



Habilidades en común de los directores escolares exitosos en México

Reflejo de liderazgo

Rosario Villela Treviño* / Carmen Celina Torres Arcadia**

Resumen

Los directores son actores clave para el buen funcionamiento escolar e influyen en el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que es relevante conocer más acerca de su rol. Esta investigación se enfoca en aquellos directores que son considerados exitosos y retoma los hallazgos del Proyecto Internacional Directores Exitosos en México, con el propósito de encontrar elementos en común. Se llevó a cabo un análisis múltiple de casos; se examinaron ocho directores escolares reconocidos como exitosos. Entre los hallazgos se encuentran habilidades presentes en al menos cinco casos, entre las que destacan la comunicación efectiva, la generación de compromiso, la interacción social y la persuasión; así como competencias sociales que están relacionadas con el liderazgo, debido a la capacidad del director para persuadir hacia el logro de la misión, además de generar el compromiso en la comunidad escolar para cumplir los objetivos y metas, apoyándose en la interacción social y su habilidad como comunicador efectivo.

Palabras clave: liderazgo educativo, director escolar exitoso, administración educativa.

Abstract

Principals are key actors for the proper school functioning and they influence the teaching-learning process, that is why it is so important to know more about their role. This research focuses on those principals considered successful and incorporates the findings of the International Successful School Principals Project in Mexico, with the aim of finding common elements. It was carried out a multiple case analysis in which eight successful principals were examined. Skills such as effective communication, commitment inspiration, social interaction and persuasion are standing out in at least five cases, as well as social skills related to leadership, because of the director's ability to persuade towards reaching the mission and generate commitment in the school community to achieve the goals and targets, based on social interaction and his ability as an effective communicator.

Keywords: educational leadership, successful school principal, educational administration.

* Doctorado en Innovación Educativa. Área de interés: investigación y liderazgo educativo, recursos humanos y estudios prospectivos. Contacto: villela.rosario@gmail.com

** Doctorado en Innovación Educativa. Docente del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Áreas de interés: administración del conocimiento, administración y liderazgo educativo. Contacto: ctores@itesm.mx

Introducción

La educación es un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad. En este sentido, las escuelas juegan un rol importante al generar las condiciones que permiten incidir en la conformación de las competencias del estudiante (Alvaríño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra, 2000) y, aunque existen factores externos a la escuela que influyen en el aprovechamiento académico, como la personalidad del alumno y su familia, el 30% de su aprendizaje se atribuye a las condiciones de la escuela (Fernández y Blanco, 2004), donde el director es un factor clave para la calidad educativa (Murillo y Román, 2013).

Las actividades del director tienen un nivel de responsabilidad importante, puesto que se le relaciona con el funcionamiento de la escuela al ser el “responsable directo e inmediato de tomar decisiones para el funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos” (Secretaría de Educación y Cultura, 2011, p. 14). Es él quien marca la pauta y la agenda para lograr el desarrollo educativo (Møller, Vedøy, Presthus y Skedsmo, 2009) y su rol es determinante en la calidad de su institución (Cantón y Arias, 2008). Estas funciones señalan no sólo la importancia del puesto, sino también su alto nivel de obligación, ya que es el encargado de que la escuela funcione de manera adecuada.

De igual forma, el director influye en el desempeño de los otros actores que pertenecen a la comunidad del centro escolar; forma, educa y ayuda al desarrollo profesional de quienes

dirige para así conseguir los resultados requeridos (Stein, 2004). En su rol de representante de la escuela debe comunicarse con padres de familia y con las autoridades educativas (Valdés, 2010), es por ello que se le define como un coordinador entre las actividades escolares y los actores que participan en ellas; conjuntamente tiene incidencia en que estos actores busquen la calidad en sus responsabilidades con la escuela.

A partir de lo anterior, resulta relevante conocer cuáles son los atributos que le permiten a esta figura administrar el tiempo efectivamente y qué aspectos le facultan para que se desempeñe de manera eficaz, estableciendo vínculos entre la escuela y la comunidad para generar conocimiento que coadyuve a la definición del perfil del puesto de director en México. Además, de acuerdo con García-Garduño, Slater y López-Gorosave (2010), en el país los estudios sobre el director escolar son escasos y necesarios, ya que permiten conocer más acerca de un fenómeno decisivo en el buen funcionamiento de la escuela.

Una forma de estudiar al director escolar exitoso es analizando los elementos que le hacen diferente, entre ellos las prácticas, conocimientos y habilidades que posee. De acuerdo con Martínez y Martínez (2009), las habilidades son fáciles de medir y pueden formarse a través de la capacitación; a la par, la Organisation for Economic Co-operation and Development (2005) señala que investigadores y expertos concuerdan en la necesidad de mejorar el desarrollo de habilidades para solucionar tareas mentales complejas. Sin embargo, para poder fomentar ha-



bilidades que favorezcan su formación es importante distinguir cuáles son éstas.

Perspectiva teórica

En la literatura existe evidencia respecto a que las habilidades sociales están desarrolladas por los directores exitosos (Day y Sammons, 2013; Pashiardis, Savvides, Lytra y Angelidou, 2011); por ello, este artículo centra su atención específicamente en ellas. Por otro lado, Schmelkes (2002) expone que “en una buena escuela habrá un director con autoridad sobre los maestros en su función docente, capaz de movilizar recursos locales, que estimulará la participación comunitaria y que generará un movimiento de mejoramiento institucional” (p. 98).

El desempeño del director escolar exitoso está ligado al liderazgo, dado que, en primera instancia, este actor es el líder formal de la escuela (Cantón y Arias, 2008). En este sentido, dicha cualidad permite al director lograr la mejora de su escuela (Sandoval, 2002). De igual forma, Bush (2008) distingue tres características de la presencia de liderazgo: influencia sobre los demás, más que autoridad; relación con valores (los líderes muestran valores personales y profesionales) y tener visión.

Es importante destacar que existen dificultades a las que se enfrenta el director al llevar a cabo sus funciones, lo que deriva en un bajo desempeño profesional. Entre los obstáculos que afronta se encuentra el manejo del tiempo laboral, puesto que varios autores del tema (Goldring, Huff, May y Camburn, 2008; Hallinger y Murphy, 1987; Jacobson, 2011; Leithwood y Montgomery, 1984; López-Gorosave,

García-Garduño y Slater, 2007) describen la jornada laboral del director como fraccionada en múltiples actividades administrativas e interacciones sociales, las cuales, inclusive, pueden rebasar la jornada de trabajo para finalizarlas (García, 2007); por consiguiente, debe saber administrar su tiempo para cumplir con ellas.

Otra dificultad que señalan diversos investigadores, en el caso de México, es que los directores escolares no cuentan con una formación adecuada para ejercer su función (Aguilera, 2011; Camarillo, 2006; García, 2011; García y Aguirre, 2009; García y Carrillo, 2007; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2010), lo cual pudiera deberse al proceso de selección vigente hasta el 2013, que consistía en un sistema escalafonario (Ortiz, 2003). Para hacer frente a esta dificultad, a mediados del 2013 se realizaron reformas educativas a la Ley General de Educación (Secretaría de Educación, 2013a) y se creó la Ley General del Servicio Profesional Docente (Secretaría de Educación, 2013b), con lo cual se cambia el formato de selección del director para que el candidato cumpla con un perfil del puesto; además, detallan programas de capacitación para esta labor. Sin embargo, hace falta que las autoridades educativas expongan dichos perfiles.

De igual manera, los directores mexicanos no cuentan con “el desarrollo ni los incentivos apropiados para centrarse en mejorar la calidad de la instrucción y los resultados de las escuelas, ni para consolidar los vínculos de las escuelas con la comunidad” (Organización para la Cooperación, 2010, p. 132).

Sin embargo, hay directores que a pesar de las diversas dificultades y las

variadas actividades logran la eficacia en sus escuelas, pueden cambiar la estructura social de sus instituciones. Giddens (2009) indica que mediante las acciones y la comprensión de la estructura social, las personas pueden rehacer la forma de ésta, a lo cual llama reestructuración. Es bajo este marco que Méndez-Salcido y Torres-Arcadia (2013) ubican al director como un agente de cambio relevante para modificar las prácticas sociales que prevalecen dentro de una comunidad educativa y así transformar la estructura de la escuela. Como muestra de esta reestructuración, se ubica a directores que logran el equilibrio entre objetivos, tareas educativas y necesidades grupales (Torres, 2010), direccionando todas sus acciones hacia el propósito de mejorar el aprendizaje de sus alumnos (Rosenholtz, 1985); es decir, al establecer una meta o visión compartida, el director crea estructuras y procedimientos que permiten y guían a los docentes y administrativos de la escuela a alcanzarlas (González, 2007). Así mismo, consigue el compromiso por parte de la comunidad escolar (Moss, Johansson y Day, 2011), incluyendo la participación de los alumnos en el proceso de enseñanza, además de alianzas con los padres de familia para establecer organizaciones de aprendizaje (Schmelkes, 2002).

Algunas investigaciones (MacBeath, 1998; Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1999; Southworth, 2002; Day, Parsons, Welsh y Harris, 2002) han definido a este tipo de director como exitoso: logra resultados notables al atender de manera efectiva las cuestiones morales, sociales y éticas, así como la implementación de la agenda escolar establecida para la institución.

Por lo anterior, se observa relevante analizar cómo es que hay directores que logran ser agentes de cambio y qué atributos les facilitan establecer metas, guiar y lograr el compromiso de todos los actores escolares para un aprendizaje-enseñanza de calidad.

Entre las investigaciones que han surgido para estudiar a los directores exitosos se encuentra el Proyecto Internacional de Directores Exitosos (ISSPP, por sus siglas en inglés), fundado por el profesor Christopher Day, en el 2001, y llevado a cabo por la Universidad Nottingham, Inglaterra. Entre los objetivos del ISSPP se encuentran documentar casos de directores escolares exitosos, generar mayor entendimiento sobre si el éxito de una escuela en un país puede coadyuvar a hacer exitosa a otra escuela en otro país, contrastar cómo se mide el éxito de una escuela entre diferentes países y analizar cómo afecta el éxito de la escuela a otras entidades asociadas a ella.

Un director exitoso

establece una meta o
visión compartida

Metodología

Para el análisis de estudio de casos múltiple se llevó a cabo la revisión de ocho directores exitosos de nivel secundaria documentados por la red ISSPP México. Esta red se conforma por 33 investigadores de ocho ciudades diferentes; estos provienen de cuatro escuelas normales, tres escuelas normales de



nivel superior, dos universidades y dos secretarías de educación estatal.

Se analizó la transcripción de tres entrevistas a los directores de las ocho escuelas (D), tres a maestros (M), tres a padres de familia (P) y tres entrevistas grupales a los alumnos (A), variando la cantidad entre los casos. De estos ocho casos documentados, cuatro corresponden a directores de sexo femenino y cuatro de sexo masculino, cuyos promedios son 54 años de edad, 15 años de experiencia como director y seis años dirigiendo la escuela en el momento en que se documentaron los casos; todos fueron docentes, cuatro de ellos antes de ser directores trabajaron en subdirección y dos colaboraron dentro del sindicato de maestros.

En cuanto a la formación profesional, cuatro directores son egresados de escuelas normales, uno tiene licenciatura, otro cuenta con maestría (aunque en el momento de la entrevista todavía no obtenía el título) y dos tienen doctorado. Además, viven en diferentes ciudades de México: Hermosillo, Chihuahua, Monterrey, Xalapa, Tuxtla Gutiérrez, Mérida, San Luis Potosí y Guanajuato; de esta forma se obtuvieron tres casos documentados en la

zona norte, tres en la zona sur y dos en la zona centro del país.

Se estableció el uso del método de estudio de casos; éste es un enfoque cualitativo donde el investigador explora con detalle un sistema o evento limitado o múltiple en el tiempo, mediante la recolección profunda de datos, utilizando variadas fuentes de información para generar un reporte de descripción o un tema como base del caso. Específicamente, en esta investigación se hace uso de un análisis múltiple, ya que el propósito es investigar las habilidades que poseen ocho directores escolares exitosos, analizando el material recolectado por ISSPP México, lo que incluye entrevistas y evidencias de cada uno.

Siguiendo el primer paso propuesto por Yin (2009) para el análisis de casos, la investigación parte de los fundamentos obtenidos en la literatura acerca de lo que es una habilidad; ésta se complementa con el proceso propuesto por Stake (2006) para la recolección de datos y la definición de categorías. Para ello, se inicia con la tabla de temas guía en el estudio múltiple, tomada de Stake (2006), en la cual se proponen las preguntas acerca de los temas de interés que se van a estudiar dentro de los casos (Tabla 1).

Tabla 1. Guía de temas de preguntas

Temas	Preguntas de investigación
Habilidades 1:	¿Qué habilidades utiliza un director escolar exitoso?
Habilidades 2:	¿Cómo se pueden clasificar las habilidades?
Otros:	

Nota: Algunas preguntas consideradas en la investigación.

Posteriormente, se hace uso de una matriz de datos donde se registran las referencias de las entrevistas asociadas a los temas establecidos en cada clasificación (Tabla 2).

Por último, se analiza la información por categorías y subcategorías haciendo uso de la hoja de trabajo 4 “Clasificación de la utilidad esperada de cada

caso para cada tema” de Stake (2006), aunque con la modificación de que en esta investigación se analiza la presencia de cada categoría y subcategoría en porcentajes y números de casos para establecer la relevancia, no la utilidad, de cada uno para desarrollar un tema (Tabla 3).

Tabla 2. Matriz de datos recabados

Caso	Entrevista	Página/párrafo	Código	Descripción	Categoría

Nota: Algunas preguntas consideradas en la investigación.

Tabla 3. Gráfica de análisis de utilidad por la categoría

Cod.	Categoría	Definición					
X	Nombre de la categoría						
Cod.	Subcategoría	Definición	#	%	Caso 1	Caso 2	Caso...n
X. 1	Subcategoría 1		0	0			
X. 2	Subcategoría 2		0	0			
X. 3	Subcategoría 3		0	0			
X. 4	Subcategoría 4		0	0			
X. 5	Subcategoría 5		0	0			
X...n	Subcategoría...n		0	0			

Nota: Se marca con X si aparece en el caso, para posteriormente en # mostrar el número de casos en el cual está presente la subcategoría y dentro de la columna de % el porcentaje que representa del total de los casos.

Resultados

Como requisito para la selección de las referencias de habilidades se requiere la descripción de las destrezas psicomotoras, intelectuales e interpersonales que tiene el director para realizar las actividades derivadas de su función. En esta categoría se identificaron 769 referencias en las entrevistas, las

cuales fueron clasificadas en 12 subcategorías. Tras establecer como regla de relevancia que deben estar presentes en más del 50% de los casos para ser una práctica en común entre los directores escolares exitosos del estudio de casos –es decir, que es necesario que se aprecien en al menos cinco de los casos–, se obtuvieron cuatro subcategorías válidas que hacen referencia a



las habilidades del director. La Tabla 4 muestra en qué casos se encontraron cada una de las subcategorías; el nombre de éstos está basado en su ubicación: MTY es Monterrey, MID es Mérida, CHI es Chihuahua, HER es Hermosillo, SLP es San Luis Potosí, GTO es Guanajuato, TUX es Tuxtla Gutiérrez y XAL es Xalapa. Asimismo,

se presenta de forma numérica (bajo el símbolo de #) la cantidad de casos en los que se encuentra la subcategoría, el porcentaje de casos que representa (bajo el símbolo %), y la última fila de la tabla con el símbolo %= muestra el porcentaje correspondiente al perfil de habilidades encontrado en cada caso.

Tabla 4. Habilidades del director escolar exitoso

Subcategorías	#	%	MTY	MID	CHI	HER	SLP	GTO	TUX	XAL
Comunicación efectiva	8	100	X	X	X	X	X	X	X	X
Generación de compromiso	8	100	X	X	X	X	X	X	X	X
Interacción social	8	100	X	X	X	X	X	X	X	X
Persuasión	6	75	X	X	X	X		X	X	X
		%=	100	100	100	100	75	100	100	75

- Número de casos en los que se encuentran referencias de la habilidad.

% - Porcentaje de casos en los que se encuentran referencias de la habilidad.

%= - Porcentaje de evidencias por caso del perfil de habilidades encontrado.

Las cuatro subcategorías válidas para las habilidades en común del director escolar exitoso fueron etiquetadas de la siguiente manera:

- *Comunicación efectiva*: Es la capacidad que tiene el director de comunicarse asertivamente al transmitir de manera clara y comprensible sus ideas, además de escuchar con atención. El concepto se encuentra en lo señalado por una directora de Hermosillo: “la comunicación efectiva está en eso, en poder hablar honestamente y de frente con las personas, tratar los problemas en su real dimensión porque el tratar a los diferentes estilos de padres de familia que tenemos, los diferentes niveles, ha sido un trabajo de largo aliento. No es un trabajo, no es algo que se aprenda el ser empático o el ser una persona que pueda escuchar y, a la vez, tener las condiciones y crear

las condiciones para ser escuchado también; son situaciones que se van aprendiendo [...] a lo largo de todo tu trabajo” [sic].

- *Generación de compromiso*: Es la capacidad del director para lograr el compromiso de la comunidad escolar. Esto se puede observar en el caso de Chihuahua, donde un maestro indica cómo se refleja la orientación del director en su desempeño como docente: “Lo que nosotros en esa entrega, en ese compromiso, si vemos que la cabeza está bien, [...] que hay una apertura, no hay candados, lo que nos hace falta es comunicación, pero no veo así una problemática, [...] la realidad es que hay una comunicación. [...] Si él no está, nosotros seguimos, no lo necesitamos, sabemos lo que tenemos que hacer” [sic].
- *Interacción social*: Es la capacidad del director para interactuar con otras personas. Un ejemplo de ello

se encuentra en la entrevista a los alumnos de Tuxtla, donde un estudiante señala “Es bueno, no es muy regañón, nos visita en los salones, nos habla” [sic].

· *Persuasión*: Es la capacidad que tiene el director de convencer a los demás sobre su visión y objetivos planteados para la escuela y así conseguir su colaboración. Esto se puede observar en una de las entrevistas a los alumnos de Monterrey, donde se indica “Bueno, más que todo, la directora tiene un sentido de la palabra muy amplio, entonces, siempre que dice cosas nos obliga... nos incita a escucharla, a seguir sus consejos, a ser mejores cada día” [sic].

De manera general, en seis casos hay evidencias del 100% de las habilidades comentadas: Monterrey, Mérida, Chihuahua, Hermosillo, Guanajuato y Tuxtla Gutiérrez; en los otros dos, San Luis Potosí y Xalapa, se encontró una similitud del 75%, es decir, es un dato significativo.

Discusión

Las habilidades validadas en el presente estudio coinciden con las de tipo social; como señalan Monjas y González (1998), éstas son destrezas específicas que se necesitan para llevar a cabo una actividad interpersonal de manera competente. Dentro de estas habilidades, Schmelkes (2002) menciona la importancia de la persuasión que ejerce el director sobre los integrantes de la comunidad educativa para generar un movimiento de mejora. La generación de compromiso busca la participación comunitaria y se apoya en la capacidad para comunicarse efi-

cazmente e interactuar con los demás, como se observa en el caso de Xalapa, donde un docente señala “Bueno, con el personal también fue muy abierta, la maestra fue muy participativa; no sólo tenía la atención para con nosotros, sino también trabajaba con nosotros ahí en los cursos, se involucraba con ese tipo de circunstancias” [sic]. Las habilidades encontradas son evidencia de liderazgo del director, puesto que la generación de compromiso apoyada en la interacción y comunicación efectiva sirve para tener influencia en los demás. La persuasión parte de dirigir y convencer respecto a la visión establecida y busca influir en la comunidad escolar.

En lo referente a los aspectos de la investigación, se vuelve relevante replicarla en los otros niveles de educación, incluyendo preescolar y primaria que, aunque son de nivel básico, como el de secundaria, es posible analizar sus diferencias. Otra futura investigación puede estar relacionada con la reforma de la Ley General de Educación en México (Secretaría de Educación, 2013a) y la nueva Ley General del Servicio Profesional Docente (Secretaría de Educación, 2013b), la cual establece en el artículo 26 que los docentes pueden postularse para el puesto de director después de dos años de ejercer como profesores. Sin embargo, Kelly (2000) señala que las habilidades sociales ligadas con la comunicación se mejoran con la práctica y la reflexión; en este sentido, se podría investigar la forma en que los años de experiencia inciden en la formación de las habilidades.

La presente investigación es una propuesta para generar conocimiento relacionado a un desempeño de éxito; quizá este conocimiento pueda facilitar



el diseño de los programas de formación de directores escolares. Debido a que el director es el factor clave para la calidad educativa (Murillo y Román, 2013) es importante continuar con la profundización del tema, lo que permitirá comprender mejor la influencia, tanto positiva como negativa, de éste en la escuela.

Referencias

- Aguilera, M. A. (2011). *La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja (Cuaderno 35)*. Recuperado de <http://www.inee.edu.mx/sitioinee10/Publicaciones/CuadernosdeInvestigacion/P1C143cuaderno35.pdf>
- Alvaríño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. O., y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43. Recuperado de <http://www.franciscochoa.com/2012/pdf/GEE6.pdf>
- Bush, T. (2008). From management to leadership. Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2) 271-288. doi: 10.1177/1741143207087777
- Camarillo, J. G. (2006). Factores de éxito y/o fracaso en la implementación del proyecto. La gestión en la escuela primaria. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), 84-107.
- Cantón, I., y Arias, A. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, 229-254. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf
- Day, C., y Sammons, P. (2013). *Successful leadership: A review of the international literature*. CfBT Educational Trust-The University of Nottingham; University of Oxford.
- Day, C. W., Parsons, C., Welsh, P., y Harris, A. (2002). Improving Leadership: Room for Improvement? *Improving Schools*, 5(1), 36-51.
- Fernández, T., y Blanco, E. (2004). ¿Cuánto importa la escuela? El caso de México en el contexto de América Latina. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 2-27. Recuperado de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/FernandezyBlanco.pdf>
- García, J. A., y Carrillo, C. C. (noviembre, 2007). *Los directores efectivos de educación primaria en el estado de Tabasco: un acercamiento a su trabajo cotidiano*. Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa del Comie, Mérida, Yucatán. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/aplicacion/pat13.htm>
- García, J. M. (noviembre, 2007). *El director de escuela primaria en su primer año de servicio: Un estudio de la carga administrativa que enfrenta*. Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa del Comie, Mérida, Yucatán. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/aplicacion/pat13.htm>
- García, J. R., y Aguirre, L. C. (septiembre, 2009). *La calidad educativa vista desde los directores de instituciones de educación primaria en México*. Trabajo presentado

- en el x Congreso Nacional de Investigación Educativa del Comie, Veracruz, Veracruz. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/contenido/contenido0113T.htm>
- García, M. V. (noviembre, 2011). *El liderazgo pedagógico del director de educación secundaria para promover la reflexión docente y mejorar los aprendizajes de los estudiantes*. Trabajo presentado en el xi Congreso Nacional de Investigación Educativa del Comie, México, D. F. Recuperado de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/2407.pdf.
- García-Garduño, J. M., Slater, C. L., y López-Gorosave, G. (2010). El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(47), 1051-1073.
- Giddens, A. (2009). *Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Goldring, E., Huff, J., May, H., y Camburn, E. (2008). School context and individual characteristics: What influences principal practice? *Journal of Educational Administration*, 46(3), 332-352. doi: 10.1108/09578230810869275
- González, M. P. (noviembre, 2007). *Impacto del trabajo del director escolar en el aprendizaje organizacional*. Trabajo presentado en el ix Congreso Nacional de Investigación Educativa del Comie, Mérida, Yucatán. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/aplicacion/pat13.htm>
- Hallinger, P., y Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational leadership*, 54-61.
- Jacobson, S. (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 33-44. doi: 10.1108/09513541111100107
- Kelly, J. A. (2000). *Entrenamiento de las habilidades sociales: guía práctica para intervenciones*. Bilbao: Desclée de Brouwe.
- Leithwood, K. A., y Montgomery, D. J. (1984). Obstacles preventing principal form becoming more effective. *Education and Urban Society*, 17(1), 73-88. doi: 10.1177/0013124584017001005
- Leithwood, K., Jantzi, D., y Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- López-Gorosave, G., García-Garduño, J. M. E., y Slater, C. (2007) ¿Cómo resuelven los problemas los directores exitosos? Un estudio de directores de primaria mexicanos en su primer año de servicio. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 139-143.
- MacBeath, J. (1998). *Effective School Leadership: Responding to Change*. London: Paul Chapman Publishing.
- Martínez, E., y Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia: principios y métodos*. Santiago de Chile.
- Méndez-Salcido, E., y Torres-Arcadia, C. (2013). *The practice of a successful secondary schools principal from an agency perspective*. American Educational Research Association.
- Møller, J., Vedø, G., Presthus, A. M., y Skedsmo, G. (2009). Successful principalship in Norway: Sustainable ethos and incremental changes? *Journal of Educational Administration*, 47(6), 731-741. doi: 10.1108/09578230910993113



- Monjas, M. I., y González, B. (1998). *Las habilidades sociales en el currículo*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE). Recuperado de <http://213.0.8.18/portal/Educantabria/RECURSOS/Materiales/Biblinter/HABILIDADES.pdf>
- Moss, L., Johansson, O., y Day, C. (2011). New insights: How successful school leadership is sustained. En L. Moos, O. Johansson y C. Day (Eds.), *Studies in Educational Leadership: Vol. 14, How school principals sustain success over time. International perspectives* (pp. 223-230).
- Murillo, F. J., y Román, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361, 141-170. doi: 10-4438/1988-592X-RE-2011-361-138
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010). *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México*. Recuperado de www.oecd.org/edu/calidadeducativa
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2005). *The definition and selection of key competencies. Executive Summary*. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
- Ortiz, M. B. (2003). *Carrera magisterial. Un proyecto de desarrollo profesional (Cuadernos de discusión, 12)*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Pashiardis, P., Savvides, V., Lytra, E., y Angelidou, K. (2011). Successful school leadership in rural contexts: The case of Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 536-554.
- Rosenholtz, S. J. (1985). Effective schools: Interpreting the evidence. *American Journal of Education*, 93(3), 352-388.
- Sandoval, L. Y. (2002). Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores (parte A). *Educación y Educadores*, 5, 155-159.
- Schmelkes, S. (2002). Calidad de la educación y gestión escolar. *Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas* (pp.125-133). México: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación y Cultura (2011). *Guía del director de educación básica*. Sonora: SEC.
- Secretaría de Educación Pública (2013a). Ley General de Educación. *Diario Oficial de la Federación*. México: Cámara de diputados del Congreso de la Unión.
- Secretaría de Educación Pública (2013b). Ley General del Servicio Profesional Docente. *Diario Oficial de la Federación*. México: Cámara de diputados del Congreso de la Unión.
- Southworth, G. (2002). Learning centred leadership in schools. En L. Moos (Ed.), *Educational leadership understanding and developing practice [Liderazgo educativo entendiendo y desarrollando la práctica]* (pp. 33-52). Copenhagen: The Danish University of Education.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. EUA: The Guilford Press.
- Stein, G. (2004). *Personas y resultados: El liderazgo pragmático*. Ediciones Deusto Planeta de Agostini Profesional y Formación, S. L.

- Torres, M. (2010). El directivo como líder de un colectivo escolar. En A. Elizondo (Coord.), *La nueva escuela, II: Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Valdés, M. A. (2010). El director como promotor cultural en la escuela. En M. Flores y M. Torres (Eds.), *La escuela como organización de conocimiento* (pp. 255-276). México: Trillas.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods. Serie Applied social research methods: Vol. 5*. EUA: SAGE.