



LIDERAZGO DOCENTE PARA EL MODELO CONSTRUCTIVISTA

ANA MERCEDES GUZMÁN CASAS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA

ROSA MARÍA GARZA QUIÑONES
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO"

TEMÁTICA GENERAL: SUJETOS DE LA EDUCACIÓN

Resumen

El quehacer educativo en México se presenta acompañado por una serie de transformaciones que se concretan innovando entre otros, a los conceptos, los principios, las políticas, las gestiones y sobre todo, a los quehaceres en torno a la educación. En tiempo de innovaciones la Universidad Autónoma de Coahuila realiza cambios sustantivos entre los que destaca el Modelo Educativo y con él, el desempeño del docente quien ahora ejerce el rol de guía en el proceso de aprender. Semejante reto repercute en la práctica de habilidades laborales como la del liderazgo. Existen numerosos tipos de líderes; entre la gama de opciones vale la pena detenerse y analizar cuál estilo de liderazgo es el que más atributos guarda en común con el perfil del docente para el Modelo Educativo de la U.A. de C. De igual forma, a tres años de la implementación del mencionado modelo conviene analizar qué tanto los docentes desempeñan tal liderazgo. Para ese propósito, primeramente se analizó cuál es el estilo de liderazgo que propone el Modelo Educativo, para ello se estudió el documento empleando el programa estadístico Atlas ti. Posteriormente se diseñó y aplicó un instrumento con el fin de analizar la presencia del liderazgo a través de 30 variables medidas por una escala tipo Likert. Los datos obtenidos se procesaron a través del programa Excel y Minitab para obtener datos estadísticos del nivel descriptivo e integracional. Dentro de los resultados más importantes se encontró que el liderazgo transformacional es el que mejor se adecúa al modelo educativo universitario y que en la ejecución del liderazgo transformacional el docente cuenta con un área de oportunidad importante: el de la seguridad con la que plantea sus ideas ante los estudiantes.

Palabras clave: liderazgo, docente, modelo, constructivista.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo, de acuerdo con Rojas y Gaspar (2002) se trata de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna, una nación, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia. Lograr eso requiere motivación y ésta es asunto de liderazgo. En suma, mencionan los autores, el liderazgo trata del arte de conducir a seres humanos hacia el futuro, a seres que somos lenguaje, acción y emoción.

Para muchos, al referir “líder” implica pensar en hombres y mujeres que cambiaron el curso de las sociedades, de su circunstancia moviéndola hacia un futuro distinto. Así los docentes enfrentan un reto importante: guiar a través de la motivación a las comunidades de estudiantes hacia un futuro que en mucho se desconoce, empleando recursos inimaginables para propósitos aún no concebidos. ¿En qué consiste entonces la tarea? En motivar al estudiante a desarrollar habilidades que contribuyan no al cúmulo de información, sino a la transformación empezando con su propia transformación. Transformarse para transformar, y la responsabilidad de esa tarea es de los profesores y ocurre en el aula, finalmente los niños y jóvenes asisten a un lugar donde personas calificadas los acercan a los aprendizajes respectivos, esto ocurre desde el preescolar hasta el postgrado. De ahí que el rol del docente como líder no es menor, sino fundamental. En este marco se plantea el problema rector de este trabajo de investigación: ¿Cuáles atributos del liderazgo implícito en el Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Coahuila desempeña el docente en su práctica?

DESARROLLO

En los párrafos siguientes se presenta lo más relevante de la literatura revisada. Se encontró que uno de los autores más prestigiado sobre liderazgo es la escritora Afsaneh Nahavandi. Su libro más reciente, *The art and science of leadership* en su séptima edición publicada en 2015 es de los más leídos por lo acertado de su teoría de acuerdo con los estudiosos del liderazgo en la Incarnate Word University, considerada una de las universidades con mayor presencia en el mundo. De acuerdo con la revisión, los estilos de liderazgo más concretamente definidos así como sus atributos, se encuentran contenidos en la obra de Nahavandi, catedrática de la School of Leadership and Sciences Education of the University of San Diego, su obra se toma como principal referencia en este estudio. Finalmente, el Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Coahuila constituye el documento rector para este estudio.

El liderazgo, el arte y la ciencia.

De acuerdo con la autora –también profesora y catedrática de la Universidad de San Diego– un líder es cualquier persona que influencia tanto a individuos como a grupos dentro de una organización, los ayuda en el establecimiento de metas y los guía hacia el alcance de esas metas permitiéndoles ser efectivos. Agrega, además, que no hay líderes sin seguidores y son aquellos quienes guían e influyen a otros hacia el logro de una meta y es entonces que se habla de líderes efectivos. Los líderes para ser efectivos, enfrentan obstáculos entre los que cita: un ambiente de incertidumbre, la rigidez de la organización, la adopción de viejas ideas y soluciones simplistas, la cultura organizacional establecida, y la inaccesibilidad a la investigación.

Señala la escritora también que hay diferencia entre liderazgo y gestión. Mientras que la gestión centra la atención en el presente, implementa políticas, mantiene la cultura existente, guarda distancia entre los individuos, y usa su posición de poder, el liderazgo se centra en el presente, genera cambio, crea una cultura y estructura nueva, establece lazos emocionales con sus seguidores y usa el poder personal.

El papel del líder es muy importante en la formación de la cultura, pues éste es un modelador de roles, pone en marcha todo un sistema de recompensas, toma decisiones de contratación, entre otros elementos que son importantes en el establecimiento de la cultura organizacional. El liderazgo es significativo cuando se considera que es uno de muchos factores importantes; los líderes proveen visión y dirección; los líderes son críticos al orquestar el cambio; el liderazgo puede dar cuenta de casi la mitad de rendimiento en algunos casos; el impacto del liderazgo es moderado por factores situacionales. Señala también la autora que los líderes enfrentan nuevos roles. Las nuevas sociedades demandan nuevos estilos de liderazgo que se centren más en los resultados que en el control, es permitido a los seguidores organizar y planear actividades, incluso controlar su propio trabajo compartiendo la responsabilidad de los resultados con sus líderes. Por lo anterior, los líderes actuales enfrentan nuevos retos: el aprendizaje de nuevas tareas; adaptarse a nuevos roles; mantener viejas relaciones y construir nuevas redes de trabajo; así mismo, requiere de una sólida y constante formación, transmitir mensajes claros y una gran dotación de paciencia, así como evitar saltar a la acción demasiado pronto, seguir siendo “uno más”.

Donde exista un grupo social existe liderazgo. Éste se hace más necesario cuando se trata de producir resultados que conlleven al cumplimiento de metas concretas. En opinión de quien escribe

este documento, el área de la educación está ávida de líderes que ejerzan influencia positiva y emprendedora. Las nuevas tendencias en el campo educativo señalan al director como el líder. Esta es una gran responsabilidad, ya que, como se ha mencionado líneas arriba, el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar la persona para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI. Esto requiere que posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados no sólo con la operación, sino la repercusión de la misma en todos los niveles.

La autora explica cómo las teorías carismáticas, transformacionales, basadas en valores, auténticas y de liderazgo positivo constituyen los mejores modelos basados en cómo los líderes promueven los cambios en las organizaciones. Define al liderazgo carismático como una intensa relación emocional entre líderes y seguidores donde las características del líder, seguidor y la situación juegan roles clave.

Respecto al enfoque Neo-carismático, refiere que permiten la inspiración y la visión; centran el papel del líder en la creación y aplicación de los cambios; consideran a los líderes en los niveles superiores de las organizaciones; proporcionan una integración potencial con el liderazgo de grado superior.

Nahavandi enumera las características tanto del líder carismático como de sus seguidores: del primero cita alta confianza en sí mismo, fuertes convicciones acerca de las ideas; energía y entusiasmo; expresivo; establecer y sostener excelente comunicación; creación de imagen activa. De los seguidores de líderes carismáticos dice que deben mostrar alto grado de respeto y estima por el líder; lealtad y devoción por el líder, afecto por el líder, expectativas de alto rendimiento y obediencia incondicional.

De igual forma, la autora explica el carisma ético y no ético. El carisma ético utiliza la energía para seguir a los demás; coincide con la visión de necesidades de los seguidores; abierto a la retroalimentación; aumenta sus seguidores, fomenta el pensamiento. Por su parte, el carisma no ético usa el poder para beneficio personal, promueve la visión, cerrado a la crítica, comunicación de arriba abajo, insensible a los seguidores.

En cuanto a la teoría del liderazgo transaccional y transformacional, se explica que el transaccional está enfocado en las actividades del día a día y el intercambio entre líder y seguidores, sus factores son: a) recompensa contingente: el líder provee recompensas como intercambio por la

actuación; puede ser muy productivo. b) gestión por excepción: el líder se involucra solamente para corregir y proveer retroalimentación negativa; generalmente no es efectivo. Por su parte, el transformacional es centrado en el cambio y la unión emocional entre líder y seguidores. Es concebido como inspiración para sus seguidores a lograr un cambio revolucionario en la organización. Sus factores son a) carisma e inspiración: supera la resistencia al cambio. b) estimulación intelectual: nuevas ideas y empoderamiento. c) consideración individual: fomentar y encausar.

Por otro lado, el liderazgo basado en valores descansa en la idea de que la gente tiene una vida con sentido interior que influye en sus acciones. El liderazgo espiritual se basa en cómo los líderes y sus seguidores aprovechan sus valores para transformar las organizaciones con la atención centrada en la ética y la integridad. El liderazgo auténtico se centra en la importancia de la autorecompensa y liderazgo basado en valores y creencias verdaderos; supone que los líderes más efectivos son aquellos que entienden sus estrategias y propósitos verdaderos, los desarrollan y basan su liderazgo en ellos.

El liderazgo ético comienza al desarrollar una perspectiva que ve más allá del interés propio y a los propios deseos. ¿Cómo Sucede el Liderazgo Ético? La perspectiva del liderazgo ético mira hacia las necesidades y los intereses de otras personas por las que el líder es responsable.

A pesar de las dificultades por liderar una organización en una dirección centrada en valores y de las reticencias mayores por un liderazgo ético fundamentado en las virtudes, en el horizonte de los próximos años tendría que animarnos a caminar en esa dirección, sobre todo, si estamos convencidos que las personas (tanto líderes como seguidores) son la clave de las instituciones.

El Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Coahuila

Este modelo surge atendiendo a contextos específicos en donde la globalización está presente en todos los procesos y en todos los ámbitos de la actividad Humana, procesos altamente complejos que se desarrollan en un ambiente interconectado e interdependiente. México ha experimentado cambios en su estructura económica, política y social. Este suceso representa una de las condicionantes para el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior, las que pese a la crisis económica y a la escasez de recursos, asumen el reto de contribuir a la solución del rezago social, político y económico de la nación. Se presenta como una necesidad convertir al estado de Coahuila en la capital del desarrollo científico, tecnológico y de innovación; lo que implica multiplicar

los proyectos de investigación y los procesos de innovación; aumentar el capital intelectual y fortalecer la vinculación de los sectores académicos, científicos y tecnológicos con el sector productivo.

En el ámbito valoral, el Modelo educativo promueve en profesores y estudiantes el respeto y la empatía por la cultura propia y a su vez, valora la comunicación con personas de pueblos y culturas diferentes. A partir de considerar a los estudiantes como el centro del proceso educativo, el resto de los universitarios deberán no sólo dar ejemplo de la vivencia de los valores, sino planear, preparar y construir los ambientes que permitan su desarrollo. En el caso específico de los estudiantes, la experiencia de los valores se observa en situaciones como las siguientes: honestidad, responsabilidad, libertad, justicia, respeto, solidaridad, tolerancia, compromiso, equidad, calidad y sustentabilidad. Tiene como fundamento los cuatro saberes propuesto por la UNESCO: saber aprender, saber hacer, saber convivir, saber ser. El Modelo Educativo permite visualizar y adaptarse a diversos escenarios presentes y futuros; reconociéndose como sistémico, multidimensional, dinámico y prospectivo. Se caracteriza por ser pertinente, dinámico, flexible, multidisciplinario, integral e innovador ya que permite la retroalimentación, considera el carácter multidimensional y complejo de la educación, promueve la formación integral de sus estudiantes y adopta una actitud innovadora hacia el conocimiento. Su punto de partida es el aprendizaje del estudiante, al que considera el propósito de la educación.

La orientación a la formación integral concibe que los estudiantes tendrán una formación armónica e integrada, desarrollando al mismo tiempo los dominios cognoscitivo (conocimientos), psicomotriz (habilidades y destrezas) y afectivo (valores y actitudes).

La Universidad basa su Modelo en la innovación al introducir dinámicas explícitas que permiten ajustar las ideas, metas, contenidos y prácticas escolares existentes cuando sea necesario, a fin de que el enfoque educativo responda mejor a la formación de los estudiantes y a su perfil de egreso.

El Modelo Educativo tiene una propuesta pedagógica fundamenta en la construcción del conocimiento y el desarrollo de las competencias y habilidades.

Este enfoque propone hacer del estudiante un protagonista de su vida académica y por ende de su aprendizaje, a partir del desarrollo y fortalecimiento de habilidades cognitivas y metacognitivas; de su capacidad de actuación y del conocimiento y regulación de sus procesos afectivos y motivacionales. El proceso de cambio de un modelo centrado en la enseñanza a otro centrado en el

aprendizaje requiere del desarrollo de nuevas habilidades por parte de los estudiantes y los profesores, puesto que se busca que los primeros sean autónomos, críticos, y que tengan la capacidad de saber aprender.

Por su parte los segundos deberán de tener una actitud abierta, asumiendo el rol de facilitadores del aprendizaje.

OBJETIVOS

General: Analizar el liderazgo docente en el marco del Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Coahuila.

Específicos:

1. Determinar cuál es el estilo de liderazgo que más se adecúa a la práctica docente de acuerdo con el Modelo educativo de la Universidad Autónoma de Coahuila.
2. Establecer cuáles de los atributos del liderazgo mayormente adecuado al Modelo Educativo de la Autónoma de Coahuila desempeña el docente en su práctica

METODOLOGÍA

El presente constituye un trabajo de investigación mixta en tanto que analiza datos textuales bajo el paradigma cualitativo, y numéricos en el marco del paradigma cuantitativo. En la parte cuantitativa se procesó el documento in extenso del Modelo Educativo como unidad hermenéutica empleando el programa Atlas ti versión 7. Para la parte cuantitativa se empleó el programa estadístico Minitab, con él se obtuvieron datos del nivel descriptivo, correlacional e integracional. Se realizó una revisión bibliográfica sobre estilos de liderazgo. Se aplicó una encuesta compuesta por 31 reactivos.

Análisis de la información

De la revisión bibliográfica se obtuvo una lista de los elementos *sin e cuan non* de los principales estilo de liderazgo, con ellos se establecieron códigos que hicieron la vez de categorías cuyos atributos fueron detectados en el extenso de la unidad hermenéutica. De acuerdo con el número de atributos contenidos en cada código se detectó el tipo de liderazgo que mayormente se refiere en el Modelo Educativo.

De la misma revisión bibliográfica y detección de características propias de cada estilo de liderazgo se elaboró una encuesta para medir cuáles de las acciones características del liderazgo correspondiente al modelo eran practicadas por los docentes. El instrumento estuvo constituido por 31 reactivos medidos por una escala Likert; se aplicó a una muestra de 140 estudiantes, pues el total del alumnado que asiste diariamente a clases es de 400.

CONCLUSIONES

El análisis del Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Coahuila, deja entrever que los estilos del liderazgo docente deben estar basados en el uso de la autoridad para servir a otros, en este caso a los estudiantes y demás actores educativos; relacionar la visión a las necesidades de los seguidores, estar abierto a la retroalimentación, concentrarse en el desarrollo de los seguidores. Por otra parte, es importante que el docente esté enfocado en el cambio y la constante transformación, además de construir lazos sólidos entre líder y seguidores (docente - estudiante) y entre los seguidores (estudiante –estudiante).

La revisión de literatura permitió conocer que de acuerdo a la relación con sus seguidores, existen dos nuevos modelos para el liderazgo: el neo carismático y el inspirador.

Las principales características del líder carismático son: alto grado de confianza en sí mismo, fuertes convicciones e ideas, alto nivel de energía y entusiasmo, ser expresivo, mantener excelente comunicación y la construcción activa de su imagen. Los factores organizacionales propicios para el liderazgo carismático son: determinar un ciclo, establecimiento de tareas complejas, una estructura flexible y finalmente, culturas no burocráticas. La parte ética del líder carismático.

Por otra parte, los resultados del procesamiento de correlación permitieron detectar la presencia de cuatro categorías en las que se agrupan los atributos del tipo de liderazgo, estas fueron denominadas como: orientación, eficiencia, pertinencia, e inclusión. De acuerdo con esa agrupación se organizaron las variables para su lectura univariable, cuyos resultados se presentan en el espacio siguiente.

Respecto a la orientación, los estudiantes casi siempre reciben la orientación adecuada por parte del docente. El valor más bajo se presenta en la variable 25 (DESCURIM), que indica que el docente frecuentemente despierta la curiosidad del alumno por investigar sobre algún tema relacionado con la materia ($X = 4.8$). De acuerdo con la tabla, la medida en que el profesor hace

sentir al alumno que terminará satisfactoriamente el bachillerato (TERSABA) ($X = 5.3$), lo orienta cuando considera que no puede avanzar para terminar la materia (ORNOAV) ($X = 5.3$), despierta su entusiasmo por seguir aprendiendo (DESENSEAP) ($X = 5.2$), lo motiva a estudiar por sí solo (MOESTIV) ($X = 5.2$), lo orienta sobre cómo aprender por sí mismo (ORAPTIM) ($X = 5$), muestra interés por saber si va desarrollando aprendizajes (INDESAP) ($X = 5.2$), perciben al docente como una persona educada que practica valores (PRAVAET) ($X = 5.5$) y se siente integrado en la dinámica grupal de la asesoría (INDIGRU) ($X = 5.2$), el estudiante sentirá que recibe la orientación escolar adecuada. Como se aprecia a través del coeficiente de variación ($CV < 33$), se trata de un solo grupo de opinión, es decir, sus opiniones son homogéneas. De acuerdo con el sesgo, los alumnos respondieron con valores altos (5=casi siempre).

En la categoría de eficiencia, se percibe que de acuerdo con las respuestas emitidas por los estudiantes, la eficiencia se da cuando el docente muestra un alto grado de confianza en sí mismo (COFIANZA), orienta el trabajo del estudiante (VISIÓN), expresa de forma positiva sus emociones (EXPOSEMO), expresa claramente sus ideas (EXCLAIDE), brinda un buen trato (BUENTRA), se muestra merecedor de respeto (MERESPE) y hace que el estudiante siga de buena manera las instrucciones (SIGINS). En la tabla se observa que existe un solo grupo de opinión ($CV < 33.0$); y se trata de variables altamente predictivas, pues presentan un valor alto en la Kurtosis (K positiva).

Por otra parte, la pertinencia se da cuando el docente se muestra como una persona llena de energía (ENERGÍA), cuando proyecta gran entusiasmo y gusto por hacer su trabajo (ENTUSIASMO), cuando su actitud hace que los estudiantes se formen un buen concepto de él (BUENCON), cuando inspira confianza para hacerle preguntas (CONCON), cuando contagia entusiasmo por aprobar la materia que imparte (ENTUAPRO), cuando su actitud despierta confianza en que aprobará la materia (CONAPRO), cuando hace que el estudiante se sienta bien de pertenecer al Instituto (SIBIESTI), cuando hace al estudiante sentirse seguro y confiado de sí mismo (SESECON), cuando le inspira a querer ser mejor cada día (INQUEMEJ) y cuando el docente proyecta que por él, la escuela es la mejor (DOCESME).

Finalmente, la inclusión se alude a través de la calificación (CALIFICACIÓN), de la seguridad (SEGURIDAD), de la integridad de la persona (PERINTE), del trato igualitario y justo (TRAIGUA), así como cordial (TRACORHYM). Llama la atención que la variable *seguridad (el docente muestra seguridad en sus ideas)* es la que presenta el valor más bajo en la media, con ello se infiere que, en

relación con el resto de las variables, el de la seguridad es la que presenta mayor área de oportunidad. Se percibe también en la tabla que los estudiantes otorgaron valores altos al cuestionárseles sobre la igualdad en el trato para hombres y mujeres.

Si el liderazgo transformacional implica que los líderes deben proyectar confianza en las habilidades de sus seguidores, tener una visión clara, tener valor, empoderar a los seguidores, recompensar los logros y tolerar y retroalimentar los errores, establecer altas expectativas de actuación, establecer conexión personal con los seguidores; y de acuerdo con el análisis del extenso del Modelo Educativo el papel del profesor se resume a:

- Organizador del medio de aprendizaje.
- Asesor y facilitador de contenidos, procesos y experiencias de aprendizaje.
- Iniciador y orientador de las actividades del grupo.
- Tutor en el desarrollo integral del estudiante.
- Facilitador del proceso de evaluación de los aprendizajes

El Perfil del docente es el siguiente:

Conocimientos

- Posee amplia cultura general.
- Comprende el contexto político, económico y social de México y su entorno global.
- Aprecia la riqueza cultural de México.
- Domina el contenido y las áreas profesionales de las materias que imparte.
- Domina diversas estrategias de aprendizaje con enfoque constructivista.

Habilidades

- Implementa el pensamiento crítico en su actuar.
- Incorpora la investigación en los procesos de aprendizaje-enseñanza.
- Utiliza el idioma inglés como función referencial representativa.
- Maneja la tecnología con enfoque pedagógico.
- Genera e impulsa el trabajo en equipo, inter y multidisciplinario.
- Desarrolla su creatividad con el fin de innovar constantemente en su labor docente.
- Traduce y ejemplifica el conocimiento de su materia en realidad extraacadémicas.

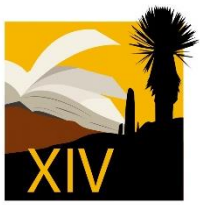
- Gestiona convenios de colaboración académica, profesional y de investigación.

Actitudes

- Cultiva su pasión por la educación y la docencia.
- Indaga, adquiere y renueva sus conocimientos de forma autónoma y continua.
- Mantiene una visión global con apertura a la multiculturalidad.
- Fomenta la empatía, la flexibilidad y el liderazgo.
- Vive los valores institucionales.

Entonces puede concluirse que el liderazgo que mejor coincide con las demandas del Modelo Educativo son el carismático o inspirador y el transaccional.

Por otra parte, el procesamiento estadístico de los datos recabados a través de la aplicación de la encuesta elaborada con los atributos de los liderazgos inspirador y transaccional permite concluir que el desempeño del liderazgo por parte de los docentes es percibido por los estudiantes como positivo, pues en casi todas las variables se otorgaron valores altos como respuesta. Sin embargo, los atributos del liderazgo que demanda el Modelo Educativo de la U.A. de C. que representan un área de oportunidad para el profesor son: despertar la curiosidad del estudiante por investigar (tabla 1), y proyectar con seguridad las ideas (tabla 4). Aunque son pocas las áreas de oportunidad que hasta el momento de esta investigación tiene el docente de acuerdo con la opinión de los estudiantes, se trata de dos atributos importantes pues el Modelo Educativo refiere textualmente la necesidad de fomentar la investigación entre el alumnado, tal indicación cobra relevancia cuando se habla del compromiso de la Universidad con el desarrollo del Estado y de México; por otra parte, la proyección segura de las ideas por parte del docente es relevante cuando se habla de hacer la vez de guía en el proceso de aprendizaje del estudiante. Según Nahavandi (2015) un líder es una persona que influencia tanto a individuos como a grupos dentro de una organización, los ayuda en el establecimiento de metas y los guía hacia el alcance de esas metas permitiéndoles ser efectivos, sin seguridad es difícil que se lleguen a cumplir objetivos. Finalmente, agrega el autor que los líderes para ser efectivos, enfrentan obstáculos como un ambiente de incertidumbre, la rigidez de la organización, la adopción de viejas ideas y soluciones simplistas, la cultura organizacional establecida, y la inaccesibilidad a la investigación.



BIBLIOGRAFÍA

Nahavandi, Afsaneh (2012). The art and science of leadership, (6th ed.) NJ: Prentice-Hall. EEUU.

Universidad Autónoma de Coahuila (2015) Modelo Educativo www.uadec.mx/modelo-educativo/
recuperado el 14 de agosto de 2016.

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006) Bases del liderazgo en educación. OREALC/UNESCO. Chile.