LIDERAZGO DOCENTE EN UNA PRIMARIA RURAL: ESTUDIO DE CASO.

TEACHER LEADERSHIP IN A RURAL ELEMENTARY SCHOOL: CASE STUDY

Magdalena Aguilar Chan[1]
Alejandro Jesús Barrera Medina[2]

Resumen

El presente artículo estudia el liderazgo docente en un plantel escolar rural, específicamente en la primaria "Benito Juárez" de la comunidad La Cristalina, Carmen, Campeche, con el objetivo de identificar en cada docente su estilo de liderazgo y su relación con el enfoque según el modelo bidimensional de Blake y Mouton. Se evaluaron seis docentes a partir de un autoexamen, de igual forma fueron calificados por sus alumnos a través de un cuestionario, enriqueciendo los resultados con comentarios obtenidos de los padres de familia. El estudio permitió observar una clara correspondencia entre los estilos de liderazgo y los enfoques propuestos, así como la influencia de cada uno de ellos sobre el dominio, motivación y control de sus grupos.

Abstract

This article studies the teaching leadership in a rural school campus, at "Benito Juarez" elementary school in La Cristalina, Campeche, Mexico, with the objective of identifying personal teachers' leadership style and their relationship to the two-dimensional model of Blake and Mouton. Six teachers were evaluated through the application of a auto-evaluation. They were also evaluated by their students through a questionnaire, which was complemented with comments obtained from parents. The study allowed us to observe a clear correspondence between the styles of leadership and the proposed approaches, as well as the influence of each of them on the dominance, motivation and control of their groups.

Palabras clave:
Liderazgo docente, educación rural, educación primaria.

Keywords
Teaching leadership, rural education, elementary education.

Introducción

En el contexto escolar se encuentran diversos factores que intervienen en el desempeño diario de un docente, ejemplo de ello son el clima laboral, los recursos disponibles, las políticas educativas, por mencionar algunos. No obstante, existe una temática pocas veces comprendida por las autoridades de la educación, la cual en muchas ocasiones es un factor de cambio más poderoso que los mencionados anteriormente; ese es el Liderazgo del docente, del que Burns (1978) señala: "El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos" (citado en Guibert, 2010, p. 186).

1 Candidata a Maestra en Gestión Educativa por la Universidad Padagógica Nacional 041, subsede Champotón, Campeche. Docente de educación básica en la comunidad Aguacatal, Carmen, Campeche.

2 Maestro en Ciencias de la Preservación de Materiales, estudiante de maestría en Gestión Educativa, docente de educación media superior y encargado de la expedición de publicaciones y reproducciones del Centro INAH Campeche.

Acertadamente existen diversos estudios similares con resultados o percepciones distintas acerca de lo que es liderazgo y cómo éste influye en su entorno, entre ellos el de Ahumada (2004) quien comenta: "la definición de liderazgo está ligada a la noción de poder" (p. 58), resaltando la capacidad que tiene un hombre de influir en otras personas y así concretar sus objetivos, sin embargo, Davis & Newstron (2003) tienen una visión diferente, Aguirre, Serrano, & Sotomayor (2017) hacen alusión al trabajo de ellos al señalar: "el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos" (p. 188) diferenciándose de Ahumada donde el primero se centra en cumplir el objetivo, influenciando al personal para que colabore en ello aún si estos no están conformes.

Así como el empresario, el político, el dirigente social e incluso el pastor de un culto religioso, el docente debe desarrollar un estilo de liderazgo que le permita alcanzar los objetivos propuestos, Maxwell (2007) menciona: "La clave del éxito de cualquier esfuerzo está en la capacidad de dirigir a otros con éxito" (p. X), por ello, si el docente pretende lograr exitosamente las metas planteadas con su grupo de estudiantes, éste tiene que ser capaz de transformar su esfuerzo en resultados contundentes mediante la correcta dirección de sus alumnos.

En México, el docente era evaluado por los resultados que obtenían sus alumnos en diversas pruebas como lo fue ENLACE (Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares) desde el año 2008 hasta el 2013, por señalar un ejemplo. Mencionan Cordero, Luna & Patiño (2013): "El interés puesto en la calidad de la educación ha llevado, en el ámbito internacional, a ubicar como primer objeto de evaluación el aprendizaje de los estudiantes"; ante premisas como ésta, la Secretaría de Educación Pública (SEP) implementó un sistema de medición para el desempeño docente, basándose en los resultados de las evaluaciones a estudiantes y en el cumplimiento de indicadores. La SEP, de la mano del ejecutivo federal promovió una reforma educativa (2013), donde se emitieron los lineamientos a seguir por el docente, ejemplo de ellos son la planeación didáctica, los estilos de aprendizajes y las bitácoras de clase; sin embargo, aun con todas las políticas, reformas, programas y recursos materiales invertidos para revertir el rezago educativo que presenta el país (CONEVAL, 2011), se depende en mayor medida de un recurso humano capaz de transformar éstos elementos en conocimiento para sus aprendices, dicho recurso es el docente, mismo que requiere además del conocimiento y herramientas, la aplicación correcta de un liderazgo que le permita aprovechar al máximo la capacidad de sus estudiantes.

El liderazgo docente en el nuevo modelo educativo

En México, durante el ciclo escolar 2014-2015, se dio inicio a un nuevo modelo de admisión para docentes de educación básica (Gobierno Federal, 2013), por la implementación de "La Reforma Educativa" (2012) que contempló una serie de evaluaciones con la finalidad de seleccionar al personal idóneo para el puesto de docente, destacando una serie de ítems al interior de las pruebas que evaluaron la actitud del docente frente a distintas situaciones, y de ese modo la percepción del mismo ante el posible actuar de los directivos en casos fortuitos. El liderazgo es un tema de vital importancia para los colectivos de un centro escolar, por lo cual la SEP proporciona cursos y con ello pretende incentivar su desarrollo, así como sus capacidades de gestión (Secretaría de Educación Pública, 2016), sin embargo el énfasis del liderazgo se enfoca en el personal directivo, menospreciando el impacto de un liderazgo docente frente a su grupo de alumnos y padres de familia. El liderazgo es visto y estudiado desde diversos ámbitos de la sociedad, Cheong (2011) del Instituto de Educación de Hong Kong, escribió un artículo refiriéndose al "3er. Paradigma del Liderazgo en la Escuela":

> Durante las últimas dos décadas se han puesto en marcha numerosas reformas educativas en diversas partes del mundo. (Pero) ¿Cuáles son las principales tendencias de estas reformas y cómo están relacionadas con los cambios en la dirección y liderazgo de la escuela a nivel internacional? En concreto, ¿qué cambio de paradigma es evidente en el liderazgo escolar eficaz a la hora de iniciar cambios en la escuela para el aprendizaje, en el contexto de la globalización, la transformación económica y la competencia internacional? Preguntas como éstas son cruciales para el futuro desarrollo de los estudiantes y la sociedad. (p. 2).

Entre los años 1970 y 2000 se desarrolló el primer paradigma de liderazgo educativo (Cheong Chen, 2011), se basó principalmente en un estilo rígido, cerrado y vertical, donde el docente y director del centro escolar únicamente cumplían la función

de mensajeros, haciendo llegar la información que el gobierno deseaba fuera impartida como educación, el documento de Cheong señala que el segundo paradigma es ver al director como el único líder de un centro escolar, mismo que trabaja como un gerente al dirigir la escuela de forma administrativa, donde el docente no representa a un líder, sólo dirige el aprendizaje estandarizado y mecánico, bajo repeticiones y memorización, convirtiendo al alumno en un elemento pasivo del proceso de aprendizaje; el tercer paradigma referido por Cheong, plantea un enfoque flexible, abierto, horizontal y distribuido, donde todo el personal educativo que integra un centro escolar debe ejercer un liderazgo para fomentar el desarrollo del aprendizaje. En éste tercer paradigma, el estudiante se vuelve el centro de la educación, donde el docente no debe dirigir, sino guiar, volviéndose pieza clave del éxito escolar del alumno, independientemente de los programas y acciones que el gobierno realice.

Mayoral, Colom, Bernad y Torres (2018) recuerdan que liderar no es el equivalente a dirigir, ya que, éste último emplea recursos para lograr los objetivos; pero así mismo, el dirigir conlleva de la mano el evaluar, gestionar y controlar con el único fin de alcanzar el objetivo planteado. Rojas & Gaspar (2006) fortalecen la idea de que un líder es un guía, un líder es quien conduce; basado en éste juicio, podemos aseverar que toda la función docente es la de un líder, puesto que efectivamente guía a sus alumnos durante su aprendizaje, empleando diversos métodos y adaptándose a situaciones con tal de encauzarlos por el camino adecuado de la educación. Así, Bolívar (2012) explica que el liderazgo dentro de un ambiente escolar es comprendido como la capacidad de influir en las personas, con la intención de hacerles miembros activos en el desarrollo de tareas, aludiendo no solamente al liderazgo frente a los alumnos, sino también ante los padres de familia; esto permite extender las actividades de clase hasta el ámbito familiar, concibiendo de esa forma una educación compartida bajo un liderazgo docente.

Para analizar la particularidad presente en el trabajo de investigación, se desarrolló un estudio de caso que como bien señala Vázquez & Angulo (2003), el investigador mismo puede construir el caso, producto de la propia investigación; teniendo por objetivos determinar el enfoque según el Modelo Bidimensional presentado por Blake y Mouton (1962), para lo cual se aplicó el instrumento Rejilla Gerencial, adaptado para la presente investigación. Del mismo modo se determinó con el instrumento "Test de Liderazgo" (Kurt Lewin), obtenido del trabajo de investigación de Zuzama (2015) y adaptado al contexto de estudio, donde se evidencia la presencia y porcentaje de tres estilos de liderazgo en cada docente, el autoritario (autocrático), democrático y laissez-faire; Esther López (2013) los define:

> AUTORITARIO: El líder determina todas las normas. Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto. El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. El líder está "personalmente" para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas.
>
> DEMOCRÁTICO: Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir.
>
> *LAISSEZ-FAIRE* O LIBERAL: Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha. El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas. Si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad. (p. 9)

El Plantel

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la escuela primaria rural de tiempo completo Benito Juárez, la cual se encuentra ubicada dentro de la comunidad "La Cristalina", perteneciente al municipio de Carmen en el estado de Campeche. Misma que cuenta con los servicios básicos de agua y energía eléctrica para la infraestructura de 7 aulas, 2 sanitarios (uno de niños y uno de niñas) y 1 oficina.

El personal que conforma la escuela son dos administrativos, un operativo, seis docentes (uno de

cada grado, de primero a sexto) y un Director, quien funge como responsable del plantel, el cual opera bajo el turno matutino, servicio único con horario de 8:00 a 15:00 horas.

Participantes

En el estudio participó un total de 114 alumnos, conformados por 22 de primero, 22 de segundo, 18 de tercero, 18 de cuarto, 17 de quinto y 17 de sexto; también participaron 6 docentes (sujetos evaluados), cada uno frente a grupo, siendo la totalidad de los que conforman la plantilla escolar.

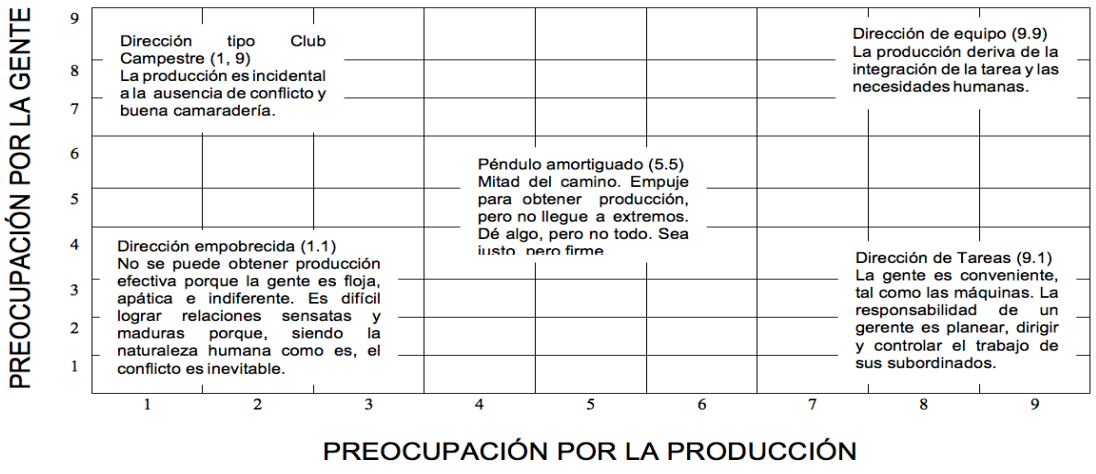
Basándonos en los criterios de Stake (1995), donde los estudios de caso deben ser tratados bajo ética y confidencialidad, se determina asignar un acrónimo conformado por dos letras mayúsculas a cada uno de los seis docentes evaluados, la primera letra para el género, H si es hombre y M si es mujer, la segunda corresponde al orden alfabético según el turno de la evaluación; señalando a continuación su edad y acrónimo: HA de 30 años es maestro del cuarto grado, HB de 26 años es maestro de quinto grado, MA de 33 años es maestra de tercer grado, MB de 30 años es maestra de sexto grado, MC de 37 años es maestra de segundo grado y MD de 27 años es maestra de primer grado.

Instrumentos

El *Test de Liderazgo* (Kurt Lewin), obtenido del trabajo de investigación de Zuzama (2015) fue adaptado para ser aplicado en el contexto de este estudio; el cuestionario que fuera desarrollado en 1939 por el filósofo Polaco Kurt Lewin y sus colegas tiene como objeto identificar un estilo predominante de liderazgo, brindando tres opciones posibles: autoritario (autocrático), democrático y *laissez-faire* (liberal), a su vez permite identificar de qué manera es condicionado el comportamiento de las personas según el estilo de liderazgo que les dirija (Román, 2015).

El *Test de Liderazg*o consiste en 33 ítems dicotómicos, que plantean al evaluado situaciones a las cuales debe responder A en caso de estar de acuerdo con el planteamiento del ítem o D si está en desacuerdo; el test no señala un ambiente en particular para su ejecución, sin embargo éste debe ser resuelto en una sola aplicación.

El segundo instrumento es una adaptación (según el contexto y nivel de los participantes) de la *Rejilla Gerencial o Cuestionario de Liderazgo* presentado por Blake y Mouton (Managerial Grid) en 1962, el cual responde a un *Modelo Bidimensional* propuesto por ellos cuando estudiaban los liderazgos de los directivos de las industrias manufactureras. El cuestionario se aplica a los subordinados, expresando su percepción del tipo de líder que tienen ante ellos al responder a cada uno de los 35 ítems regidos por una escala Likert de 5 puntos: S (Siempre), F (Frecuentemente), O (Ocasionalmente), R (Rara vez) y N (Nunca); el instrumento tiene por objeto identificar el interés del líder, otorgando 5 posibles escenarios de la forma en que éste piensa, planteados en *Managerial*



Grid (Blake & Mouton, Managerial Grid, 1962).

Fig. 1. La rejilla gerencial (Tomada de Blake y Mouton, "Managerial Grid", Advanced Management

Office Executive, 1962, vol. 1, no. 9).

La Rejilla Gerencial es descrita en Los Clásicos de la Gerencia (1984) donde se comenta que los números al interior de los paréntesis representan una posición dentro de un plano cartesiano (X, Y), el primer número (x) corresponde al eje horizontal o Preocupación por la Producción (preocupación por la tarea), y el eje vertical se señala a través del segundo número (Y) que refleja la Preocupación por la Gente, indicando con el 1 un menor interés y con el 9 el mayor interés en cada uno de los ejes.

Procedimientos

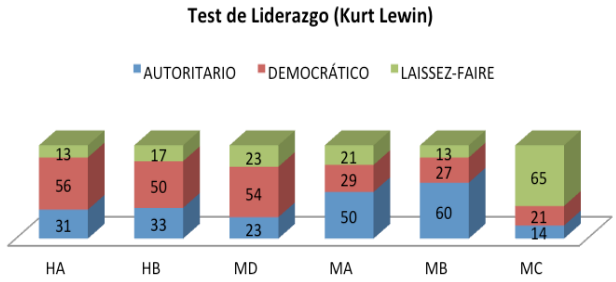
Se realizó una reunión de media hora con los docentes donde se les solicitó su colaboración, tanto para resolver el *Test de Liderazgo* (adaptación del cuestionario de Kurt Lewin obtenido del trabajo de Zuzama (2015)), como del espacio y tiempo que permita la aplicación del C*uestionario de Liderazgo* (Blake & Mouton, 1962) a sus alumnos (en ausencia del docente) previamente informados del objetivo del estudio.

Se aplicó sin límite de tiempo y en una sola exhibición el *Test de Liderazgo* (adaptación del cuestionario de Kurt Lewin obtenido del trabajo de Zuzama (2015)) a los 6 docentes, concluyendo los 33 ítems en un lapso de 15 a 20 minutos bajo la instrucción "Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo".

Para la aplicación completa de la adaptación del *cuestionario de liderazgo* (Blake & Mouton, 1962) a todos los alumnos se requirió de 6 etapas (3 etapas por día), una para cada grado, la cual fue aplicada por personal ajeno a la escuela y apoyada de un padre de familia, mismos que guiaron a los alumnos durante la aplicación. El trabajo de campo se completó en 4 días, el primero para la reunión con los docentes, el segundo para la aplicación de la prueba a los mismos, el tercer y cuarto día para la aplicación del cuestionario a los alumnos. Para el *Cuestionario de Liderazgo* (Blake & Mouton, 1962). Se evaluó al total de alumnos matriculados de la escuela; se promediaron los resultados obtenidos de los 114 cuestionarios recolectados, con lo cual se generalizó la percepción del grupo con respecto a su docente.

Resultados

Los resultados del Test de Liderazgo (adaptación del cuestionario de Kurt Lewin obtenido del trabajo de Zuzama (2015)) demuestra 2 grupos de tendencia y un caso aislado, el primero es conformado por los docentes HA, HB y MD, quienes comparten la característica de estar favorecidos por el estilo de liderazgo democrático, el segundo está compuesto por MA y MB quienes comparten un estilo preferentemente autoritario con un toque democrático, por último la docente MC, quien expresa un predominante estilo laissez-faire.



Gráfica 1. Resultado de la aplicación del Test de Liderazgo (Kurt Lewin)

Los resultados indicaron que el docente HA presenta un 56% de estilo democrático, 31% de estilo autoritario y 13% del estilo *laissez-faire*, resultado similar al obtenido por los docentes HB y MD quienes expresaron 50% del estilo democrático, 33% del estilo autoritario, 17% del estilo *laissez-faire* y 54% de estilo democrático, 23% de estilo autoritario, 23% del estilo *laissez-faire* respectivamente.

Las docentes MA y MB expresaron un estilo similar entre ambas, siendo que MA presenta un 50% del estilo autoritario, 29% del estilo democrático y 21% del estilo *laissez-faire*; MB presenta 60% del estilo autoritario, 27% del estilo democrático y 13% del estilo *laissez-faire*. La docente MC fue un caso aislado al manifestarse con un 65% de inclinación hacia el estilo *laissez-faire*, 21% del estilo democrático y 14% del estilo autoritario.

Los resultados obtenidos de los alumnos que evaluaron los enfoques de liderazgo de sus docentes con la adaptación personalizada del *Cuestionario de Liderazgo* según el Modelo Bidimensional de Blake y Mouton (1962) señalan la misma tendencia de grupos que los resultados obtenidos del primer instrumento, donde los docentes HA, HB y MD se conglomeran dentro del cuadrante de la *Dirección de Equipo*, MA y MB en el cuadrante de *Dirección de Tareas* y MC en el área de *Dirección*

Club Campestre.

Tabla 1

Valores obtenidos del Cuestionario de Liderazgo aplicado de forma individual a cada docente, obteniendo las posiciones (2, 9) para MC, (7, 8) para HB, (7, 9) para HA, (8, 8) para MD, (9, 1) para MB y (9, 3) para MA.

Resultados del Cuestionario de Liderazgo (Blake y Mouton).

En la tabla 1 se observa la agrupación de HA, HB y MD, presentando un enfoque *Dirección de Equipo*, sus alumnos les otorgaron los valores promedio de (7, 9), (7, 8), (8, 8) respectivamente. Los docentes MA y MB están situados en el cuadrante de *Dirección de Tareas* al obtener los valores (9,3) y (9,1); como es señalado en el párrafo anterior, MC se ubica en el área de Dirección Club Campestre, aislándose de los demás docentes según su enfoque de liderazgo, sus alumnos le concedieron un valor de (2,9).

Conclusiones

Lewin y Lippit (1938) en su trabajo *An experimental approach to the study of autocracy and democracy* señalan la importancia de un buen liderazgo, resaltando entre ellos el estilo democrático, el cual permite obtener un mayor provecho del trabajo en equipo, menos estrés y un resultado final más satisfactorio. Lewin y lippit comentan que el estilo autoritario cumple con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, pero, éste estilo provoca un estrés generalizado en el grupo; así mismo presentaron el estilo *Laissez-faire* como un estilo no recomendado, ya que bajo ésta dirección no se alcanzan los objetivos, la falta de normas genera un ambiente de estrés y da paso al desorden.

Los primeros resultados permitieron observar una tendencia clara de liderazgo democrático en el personal docente de la escuela primaria Benito Juárez, liderazgo esperado en una institución educativa, ya que se adecua a la situación para liderar, permitiendo la toma de decisiones en conjunto, estableciendo consenso y evaluando al grupo para apropiar un determinado método de trabajo (Fonseca , Sánchez, & Bracho, 2007). Tres de los seis docentes privilegiaron un liderazgo democrático; no obstante, los demás docentes lo expresan como su segunda fortaleza, por lo cual se consolida el estilo de liderazgo democrático al interior de su comunidad educativa.

Los resultados del *Cuestionario de Liderazgo* (Blake & Mouton, 1962) demostraron una clara tendencia hacia el cumplimiento de la tarea (eje horizontal) en cinco de los seis docentes. La docente MC es la única que no privilegia el cumplimiento de objetivos según los resultados de las pruebas. Para el e*nfoque por la gente* (eje vertical), cuatro docentes obtuvieron un valor positivo. MA y MB son las únicas docentes que obtuvieron una apreciación negativa en el eje *enfoque por la gente*, cercana al límite inferior de éste, para lo que ellas expresan que prefieren cumplir con sus objetivos de clase aun si esto significa presionar más a los alumnos.

Así como Lewin y Lippit (1938) generaron conclusiones según los estilos encontrados entre sus participantes, Blake y Mouton (1984) describieron las áreas según las conclusiones obtenidas en investigaciones anteriores (Managerial Grid, 1962). Blake y Mouton (1962) concluyeron que el área de *Dirección de Tareas* se enfoca en la producción (logro de metas), el área *Dirección Tipo Club Campestre* no se preocupa por impulsar a la gente a producir, teniendo como premisa que "se puede guiar a un caballo hacia el agua, pero no se le puede hacer beber".En su documento señalan que cuando alguno de los dos cuadrantes ya mencionados no logra el éxito esperado, se tiende a cambiar la estrategia, desplazando el enfoque a un cuadrante central (5, 5) cono-

cido como *Péndulo Amortiguado,* donde se trata de solucionar los problemas y poco a poco avanzar hacia un objetivo. El espacio que comprende *Dirección de Equipos* puede ser señalado como el enfoque ideal, el cual permite avanzar con claridad hacia los objetivos sin descuidar al personal, haciendo de ambos intereses (objetivos y personal) su prioridad al visualizarlos como un todo compatible.

Al analizar ambas pruebas, se logra vislumbrar una clara relación entre los enfoques y los estilos de liderazgo; donde estos últimos, al ser democráticos, operan al interior del cuadrante *Dirección de Equipo*, los estilos autoritarios se sitúan en el cuadrante *Dirección de Tareas*, mientras que el estilo *laissez-faire* domina el área comprendida por el cuadrante *Dirección Club Campestre*. Si bien la relación entre ambas pruebas es obvia, se requirió de comentarios por parte de los padres de familia para comprender el porqué de cada estilo y enfoque. Entre los comentarios se destacan los realizados por los padres de familia del tercer grado que tiene a su cargo la docente MA, la cual de forma autoritaria compromete a los padres a brindar atención a sus hijos para que se nivelen, siendo que algunos de ellos no saben leer a pesar de estar en tercer grado. MA atribuye el uso de ese estilo como respuesta al expresado por MC, quien hace del *laissez-faire* se estilo predominante, centrándose en sus alumnos y prescindiendo de los objetivos.

Los padres de alumnos de MA y MB comentaron que sus hijos si bien son los de mejor aprovechamiento, son los de mayor estrés pues por lo general llevan un excedente de tarea al hogar a pesar de que la escuela es de tiempo completo. Los padres señalan que el estilo autoritario de las docentes es parte esencial del estrés en sus hijos, aun teniendo en claro que MA lo adopta como medida para resarcir el bajo aprovechamiento de los alumnos procedentes de un estilo liberal, y MB emplea el mismo estilo autoritario procurando desarrollar lo mejor de sus alumnos quienes egresarán de la primaria para incursionar en secundaria, por lo que pretende otorgarles características y conocimientos adecuados para su nueva etapa.

El estilo mejor balanceado dentro de ésta escuela primaria rural fue el democrático, donde sus docentes presentan un interés similar entre la tarea y sus alumnos. Los padres acrecientan la idea que sus hijos son los de mayor estimulación, son participativos y disfrutan de las actividades escolares en mayor medida que los sometidos a los estilos de los docentes MA, MB y MC, siendo éste último NO RECOMENDADO, pues los alumnos no presentan avances y sí mantienen cierto estrés ante la falta de una figura de autoridad real. Así como fue señalado al inicio del presente trabajo, el liderazgo docente juega un papel fundamental para la mejora del ambiente escolar, lo cual fortalece en gran medida el aprovechamiento de los alumnos mediante una adecuada estimulación; un liderazgo democrático ha demostrado ser más satisfactorio tanto para padres como para alumnos.

Referencias

Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). EL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE MACHALA. Universidad y Sociedad [seriada en línea], 188.

Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Ciencias Sociales Online, 1(1), 53-63.

Blake, R., & Mouton, J. (1962). Managerial Grid. Advanced Management Office Executive, 1(9).

Blake, R., & Mouton, J. (1984). Sección "Clásicos de la Gerencia". Management Today en español, 44-48.

Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Archidona (Málaga): Aljibe.

Cheong Chen, Y. (2011). Hacia el 3er paradigma del liderazgo de la escuela. Revista de Investigación Educativa, 29.

CONEVAL. (2011). Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México en Materia de Rezago Educativo. México, DF.

Cordero Arroyo, G., Luna Serrano, E., & Patiño Alonso, N. X. (2013). La evaluación docente en educación básica en México: panorama y agenda pendiente. Sinéctica(41), 2-19.

Davis, K., & Newstron, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2018). Niñas y Niños fuera de la Escuela en México. México: UNICEF México.

Fonseca , R., Sánchez, M., & Bracho, L. (2007). El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencial de los pasantes de Comunicación Social de la Universidad del Zulia. TELOS, 430-442.

Gobierno Federal. (2012). Pacto Por México. Obtenido de http://pactopormexico.org/Reforma-Educativa.pdf

Gobierno Federal. (2013). Resúmen Ejecutivo de la

Reforma Educativa. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2924/Resumen_Ejecutivo_de_la_Reforma_Educativa.pdf

Guibert, J. (2010). Cooperativismo, empresa y universidad. In memoriam de Dioniso Arazadi Telleria. SJ. Bilbao: Universidad de Deusto, 186.

Lewin, K., & Lippit, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. Sociometry, 292-300.

López Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones.

Maxwell, J. C. (2007). Desarrolle el líder que está en usted. (Lideré, Ed.) Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.

Mayoral Arqué, D., Colom, J., Bernad, O., & Torres González, T. (25 de Febrero de 2018). Leadership in the Rural School: Case Studies. International Journal of Sociology of Education, 7(1).

Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). Bases educativas del liderazgo. Santiago: publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. OREAL/UNESCO.

Román, M. (Mayo de 2015). Identificación y fortalecimiento del liderazgo empresarial en las PyMEs del sector sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas. 37. Quito, Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.

Secretaría de Educación Pública. (2016). Gobierno de México. Recuperado el 15 de 02 de 2019, de https://www.gob.mx/sep/documentos/fortalecer-el-liderazgo-de-los-directores-a-traves-de-acciones-para-el-desarrollo-de-sus-capacidades-de-gestion

Stake, R. E. (1995). The Art of Case Study. London: Sage: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln.

Vázques, I. (2007). Empresa y Grupo. Barcelona: EADA.

Vázquez Recio, R., & Angulo Rasco, F. (2003). Introducción a los estudios de casos: Los primeros contactos con la investigación etnográfica. Málaga: Ediciones Aljibe.

Zuzama Covas, J. M. (2015). Liderazgo: estilos de liderazog según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Universitat de les Illes Balears.