausencia de fomentar el trabajo colaborativo, incluso, se distancia de las acciones de trabajo, por lo tanto, es difícil hablar de nivel de liderazgo, cuando el mismo director no se asume como líder.

Se encontró también, en algunas circunstancias unos directores abusan del poder adquirido, cuando las cosas no se hacen como ellos quieren, acuden a ejercer su poder diciendo “soy la directora y yo doy las órdenes” logrando con esto una imposición, que su colectivo no reaccione de la misma forma a llevar a cabo el trabajo es decir, solo se haga por cumplirlo; el ambiente y las relaciones interpersonales se vean afectadas a solo obedecer.

De la misma manera nos encontramos en donde mencionan en los testimonios, como el director no genera un ambiente colaborativo entre el colectivo, donde siempre es la máxima autoridad y genera ambientes negativos con la relación con sus docentes.

El directivo, quien se tiene la idea de ejercer un liderazgo para promover el trabajo colaborativo, el hecho de que no se involucre con el colectivo, sino que se sitúa por encima de este, genera una sensación negativa hacia la figura del dirigente, afecta y genera sensaciones negativas.

Por lo anterior, mencionado por los docentes es conveniente trabajar en equipo, entre los miembros de la escuela, Delgado, (2004) menciona: “El líder pone a los sujetos como el centro de la organización, pues son ellos los que dan vida a todo el entramado social... el papel del director o directora es el de líder que motiva para llegar a acuerdos, en lugar de imponer ordenes prescritas” (p.2).

Podemos mencionar también, un director que apoya a su colectivo, intenta aligerar la carga de sus docentes, colabora en la generación del trabajo más práctico y fácil de llevar a cabo. Algo semejante ocurre en otro centro escolar donde directivos al esforzarse por generar confianza y empatía en su colectivo.

Aunque, está la otra cara de la moneda, ya que los docentes también mencionan a su director ha sabido ser un buen líder, por tomar en cuenta las opiniones de las personas, no solamente aceptar el comentario sino como aceptar los comentarios de todas las personas y de ahí formular la mejor situación para resolver de manera consensada los conflictos presentados en el centro escolar.

Dicho de otra manera, como lo plantea Fullan y Hargreaves (2000), “El liderazgo compartido no equivale a soltar las riendas del poder y hacerse a un lado. Pero tampoco a valerse del trabajo en equipo para imponer puntos de vista personales” (p.87). Al contar con un buen liderazgo dentro de un centro escolar, se observan buenos ambientes de trabajo, buena organización, buenos comentarios hacia el directivo, el ambiente de trabajo agradable, donde se refleja la importancia que tiene el liderazgo, tal como lo define Soto, (2019) “...el don de liderazgo, pues es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y con entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (p. 39).

Así como hablamos de directivos impositivos, autoritarios, etc. también podemos mencionar que en algunos centros de trabajo el liderazgo logra los objetivos, logra desarrollar su trabajo de una manera en que su colectivo se sienta cómodo, donde tenga derecho a opinar, donde no solo se den órdenes y donde el trabajo sea más satisfactorio y llevadero.

Los procesos de comunicación como herramienta en el liderazgo escolar

Dentro de las escuelas estudiadas, se obtuvo diversas respuestas acerca de la buena y mala comunicación. Entendemos que comunicación según Traverso et al., (2017) “es el medio que utiliza el ser humano para transmitir y expresar lo que se encuentra en su interior, sean

pensamientos, ideas o sentimientos” (p.3). Por esta razón, es tan importante dentro de un centro educativo. Al ser la comunicación la forma en que los miembros de un colectivo se relacionan, expresan sus emociones, ideas, propuestas, etc., si no existe esta comunicación efectiva dentro de las instituciones, las metas y propósitos no se podrán llevar a cabo y el trabajo se ve afectado.

Se puede observar en los hallazgos donde los docentes mencionan, en la comunicación es la base para un buen ambiente laboral, ellos lo establecen en las reuniones de análisis y tienen la confianza de decir lo necesario con la persona adecuada y así evitar algunos conflictos, eso ha permitido que sea un colectivo unido.

Cuando en un colectivo la comunicación entre directivo y docentes es mala y no se da la oportunidad de expresarse, se limita el trabajo, ya que la comunicación por ambos lados es esencial. Se necesita escuchar a su personal para descubrir pensamientos, preocupaciones e ideas innovadoras tiene para hacer mejor las cosas.

Por lo tanto, al contar con un directivo que emite registros negativos, mostrándose dominantes, irritantes o fríos, repelan a la gente, nadie quiere acatar las órdenes de éstos líderes, en algunas investigaciones se ha demostrado, al contar con un jefe optimista o entusiasta, sus subordinados se encuentran mejor y estos suelen permanecer por un mayor tiempo en su centro de trabajo.

De la buena comunicación surge la colaboración y el trabajo en equipo necesarios para llevar a cabo las metas y propósitos de un centro escolar. Como lo expresa Genao et al., (2014). “Un equipo es un conjunto de personas interrelacionadas que se organizan para cumplir una tarea: la base fundamental es la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso” (p.118).

También mencionan algunos docentes ser común llevarse a cabo otros canales de comunicación, por ejemplo vía whatsapp, a veces los docentes no se acostumbran estar al pendiente del teléfono por estar concentrados en su clase y consideran poco viable realizar comunicados a través de este medio. Donde el director menciona ser importante revisar de vez en cuando el celular porque es un medio de comunicación que ha resultado necesario y más en las condiciones actuales.

Las Relaciones interpersonales dentro de los centros escolares.

Muchas ocasiones las docentes llegan al centro de trabajo con desanimo, molestas, angustiadas, alteradas, con tristezas, a veces felices, emocionadas; eso repercute como se llevan a cabo las relaciones interpersonales que se realizan durante la jornada escolar, no quiere decir que las actividades a desarrollar se detengan ante esta situación, pero si se hacen con un ambiente desfavorable o viceversa.

Mencionan los docentes, en muchas ocasiones, llegan al centro de trabajo con desanimo, molestas, angustiadas, alteradas, con tristezas, a veces felices, emocionadas, es decir, la actitud y estado de ánimo repercute como se llevan a cabo las relaciones interpersonales durante la

jornada escolar, no quiere decir que las actividades a desarrollar se detengan ante esta situación, pero si se hacen con un ambiente desfavorable o viceversa.

La gran mayoría de los argumentos resalta que la amistad cuando se da en los compañeros de trabajo tienen actitudes positivas y de mejores resultados, mencionan al existir amistad o buenas relaciones interpersonales el trabajo es comprometido, pues realizan las actividades sintiéndose más cómodos, motivados y cooperativos.

De lo contrario a lo mencionado, existen colectivos donde la diversidad es tanta o más bien hay diversidad de opinión y poca negociación para llegar a acuerdos y generar el logro de metas y objetivos que favorezcan la escuela. Para Kant “La igualdad social sería nociva pues provocaría la estandarización. La uniformidad entre individuos era considerada una falta de respeto a la individualidad” (Ordóñez, 2001, pp. 573-576)).

La riqueza de la sociedad y en la comunidad escolar es la diversidad de los individuos, cada uno aportando características, aptitudes, habilidades. Pero se debe usar para fortalecer el equipo, buscando que el líder establezca la convivencia entre el personal.

Organización y gestión de los centros escolares. (La escuela es de todos)

La organización debe involucrar a todo el personal, pues los intereses deben de ser de todos, deben de estar de acuerdo y dar su opinión para que sea mejor al momento de aplicar lo acordado. “Da a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido. Y determina las condiciones para que sus empleados sean más creativos y para que sientan que tienen un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible.” (Gallo, 2006, pp. 133-134).

En las entrevistas se aprecia la existencia constante de una evaluación que permite modificar y atender lo que tiene que ser atendido. Los directivos tienen la obligación de hacer una rendición de cuentas, ya sea de manera periódica o al final del ciclo escolar, es donde se aplica la sinceridad para avanzar, de lo contrario si decimos que todo está bien para evitar sugerencias o llamadas de atención será una escuela estancada sin fines de alcanzar el éxito y sin la calidad que se debe buscar en toda institución educativa.

Mencionan los docentes que el director debe delegar comisiones y tareas en conjunto se definieron ser necesarias según el diagnóstico, esto en el deber ser de una escuela productiva generadora de ambientes saludables y de buenas relaciones donde el alumno y los padres de familia reconocen la buena organización y se sienten tranquilos y sobre todo inspirados a colaborar.

Las funciones de gestión y organización también abarcan el buen funcionamiento de las instalaciones de la escuela, estar al pendiente de cada detalle para atenderlo antes de que genere otra situación más complicada, esos detalles dan seguridad a los integrantes de la institución y se derivan de una buena gestión y organización.

Cuando ya se cuenta con una buena organización en la escuela permite que el funcionamiento se dé de manera natural y permite al directivo salir de la institución a elaborar gestiones beneficiando a la misma escuela al tener la confianza que cada uno sabe su responsabilidad y el rol que debe desempeñar, tiempo y forma, la parte gestora es de determinante para que las escuelas avancen ya que por parte de gobierno no hay mucho apoyo, o más bien en los últimos ciclos escolares no hay ningún apoyo, por la situación de la pandemia, donde las escuelas se fueron deteriorando y se necesita mucho material de infraestructura y de limpieza.

Conclusiones

Entonces podemos decir que el rol del directivo es una de las funciones más esenciales e importantes dentro de la organización de un centro escolar, debe poseer la capacidad de tomar las mejores decisiones en conjunto con su colectivo para el buen funcionamiento de su escuela.

Cuando un líder asume sus compromisos para mejorar, podemos decir, está logrando un buen desempeño de su trabajo de esta manera crea climas agradables que apoyan a su colectivo a aligerar su carga, para mejorar su desempeño.

En algunos colectivos están fortalecidas cuando se presentan situaciones desagradables, incómodas y sobre todo desconocidas para el resto de los compañeros y a pesar de eso se brinda el apoyo, la comprensión, empatía y se toman como una situación de momentos y no de manera personal, la cual afecte la unión lograda durante el trabajo colaborativo constante, cuando se reacciona en las situaciones de manera apática refleja la falta de valores del equipo, es por ello que un buen colectivo sabe reaccionar en los buenos y malos momentos con una actitud de empatía y colaboración .

En conclusión, para enfrentar cualquier conflicto y la capacidad de resolución de problemas, claro está que es necesario la sana convivencia y buen trato entre compañeros, la cual nos permite conocer las características, habilidades, costumbres, contextos entre otros de cada miembro del colectivo, cuando lo anterior se genera de buena manera se logran incluso hasta amistades, logrado una mejor colaboración y por ende los resultados de proyectos, objetivos y metas se logran con más facilidad y los docentes se motivan a la participación activa llevando resultados favorables para toda la comunidad escolar.

Referencias

- Antúñez, S. (1999). *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares*, *Educar*,(24), 89-110.
- Delgado, M. (2004) *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Ed: Universidad de Salamanca.
- Fullan, M., y Hargreaves, A. (2000). *La escuela que queremos*. SEP. Biblioteca para la actualización del maestro.
- Ordóñez Peñalonzo J. (2001), “*El corte epistemológico de Paulo Freire*” en Gadotti M. y Torres C. A., Paulo Freire. Una biobibliografía, México, Siglo XXI Editores.
- Gadotti, M. (2003). *Historia de las ideas pedagógicas*. Editorial siglo veintiuno editores.
- Gallo, F. (2006). *Las relaciones interpersonales en la empresa*.
- Genao, M., Pérez, A. y Castro R. (2014). *Relaciones Humanas*. Universidad APEC.
- Gutiérrez, G. (2014). *Gestión escolar e inclusión educativa: desafíos y alternativas*. Facultad de filosofía y humanidades. pp.33
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la escuela pública*. Paidós.
- López, J. (2005). *Educación para una nueva psicocultura*. Alertes MANZIONE.
- Rojas, A. (2006). *Bases de Liderazgo en Educación*. Ed: Unesdoc.
- Romero, C. (2008). *Hacer de la escuela, una buena escuela*. AIQUE. Buenos aires. Pp. 12-14
- Secretaría de Educación Pública (SEP, 2020). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica, Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión*. SEP.
- Shmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Interamer. Pp. PEN
- Soto, R. (2019). *El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar*.
- Traverso, P.A., Williams, B.G., Palacios, I.R. (2017) *La Comunicación Efectiva Como Elemento De Éxito En Los Negocios*. Universidad ECOTEC.