



CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO FEMENINO QUE EJERCEN LAS DIRECTORAS EN LA GESTIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN PRIMARIA

Bertha Alicia Garza Ruiz

Universidad Pedagógica Nacional 192

bertha.garza@upn.edu.mx

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

Línea temática: Prácticas de gestión escolar: recupera la documentación y el análisis de experiencias de comunidades de aprendizaje y profesionales, y el accountability educativo tendientes a la mejora del desempeño en las propias comunidades escolares

Tipo de ponencia: Reporte parcial o final de investigación



Resumen

De la Fuente (2022) señala que Marilyn Loden, Sally Helgessen y Helen Fisher fueron las primeras autoras que, a finales del siglo XX, empezaron a teorizar sobre las mujeres y el liderazgo. Según estas autoras, el liderazgo femenino es la forma de dirección basada en la escucha, la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo. De ahí surge el interés por plantear el objetivo del presente estudio identificar las características del liderazgo femenino que ejercen seis directoras de educación primaria en el municipio de Guadalupe, N.L., en su gestión escolar. La investigación es de carácter exploratorio y longitudinal. Se realizó a partir de la metodología cualitativa, principalmente de los enfoques comprensivo interpretativo y biográfico narrativo, bajo los cuales resulta de gran importancia explorar los fenómenos desde la perspectiva de las participantes y la relación de ellas con sus contextos. En los hallazgos se encuentra que el liderazgo femenino se caracteriza porque las directoras conocen los tipos de gestión y en su ejercicio buscan solventar las dificultades que se presentan, optimizan el tiempo para la realización de actividades y la carga administrativa. Igualmente, se distingue en su liderazgo la capacidad para trabajar en equipo, son responsables, comunicativas y comprometidas con su función. Además, hay inclinación por el líder transformador al tener una visión innovadora, comprometida con las necesidades de cada plantel, así como trabajar en equipo.

Palabras clave: Liderazgo, directoras, gestión escolar, educación primaria

Introducción

Sin lugar a duda, el liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia en los últimos años considerando que se presenta el supuesto de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas, el aprovechamiento escolar y de la educación que reciben niños y jóvenes. Como por ejemplo la realizada por House, Javidan, Hanges y Dorfman (2002), dentro del programa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), es un programa de investigación que estudia el Liderazgo Global y la eficacia del Comportamiento Organizacional, o como la realizada por la UNESCO (2006) que aborda el tema de liderazgo en el contexto latinoamericano, en donde el liderazgo democrático de acuerdo con las bases éticas y políticas de la UNESCO es aquel que posibilita el surgimiento de estados de ánimo de confianza compartida. Así como, el reporte realizado por la OCDE (2010) que se enfoca en las políticas públicas sobre liderazgo y gestión escolar, muestra un marco comparativo entre estas políticas y los sistemas escolares exitosos en el mundo.

Es así como en los países que integran la OCDE se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (OCDE, 2010). De este modo, se ha incrementado la responsabilidad que se asigna a su rol de directores, con el objetivo de mejorar la calidad de los aprendizajes y formar un colectivo docente en comunidades profesionales de aprendizaje (Bolívar, 2019). Para efecto de este estudio se hace alusión a *las directoras* de educación primaria, por ello en su desarrollo se refiere a ellas y su liderazgo femenino. De la Fuente (2022) señala que el concepto de liderazgo está cambiando, ahora “se identifica cada vez más con un modo ‘más femenino’ de gestionar. Se trata de no tener que adaptarnos a un mundo ya obsoleto sino construir nuestras propias reglas” (s/p).

Se habla de liderazgo femenino refiriéndose a la capacidad que tiene la mujer para ser líder. Se hace referencia principalmente a la idea de qué las mujeres lideren a partir de su propia feminidad (De la Fuente, 2022). Para ello es necesario centrar la discusión en dos cuestiones fundamentales: en primer lugar reconocer que las mujeres poseen algunas características distintivas en relación a los hombres y en segundo lugar que estas características serían una fortaleza a la hora de dirigir una organización. Es decir, el liderazgo femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer el liderazgo interior de las organizaciones entendiendo que estas son su propia fortaleza.

Se infiere que los líderes de una institución educativa movilizan a sus seguidores como maestros, administradores y padres de familia para guiar y realizar las tareas, utilizar los recursos sociales, materiales y culturales, para promover la enseñanza y el aprendizaje, lograr hacer cambios importantes en las escuelas, de acuerdo con Spillane (2005), el liderazgo se distribuye en un contexto escolar, donde interactúan el directivo con los docentes y la comunidad. En ese sentido, este estudio surge del interés por analizar las características del liderazgo femenino que ejercen en su gestión escolar seis directoras de escuelas de educación primaria en el municipio

de Guadalupe, N.L. Por ello, se considera importante revisar el papel de las directoras ya que se considera que el éxito o eficacia escolar tiene un papel fundamental en la educación, por ejemplo, en la visión del Modelo Educativo de la Escuela al Centro (SEP, 2016), se destaca que

Las escuelas tengan directores que ejerzan efectivamente su liderazgo, docentes que trabajen de forma conjunta para mejorar sus métodos, que los supervisores presten asistencia y apoyo técnico pedagógico efectivo a todos los planteles, que los padres de familia participen de manera activa e informada y que junto con los docentes y directivos apoyen la gestión de la escuela, y el aprovechamiento adecuado de las horas de clases en todas las escuelas dedicando al menos el 85 por ciento del tiempo efectivo a la enseñanza. (párr. 2)

De acuerdo con Pont, Nuschey y Moorman (2009), los directivos desempeñan un papel fundamental en la mejora de los centros escolares, además de ser pieza clave para la equidad en la educación. Lo anterior, lleva a suponer que el liderazgo debe comenzar por escuchar y aprender, observar a las personas, valorar lo mejor de lo que ya saben, los líderes en una cultura de cambio no temen mostrar sus conocimientos sobre las cosas que conocen, también están dispuestos para aprender cuando se trata de áreas que conocen menos (Fullan, 2020, p. 115 y p. 118).

La dirección de una escuela es una tarea compleja, llena de exigencias y sometida a innumerables presiones. Por eso, ser directivo demanda un perfil específico. Las buenas escuelas tienen o han tenido a un directivo que ejerza un liderazgo que motive y promueva el trabajo y toma de decisiones compartida, siempre en favor de los aprendizajes de los alumnos. La función directiva constituye un aspecto central para detonar cambios necesarios en el funcionamiento y organización de las escuelas, es por eso que esta investigación se relaciona con la gestión que actualmente realizan seis directoras en sus centros de trabajo, por consiguiente, también está relacionado con lo establecido por la SEP (2017) que

los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que éstas cumplan su misión: el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas. En este sentido, se espera que todos los directivos escolares contribuyan, desde su ámbito de acción, a que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos. (p. 13)

Por lo anterior, se plantea: ¿Cuáles son las características del liderazgo femenino que ejercen las directoras en la gestión escolar en educación primaria del municipio de Guadalupe, N.L.?

Desarrollo

Se sabe que ser directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de una institución. Porque el arte de organizar los talentos de la escuela para la elaboración de los proyectos escolares, el logro de los objetivos y metas planteadas en el plan anual de trabajo radica en el director (SEP, 2010, pp. 9 y 11).

Se distinguen diversos estilos de liderazgo en relación con los seguidores, con el propósito de alcanzar los objetivos o metas de una organización; de acuerdo con Hoy y Miskel (2013), en el estilo de liderazgo transformacional, “los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades de rendimiento y crecimiento de cada individuo” (p. 451).

Las directoras de los centros de trabajo necesitan tener ciertas habilidades y capacidades que deben realizar con responsabilidad y siempre velar porque se brinde una educación de calidad, para ello es necesario realizar de manera efectiva un liderazgo que permita trabajar en colaboración con los demás, en un clima armónico en donde se fomente la motivación y el entusiasmo por ser mejores profesionales.

La transformación de la educación de acuerdo con la SEP (2017) depende en gran medida de un buen directivo pues es el líder de cada plantel quien se encarga de enfocar las acciones que realizan los actores educativos y orientarlas al cumplimiento de los objetivos para generar las condiciones, ambientes y procesos para que los alumnos aprendan de acuerdo a los propósitos de la educación. Igualmente, en la Nueva Escuela Mexicana (NEM) las directoras escolares conocen que existe infinidad de acciones que deben realizar con el propósito de que las escuelas cumplan con su misión: ofrecer un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos, por lo tanto, el papel directivo debe contar con un perfil que exprese las características, cualidades y aptitudes para planear, coordinar y sostener junto con el colectivo docente la mejora de los procesos de enseñanza, es por eso que la gestión escolar es un principio básico de todo líder escolar para el desempeño eficiente de su función y que le sirva como base para la formación continua de su labor. Por lo tanto, el perfil del directivo que se requiere en nuestras escuelas busca describir las capacidades que debe tener una figura directiva comprometida con la promoción de buenas prácticas de enseñanza, el aprendizaje de los niños, la inclusión, la igualdad de género y el respeto a los derechos de los niñas, niños y adolescentes. (SEP, 2017, p. 13)

El término gestión escolar es un proceso sistemático que se realiza dentro de las escuelas para brindar una educación de calidad, son las acciones que se ponen en práctica en beneficio de la comunidad educativa. Antúnez (2012) menciona que la gestión escolar es actuar o llevar a cabo tareas orientadas a una finalidad, supone accionar, llevar a cabo actuaciones con determinada orientación como diagnosticar, planificar, implementar, monitorear, decidir, etc. el autor propone la gestión escolar dentro de un modelo democrático, es decir, menciona que la gestión escolar es el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos

institucionales, que se llevan a cabo en todos los ámbitos de actividad, y en cuyo diseño y evaluación participan las personas encargadas de implementarlas.

Como una estrategia para comprender el concepto de gestión, Brandstadter (2007) propone algunas dimensiones, afirmando que gestionar es:

- a. Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales; b. Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas; c. Construir un futuro; d. Instalar una cultura de liderazgo; e. Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones; y, f. Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea. (p. 47)

El término de Gestión Escolar se considera de uso común en nuestros días en empresas, organizaciones públicas y privadas, instituciones educativas y hasta en la vida cotidiana. Funes (2012) define gestión como “la manera de introducir orden en el caos, planificación en la improvisación, previsión en la intuición; es la coordinación y dirección de recursos para asegurar que la organización cumple sus objetivos” (p. 29).

La gestión escolar es un principio básico del directivo, así como conocer el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje, desarrollo profesional, principios legales y filosóficos del servicio público educativo, la atención a la diversidad y la inclusión, la relación entre la escuela y la comunidad. Las directoras deben gestionar, alentar y motivar a los subdirectores, docentes y demás personal hacia un mismo fin. De acuerdo con SEP (2019) se presentan los cinco dominios de la gestión directiva que queremos, los cuales en su conjunto pretenden propiciar una educación de excelencia (p. 21) donde un directivo: 1. Es líder pedagógico al colocar a los alumnos en el centro de la labor educativa. 2. Que gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa. 3. Que coordina la organización y el funcionamiento de la escuela para asegurar la prestación regular del servicio educativo. 4. Que favorece la atención a los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en la escuela. 5. Que propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos. En este sentido, el perfil corresponde a una visión de la función directiva enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura, al tiempo que el perfil reconoce que esta función supone un gran compromiso moral por favorecer que las escuelas sean espacios donde niñas, niños y adolescentes mejoren sus habilidades, conocimientos y actitudes conforme a lo señalado en el currículo vigente, con la finalidad de que se desarrollen de manera integral, en un ambiente de equidad, inclusión, excelencia e interculturalidad (SEP, 2019, p. 21).

También, en la literatura se encontró que las características que distinguen a un líder educativo que el término de liderazgo conlleva a que el directivo pueda tener ciertas habilidades que logren mejorar su práctica educativa y por ende a favorecer los aprendizajes de calidad a los alumnos, es por eso que Fullan (2020), Leithwood (2005) consideran las siguientes:

- a) Posee una conciencia clara de su trabajo, debe conducir a resultados de calidad.
- b) Consideran a sus colaboradores como el medio más valioso para conseguir estos resultados.
- c) Son capaces de crear redes ascendentes, descendentes y laterales de comunicación que provoquen fluidez de la información de arriba hacia abajo.
- d) Poseen una visión clara del futuro de la institución.
- e) Son capaces de ilusionar a sus colaboradores con un proyecto de trabajo.

De igual manera, Azzerboni y Harf (2019) mencionan que

un liderazgo se aproxima a construir una visión de la escuela, establecer metas, proveer estímulos intelectuales, ofrecer apoyos individualizados, proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización, inducir altas expectativas de realización, construir una cultura escolar productiva, desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares, preocuparse por el personal, brindar apoyo pedagógico, monitorear las actividades de la escuela y construir realidades con la comunidad. (p. 38)

Esta investigación fue de carácter exploratorio y longitudinal. Se realizó a partir de la metodología cualitativa, principalmente de los enfoques comprensivo interpretativo (González-Montegudo, 2001) y biográfico narrativo (Bolívar y Domingo, 2019), bajo los cuales resulta de gran importancia explorar los fenómenos desde la perspectiva de las participantes y la relación de ellas con sus contextos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Lo relevante aquí fue adentrarse en el habla de las directoras de educación primaria y desde ahí reconstruir los sentidos presentes en su cotidianidad (Packer, 2013). Se destaca que fue un “estudio instrumental de casos”, lo que supuso un abordaje desde lo singular y lo distintivo (Stake, 2020), situación que permitió captar y reflejar los elementos que dieron significado al objeto en cuestión. Participaron seis directoras de educación primaria, distribuidas en 6 planteles ubicados en diferentes municipios del estado de Nuevo León. 4 en turno matutino y 2 en el vespertino. Los seis centros son de organización completa, el 50% del personal directivo tienen 6 años de haber ascendido al puesto, por lo que se cuenta con poca experiencia en su rol, el resto del personal directivo tienen 20, 21 y 24 años de servicio como directoras. Para la selección de los casos se buscó a directoras que tuvieran diferentes años de antigüedad en su función.

Para identificar al objeto de estudio se utilizó la técnica de investigación llamada relato de vida, la cual es una expresión de una parte de la vida de las directoras que se enlaza con un tiempo, una secuencia y un espacio específico configurándose como una narración biográfica (Bolívar y Domingo, 2019). Para esto se trabajó con dos instrumentos de investigación: un cuestionario autobiográfico y una entrevista biográfica semiestructurada. La primera etapa estuvo compuesta por el cuestionario, instrumento que permitió construir el relato y estructurar las entrevistas. Posteriormente, se realizaron las entrevistas a las seis directoras, las cuales se enfocaron en profundizar en las diferentes etapas de su desarrollo profesional como directoras que ayudaron a identificar las características que distinguen el ejercicio del liderazgo femenino.

Las categorías de análisis fueron: perfil directivo, gestión escolar y liderazgo directivo,

Sobre la categoría de perfil directivo, las directoras entrevistadas señalan que:

Una directora debe tener conocimientos, habilidades y actitudes. Conocimientos se refiere a conocer toda aquella bibliografía que te ayude para desarrollar el puesto, desde lo legal hasta conocer las funciones del directivo. Habilidades, como liderazgo, toma de decisiones, ser decisivos, ser sensibles a los demás, transmitimos la actitud a nuestros docentes.

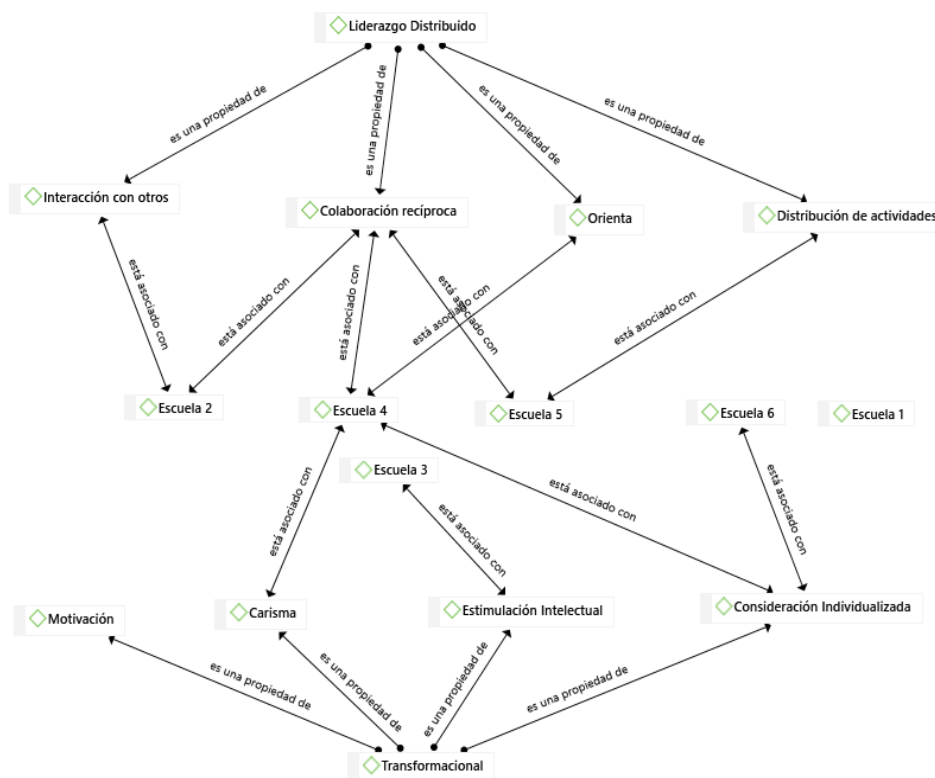
En referencia a la categoría de gestión escolar, el relato de las directoras se enfocan en señalar que la gestión es *el proceso sistemático en el cual se dirige, se coordina y se administra un plantel educativo, para lo cual hay que conocer las necesidades que tiene la institución y buscar apoyos para atenderlas.*

Ante esto Antúnez (2012) menciona que la gestión escolar es actuar o llevar a cabo tareas orientadas a una finalidad, supone accionar, llevar a cabo actuaciones con determinada orientación como diagnosticar, planificar, implementar, monitorear, decidir, etc. el autor propone la gestión escolar dentro de un modelo democrático, es decir, menciona que la gestión escolar es el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos institucionales, que se llevan a cabo en todos los ámbitos de actividad, y en cuyo diseño y evaluación participan las personas encargadas de implementarlas.

En la categoría de liderazgo directivo, las acciones que cada uno de las directoras implementa para dirigir el personal varía mucho de acuerdo con el estilo de liderazgo particular, por ejemplo, en las escuelas examinadas se encontró que: la Escuela 1, las acciones implementadas se determinan desde las juntas de Consejo Técnico Escolar mediante el establecimiento de acuerdos y se asocia con carisma, estimulación intelectual. En la 2, se basa en la obediencia y el seguir las indicaciones de las estrategias que fueron establecidas o de las nuevas que se busquen para atender las necesidades de los alumnos. En la 3, se da a través de la organización del trabajo que va de la mano de la rendición de cuentas. En la 4, la directora busca ser una guía para su cuerpo docente, dándoles un buen trato, procurando siempre el reconocimiento

de los logros por mínimos que sean. En la 5 se basa la premisa de tratar a los demás como quieres que te traten, y por último en la 6, se parte de la experiencia del directivo para orientar al personal, solicitando la atención al trabajo, reconociendo en todo momento ante los padres de familia la entrega y vocación del personal docente (Ver Figura 1).

Figura 1. Características de liderazgo presentes en las Directoras



Nota: Principales características de Liderazgo femenino manifestado por las directoras

Las directoras entrevistadas entienden el liderazgo como Azzerboni y Harf (2019) mencionan que un liderazgo se aproxima a construir una visión de la escuela, establecer metas, proveer estímulos intelectuales, ofrecer apoyos individualizados, proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización, inducir altas expectativas de realización, construir una cultura escolar productiva, desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares, preocuparse por el personal, brindar apoyo pedagógico, monitorear las actividades de la escuela y construir realidades con la comunidad. Ante esto, la Directora 2 menciona:

Un buen líder no impone, no debe ser un líder burocrático, el liderazgo se gana día a día con el trato, con la actitud, con el compañerismo, para mí es muy importante lo que implica estar frente al grupo, ser empáticos con los compañeros, conocerlos y trabajar

en equipo. También existen cuestiones emocionales que hay que tener empatía con ello. Si existe confianza eso repercutirá en el trabajo y funcionamiento del plantel.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados se puede inferir que el liderazgo se refiere a los valores de la organización, compromiso con las personas, con la calidad y procesos de planificación estratégica. Se considera como un plan institucional, que permite que las personas transforman los valores de la organización en acciones concretas, estableciendo metas y estándares necesarios para un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño, mejorando los resultados de la institución, como afirma Sánchez (2015) “el liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas que se unen con el fin de lograr una meta común” (p. 174).

Se encontró que las mujeres que ejercen la dirección y gestión escolar poseen un liderazgo femenino que ejerce “una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, en las motivaciones, habilidades y condiciones laborales de los docentes, que a su vez se observan en los resultados de los estudiantes” (Anderson, 2010, p. 38). Igualmente, Fullan (2019) también manifiesta que “el director como líder del aprendizaje influye indirectamente en el desarrollo del mismo, pero explícitamente en el avance de la escuela” (p. 105).

Sobre la gestión escolar llevada a cabo por las directores de educación primaria, se distingue que influyen en los resultados académicos de los alumnos, como también del liderazgo, pues, es el líder que la lleva a cabo y en las escuelas la figura del líder recae en la directora, como lo afirma la SEP (2018) que el director tiene un papel en el éxito escolar.

Sobre las características que predominaron en el liderazgo femenino y se analizaron mediante sus relatos y lo que expresaron al respecto, se puede decir que son la empatía, colaboración recíproca, trabajo en equipo, propician la reflexión, son guías y quieren ser un ejemplo por seguir para los docentes que tienen a su cargo ya que siempre buscaron apoyar a su cuerpo de docentes y colaboradores. Además, en lo expresado se observó cómo las mujeres directoras son responsables, organizadas, gestoras, tienen autoestima alta, son constantes, capaces de adaptarse a nuevas situaciones, persuasivas, sociales, sensibles, comprometidas y planificadoras. Lo anterior, en concordancia con Martínez (2014), que afirma que el liderazgo transformacional se manifiesta en los valores morales y se enfoca en las necesidades de los seguidores. Por lo tanto, se infiere que las seis mujeres que están al frente de la dirección de una escuela primaria poseen cualidades de un liderazgo femenino que las sitúa en posiciones de autoridad y poder, como afirma Bass (2008), se requieren líderes que superen la resistencia al cambio. De tal manera que, estas cualidades serán implementadas por el líder de acuerdo con la situación que enfrente, pues es la persona que tiene autoridad, para escuchar y determinar las necesidades de sus seguidores (Lepeley, 2003).

Proaño (2021) señala que al asumir el rol de liderazgo las mujeres experimentan cambios en su comportamiento. Cuando una mujer tiene la oportunidad de liderar o hacerse cargo de un equipo, lo toma como verdadero desafío y pone en foco al proyecto que está llevando a cabo. Algunos cambios pueden ser: algunas de sus características propias se acentúan; otras que no había tenido en su carácter aparecen en forma muy fuerte; su capacidad de análisis se vuelve muy rápida y se acelera la precisión en la toma de decisiones.

Proaño (2021) manifiesta que son cinco las características que definen el liderazgo femenino:

- Empatía y orientación a las personas:
- Tendencia a la cooperación.
- Capacidad de actuar en muchas direcciones
- Capacidad de negociación
- Mayor predisposición al cambio

Se concluye que las directoras ponen énfasis en el ejercicio de su gestión y están dispuestas al cambio y se pueden distinguir como mujeres líderes, flexibles y con una mente abierta a nuevos enfoques o tendencias, lo cual contribuye a la innovación. Lo anterior permite que su liderazgo femenino, su manera de gestionar y su estilo de dirigir sus centros escolares revolucione, con un firme sentido de la calidad, centrado en las personas, flexible, comunicativo y persuasivo. En este sentido, Andere (2017) expresa que “los directores de las escuelas ocupan la posición más relevante de todas las profesiones, pues *son creadores de creadores*. ¿Cómo? Con un estado mental hacia el aprendizaje y estableciendo las condiciones para que el aprendizaje ocurra” (p. 33).

Referencias

- Andere M., E. (2017). *Director de escuela en el siglo XXI: ¿jardinero, pulpo o capitán?*. Ciudad de México: Siglo XXI Editores.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela*. Psicoperspectivas. 9. 34-52. [10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127](https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127).
- Antúnez, S. (2012). *Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora*. Somos Maestros- Innovación y Asesoría Educativa. Serie Gestión Educativa. 111 pp. ISBN: 978-607-24-0564-6
- Azzerboni D. y Harf R. (2019). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa. Un diálogo entre supervisores y directivos*. Argentina. Novedades Educativas.
- Bass B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (4th ed.). Free Press.

- Bolívar Botia A., y Domingo Segovia, J. (2019). *La investigación (auto) biográfica en educación*. Ediciones OCTAEDRO, S.L. Barcelona. ISBN: 978-84-17667-35-1 https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/La%20investigacion%20%28auto%29%20biografica%20en%20educacion.pdf
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Colección Aula Abierta. Editorial La Muralla.
- Brandstadter, A. (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. *Revista Novedades Educativas*.
- De la Fuente, C. (2022). ¿Sabías que...? El liderazgo femenino aumentaría hasta un 15% la rentabilidad de las empresas. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/154761/Sabias-que-El-liderazgo-femenino-aumentaria-hasta-un-15-la-rentabilidad-de-las-empresas>
- Díez-Gutiérrez, E.J., Valle Flórez, R.E., Terrón Bañuelos, E., y Centeno Suárez, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. Vol. 33 Núm. 3 (2003): Número especial. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie3333944>.
- Fullan, M. (2019). *El matiz, por qué unos líderes triunfan y otros fracasan*. Ediciones Morata.
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata.
- Funes, S. (2012). *Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos*. (2ª. Ed.) Wolters Kluwer.
- García, F. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior.*, 206-216. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Goleman D. (2015). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Programas Educativos. España.
- González Monteagudo, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. Universidad De Sevilla. Artículo de revista, publicado en español en: *Cuestiones Pedagógicas, Universidad de Sevilla, 2001, n° 15, 227-246*. ISSN: 0213-1269. https://www.researchgate.net/publication/261472233_El_paradigma_interpretativo_en_la_investigacion_social_y_educativa_Nuevas_respuestas_para_viejos_interrogantes [accessed May 24, 2023].
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, Ch. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., y Dorfman, P. (2002). *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe*. An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 1, 3-10.
- Hoy, W. y Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research, and practice*. McGraw-Hill. <https://aulaintercultural.com.mx/wp-content/uploads/2019/10/perfiles-NEM.pdf>.
- Leithwood K. (2005). A review of transformational school leadership research. Paper presented at AERA. Montreal.

- Lepeley, M. (2003). *Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación*. McGraw-Hill
- Martínez, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación* Vol. XXIII, N° 44, marzo-agosto 2014 / ISSN 1019-9403
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2010). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. París: OCDE. <http://www.oecd.org/education/school/47101613>
- Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa ([edition unavailable])*. Ediciones Uniandes. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/1581450/la-ciencia-de-la-investigacin-cualitativa-pdf> (Original work published 2013)
- Pont, B., D. Nusche and H. Moorman (2009), *Mejorar el liderazgo escolar*, Volumen 1: política y práctica, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/9789264074026-es>.
- Proaño, A. (2021). 5 características que definen el liderazgo femenino. <https://blog.worldvision.org.ec/cinco-caracteristicas-del-liderazgo-femenino>
- Sánchez, G. R. (2015). *Acción y Reflexión. Cómo desarrollar el pensamiento y las habilidades directivas*. ESIC Editorial.
- Secretaría de Educación Pública (2016). *La Escuela al Centro. Modelo Educativo 2016*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sep/articulos/la-escuela-al-centro-19049>
- Secretaría de Educación Pública. (2017). Perfil, parámetros e indicadores para Personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica. Ciclo escolar 2017-2018. México.
- Secretaría de Educación Pública (2018). *La estrategia “La escuela al centro”*. En G. d. República (Ed.). http://basica.sep.gob.mx/escuela_al_centro/.
- Secretaría de Educación Pública (2019). *Orientaciones para la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua PEMC*. Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa. Subsecretaría de Educación Básica. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>
- Spillane, J. P. (2005). *Distributed Leadership*, *The Educational Forum*, 69:2, 143-150, DOI: 10.1080/00131720508984678 <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00131720508984678>.
- Stake, R. E. (2020). *Investigación con estudio de casos*. Reimp. 6ª. Edición. Ediciones Morata. Madrid, España
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Editorial Patria. México.
- UNESCO (2006) *Bases del Liderazgo en Educación*. Santiago: OREALC/UNESCO. DOI:ISBN: 956 - 8302 - 59 - X.