



EL LÍDER DIRECTIVO SOSTENIBLE, UN AGENTE DE CAMBIO. CONFIABILIDAD DE UN INSTRUMENTO PARA DETERMINARLO

Guadalupe Marisol Valenzuela Rodríguez

Secretaría de Educación y Cultura
valenzuelar.guadalupe@sonora.edu.mx

Carmen María Sonoqui Jiménez

Secretaría de Educación y Cultura
Sonoquij.carmen@docente.sonora.edu.mx

Laura Landaverde Rivera

Secretaría de Educación y Cultura
landaverder.laura@docente.sonora.edu.mx

Área temática: A.9) Sujetos de la educación.

Línea temática: 3. Procesos identitarios vinculados a lo escolar y al trabajo docente.

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación



Resumen

Esta ponencia, es producto de una investigación, orientada a rediseñar y adaptar un instrumento para medir el liderazgo sostenible en directivos escolares, así como obtener la confiabilidad, a la vez que se determine el nivel de liderazgo sostenible de docentes en función directiva de escuelas públicas y particulares adscritos a la Jefatura de Sector VII de primarias estatales de Hermosillo, Sonora, México.

El instrumento es un cuestionario en escala tipo Likert, que consta de 50 ítems, integrados por 7 factores o principios del Liderazgo Sostenible, enunciados por Hargreaves y Fink (2006); las opciones de respuesta son numéricas de 1 a 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre. Los sujetos de la investigación son 76 directivos escolares del sector VII. La confiabilidad se determinó mediante tres métodos: cálculo de alfa de Cronbach global, alfa de cronbach por mitades partidas y alfa de Cronbach por factor. Se construyó un esquema de calificación para determinar el nivel de liderazgo de los actores educativos. Una vez procesados los datos, por medio del paquete estadístico SPSS v.25.0, se concluye que el instrumento rediseñado es altamente confiable, para medir el Liderazgo Directivo Sostenible, pues la consistencia interna del alfa de Cronbach global es de .889. Con relación al nivel de liderazgo sostenible, se determina que dos terceras partes de los sujetos de la investigación son líderes educativos sostenibles consolidados, y la otra tercera presenta prácticas en desarrollo.

Palabras clave: Liderazgo, Directivos escolares, Confiabilidad, Liderazgo Sostenible.

Introducción

La situación vivida en las escuelas durante la pandemia, obligó a todos los actores educativos a trabajar en modalidades distintas a lo que se venía realizando, y una vez que el retorno a las aulas se dio, los retos a los que todas las comunidades educativas se enfrentaron fueron diversos y ajenos muchas veces a su voluntad. Los directivos escolares fueron una figura clave en estos escenarios, es por ello que esta investigación centra su atención en estos agentes y en la identificación de los rasgos de su liderazgo desde la perspectiva de la sostenibilidad, desde la cual Hargreaves (2009) deja de manifiesto que los líderes sostenibles además de innovadores y creativos, desarrollan y preservan lo que importa, a la vez que lo difunden y extienden de forma tal, que tenga la posibilidad de conectar con la comunidad educativa y desarrollar las prácticas directivas sin comprometer el futuro.

El objeto de estudio de esta investigación, es considerado poco explorado en el ámbito educativo de México, y específicamente en el estado de Sonora. Derivado de la relevancia del tema para el funcionamiento eficaz de los centros escolares, es de suma utilidad identificar las prácticas de liderazgo que asumen los directivos de las escuelas públicas y particulares adscritas a la Jefatura del sector VII de primaria estatal, con la finalidad de establecer proyectos de asesoría y acompañamiento cercano.

Las acciones derivadas de esta investigación, se orientan a la adaptación y reconstrucción del instrumento diseñado para determinar el liderazgo sostenible en supervisores escolares de educación primaria (Valenzuela, Miranda y Contreras, 2019). Para este caso las preguntas de investigación que se plantean son:

El cuestionario para medir el liderazgo sostenible en directores escolares, ¿es confiable?

¿Cuál es el nivel de liderazgo sostenible en el que se encuentran los directivos escolares?

De igual forma, es importante destacar los objetivos que dan lugar a esta investigación:

1. Analizar la confiabilidad de un instrumento para medir las prácticas de liderazgo sostenible en directores escolares.
2. Determinar la nivel del liderazgo sostenible en el que se encuentran los directivos escolares.

Desarrollo

Una vez que el retorno a clases presenciales, posterior a la pandemia mundial por COVID 19, los retos por enfrentar, no se hicieron esperar en el ciclo escolar 2021-2022, y fue la oportunidad de retornar gradual, escalonada y responsablemente, de acuerdo con los lineamientos dictados por las autoridades educativas (DOF, 2021), mismos que establecieron la posibilidad de facilitar y flexibilizar el ingreso, la permanencia, el tránsito y el egreso en los diversos tipos y

niveles educativos, así como coordinar las acciones tendientes a identificar, atender y prevenir el abandono escolar. Acciones que coordinadas por los directivos escolares, favorecieron la vida escolar presencial en los centros educativos.

Enfoque teórico

Es importante identificar que el directivo en las instituciones de educación básica, es la figura educativa a quien la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2021) define como:

Un profesional capaz de conducir al plantel hacia la mejora constante, dando respuesta con confianza, oportunidad y certeza, a las necesidades de aprendizaje e intereses de la población infantil o adolescente del plantel. Es un profesional, cercano a la comunidad escolar, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y comprender para apoyar en la actividad que cada quien realiza, de modo que la visión de futuro que construyen en conjunto sea pertinente, adecuada y posible de lograr, al tiempo que signifique un reto para encauzar esfuerzos y posibilitar logros. (p. 41)

En otro sentido y recuperando los elementos del liderazgo sostenible, asociados a lo directivos escolares resulta de gran utilidad clarificar a qué hace referencia el término sostenibilidad; para lo cual Hargreaves y Fink (2006) definen “[...] 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” (p.27). Cuando se refiere al concepto sostenible es posible identificar la importancia del respeto a las generaciones futuras, y de apegarse el término a los centros escolares, la sostenibilidad tienen que ver con garantizar que las necesidades de los agentes educativos se cubran, se tomen en cuenta y sirvan como punto central en el proyecto educativo; todo esto sin agotar los recursos con los que la institución cuenta. Por lado, las acciones que el líder educativo sostenible de la institución realice, deben tener como prioridad la mejora de los aprendizajes del alumnado presente y futuro.

Desde la perspectiva de las investigaciones realizadas en instituciones escolares, Hargreaves y Fink (2006), crearon un marco general de siete principios del liderazgo sostenible (Fink, 2009).

- Profundidad. Se relaciona con el aprendizaje profundo, con la importancia de preservar, proteger y promover el aprendizaje para proteger a los actores educativos, en colaboración con ellos mismos.
- Duración. La premisa fundamental de este principio, es la preservación y fomento de los elementos más valiosos del centro escolar a través del tiempo, cada ciclo escolar, de un directivo a otro.

- Amplitud. Hablar de amplitud del liderazgo, es mencionar que se expande, que necesita a los demás para desarrollarse, depende y se fortalece de las acciones del resto de los integrantes de la comunidad escolar.
- Justicia. El liderazgo es justo, no daña, no compromete, no perjudica a las demás instituciones educativas; sino que comparte y colabora con ellas, establece redes de comunicación y colaboración, es socialmente justo.
- Diversidad. Dentro de la comunidad educativa, se respeta la diversidad, la promueve y hace de la inclusión una forma de vida. El líder sostenible favorece y aprende de la diversidad con la que fomenta el trabajo colaborativo. La cohesión y las redes de aprendizaje, son elementos que favorecen la diversidad.
- Iniciativa. Un líder sostenible, tiene la capacidad de reconocer y valorar a quienes forman parte de su centro de trabajo, cuida de ellos, favoreciendo su autocuidado. A la vez, este líder es prudente, con iniciativa e inventiva, y potencia los recursos con los que cuenta, para su eficiente administración.
- Conservación. La sostenibilidad del liderazgo respeta el pasado, aprende lo mejor de él, con la finalidad de construir un futuro mejor. La visión del centro escolar, es un elemento esencial para avanzar partiendo de recuperar lo mejor de acciones pasadas.

Enfoque metodológico

Haciendo referencia a las palabras de Kuhn (1966) cuando menciona que un paradigma alude a los supuestos relacionados entre sí y con respecto al mundo social, mismo que otorga un marco filosófico para el estudio de tal ciencia o situación. En este sentido, esta investigación se desarrolla bajo el enfoque del paradigma cuantitativo, ya que el objeto de estudio se caracteriza por ser específico y delimitado desde inicio, con un claro objetivo y un patrón estructurado (Guba y Lincoln, 1994).

Desde la perspectiva de Briones (2002), el diseño que rige la presente investigación es *no experimental*, puesto que la realidad será observada tal y como se concibe, sin manipulación de variables. Así mismo, este estudio es *sin crónico o transversal*, esto porque el instrumento fue administrado en un solo momento, con la finalidad de calcular la confiabilidad.

La investigación se trata de un estudio *exploratorio*, ya que el liderazgo sostenible, es una temática de escaso abordaje, y hablar de instrumentos para medir la variable, solo existe el de origen (Valenzuela, Miranda y Saavedra, 2019), pero está construido para supervisores escolares, por lo que se adaptó y rediseñó para aplicarse con directivos escolares de educación primaria.

Dentro de este orden de ideas, es pertinente rescatar que la selección de la muestra fue a conveniencia (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) ya que se aplicó a la población que forma parte del Sector VII, de los cuales 76 estuvieron dispuestos a colaborar, de los 84 del total de la población de directivos de escuelas públicas y privadas.

Se plantea entonces que el instrumento aplicado, es un cuestionario tipo *Escala de Liker*, que en argumentos de García, Aguilera y Castillo (2011), se constituye por un conjunto de preguntas referentes a actitudes, las cuales cada una de ellas tiene un valor igual. Las opciones de respuestas son de acuerdo o en desacuerdo, con rangos que pueden variar de los tres a los cinco, siete o más. En este caso, es pertinente resaltar que la escala, desde la perspectiva de García, Aguilera y Castillo (2011), es *numérica*, ya que los valores de acuerdo a desacuerdo, se asocian a números del 1 al 5.

Para efectos de esta investigación, se rediseñó y adaptó el cuestionario de Valenzuela, Miranda y Contreras (2019), quedando un nuevo instrumento de 55 preguntas que se organiza en dos partes. Una primera de 5 preguntas que concentra los elementos sociodemográficos de los sujetos encuestados. En segunda instancia se encuentran 50 ítems de la escala de actitudes tipo Likert, que cuenta con valores de respuesta que van de 1 a 5, donde 1 equivale a *nunca* y 5 a *siempre*. Los sujetos participantes identifican la opción de respuesta que se relacione con su apreciación. Para recabar la información el instrumento de este estudio, fue administrado en línea, por medio de un formulario de Google, al cual se accedió por medio de una liga hipervinculada, compartida por los supervisores escolares en los grupos oficiales de WhatsApp.

Ahora bien, en líneas posteriores se detalla el procedimiento que se llevó a cabo para el desarrollo de esta investigación:

- Primeramente, se realizó la revisión teórica de los autores que han aportado sobre el tema de liderazgo sostenible, así como sobre la función directiva en tiempos actuales en México.
- Posteriormente, se revisó en el equipo de expertos académicos del sector VII la escala original y se adaptaron los ítems al contexto de los líderes directivos, de lo cual resultaron 50 ítems, asociados a los 7 principios del liderazgo sostenible (ver apéndice 1).
- Como se hizo mención en líneas antecedentes, el cuestionario administrado en línea se hizo llegar a los participantes por medio de los grupos de WhatsApp de cada zona escolar perteneciente al sector VII, en un enlace a un formulario de Google.
- Una vez que se recogieron los datos, con la finalidad de determinar la confiabilidad del instrumento, se dio paso a análisis estadístico de los resultados, se hizo el cálculo del alfa de *Cronbach global*, así como por el método de *mitades partidas* y al alfa *Cronbach por factor*, por medio del programa estadístico *SPSS v. 25.0*.
- Adicional a lo anterior se construyó una escala para identificar las frecuencias de las respuestas, mediante el cual se identifica el nivel de liderazgo sostenible de los directivos, objeto del estudio.

Resultados

Elementos sociodemográficos más relevantes

La Jefatura de sector VII, se ubica en Hermosillo, Sonora, concentra 82 instituciones educativas de nivel primaria, de las cuales 46 son de sostenimiento público y 36 particulares, organizadas en 6 zonas escolares. Resulta de gran importancia destacar que, los directivos de este sector educativo tienen un nivel de escolaridad de 46% con estudios de licenciatura, 39% cuenta con maestría, 11% estudios doctorales, y solamente un 4% manifiestan contar con normal básica o normal superior inconclusa (ver figura 1).

Último grado de estudios titulado
76 respuestas

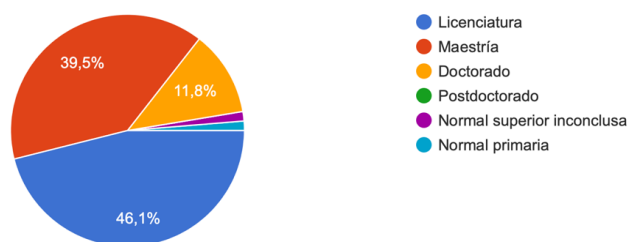


Figura 1. Último grado de estudios titulado.

Por otro lado, se destaca que la experiencia docente de los directivos participantes en la investigación se encuentra distribuida más o menos equitativa, ya que la cuarta parte son sujetos con experiencia en el servicio educativo de hasta 10 años, un 23.7% son docentes de 11 a 20 años de antigüedad y se destaca como mayor frecuencia directivos escolares que han laborado de 21 a 30 años en educación con un 32.9%, dejando un 18.4% a los sujetos con más de 31 años de servicio (ver figura 2).

Años de servicio
76 respuestas

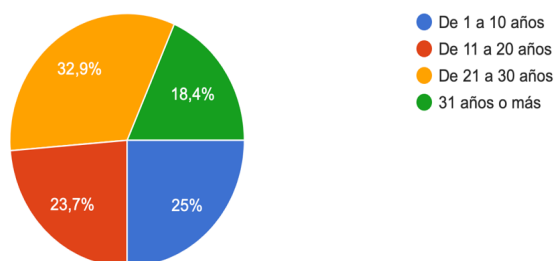


Figura 2. Años de servicio.

Un último dato sociodemográfico por resaltar es el de los años en el puesto directivo, puesto que la mitad de los líderes directivos escolares, o sea un 50%, tienen menos de 5 años de experiencia en la función, un 22.4% se ubican de entre 6 a 10 años de experiencia como directivo, el 11.8% solamente, cuenta con 11 a 15 años y el 15.8 % tiene 16 o más años de experiencia directiva (ver figura 3).

Años en el puesto directivo
 76 respuestas

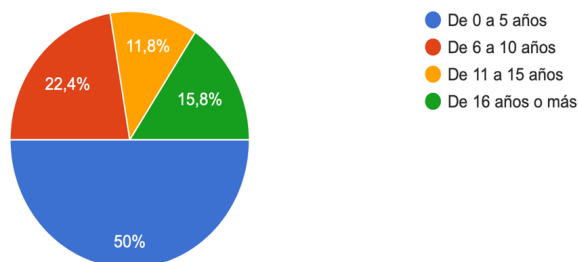


Figura 3. Años en el puesto directivo.

Confiabilidad el instrumento

Para la determinación de la confiabilidad del instrumento, se analizaron los datos con la ayuda del paquete estadístico SPSS versión 25.0, y como referencia de análisis para determinar la magnitud de la consistencia se tiene la siguiente tabla 1:

Tabla 1. Magnitud de la consistencia interna por rangos.

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Tomado de Ruiz Bolívar (2002) .

Fuente: Tomado de Ruiz Bolívar (2002)

El primer cálculo fue el alfa de Cronbach global, cuya escala de valores es de 0 a 1 se muestra:

Tabla 2. Consistencia interna del cuestionario sobre liderazgo directivo sostenible.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.889	.910	50

Fuente: Elaboración propia.

Apreciando los elementos que la Tabla 2 arroja, se puede identificar que el alfa de Cronbach es de .889, lo que implica una *consistencia interna Muy Alta*, lo que determina un instrumento global *Confiable*.

Visto de igual forma, con pretensión de dar fortaleza a la confiabilidad del cuestionario, se realizó el cálculo del alfa, por medio del método *mitades partidas*, de lo que surge el alfa de cada mitad.

Tabla 3. Método de Mitades partidas para calcular la consistencia interna del instrumento para medir el liderazgo directivo sostenible.

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.805
		N de elementos	25 ^a
	Parte 2	Valor	.818
		N de elementos	25 ^b
	N total de elementos		50
	Correlación entre formularios		
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		.842
	Longitud desigual		.842
Coeficiente de dos mitades de Guttman			.836

Fuente: Elaboración propia.

Como es de percibirse en la tabla 3, el instrumento se analiza por mitades exactas, de 25 elementos (ítems) cada mitad, traduciéndose que la primera mitad fue del ítem 1 a 25, y la segunda, del ítem 26 al 50. Los índices de consistencia interna, se identifican: para la primera mitad un alfa de Cronbach de .805 y para la segunda de .818.

Los valores enunciados en las anteriores líneas, permiten hacer la determinación de la consistencia interna de confiabilidad del instrumento es *Muy Alta* en ambos casos, por lo que una vez más, el cuestionario que mide el Liderazgo Directivo Sostenible es *Confiable*.

En otro orden de ideas, se procede al cálculo estadístico del alfa de cronbach por cada factor.

Tabla 4. Índice de consistencia interna del instrumento para medir el liderazgo directivo sostenible, por factores.

Principios	Alfa de Cronbach	No. de elementos (ítems)
Profundidad	.718	7
Duración	.712	8
Amplitud	.562	7
Justicia	.759	4
Diversidad	.773	13
Iniciativa	.496	7
Conservación	.415	4

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los valores que la tabla 4 presenta, es preciso mencionar que concentra el alfa de Cronbach de cada principio del Liderazgo Sostenible (factor), los valores más altos (.718, .712, .759 y .773) se identifican en *profundidad*, *duración*, *justicia* y *diversidad*; mientras que los valores más bajos (.562, .496 y .415) los arrojan los factores *amplitud*, *iniciativa* y *conservación*. Aún con la diferencia entre ellos, es posible identificar una *consistencia alta* para los factores más altos y para los más bajos, se identifica *consistencia moderada*. Los elementos anteriores, permiten identificar un instrumento *confiable*.

En otro orden de ideas, con la finalidad de identificar las frecuencias de los valores y determinar el nivel de liderazgo de los sujetos estudiados se construyó una escala de calificación, en la que se agruparon las respuestas de los directivos escolares, en los rangos que se muestran a continuación:

Tabla 5. Esquema de calificación.

Puntuación (sumatoria de respuestas)	Calificación	Denotación
201-250	Alta	Liderazgo sostenible consolidado
150-200	Media	Liderazgo sostenible en desarrollo
50-149	Baja	Liderazgo sostenible inicial

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en el análisis de los datos emanados de las respuestas de los directivos escolares, se tienen 50 respuestas cuya sumatoria se ubican en el rango de 201 a 250, 26 respuestas de entre 150 y 200 puntos de suma total y 0 respuestas que sumen menos de 149. Lo anterior deja de manifiesto que el 65.79% de los líderes directivos demuestran una calificación Alta lo que se deduce en *Liderazgo Sostenible Consolidado*; de igual manera el 22.21% de

los directivos escolares se ubican en calificación Media, por lo que muestran en *Liderazgo Sostenible en Desarrollo*.

Discusión de resultados

Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que “la confiabilidad de un instrumento de medición se determina a través de diversas técnicas y, se refieren al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto de estudio, que producen resultados iguales” (p. 200). Para este efecto es necesario mencionar que, entre más se acerquen los valores del alfa de Cronbach a 1, la confiabilidad del instrumento es más alta. Es por ello que una vez analizados los valores presentados en los resultados, el alfa Global del instrumento es más alta, al identificarse .889 (ver tabla 2).

Como muestran los valores de la tabla 3, referentes a la consistencia interna por el método de mitades partidas, es posible identificar que no existe mucha diferencia en ambas alfas de Cronbach, ya que una es de .805 y la otra de .818, ambas son consistencias muy altas. Por otra parte, el tercer indicador de valoración para la confiabilidad y la consistencia interna del instrumento, es mediante el cálculo por factores, para lo cual es pertinente mencionar que la solidez del instrumento la dan los principios de liderazgo sostenible enunciados por Hargreaves y Fink (2006), específicamente los de *profundidad, duración, justicia y diversidad*; cuyos rangos van por arriba de .7, y constituye una consistencia interna alta.

Resulta claro reconocer que la solidez del instrumento para determinar el Liderazgo Directivo Sostenible, lo da el instrumento global, es decir que en sí mismo el instrumento como todo, es más sólido, que analizarlo o aplicarlo por mitades, o por factor.

Visto de otra forma, en el análisis de las respuestas de los Directivos Escolares Sostenibles, aproximadamente dos terceras partes del cuerpo directivo que constituye la Jefatura de Sector VII, son Líderes Educativos Sostenibles Consolidados, lo que deja de manifiesto el compromiso con sus centros escolares, y es posible concebir en ellos “un liderazgo que desaprende, aprende y construye bien común presente y futuro” (Rodríguez, 2016), es decir un Liderazgo Sustentable.

Conclusiones

Al ser la investigación un proceso cuantitativo, la fase del proceso estadístico reviste un gran peso, los datos recuperados y analizados del Cuestionario para medir el Liderazgo Sostenible de Directores, lleva a una serie de conclusiones que se enuncian a continuación:

- La confiabilidad del instrumento se determina por los tres métodos utilizados:
 - Por consistencia interna global, generando el mayor valor de .889 que origina una consistencia *muy alta* del instrumento; incluso más alta que el instrumento original (Valenzuela, Miranda y Contreras, 2019), que determinó un valor de .874.
 - Mediante el método de mitades partidas se ratifica la consistencia interna, con valores de .805 la primera y de .818 la segunda, que se traduce en consistencia *muy alta* en ambos casos.
 - A través del análisis estadístico de cálculo del alfa de Cronbach por factores, se termina de comprobar la solidez de la consistencia interna, predominando en cada factor los valores altos.
 - Por estos elementos, se determina que el Instrumento para medir el Liderazgo Directivo Sostenible en los directores de educación primaria del Sector VII es *Altamente Confiable* en lo que dice medir.
- A decir del cuarto aspecto a calcularse con los valores arrojados en la recogida de datos, que es determinar el nivel del liderazgo sostenible de los docentes en funciones de dirección en educación primaria, una tercera parte se encuentra en proceso de Desarrollo de los aspectos del liderazgo sostenible, y el resto, es decir dos terceras partes tienen este liderazgo Consolidado. Es por ello por lo que se considera que las acciones de formación gestadas en el interior de los equipos de la Jefatura de Sector VII de primarias estatales, fortalecen los cuerpos directivos en pro de su gestión escolar, además, se puede determinar la pertinencia de brindar esos espacios de actualización y formación en beneficio del tercio que se encuentra desarrollando habilidades, y de los directivos que se vayan incorporando a este equipo.
- Recuperando los objetivos planteados inicialmente se cumplieron, puesto que se rediseñó el instrumento, se determinó la confiabilidad y se pudo identificar el nivel de liderazgo sostenible en que se encuentran los directores escolares adscritos al sector VII.
- Con los argumentos anteriores es posible identificar que el conocimiento generado a partir de la realización de esta investigación, es altamente relevante, ya que además de que el instrumento original se adaptó a directivos escolares y se obtuvo un alto nivel de confiabilidad, se dio la posibilidad de conocer el nivel en que se encuentran los líderes directivos educativos, insumo invaluable para que a manera de diagnóstico se puedan gestar acciones para el fortalecimiento directivo, lo que generará espacios escolares que tienden a la mejora, así como pugnar por centros educativos que garanticen que los proyectos escolares presentes se orientarán con visión de futuro y sin comprometerlo, respetando el pasado en ello.

Referencias

- Diario Oficial de la Federación (2021). Secretaría de Educación Pública. Acuerdo 23/08/21 https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5627244&fecha=20/08/2021#gsc.tab=0
- Fink, D. (2019). Hacia un liderazgo sostenible, más profundo, más prolongado, más amplio (Towards sustainable, deeper, longer and broader leadership). *Revista Eletrônica De Educação*, 13(1), 182–195. <https://doi.org/10.14244/198271993071>
- García Sánchez, J., Aguilera Terrats, J. R., & Castillo Rosas, A. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. *Odiseo, revista electrónica de pedagogía*, 8 (16). Recuperado el {día, mes y año} a partir de: <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.html>
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. California, Estados Unidos. Traducción Mario E. Perrone.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2006). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. México: Ediciones Morata.
- Hargreaves, A. (2009) *El liderazgo sustentable y el cambio en tiempos de confusión* Espacios en Blanco. *Revista de Educación*, vol. 19. pp. 181-195 <https://www.redalyc.org/pdf/3845/384539801009.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). México D. F.: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Hernández-Sampieri y Mendoza. (2018). *Metodología de la investigación. La ruta cuantativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. México. Pp. 270.
- Rodríguez, C. (2016). *El liderazgo sustentable: Cómo liderar, sentir y cambiar el mundo*. https://www.consejo.org.ar/noticias16/edicon_0109.html
- Secretaría de Educación Pública. (2022). *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*. http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf
- Sierra, R. (2005). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid, España: Paraninfo.
- Valenzuela G., Miranda, J y Saavedra C. (2019). *ConfiabilizaCión de un instrumento para medir liderazgo sostenible en supervisores escolares*. Memorias del Congreso Nacional de Investigadores Educativos, COMIE XV.

Apéndice

Escala para medir Liderazgo Sostenible en Directores de Educación Primaria

Este cuestionario tiene la intención de recabar información con respecto a las prácticas de Liderazgo Sostenible en los directores de escuelas primarias del Sector VII Estatal.

Seleccione la respuesta.

Sexo:

<input type="radio"/> Femenino	<input type="radio"/> Masculino
--------------------------------	---------------------------------

Último grado de estudios titulado

<input type="radio"/> Licenciatura	<input type="radio"/> Maestría	<input type="radio"/> Doctorado	<input type="radio"/> Postdoctorado	<input type="radio"/> Otra
------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------

Años de servicio

<input type="radio"/> De 1 a 10 años	<input type="radio"/> De 11 a 20 años	<input type="radio"/> De 21 a 30 años	<input type="radio"/> 31 años o más
--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

Años en el puesto directivo

<input type="radio"/> De 0 a 5 años	<input type="radio"/> De 6 a 10 años	<input type="radio"/> De 11 a 15 años	<input type="radio"/> De 16 años o más
-------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	--

Zona escolar _____

Modalidad

<input type="radio"/> Pública	<input type="radio"/> Particular
-------------------------------	----------------------------------

Contexto en el que se ubica su escuela

<input type="radio"/> Urbano	<input type="radio"/> Rural
------------------------------	-----------------------------

Seleccione la opción que se apege más a su experiencia profesional, considerando que el 1 representa nunca y el 5 siempre, y en ese sentido los valores.

	Ítems	Nunca Siempre				
		1	2	3	4	5
1	En la escuela a la que es asignado como director, establece la misión de su escuela, y plantea acciones para su consolidación					
2	En la escuela a la que es asignado como director, establece la visión de la escuela, y plantea acciones para su consolidación					
3	En la escuela donde labora lo central de la gestión es el tema pedagógico					
4	En la escuela trabaja con distintos actores y diferentes profesionales					
5	Sobre mi práctica directiva se puede afirmar que lo pedagógico predomina sobre lo administrativo					
6	En el Programa Escolar de Mejora Continua, ¿Considera las prioridades educativas de su escuela?					
7	¿Realiza seguimiento del Programa Escolar de Mejora Continua?					
8	Al estar próximo de cambiar de centro de trabajo realiza un plan de sucesión bien pensado					
9	¿Su práctica directiva es muy distinta a la de su antecesor?					
10	Al ejercer su función directiva en su escuela actual, ¿recibió un Plan de Trabajo?					
11	Ha brindado seguimiento al Plan de Trabajo ya establecido en la escuela					
12	Al iniciar por primera vez su función directiva en esa escuela, ¿consideró el diagnóstico institucional para su Plan de Trabajo?					
13	¿Considera más importante el proyecto de su institución que su propio liderazgo?					
14	Su liderazgo se vincula más al poder que le da el puesto					
15	Su liderazgo se vincula más a la autoridad que le da el puesto					
16	¿Es el líder el pilar fundamental de la escuela?					
17	¿Delega su liderazgo a los docentes a su cargo?					
18	¿Selecciona las acciones que va a delegar?					
19	¿Da seguimiento constante a las acciones que delega?					
20	Su colectivo docente, ¿trabaja en equipo con propósitos definidos guiados por usted?					
21	¿Considera a su centro escolar como una comunidad profesional de aprendizaje?					
22	Los maestros de su escuela, ¿sienten libertad de cuestionar, proponer y actuar con su líder, para lograr la mejora de la educación de sus alumnos?					
23	En el Consejo Técnico de Zona, ¿se establece el aprendizaje entre las escuelas, o ayuda entre iguales?					
24	¿Existe algún tipo de "trabajo interconectado" entre las escuelas de su zona escolar.					
25	Su escuela, ¿se involucra con el proyecto educativo de la comunidad?					
26	¿Realizan en su escuela una evaluación del impacto de su trabajo en la comunidad?					
27	En su escuela colaboran más que competir.					
28	La organización de su escuela permite que la colaboración entre maestros sea fluida					
29	La escuela está preparada para atender la diversidad de estilos de enseñanza de sus docentes.					
30	La escuela está preparada para favorecer el trabajo colaborativo entre distintos equipos de profesionales.					
31	Su práctica directiva atiende esta diversidad que llega a la escuela					
32	El colectivo docente atiende la diversidad que entra a la escuela					

33	La comunidad escolar, ¿se adapta fácilmente a la aparición de agentes o circunstancias externas diversas?					
34	El colectivo docente y directivo de su escuela, ¿ha diseñado e implementado su propio Programa Escolar de Mejora Continua?					
35	¿Considera que en su escuela existe un constante trabajo para la mejora?					
36	Como líder de su institución, ¿promueve el trabajo en redes de profesionales?					
37	El colectivo docente y directivo ¿utiliza el grupo de whatsapp o Facebook para intercambio y trabajo profesional?					
38	¿Funciona eficientemente la red vertical de comunicación: Área educativa/jefatura de sector/supervisión/director/docentes?					
39	Plantea dentro de su escuela ofertas de capacitación a sus profesores para atender sus necesidades de capacitación					
40	Las actividades asignadas a su función directiva se identifican más como un administrador de recursos.					
41	Las actividades asignadas a su función directiva, ¿se identifican más como un líder educativo?					
42	En su práctica directiva, ¿consiera que invierte demasiado tiempo y desgaste al trabajo administrativo, dejando de lado el trabajo académico?					
43	Las instalaciones escolares a su cargo, ¿satisfacen las necesidades de la comunidad escolar?					
44	Su escuela, ¿participa o busca participar en programas de apoyo para la institución?					
45	Promueve en su centro un ambiente de confianza					
46	¿Se considera un líder con capacidad de iniciativa?					
47	En su práctica directiva retoma el contexto escolar, así como la cultura escolar como punto de partida para planear el futuro de la escuela.					
48	En su práctica directiva retoma el contexto escolar, así como la cultura escolar como punto de partida para planear el futuro de la escuela.					
49	En su centro, ¿promueve el trabajo colegiado en el que los docentes con mayor experiencia y los nuevos docentes, complementen su trabajo?					
50	Como líder de su escuela, ¿organiza asesorías a su colectivo para la mejora educativa?					