

LA FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES

THE FORMATION OF LEADERSHIP COMPETENCE IN EDUCATIONAL DIRECTIVES

Autores: M.Sc. Oruam Cadex Marichal Guevara

Dr. C. José María Ramos Bañobre

Nancy Hernández Crespo

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

Correo electrónico: oruamcmg@sma.unica.cu

RESUMEN

Los directivos de las instituciones educativas poseen insuficiencias en su desempeño que dificultan su influencia consciente sobre sus subordinados en el cumplimiento de los objetivos de la institución. La literatura no aborda el liderazgo como una competencia pedagógica profesional necesaria para la dirección educativa. El objetivo del trabajo es proponer un modelo para la formación del liderazgo. Se tuvo en cuenta las experiencias prácticas de directivos con resultados de excelencia en su desempeño, se establecieron los rasgos esenciales que debe caracterizar la competencia de liderazgo educativo. A partir del modelo ideal del líder educativo, se realizó el diagnóstico de los directivos y se elaboró un sistema de acciones de preparación, que contribuyeron a mejorar los resultados en el desempeño de los directivos estudiados, en cuanto a su influencia para encausar a sus colectivos, el paradigma en la metodología de la investigación educativa que predominó fue la investigación-acción, y como método el criterio de expertos provocando procesos de intervención e intercambio sistemáticos, con la realización de eventos internacionales anuales.

Palabras clave: Liderazgo, Directivos, Competencia.

ABSTRACT

The directors of educational institutions have shortcomings in performance that hinder their conscious influence over their subordinates in fulfilling the objectives of the institution. The literature does not address the leadership as a professional pedagogical competence to educational direction. The aim of the paper is to propose a model for leadership training. The practical experiences of managers with excellent results in performance was taken into account, the essential features that should characterize the competence of educational leadership were established. From the ideal model of educational leader, the diagnosis of managers was conducted and a system of preparedness actions were elaborated , which helped improve the results in the performance of managers surveyed, in terms of their influence to prosecute their collective was developed the paradigm in educational research methodology was predominant action-research, and as a method the expert's criteria provoking intervention processes and systematic exchange with conducting annual international events.

Keywords: Leadership, Managerial, Competence.

INTRODUCCIÓN

Los directivos educacionales deben enfrentar el tránsito de modelos de dirección altamente centralizados a una dirección descentralizada, que alcance un accionar más participativo en la base. Hacer de la dirección una tarea donde todos se vean reflejados desde las concepciones más generales hasta la toma de decisiones estratégicas, que repercuten de manera directa en la vida de la institución y por ende, en los educandos.

Los elementos antes expuestos conducen a la idea de que en la dirección de las instituciones educativas se necesitan líderes que guíen con entusiasmo las transformaciones que suceden en el sector, que acerquen las principales decisiones a la base, que deleguen de manera eficiente, que ofrezcan poder y confianza a sus subordinados y colaboradores, lo cual les permitirá ganar autoridad, con su propio desempeño eficiente.

La educación cubana transita por una época en la cual se necesitan menos administradores que mantengan las escuelas como están y más líderes educacionales que las cambien (Bañobre y Dorta, 2010).

En relación con el desempeño de los directivos y su eficiencia, se encuentran reiterados señalamientos e inconformidades sobre la necesidad de perfeccionar el trabajo en esta dirección, pero son muy escasos los trabajos que se han centrado en la búsqueda de vías de preparación para lograr que los directivos transiten desde el nivel de desempeño actual al deseado. Sobre la dirección educacional se ha expresado con acierto que: «solo puede dirigir a los maestros, quien haya demostrado en la práctica ser un verdadero maestro de maestros; y solo puede dirigir a cuadros de los distintos niveles de dirección del organismo, quien se haya ganado -en la práctica- a fuerza de consagración y ejemplaridad, el título moral de director de directores» (Alonso, 2002: 2). En la práctica educativa se han detectado insuficiencias que poseen los directivos, para dirigir con éxito:

- Limitada preparación teórico-metodológica en el tema de liderazgo.
- Desconocimiento de las características que debe poseer el directivo para actuar como líder y cómo llevarlas a la práctica, por la carencia de un modelo del ideal, a partir del cual se puedan determinar dimensiones e indicadores para autoevaluarse como líder de la institución educativa.
- No siempre los profesionales mejor preparados y con mayores posibilidades de convertirse en líderes verdaderos, aceptan responsabilidades de dirección que los conviertan en líderes formales.
- La imagen y autoimagen que se tiene del directivo educacional no favorece la formación de líderes.
- Es insuficiente la autoridad en el proceso de dirección.
- Insuficientes conocimientos de la misión y visión en las diferentes especialidades para poder articular las variadas actividades que se desarrollan en la práctica educativa.
- El exceso de centralización y autoritarismo en las líneas de mando, convierte a potenciales líderes, en simples subordinados cumplidores de orientaciones.

Ello obedece a las siguientes causas: resistencia al cambio, relaciones interpersonales incorrectas dentro del equipo de trabajo, desunión en el equipo de

dirección y el celo profesional como limitante para el correcto funcionamiento del proceso de dirección.

Sin líderes, que sean hombres o mujeres íntegros, desde el punto de vista político-ideológico, competentes, organizados, leales, capaces y emprendedores, que faciliten la iniciativa de los trabajadores y se interesen por ellos, que trasmitan optimismo y seguridad en el logro de las metas, por medio de las palabras y el ejemplo personal, no podrá haber una cultura que sirva de fundamento firme para la dirección científica en la sociedad socialista (Borrego, 2009).

En la práctica educativa se observa la siguiente contradicción, la necesidad de la formación de la competencia liderazgo para la dirección de la institución educativa en los directivos y La carencia de un modelo para diagnosticar y evaluar el nivel de formación que poseen los directivos educacionales en dicha competencia.

Es una necesidad social y educacional la formación de la competencia liderazgo para la actividad pedagógica profesional de dirección que tienen que desempeñar los directivos para elevar la calidad de la educación en nuestro sistema educacional socialista, las limitaciones y causas antes mencionadas nos conducen a resolver el siguiente problema científico: cómo perfeccionar el proceso de formación de la competencia liderazgo para la dirección educacional en los directivos educacionales. Definiendo como objetivo general: proponer un modelo para la formación de la competencia liderazgo en la dirección educacional para los directivos educacionales. Se utilizaron métodos del nivel teórico como: el analítico – sintético para sistematizar los fundamentos teóricos, el histórico – lógico permitió profundizar en los antecedentes históricos, el enfoque sistémico estructural fue utilizado al concebir los componentes que integran el sistema de acciones.

En los del nivel empírico se utilizó la observación, para constatar en la práctica el estado del desempeño de los directivos educacionales, la encuesta a directivos, Jefes de Departamentos y profesores colaboradores de las instituciones educativas, entrevista a directores provinciales, municipales y de centro, subdirectores provinciales, municipales y de centro, Jefes de departamentos y profesores colaboradores de asignaturas.

La literatura sobre el tema de liderazgo es muy dispersa y no aborda las particularidades del liderazgo en el sector educacional. El trabajo presenta las

características que debe poseer el directivo de un centro mixto para convertirse en líder natural de su colectivo, además los resultados del diagnóstico del liderazgo y el modelo para perfeccionar su desempeño en la búsqueda del liderazgo.

DESARROLLO

El directivo educacional necesita preparación para poder atender adecuadamente a sus subordinados y a todo el personal que trabaja en su institución, sin embargo, la literatura sobre este tema es muy amplia y se aborda de forma general para todos los directivos, sin particularizar en los directivos del sector educacional, lo cual dificulta la consulta sistemática por estos directivos y su cabal comprensión para poderla contextualizar a la función que desempeñan.

El Comandante Ernesto Guevara (1986) explicaba que los cuadros deben ser dinámicos, no simples trasmisores, hacia arriba o hacia abajo con lemas o demandas, sino creadores en su actividad para ayudar al desarrollo de las masas y a su información constante.

Un estudio realizado en el año 2009 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (ODCE) constituida por 30 países, la mayoría de ellos desarrollados, publicó que el líder escolar promedio de los países de la (ODCE) tiene 51 años de edad y se retirará en los próximos 5 o 10 años (Pont; Nusche; Moorman, 2010).

El estilo de dirección expresa la relación entre directivo y sus colaboradores, manifiesta la autoridad y la forma en que la ejerce. El liderazgo parece ser un don, pero en realidad está formado por un conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades de la personalidad que se pueden adquirir con la guía correcta y el ejercicio constante.

Han existido diferentes teorías sobre el desarrollo del liderazgo, dentro de las cuales se pueden destacar:

Teoría de los rasgos: Parte de la premisa de que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. De esta forma, los esfuerzos estaban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. Una teoría que sigue teniendo adeptos, es la de concebir el liderazgo como una característica de la personalidad

(Pascual y colaboradores, 1993), es decir, el líder en este contexto se entiende como una persona con ciertas cualidades excepcionales, tanto desde el punto de vista intelectual, emocional, social como físico, que le hacen poseer un cierto magnetismo sobre las demás personas.

- El liderazgo autoritario: El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder. Posee la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga la voluntad de otro debido a la posición o fuerza.

- El liderazgo democrático: Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se quiere debido a la influencia personal.

Sin embargo, como señala Watkins (1989), esta nueva perspectiva tuvo muchas dificultades en encontrar el estilo de liderazgo más adecuado, llegándose a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla.

- El líder educativo: Utiliza conocimientos y acciones profesionales de preparación de sus subordinados y colaboradores para lograr la eficacia docente, el desarrollo exitoso de los programas educativos y la supervisión. Diagnostica problemas educativos, orienta a los subordinados, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del proceso educativo.

Teoría sobre la eficacia escolar: Las investigaciones bajo ese paraguas conceptual se amparan, evidencian, en primer término, la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad (Murillo, 2005). Para estos investigadores es difícil imaginarse una buena escuela que no tenga detrás un buen director que la lidere.

Del liderazgo transformacional: El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio, lo definió a partir de dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994).

El liderazgo distribuido (Distributed leadership). (Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006): busca generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al

desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, que se basa en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. El liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de modo que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles.

La comunidad científica aborda al liderazgo como una habilidad que desarrolla el ser humano, Codina 2012, en otras obras encontramos que lo definen como una capacidad, el término liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo lead. El verbo to lead se refiere a la capacidad de conducir hombres. Otros investigadores lo entienden como un aspecto sociopsicológico de la dirección, existen otros estudios que definen al liderazgo como una competencia integradora del resto de las competencias (Bañobre, 2010), es así tal y como se asume el liderazgo en esta investigación.

Con todo ello, se puede resumir que para conseguir una dirección para el cambio es necesario replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo, quién y cómo se asume. Así, es necesario: un liderazgo compartido, distribuido. De esta forma se ha definido como:

la expresión didáctica que se manifiesta en el desempeño y modo de actuación del directivo educacional, donde sus cualidades los hacen eficiente para transformar la práctica educativa, conduce el proceso educativo con entusiasmo y voluntad para lograr los objetivos trazados mediante la participación de todos los subordinados en el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección (Ramos 2010).

A partir de esta definición y de la sistematización de las características, cualidades, exigencias, etc. que aparecen descritas en las diferentes teorías sobre liderazgo se asumen las siguientes dimensiones e indicadores para esta competencia:

I. Saber:

- Nivel de preparación y actualización en temas nacionales e internacionales, así como de la Historia de Cuba para dirigir y orientar el trabajo político ideológico de su colectivo.
- Nivel de dominio del Código de Ética de los Cuadros del Estado.

- Nivel de preparación como profesional (modelo de profesional para sus colaboradores y demás integrantes de la comunidad escolar).
- Nivel de preparación pedagógica y metodológica para dirigir el proceso educativo institucional.
- Nivel de preparación en los temas referidos al liderazgo y los estilos de dirección educacional.

II. Saber hacer:

- Diagnosticar integralmente el nivel de influencia personal y de su equipo en la comunidad educativa y pronosticar las acciones que deben acometerse para conducirla con entusiasmo y voluntad en la consecución de objetivos trazados.
- Planificar sobre la base del consenso en cuanto a los objetivos y prioridades de la institución las acciones para elevar su influencia personal y la de su equipo en la comunidad educativa para conducirla con entusiasmo y voluntad en la consecución de objetivos trazados.
- Organizar y orientar a sus colaboradores y demás integrantes de la comunidad educativa para conducirla con entusiasmo y voluntad en la consecución de objetivos.
- Ejecutar y regular su participación y la de los demás integrantes de la comunidad educativa en la consecución de objetivos trazados.
- Controlar y evaluar su participación y resultados y la de los demás integrantes de la comunidad educativa en la consecución de objetivos trazados.
- Perfeccionar sistemáticamente sus estilos de dirección y su influencia en la comunidad educativa para conducirla a la consecución de los objetivos trazados.

III. Saber ser:

- Ejemplo personal como revolucionario, con autoridad moral e institucional para sus colaboradores y demás integrantes de la comunidad escolar.
- Modelo de profesional del sector, amante de la profesión y altamente motivado en la actividad de dirección que realiza.
- Ejemplo de consagración, responsabilidad y capacidad de trabajo.
- Defensor del sistema de dirección institucional.
- Comunicador, inspirador de confianza para sus colaboradores y de todos los integrantes de la comunidad educativa.

- Flexible y tener tacto profesional para solucionar conflictos con colaboradores y entre colaboradores, ser justo y adoptar decisiones sobre la base del mérito y de cualidades personales como, inteligencia, valentía, riesgo, exigencia, altruismo, dedicación, autocontrol.
- Promotor de acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes.
- Creativo en la toma de decisiones y la solución de problemas en la actividad de dirección.
- Promotor de estilos de dirección democrática, participativa, compartida, que promuevan el trabajo en equipo y generen el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar.
- Humano, educativo, ofrecer atención, apoyo individual y estímulo al desarrollo intelectual y profesional de sus colaboradores basado en las potencialidades y necesidades del centro.
- Promotor del desarrollo la capacidad de liderazgo de los demás, aprovechando y estimulando el talento y motivación de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles
- Generador de una cultura y un ambiente pedagógico en el que todos los miembros de la comunidad escolar son responsables del centro en su conjunto, de su organización y funcionamiento, y de sus resultados.

A partir de las dimensiones e indicadores antes definidos se realizó el diagnóstico a una población compuesta por 22 directivos del Centro Mixto «Rafael Morales y González». Mediante encuestas y entrevistas se recogió información sobre el comportamiento de los indicadores antes descritos, para lo cual se trianguló la información ofrecida por la autoevaluación de los propios directivos implicados.

Los resultados de dicha caracterización muestran que las insuficiencias más significativas que poseen los directivos diagnosticados, en cuanto al nivel de desarrollo de la competencia de liderazgo educacional son:

- Dimensión cognoscitiva (saber): los indicadores más afectados son los relacionados con el nivel de preparación pedagógica y metodológica para dirigir el

proceso educativo de la institución y el nivel de preparación en los temas referidos al liderazgo y los estilos de dirección educacional.

- Dimensión instrumental (saber hacer): los indicadores más afectados son los relativos al diagnóstico integral del nivel de influencia personal y el de su equipo en la comunidad educativa y la proyección las acciones para mejorar su liderazgo, la planificación sobre la base del consenso en cuanto a los objetivos y prioridades de la institución y en las actividades de mejora, la no adopción de medidas estructurales y funcionales para mejorar el trabajo del centro y la insuficiente y orientación a sus colaboradores y demás integrantes de la comunidad educativa para acometer las actividades proyectadas y el control y evaluación de la participación y resultados del director y la de los demás integrantes de su equipo en la consecución de objetivos.
- Dimensión actitudinal (saber ser): las principales insuficiencias son: insuficiencias en la aplicación y defensa del sistema de dirección institucional por parte de los directivos, su capacidad de comunicación e inspiración de confianza para sus colaboradores y demás integrantes de la comunidad educativa, la capacidad de los directivos para solucionar conflictos con colaboradores y entre colaboradores, la creatividad en la toma de decisiones y la solución de problemas en la actividad de dirección y la permanencia de estilos de dirección con tendencia al autoritarismo que no favorecen la dirección democrática, participativa, compartida, ni promueven el trabajo en equipo, lo que no contribuye a generar compromiso e implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la consecución de los objetivos.

A continuación, se recrea el esquema del modelo por competencias para la formación de la competencia liderazgo en los directivos educacionales,



Figura 1: Esquema del modelo por competencias para la formación de la competencia liderazgo en los directivos educacionales.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se diseñaron en la proyección de actividades metodológicas del centro un sistema de talleres para trabajar cada una de las competencias. El objetivo de estos talleres es perfeccionar la competencia liderazgo para la actividad pedagógica profesional de dirección de las instituciones educativas, en el funcionamiento y perfeccionamiento permanente del sistema de dirección y resolver los problemas que se presentan en la práctica profesional para elevar la calidad de la educación que ofrece la institución.

Se diseñó un debate en una web internacional para exponer sus mejores experiencias en el proceso de dirección, con el objetivo de socializar criterios de las

mejores prácticas en el proceso de dirección en las diferentes educaciones a nivel mundial.

El propio debate propició la realización de eventos anuales con la participación de expertos en el tema liderazgo, de nacionalidad extranjera, cuyos eventos han sido útiles para la sistematización de contenidos sobre el tema y evaluaciones parciales sobre la formación de la competencia liderazgo en los directivos educacionales.

Fue necesario incorporar en los talleres de preparación algunos términos de la dirección científica educacional que algunos teóricos los observan como procesos básicos, y en la investigación se definen como funciones de la dirección como es el caso del: diagnóstico-pronóstico, la coordinación, apertura a la sociedad, formación del personal y el perfeccionamiento de la actividad (Alonso, 2012).

A partir de la inserción de los contenidos en el sistema de trabajo se ha interactuado con la totalidad de los directivos educacionales del centro, lo que ha permitido realizar los talleres de cierre y perfeccionamiento de los temas. De esta manera ha permitido la generalización de resultados científicos, la inserción de los contenidos en el sistema de trabajo, la participación de los directivos en la investigación.

Constatación Final:

El análisis permitió realizar las siguientes consideraciones:

- En la evaluación de la dimensión cognoscitiva (saber): Sobre los conocimientos se pudo constatar en el diagnóstico (pre-tes) que solo el 10 % de los directivos tenían conocimientos para poder desempeñarse eficientemente (enero de 2011), en el 2012 aumentó al 50 %, en el 2013 a un 66,5 % y en enero de 2014 se representa en un 75 % los indicadores más afectados que obedecían al nivel de preparación pedagógica y metodológica para dirigir el proceso educativo de la institución y el nivel de preparación en los temas referidos al liderazgo y los estilos de dirección educacional, se encuentran en un nivel superior.
- En la evaluación de la dimensión instrumental (saber hacer): Sobre las habilidades se pudo constatar en el diagnóstico (pre-tes) que solo el 5 % de los directivos tenían habilidades para poder ejecutar eficientemente (enero de 2011), en el 2012 aumentó al 40 %, en el 2013 a un 50,5 % y en enero de 2014 se representa en un 65 % los indicadores más afectados que se recreaban en el nivel de influencia personal y el de su equipo en la comunidad educativa y la proyección las

acciones para mejorar su liderazgo, la planificación sobre la base del consenso en cuanto a los objetivos y prioridades de la institución y en las actividades de mejora, la no adopción de medidas estructurales y funcionales para mejorar el trabajo del centro y la insuficiente y orientación a sus colaboradores y demás integrantes de la comunidad educativa para acometer las actividades proyectadas y el control y evaluación de la participación y resultados del director y la de los demás integrantes de su equipo en la consecución de objetivos. Se encuentran en un nivel superior.

- En la evaluación de la dimensión actitudinal (saber ser): Sobre las actitudes se pudo constatar en el diagnóstico (pre-tes) que solo el 5 % de los directivos tenían conocimientos para poder desempeñarse eficientemente (enero de 2011), en el 2012 aumentó al 25 %, en el 2013 a un 35,5 % y en enero de 2014 se representa en un 50 % las principales insuficiencias desde el diagnóstico (pre-tes) estaban en la aplicación y defensa del sistema de dirección institucional por parte de los directivos, su capacidad de comunicación e inspiración de confianza para sus colaboradores y demás integrantes de la comunidad educativa, la capacidad de los directivos para solucionar conflictos con colaboradores y entre colaboradores, la creatividad en la toma de decisiones y la solución de problemas en la actividad de dirección y la permanencia de estilos de dirección con tendencia al autoritarismo que no favorecen la dirección democrática, participativa, compartida, ni promueven el trabajo en equipo, lo que no contribuye a generar compromiso e implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la consecución de los objetivos. Hoy se encuentran en un nivel superior.

CONCLUSIONES

Para transformar las instituciones educativas se necesita líderes educacionales que requieran preparación técnica, actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, deben ser capaces de ponerse al frente del proceso de cambio. En la realidad educativa se han detectado insuficiencias en el desempeño de los directivos, tales como: falta de preparación teórico-metodológica en el tema de liderazgo, desconocimiento de las características que debe poseer el líder educacional, por la carencia de un modelo ideal. La literatura sobre el tema de liderazgo es muy dispersa y no aborda las particularidades del liderazgo en el sector

educacional. Como parte de este trabajo se asume la definición de la competencia liderazgo para la actividad pedagógica profesional de dirección emitida por el doctor José Ramos Bañobre y se ha operacionalizado la misma, sobre cuya base se conformó un sistema de talleres para los directivos de la institución.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALONSO, S. H.: *El Sistema de Trabajo del MINED. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*, La Habana, Cuba, 2002.
- BORREGO, O.: *El trabajo de dirección en el SOCIALISMO. Antecedentes y enfoques actuales*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 2009.
- CASALES, J. C.: *Hacer y Pensar la Psicología*, Ciudad de La Habana, Cuba.
- CASTRO, F.: *Documentos rectores. sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno*, La Habana, Cuba, 2005.
- CODINA, A.: *Habilidades Directivas*, C. T. Navarro Ponce, Ed. Academia, La Habana, Cuba, 2013.
- CODINE, A.: *Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales. Aptitudes y herramientas*, R. Barnet Freixas, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 2012.
- GARCÍA, A. & OTROS.: *El Aspecto Metodológico de la Pedagogía*, Ciego de Ávila, Cuba, 2012.
- GUEVARA DE LA SERNA, E.: *Acerca de los Cuadros. El cuadro columna vertebral de la revolución*, La Habana: FAR, Cuba, 1986.
- OMAROV, M.: *Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad*, La Habana, Cuba, 1977.
- PLA, R. & OTROS: *Modo de actuación del docente desde un enfoque integral y contextualizado*, Ciego de Ávila, Cuba, 2005.
- PONT, B., NUSCHE, D. & MOORMAN, H: «*Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*», Vol. I, Edits., G. Moreno, & L. Valencia, Trads, Distrito Federal, México, 2009. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>. Visitado el 10 de diciembre de 2013.
- RAMOS, J. M. & DORTA, M. E: *Competencias Emocionales Básicas para la Dirección Educativa*. Ciego de Ávila, Ciego de Ávila, Cuba, 2010.

RAMOS, J., & OTROS: *Modelo por competencias de desempeño en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional*, Ciego de Avila, Cuba, 2010.

ROJAS, A., & GASPAR, F.: «*Líderes escolares, un tesoro para la educación*», Santiago de Chile, Chile, 2006. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>. Visitado el 5 de mayo de 2013.