

Plan de acción que contribuya a la mejora del liderazgo del gestor y docente en la Escuela Primaria Profesor Agustín Berroa

Rebeca Alfonso Jean¹, Jesús E. López-Avendaño², Tomás Díaz-Valdés³

¹Maestría en Educación Superior. Universidad Central del Este. San Pedro de Macorís, República Dominicana.

²Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Sinaloa, Sinaloa, México.

³Dirección de Gestión de Investigaciones Científicas. Universidad Central del Este. San Pedro de Macorís, República Dominicana.

¹ra2018-2950@uce.edu.do; jeanalfonsorebeca25@gmail.com

²profe.jesus@uas.edu.mx

³tdiaz@uce.edu.do

Recibido: 22 julio 2020

Aceptado: 6 oct. 2020

RESUMEN

El liderazgo es uno de los fenómenos relacionales más observados en la actualidad y menos comprendidos; con el tiempo, la idea heroica de ser líder quedó en el pasado, por el dinamismo social en que se desenvuelve el ser humano, debido a los desafíos imperantes y la propia sociedad. El objetivo de este trabajo se centró en desarrollar un plan de acción que contribuya al mejoramiento del liderazgo del gestor y en el desempeño de los docentes del segundo ciclo de primaria. La investigación se realizó en la Escuela Primaria Agustín Berroa, en Distrito Educativo 05-01 de la provincia de San Pedro de Macorís. Se aplicó un estudio descriptivo-exploratorio con diseño no experimental; asimismo, se aplicó el método descriptivo y las técnicas de investigación: análisis documental, observación, encuesta y estadística descriptiva. La población estuvo integrada por 62 docentes y 1 directivo, de donde, de manera no aleatoria y de forma no probabilística por conveniencia se determinó una muestra de 25 docentes y 1 directivo; los instrumentos para la recolección de los datos utilizados fueron: fichas bibliográficas, lista de cotejo y cuestionario de pregunta con respuesta única; el cuestionario estuvo compuesto por 17 ítems; el análisis estadístico descriptivo realizado con los resultados permitió la deducción de acciones para contribuir al mejoramiento del liderazgo del gestor. Se obtuvo un diagnóstico de la situación actual de liderazgo en la Escuela Primaria Profesor Agustín Berroa, así como una propuesta de acciones para mejorar el desempeño docente centrados en el liderazgo del gestor.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo; Desempeño docente; Calidad educativa; Capacitación

ABSTRACT

Action plan that contributes to the improvement of the manager and teacher leadership at the Professor Agustín Berroa Primary School. Leadership is one of the most widely observed and least understood relational phenomena today; Over time, the heroic idea of being a leader remained in the past, due to the social dynamism in which human beings develop, due to the prevailing challenges and society itself. The objective of this work was focused on developing an action plan that contributes to the improvement of the manager's leadership and the performance of second-cycle primary school teachers. The research was carried out at the Agustín Berroa Primary School, in Educational District 05-01 of the province of San Pedro de Macorís. A descriptive-exploratory study with a non-experimental design was applied; Likewise, the descriptive method and research techniques were applied: documentary analysis, observation, survey and descriptive statistical. The population was made up of 62 teachers and 1 manager, from where, in a non-random way and in a non-probabilistic way for convenience, a sample of 25 teachers and 1 manager was determined; The instruments for collecting the data used were: bibliographic records, checklist and questionnaire with a single answer; the questionnaire was made up of 17 items; The descriptive statistical analysis carried out with the results allowed the deduction of actions to contribute to the improvement of the manager's leadership. A diagnosis of the current leadership situation at the Professor Agustín Berroa Elementary School was obtained, as well as a proposal of actions to improve teaching performance focused on the manager's leadership.

KEYWORDS: Leadership; Teaching performance; Educational quality; Training

INTRODUCCIÓN

La educación es un fenómeno complejo que está inmerso en prácticas personales, sociales, culturales e históricas muy amplias; de tal manera, que todo acto educativo está influenciado por dichas prácticas y, por consiguiente, la educación necesita de un razonamiento cualitativo diferente, con el fin de evitar las deformaciones y obstáculos que impiden el desarrollo pleno de la persona (Valladares, 2017). Por otro lado, el liderazgo ha sido un tema de interés desde hace muchos años, Torres y Barbosa (2013) destacan que, el liderazgo es uno de los fenómenos más observados en la actualidad y uno de los menos comprendidos; con el tiempo, la idea heroica de ser líder ha quedado en el pasado, por el dinamismo social en el que el ser humano se desenvuelve, debido a los desafíos imperantes y a la propia sociedad.

Tejeda, Estrella y Zapata (2019), en su investigación del estilo de liderazgo de gestión y su incidencia en el desempeño docente, muestran que las características propias de un liderazgo democrático son entre otras, el establecimiento de metas, el seguimiento a los procesos y la búsqueda de soluciones a problemas que se puedan presentar, sin embargo, se evidencian otras características de un liderazgo que no es el más idóneo para ejercerse dentro de un centro educativo, el cual debe ser un lugar de crecimiento y puesta en práctica del profesionalismo educativo, y sobre todo de un espacio que debe formar líderes para el futuro. Por otro lado, Leiva y Vásquez (2019) en su estudio Liderazgo pedagógico, concluyen que existen diferentes modelos de liderazgo entre los directivos y docentes utilizados en el estudio; por un lado, los directivos, muestran una existencia dominante de los modelos colaborativo e intervencionista, mientras que los docentes muestran un modelo predominantemente intervencionista. Asimismo, Mellado y Chaucono (2019) señalan en su estudio que, las prácticas de liderazgo que realizan tanto docentes como directivos ofrecen elementos a considerar para mejorar la gestión y liderazgo de los centros escolares.

Los líderes transformacionales tienen ciertas características que los distinguen, como el carisma y emprendimiento, proporcionan una visión y sentido de misión, originando orgullo, obteniendo respeto y confianza, por lo que son inspiradores ya que inducen a realizar cambios en las percepciones de sus liderados, influyendo positivamente para lograr objetivos dentro de una organización (Rojas, Vivas, Mota y Quiñonez, 2020).

El papel del docente como líder transformacional en la comunidad académica es sumamente importante para definir la orientación que podría seguir la institución educativa, generando un efecto positivo en el desarrollo de los estudiantes de la Escuela Primaria Prof. Agustín Berroa; los docentes jugarían un rol fundamental en la motivación de los estudiantes para continuar aprendiendo y mantener una actitud proactiva durante toda su vida.

Mediante esta investigación se contribuye al mejoramiento del liderazgo del docente en su desempeño, lo que constituye una de las estrategias clave en su desarrollo profesional para una mayor eficacia y eficiencia en su rol. Asimismo, esta investigación permite describir de manera clara, las diferentes modalidades de liderazgo que se presentan en el docente, y enfocarlo al desarrollo de estrategias que contribuyan al crecimiento en el largo plazo. Es importante que el gestor en el ámbito educativo juegue su rol de manera eficaz para que se genere un verdadero cambio y mejora en la educación del país; el gestor es quien ejecuta las acciones debidas para que ocurra una verdadera transformación desde las aulas y cada centro educativo, coadyuvando a que este cambio modifique la mentalidad de los docentes como modeladores de conducta y facilitadores de aprendizajes significativos.

El objetivo general planteado para el desarrollo de este trabajo fue “desarrollar un plan de acción que contribuya al mejoramiento del liderazgo del gestor y en el desempeño de los docentes del segundo ciclo de la Escuela Primaria Profesor Agustín Berroa Distrito 05-01. Para proponer acciones de mejora, fue necesario realizar un diagnóstico previo de la situación de liderazgo del gestor y su efecto en el desempeño docente.

METODOLOGÍA

El trabajo se desarrolló en la Escuela Primaria Agustín Berroa, ubicada al norte de la provincia de San Pedro de Macorís, República Dominicana. Se utilizó el ciclo escolar 2019-2020 para la realización del trabajo de investigación. El estudio fue de tipo descriptivo-exploratorio, con enfoque mixto; el diseño manejado fue no

experimental; se aplicó el método de investigación descriptivo y las técnicas empleadas fueron el análisis documental, observación, encuesta y estadística descriptiva.

La población estuvo constituida por 62 docentes y un directivo de la Escuela Primaria Agustín Berroa; para definir la muestra se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, definiendo trabajar con 25 docentes y un directivo. Para recopilar la información se utilizaron fichas bibliográficas, lista de cotejo y un cuestionario de 17 ítems, con preguntas de respuesta única. Se aplicó la estadística descriptiva, donde se describe y analizan los datos, a través de gráficos que representan la información obtenida de los cuestionarios, expresando los datos numéricos a través de la frecuencia relativa en forma porcentual.

Mediante el análisis documental se contextualizó el tema de liderazgo y desempeño académico, reforzando el diagnóstico de la situación actual en el plantel educativo Agustín Berroa. Posteriormente, utilizando la observación y lista de cotejo, se hizo un sondeo del tema a los docentes de la escuela primaria donde se realizó el trabajo, una vez teniendo idea de la situación actual, se elaboró el cuestionario que se aplicó directamente a los integrantes de la muestra de este trabajo.

RESULTADOS

Con la información de los cuestionarios aplicados a docentes y directivo del centro, se obtuvieron los datos que se analizaron estadísticamente y cuyo comportamiento se muestra a continuación. De acuerdo con los encuestados, la teoría de liderazgo que predomina en el gestor del Centro Educativo Profesor Agustín Berroa, es la del adepto con el 44% de incidencia, seguida por la teoría de los rasgos con el 32%, en menor proporción, con 12%, respondieron los docentes que la teoría que pone en práctica es el situacional y de interacción, en cambio nadie selecciono la práctica de liderazgo ecléctica (Figura 1).

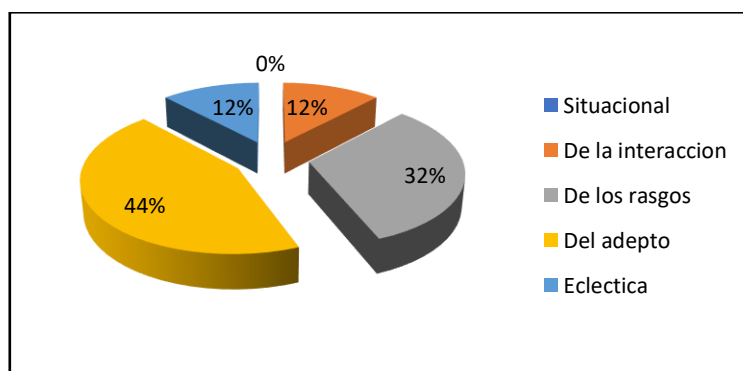


Figura 1. Teorías del liderazgo que pone en práctica el gestor

Al evaluar el estilo de liderazgo que aplica el gestor en su trabajo, los docentes encuestados señalaron que predominan los estilos: autoritario y situacional con un 25% en ambos casos, en cambio el 21% manifestó que el estilo que predomina en el gestor es el carismático, mientras que, un 13% respondió que es democrático, un 8% transaccional y otro 8% opinó que es transformacional (Figura 2).

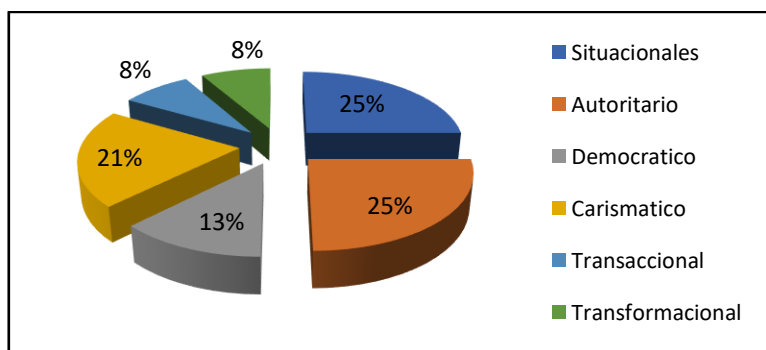


Figura 2. Estilos de liderazgo que aplica el gestor con los docentes en el Centro de Estudio

Para comunicarse el gestor con los docentes predominó la comunicación tipo organizacional con un 44% (Figura 3), mientras que, un 32% de los encuestados señala que predomina el uso de circulares para comunicarse; se evidenció que el uso de reuniones y grupos pedagógicos constituyen la última opción del gestor para comunicarse con los docentes (Figura 3).

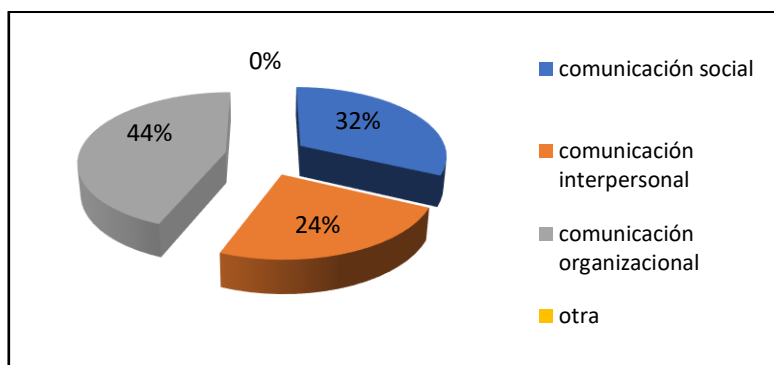


Figura 3. Tipos de comunicación que ejerce el gestor en la práctica docente

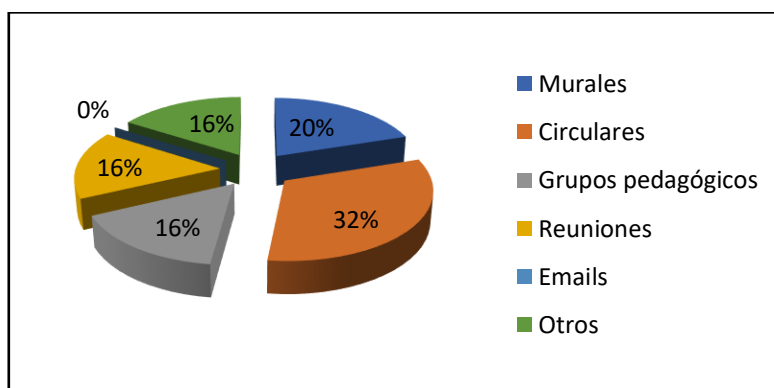


Figura 4. Formas de comunicación que utiliza el gestor para transmitir mensajes

Al cuestionar sobre la reacción de los docentes al estilo de liderazgo, sobresale el hecho que la mayoría consideró que son indiferentes y muy indiferentes, llegando a señalar que están en “desacuerdo” con que el estilo de liderazgo favorece una práctica eficiente del desempeño docente, así como manifestaron estar en “desacuerdo” con que el estilo de liderazgo fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes de los docentes.

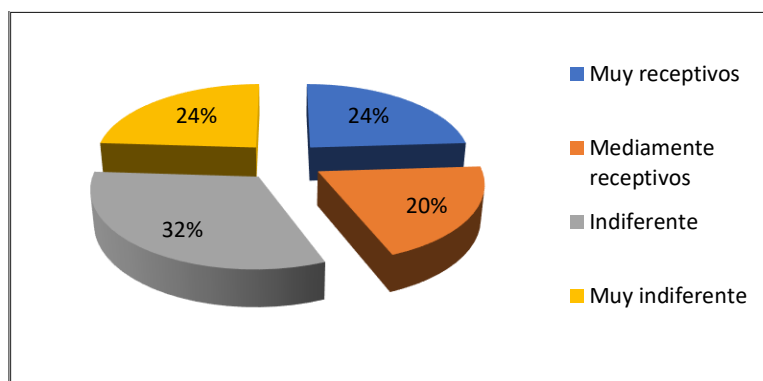


Figura 5. Reacción de los docentes con el estilo de liderazgo del gestor

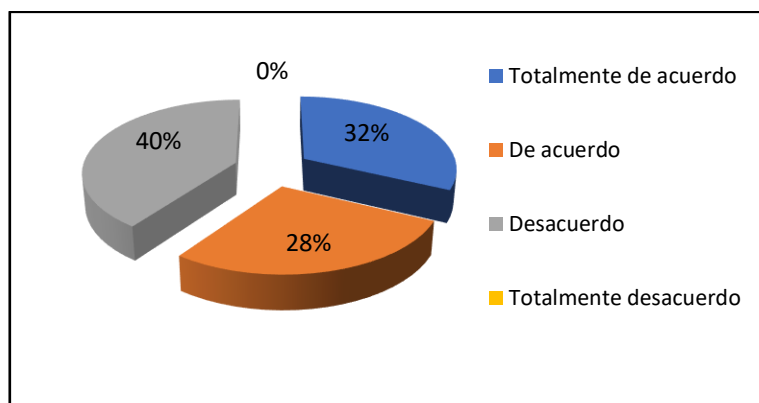


Figura 6. El estilo de liderazgo permite la práctica eficiente del desempeño docente

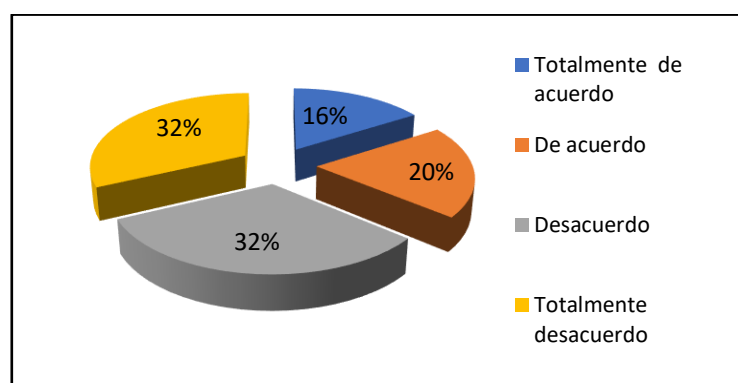


Figura 7. Estilo de liderazgo que ejerce el gestor para el fortalecimiento de la adquisición de conocimientos, valores y actitudes de los docentes

Al cuestionar a los participantes en este estudio sobre si el gestor tiene capacidad de gestión y organización, predomina la opinión de que “a veces” tiene esa capacidad (33%) y el 21% señaló que no la tiene, aunque es importante señalar que, en conjunto el 46% consideró que “siempre” y “casi siempre”, el gestor tiene la capacidad de gestoría y organización (Figura 8).

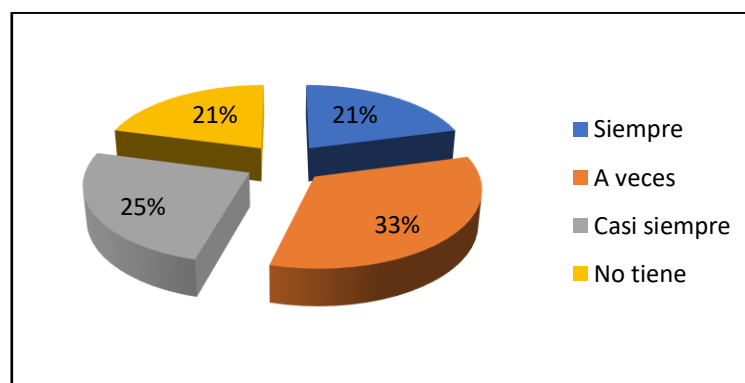


Figura 8. ¿El gestor, tiene capacidad de gestión y organización?

Finalmente, la evaluación del gestor, y el estilo de liderazgo ejercido durante el desempeño de sus funciones es considerado por un 40% de los encuestados como “deficiente”; este alto porcentaje muestra la desaprobación que tiene el gestor y su liderazgo, y que se debe reforzar los criterios de una buena gestión y de este modo cambiar la perspectiva de la mayoría de los docentes de este Centro Educativo (Figura 9).

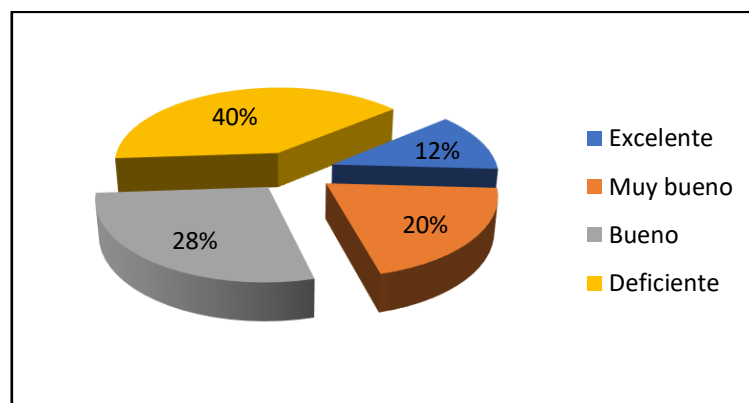


Figura 9. Evaluación del Estilo de liderazgo ejercido por el gestor(a) en el desempeño de sus funciones

Una vez analizada la información y elaborado el diagnóstico, se pudieron identificar las áreas de oportunidad para mejorar la práctica de liderazgo del gestor, enfocándose a hacer más eficiente el desempeño docente. Y conforme a esto, se hace la propuesta del siguiente plan de acción:

Plan de acción para contribuir al mejoramiento del liderazgo del gestor y promover un incremento en la eficiencia del desempeño docente.

Objetivo: Establecer las fases para el desarrollo de la competencia de liderazgo en los gestores educativos del centro y esto permita mejorar la gestión educativa y el desempeño laboral docente.

Alcance: El plan será aplicado a los gestores de la Escuela Primaria Profesor Agustín Berroa. Distrito 05-01.

Fases	Actividades	Responsable	Producto	Plazo
Sensibilización	Presentar a los gestores y equipo de gestión los resultados de la presente investigación. Mostrar el programa para la mejora de la competencia de liderazgo en los gestores.	Investigador	Lista de asistencia a la presentación de los resultados. Cronograma de aplicación de plan.	Septiembre 2020
Implementación	Desarrollo de programa mentoring. Aplicación Programa de Coaching. Taller al aire libre.	Mentor/a. Coach. Tallerista.	Registros de asistencia y seguimiento a programas para la mejora del liderazgo.	Mayo 2021
Evaluación	Cuestionario al final del taller. Registro de acuerdos en mentoría.	Coach Mentor/a Tallerista. Director Equipo de gestión	Informe de evaluación y avances.	Agosto 2021

	Recopilación de evidencias del programa de coaching.			
Seguimiento	Evaluación del desempeño del gestor. Análisis de mejora de competencias mediante buzón.	Equipo de gestión.	Informe evaluación del desempeño. Quejas y sugerencias del buzón.	Continuo

PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIA DE LIDERAZGO	
ACTIVIDADES DESARROLLO INDIVIDUAL	
TÉCNICA	COACHING A LA GESTIÓN
Descripción	
Proceso de acompañamiento donde un facilitador o “coach” apoya a la persona o “coachee” a través del desarrollo de una identidad y guía de autoconocimiento que busca el potenciamiento del potencial de acción.	
Objetivo	Maximizar el desarrollo profesional y personal del gestor (coachee), para que así el líder luego de algunas sesiones empiece a inspirar una cultura laboral más consciente, que contribuya al alineamiento de los objetivos de la institución y el bienestar de los docentes (colaboradores).
Metodología	El “coaching” trabaja el conocimiento (saber), las habilidades (saber hacer) y, sobre todo, el cambio de actitud y la conversión de las habilidades en hábito (saber ser).
	En el “coaching” hace hincapié a los aspectos que engloban las “competencias” de las personas.
	El método del “coaching” utiliza la reflexión, el descubrimiento, el plan de acción y el seguimiento.
	El proceso habitual de “coaching” se estructura en sesiones presenciales y en un intenso diálogo entre el “coach” y el “coachee”. En dicho diálogo el “coach” tiene que poseer “habilidades de comunicación” como el sondeo y la escucha activa o empática y el “poder de convicción” para ganarse la confianza del “coachee”.

ACTIVIDADES DESARROLLO INDIVIDUAL	
TÉCNICA	MENTORING
Descripción	

<p>Herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, todo ello dentro de un proceso predominantemente intuitivo en el que se establece una relación personal y de confianza entre un MENTOR/A que guía, estimula, desafía y alienta a otra según sus necesidades para que de lo mejor de sí a nivel personal y profesional.</p>	
OBJETIVOS	<p>Acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia (LIBERAR EL POTENCIAL).</p>
	<p>Capitalizar el saber acumulado en las personas que existen en las organizaciones o la sociedad y que pueden aportar sus experiencias a favor de otros (TRANSFERENCIAS DE SABER HACER).</p>
PROCESO/ METODOLOGÍA	<p>Proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional de otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos. Se trata de un proceso no sólo aplicable a los nuevos empleados, sino que es especialmente eficaz para trabajadores ya contratados susceptibles de ser promocionados en un futuro próximo. Los mentores tienen un “score” alto en inteligencia emocional: son sociables, saben manejar la frustración y la rabia, son motivadores natos, saben establecer vínculos, son generosos y saben confiar en los demás.</p>

ACTIVIDADES DESARROLLO INDIVIDUAL	
TÉCNICA	OUTDOOR TRAINING (ROPES CHALLENGE, TALLER DE CUERDAS)
Descripción	
<p>Es un taller al aire libre, altamente participativo, basados en metodologías de Aprendizaje Experiencial. Esta metodología fundamenta la transferencia de conocimientos y experiencias mediante la aplicación de actividades lúdicas a través de dinámicas de grupo en un marco creativo, dinámico, interactivo y divertido. Las Cuerdas Bajas (Taller de Cuerdas Bajas TCB), se denominan así, porque las dinámicas se realizan usualmente con elementos al nivel del piso o a unos cuantos centímetros de altura.</p>	
OBJETIVOS	<p>Realizar actividades en las cuales los integrantes del equipo comprenderán, aprenderán y aplicarán acciones para desarrollar, para mantener la productividad y el mejoramiento continuo. Este proceso se inicia, entendiendo los valores y factores clave de colaboración, cooperación, comunicación y cohesión, en un solo equipo.</p>
PROCESO/ METODOLOGÍA	<p>Compuestas por una serie de actividades físicas y desafíos mentales orientados a la solución de problemas, fomentando una serie de miradas insight, de aprendizajes y autoanálisis, evidenciando competencias para el trabajo cooperativo, el trabajo en equipo y con estos, el liderazgo. Después de un ejercicio práctico, los participantes son guiados a través de un proceso de reflexión, para que los conceptos teóricos y abstractos se puedan integrar con la experiencia práctica. Los pensamientos e intuiciones resultantes son transformados en generalizaciones, que pueden aplicarse a otras situaciones para ser probadas y recomenzar el ciclo.</p>

DISCUSIÓN

Los resultados de este trabajo muestran que, en el Centro de Estudio en cuestión, predominan los estilos autoritarios y situacional. Los resultados anteriores son parcialmente similares a los mostrados por Calla (2008), quien concluyó que existe una correlación entre el estilo de liderazgo del gestor y el desempeño docente, en su Centro de trabajo, mostrando que, los estilos autoritario y anárquico son los predominantes; por otro lado, Rincón (2005) defiende esta misma posición en la educación básica de Andahuaylas, Perú, donde concluye que los estilos predominantes del líder directivo son el autoritario y anárquico, con un desempeño docente de bajo nivel y autocrático. En los tres casos, se presenta de manera común, el estilo autoritario, que al parecer es el papel que juegan los directivos o gestores de los planteles escolares.

Los docentes consideran que el estilo de liderazgo adoptado por el gestor no contribuye al desempeño laboral eficiente, lo cual refuerza la idea de que el liderazgo del gestor contribuye a una mejora en la práctica laboral de sus subordinados o un estancamiento en el mismo, lo cual es mencionado también por Tejada, Estrella y Zapata (2019). Es importante recalcar que la toma de decisiones por parte del gestor, sin tomar en cuenta la opinión de los demás miembros del Centro Educativo, disminuye la capacidad de respuesta de los docentes en cuanto al desarrollo efectivo de accionar como entes fundamentales en el proceso de formación.

De acuerdo con el cuerpo docente, se observó que las estrategias de comunicación no son muy satisfactorias, utilizando técnicas de comunicación poco ortodoxas y eficaces, lo que coincide con lo mencionado por Mellado y Chaucono (2019) que señalan que, la comunicación de la visión y el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva contribuye al desarrollo de una gestión educativa efectiva.

En los resultados del presente estudio se muestra como los docentes en su mayoría (56%) reaccionan indiferentes y muy indiferentes al tipo de liderazgo que desarrolla el gestor, lo que muestra el grado de influencia que el gestor puede tener en el desempeño docente, ya que, de acuerdo con estos resultados, su labor no está dirigida por la estrategia del Centro Educativo. Resultados similares se encontraron por Castillo (2010) en un centro escolar de Lima, Perú, donde su investigación arrojó que no hubo una relación significativa entre el liderazgo de la directora y el desempeño medio de las profesoras a su cargo. Cabe agregar que Lupano y Castro (2006) afirman que la evaluación del liderazgo y su relación con el desempeño docente no es una labor sencilla y que en la actualidad se necesita abordar este fenómeno “desde una perspectiva integradora superando la tendencia a la segmentación y fragmentación que han presentado las diferentes líneas de investigación que estudiaron a los líderes”.

CONCLUSIÓN

Existen varios significados del concepto de liderazgo, pero todos coinciden que es importante para inspirar confianza en el logro de los objetivos de una institución. Se concluye con un diagnóstico de la situación actual del liderazgo del gestor de la Escuela Primaria Profesor Agustín Berroa, el cual señala que predomina un estilo autoritario y situacional; a lo cual, los docentes consideran que este estilo de liderazgo no permite una práctica eficiente del desempeño docente, ni favorece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes; asimismo, que los docentes reaccionan indiferente y muy indiferentemente a los estilos de liderazgo predominantes. Asimismo, el tipo de comunicación organizacional y el uso de circulares por parte del gestor para comunicarse con el cuerpo docente, parecer no ser el adecuado. El diagnóstico concluye con una evaluación del estilo de liderazgo del gestor, donde la mayoría de los encuestados consideró que es deficiente.

El diagnóstico permitió identificar un campo de oportunidades de mejora en el estilo de liderazgo del gestor para hacer más eficiente el desempeño docente, a raíz de eso, **se concluye con una propuesta de acciones que contribuyen al mejoramiento del liderazgo del gestor y promueva una mejora en el desempeño de los docentes del segundo ciclo de la Escuela Primaria Profesor Agustín Berroa**. Considerando las condiciones de contingencia por la pandemia, no fue posible llevar a la práctica las acciones, sin embargo, se sometió a la consideración de expertos, dictaminando que la propuesta es pertinente y de gran relevancia, y que podría contribuir positivamente al liderazgo del gestor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Calla Colana, G. J. (2008). El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao – Lima. (Tesis de Maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle, Perú. Recuperado de: <http://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1881>
2. Castillo, V. (2010). Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. n° 87 Callao 2009. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1107/1/2010_Castillo_Relaci%C3%B3n%20del%20liderazgo%20de%20la%20directora%20y%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20las%20docentes%20de%20la%20IEI%2087%2C%20Callao.pdf
3. Leiva Guerrero, M. V. y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad de la Educación*, 59, 225-251. doi:10.31619/caledu.n51.635
4. Lupano, P. M.L. y Castro, S. A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate: Psicología, cultura y sociedad*, 1(6), 107-121. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
5. Mellado, M. y Chaucono, J. (2019). Prácticas de liderazgo de docentes y directivos que favorecen el aprendizaje de estudiantes en contexto mapuche. *Sophia Austral*, (24), 63-81 Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-56052019000200063
6. Rincón, J. (2005). Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de los docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de: http://biblioteca.educacion.unmsm.edu.pe/index.php?option=com_k2&view=item&id=121:relaci%C3%B3n-entre-estilo-de-liderazgo-del-director-y-desempe%C3%B1o-de-docentes-del-valle-del-chumbao-de-la-provincia-de-andahuaylas-juan-carlos-rinc%C3%B3n-chahuillco-2005&Itemid=194
7. Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T. y Quiñones Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia*, colección de Filosofía de la Educación, 28(1), 237-262. doi:10.17163/soph. n28.2020.09
8. Tejeda, E., Estrella, A. y Zapata, E. (2019). Estilo de liderazgo del equipo de gestión y su incidencia en el desempeño de los docentes del Centro Educativo Trina Moya de Vásquez. (Tesis de Maestría). Universidad Abierta Para Adultos UAPA, Santiago, Rep. Dom. Recuperado de: <http://rai.uapa.edu.do:8080/xmlui/handle/123456789/491>
9. Torres, C. F. y Barbosa, R.D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
10. Valladares, L. (2017). La “práctica educativa” y su relevancia como unidad de análisis ontológico, epistemológico y sociohistórico en el campo de la educación y la Pedagogía. *Perfiles Educativos*, 39 (158), 186-203. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982017000400186