



TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
No. 12 – Abril 2013
España
ISSN: 19899300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 25 de enero de 2013
Fecha de aceptación: 8 de febrero de 2013

UNA MIRADA POR EL ESTADO DEL ARTE DE LA FORMACIÓN DIRECTIVA ESCOLAR

Aurora Orduña Correa

Universidad Intercultural de S.L.P.

auroraoc@uaslp.mx

RESUMEN

El papel del director escolar es determinante para la consecución de los objetivos institucionales y con ello el logro de la calidad educativa. De tal forma que aquellos que ostentan dicho cargo deben contar con las competencias que fortalezcan su ejercicio. Y para ello, resulta indispensable, no sólo la experiencia administrativa y docente, es molar que las instituciones de educación contemplen en sus políticas, como piedra angular de su desarrollo, la formación de su cuadro directivo. Por tanto el presente trabajo está dedicado a la revisión del estudio del arte que guarda la formación directiva en las instituciones de educación.

Palabras Clave: Formación directiva, Calidad Educativa, Directores escolares.

ABSTRACT

The role of the school director is crucial for the achievement of institutional goals and the achievement of educational quality. In such a way that those who hold such a position must have the skills to strengthen their exercise. And for this reason, it is essential, not only the administrative and teaching experience, is that the molar institutions of education consider in their policies, as a cornerstone of its development, the formation of its cadre. Therefore this work is dedicated to the review of the study of the art training that saves the directive in the institutions of education.

Key Words: Training directive, Educational Quality, school directors.

1. INTRODUCCIÓN

Todos aquellos que de una forma u otra se encuentran inmersos en la labor educativa, suelen hablar de la Calidad en la Educación.

La globalización y el impacto que ésta tiene en la comunidad ha llevado a cuestionar sobre la validez de todos aquellos paradigmas que han determinado el desempeño de los educadores; ya sea desde la plataforma docente, ya sea como funcionarios educativos o bien como directores de centros escolares.

Es así, que las organizaciones internacionales dedicadas a analizar las necesidades educativas de los diferentes países, así como implantar las estrategias y acciones que se requieren para potencializar el desarrollo sustentable de la sociedad; direccionan sus esfuerzos por homogenizar el nivel de educación, independientemente del nivel económico y de la capacidad adquisitiva de los gobiernos.

Pues es indudable que la responsabilidad de educar con equidad, pertinencia y trascendencia debiera ser igual para todos. Sin embargo, las diferencias sociales y culturales determinan diferencias abismales entre unos y otros países. Por ello se torna indispensable analizar aquellos factores que han llevado a algunas naciones a un alto nivel educativo.

Partiendo de la base que tanto las civilizaciones, y con ello su cultura y educación, tienen un desarrollo dinámico y constantemente cambiante, hablar de un estándar permanente en educación, sería no sólo improbable, se torna arriesgado.

Sin embargo lo que sí es viable y obligado, es diseñar modelos educativos que vayan de acuerdo con la realidad, que si bien es cambiante por su misma esencia, requiere que vaya formando al individuo de tal manera que le habilite para adaptarse a ella y potencializar los recursos que le presenta.

Es en base a este panorama en el presente trabajo, se realiza una investigación sobre el estado del arte de la formación directiva en los directores escolares puesto que son actores molares para el desarrollo de las instituciones educativas. Responsables, entre otras cosas, de guiar procesos, dinamizar los proyectos y orientar a la institución hacia la consecución exitosa de objetivos en aras de alcanzar la eficiencia educativa.

2. METODOLOGÍA

Este estudio se realizó con el objetivo de ubicar la situación que guarda actualmente la formación y capacitación de los directores escolares desde su acceso al cargo y durante su ejercicio en el mismo. La intención es definir el estado del arte de este tema particularmente en México, comparado con lo que se ha desarrollado en otros países. Los documentos que sustentaron este trabajo son en un 97% de 10 años a la fecha; sin embargo, por lo valioso de la información del 3% restante son de mayor antigüedad que el límite que se había fijado de origen.

Para el desarrollo del presente escrito se sometieron a revisión 106 documentos, y después de su análisis y clasificación, se determinó que 46.22% de ellos constituían información importante para la elaboración de este trabajo. Las fuentes finales consistieron en: investigaciones 69.38%, tesis doctorales 6.12%, libros que reportan resultados de investigaciones 8.16%, publicaciones arbitradas 20.4% y ponencia 2%; con el objetivo de realizar el estado de arte

sobre la formación y competencias de los directores escolares y la relación que guardan estos dos puntos con el ejercicio del cargo.

La clasificación de temas y documentos se elaboró mediante una base de datos en Access, en la que se vació la siguiente información (Tabla 1):

Tabla 1. Información integrada en la base de datos	
a)	Título del Documento
b)	Temática (Dirección escolar, Competencias, Formación Directiva, etc.)
c)	Autor
d)	Tipo de Documento (Tesis de Doctorado, Investigación, Libro, etc.)
e)	Dirección Electrónica (en su caso)
f)	Nombre de la Revista o Biblioteca donde se ubicó el documento
g)	Año, Volumen y Número
h)	País y Editorial

Una vez que se tuvo esta base de datos se procedió a realizar una tabla de clasificación de temas, y posteriormente se elaboraron fichas de trabajo, en las que se sintetizó la información más relevante de cada documento.

El análisis de los documentos se dividió en tres temas íntimamente relacionados entre sí: 1) Proceso del acceso a la dirección; 2) Funciones del Director Escolar y 3) Formación y Competencias Directivas.

3. CONTEXTUALIZACIÓN

En términos generales la investigación en México relacionada con formación y competencias directivas aún es muy pobre; ya que de los documentos analizados sólo el 8% son investigaciones sobre dicho tema. En tanto que el 59.18% son investigaciones y trabajos realizados en España; otros países que

están trabajando sobre este tema son: Cuba, Chile, Francia, Costa Rica, Venezuela y Suiza.

Por otra parte los escritos revisados se enfocan en un 98% a la dirección de niveles educativos de preescolar hasta nivel medio superior; en tanto que del nivel superior sólo se encontró el 2% de las investigaciones.

Por tanto los resultados que se muestran a continuación, son predominantemente sobre experiencias en España, con enfoques generales sobre formación y funciones directivas en los niveles educativos previos al nivel superior.

4. RESULTADOS

Los temas sobre los que versan las investigaciones son: Dirección Escolar; Formación Directiva; Gestión Educativa; Función Directiva; Liderazgo Escolar; Competencias Directivas; Acceso a la Dirección y Habilidades Directivas.

Por lo que se refiere al objetivo de las investigaciones el 55.1% es analizar y describir los resultados obtenidos del estudio de los diversos temas antes mencionados; en tanto que el 49.9% tiene como finalidad no sólo realizar un análisis de los resultados, si no hacer, de forma detallada, propuestas para la implantación de diversas estrategias en búsqueda de mejoras o bien la elaboración de instrumentos para la medición de diferentes ítems relacionados con los temas que hemos citado.

Por lo que respecta al marco teórico, un común denominador del 75% de las investigaciones revisadas es que no presentan de forma clara y adecuada la definición de los sustentos teóricos, ya que sólo el 25% de los documentos analizados presenta un apartado especial para este punto. Sin embargo de lo analizado se desprende que el 100% de los documentos tomaron como referencias teóricas investigaciones anteriores sobre el tema a tratar y literatura del tema en especial como temas relacionados con el objeto de estudio.

En contraste con el punto anterior, lo referente a la metodología utilizada en las diversas investigaciones se encuentra en un apartado especial y es

descrita de forma clara y a detalle. Resultando que el 85% de los trabajos utilizaron investigación mixta (cualitativa/cuantitativa), en tanto que el 10% se aplicó únicamente el método cualitativo y el 5% restante la técnica cuantitativa. Aplicando enfoques diversos de estos métodos como la investigación exploratoria; la metodología interpretativa; análisis descriptivos y causales-comparativos; investigación descriptiva; estudio de casos; método histórico-lógico; método analítico-sintético; método inductivo-deductivo; investigación de corte evaluativo; investigación etnográfica; investigación documental-bibliohemerográfica y estudio transversal descriptivo y correlacional.

Los instrumentos más utilizados fueron: Entrevistas, cuestionarios, grupos de enfoque, registros de observación; escalas de medición; escalas de Likert; entrevistas de profundidad; diario de campo; observación de desempeño y observación participativa.

Los sujetos de estudio fueron los directores en el 100% de las investigaciones; y las muestras se caracterizaron por estar conformadas por muy pocos elementos; inclusive hubo estudios realizados a una persona.

Dichas investigaciones se enfocaron a los siguientes niveles educativos: Preescolar 4%; Nivel Básico (Primaria) 42.65%; Nivel Medio (Secundaria) 32.44%; Nivel Medio Superior 14% y Nivel Superior 4%. Datos que revelan la carencia de estudios en el nivel superior.

Es importante resaltar que en el 100% de los documentos revisados se coincide en la importancia que tiene la función directiva para la consecución de los objetivos educativos, otorgándole un rol relevante a su desempeño para alcanzar altos niveles de calidad.

Como se mencionó en el apartado de metodología, los documentos analizados se dividieron en tres apartados para una mejor comprensión de los factores que se involucran en la formación directiva, así como, el impacto que ésta tiene en el proceso educativo.

4.1 Análisis de información

Como ya se ha dicho los temas encontrados fueron clasificados en tres grandes rubros que guardan una total relación entre sí, 1) Proceso del acceso a la dirección; 2) Función directiva y 3) Formación y competencias directivas. Temas que son analizados en los siguientes apartados.

4.2 Cómo accede un director escolar al cargo

Al revisar los diversos documentos se muestra que un hecho insoslayable para determinar el tipo dirección que ejercerá quien resulte elegido/designado, son las condiciones en que accede el candidato a la dirección a su nuevo cargo.

En el 60% de los estudios analizados se otorga particular preponderancia a los requisitos que debieran cumplir aquellos que desean ser directores. Pues como se muestra en los resultados de las diversas investigaciones, la fase inicial de la dirección será determinante para el desempeño posterior dentro del centro educativo. Pues la complejidad de dicha labor, requiere de personas no sólo con experiencia docente, sino que tengan conocimientos administrativos, pedagógicos, de vinculación, de gestión y liderazgo.

Por tanto se considera molar una revisión y reestructuración de los requisitos y los lineamientos que definen el perfil de los candidatos al puesto de dirección.

Entre las propuestas que se destacan para la mejora del proceso de acceso a la dirección escolar están: análisis de las habilidades y competencias que necesita un director para desempeñar eficientemente su cargo (Garay y Uribe, 2006); elección del candidato más adecuado (Teixidó, 2007); formación directiva inicial (Tomas, Borrell y Teixidó, 2009); elaboración de un modelo de dirección (Fernández, 2009); asesoría y soporte durante los primeros pasos en la dirección (López-Gorosave, Slater y Garduño, 2006); entre otras.

4.3 Función Directiva

El segundo tema de estudio fue la función directiva, que significó el 36.7% del total de los estudios analizados. La razón por la cual se dio relevancia a estos documentos es que en el 100% de ellos se menciona como piedra angular para el desarrollo del cargo directivo la importancia de la formación, competencias y habilidades directivas.

Un ejemplo claro de lo antes expuesto es la investigación realizada por Caballero y Mata (2004), se analiza el grado de satisfacción de los directores al ejercer su cargo, y los resultados muestran que el 63% de los encuestados se encuentra insatisfecho con su labor, y lo sobresaliente de este análisis es que los directores que se manifestaron insatisfechos en los rubros que les fueron puestos a análisis no recibieron formación alguna ni al acceso al cargo ni durante su ejercicio directivo; en tanto que el 37% restante que manifestó estar satisfecho fueron aquellos sus administraciones se ocuparon en capacitarlos.

Por otra parte López- Gorosave, et. al. (2010) señalan que: “*Los primeros años en la dirección son importantes para el desarrollo posterior de los directores*”, por lo que requieren apoyo y capacitación desde su inicio en el cargo.

En este mismo sentido García (2007) desarrolló una investigación con directores de nivel básico, de la que se obtuvieron resultados muy positivos, pues el nivel educativo de los centros que dirigen los encuestados es alto, y al analizar los factores que impactaron para el buen desarrollo de sus escuelas los resultados mostraron que los directivos habían sido capacitados a su ingreso y durante su ejercicio.

Bolívar (1997), afirma que las “*escuelas eficaces*” tienen como características sobresalientes, autonomía y gestión local y un fuerte liderazgo instructivo por parte del director.

En contraste López- Gorosave, et. al. (2006), refieren el caso de una docente, que fue llevada a la dirección, y no sólo no contaba con el perfil para este cargo, peor aún, la administración no le apoyó al inicio de su gestión, no le capacitó para enfrentar la complejidad de este puesto, lo que trajo como consecuencia un centro educativo muy deficiente.

En síntesis, por lo que se refiere a la función directiva los resultados de este estudio nos muestran la trascendencia de la formación tanto de los candidatos al cargo como de quienes ya lo ostentan, para conseguir la buena marcha del centro educativo y a la larga llevar a las escuelas a una auténtica calidad educativa.

4.4 La formación directiva en las instituciones de educación

El tercer tema de análisis, es la columna vertebral de este estudio, pues se trata de la formación y competencias directivas.

En el panorama internacional, son pocos los países que han realizado investigaciones al respecto, únicamente se destaca España por su interés en abordar esta temática y analizar la trascendencia que tiene en el desempeño de los directores.

Como se ha venido anotando tanto para el acceso a la dirección como para la función directiva, la formación de los directores es considerada como el detonante del buen funcionamiento de los centros escolares.

Por lo anterior, se considera que es indispensable la identificación de las competencias y habilidades que debe tener el director de un centro escolar. Entre lo más destacado del análisis de las diferentes investigaciones que nutrieron este documento se encuentra que:

La capacidad de resolución de conflictos (Comalada y Teixidó, 2006), investigación que muestra en sus resultados que uno de los grandes retos del director escolar es la capacidad de afrontar situaciones de hostilidad y toma de decisiones ante los conflictos que se presentan en el contexto educativo en el que se desarrolla, y tomando como base la clasificación elaborada por Murillo, et. al. (1999) en la que se proponen 30 roles que realizan los directivos, agrupados en 8 grandes rubros, la investigación realizada determina que los directores están expuestos a un alto nivel de estrés y ansiedad por las

situaciones hostiles del contexto y con fundamento en esto se analizó la actitud que toman éstos ante los conflictos escolares.

Los resultados concluyen la imperiosa necesidad de desarrollar habilidades y competencias entre los directivos para que puedan afrontar correctamente estas situaciones conflictivas durante su desempeño.

Por su parte García (2010) en un estudio realizado sobre las prácticas de dirección y liderazgo en México determinó tres supuestos básicos sobre los que basó esta investigación, el primero fue que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar, como la capacidad de liderazgo, tienen impacto positivo sobre las condiciones de trabajo de los docentes y por ende en los resultados de aprendizaje; el segundo fue que los primeros años en la dirección son importantes para el desarrollo posterior de los directores y tercero, que los alumnos de educación primaria son quienes se encuentran más expuestos a la influencia de la escuela y su director.

Los resultados obtenidos de esta investigación confirmaron los supuestos de los que partió, ya que se identificaron 15 tipos de problemas en el desarrollo de los directores, entre los que destacaron el manejo del personal del centro escolar; la falta de un auténtico liderazgo; escasos recursos financieros y materiales; el trato con los alumnos y deficiencias en los programas educativos.

Por tanto se determinó la necesidad insoslayable de analizar las políticas de ingreso al puesto directivo, y que una vez que ingresen al cargo, los directores deberán contar con las condiciones necesarias para sentirse satisfechos con su quehacer, y para ello deberá apoyárseles con formación de competencias y habilidades directivas; capacidad de gestión; autodeterminación del liderazgo; entre otras.

Y a propósito de lo antes citado, otra investigación interesante es la realizada por Garay y Uribe (2006) sobre la importancia de la dirección para la consecución de la eficacia escolar; pues en el estudio realizado destacan las características del liderazgo institucional definiendo como las más importantes: el desarrollo de la finalidad y objetivos de la institución a su cargo; la gestión de

la función de producción educativa; promoción de un clima de aprendizaje y el desarrollo de un ambiente de apoyo al trabajo.

Sáenz y Debón (1998) desarrollaron una investigación sobre la importancia de la formación directiva, aplicando diversos instrumentos a 70 directores en ejercicio y 60 exdirectores de formación preescolar, para definir los problemas que enfrenta un director de ese nivel; y los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los directores no recibió formación inicial al acceder al cargo; en lo que se refiere al desempeño del cargo más de la media considera que su nivel es aún insuficiente; en cuanto a la opinión general sobre la necesidad de recibir formación previa para acceder al cargo prácticamente todos opinan que es imprescindible; así también es contundente la opinión en lo que se refiere a que la formación debe darse antes de acceder al cargo y durante todo su ejercicio.

Con base en los resultados se concluye que la formación de directores, tanto inicial como durante el cargo, es indispensable. Por lo que se sugiere que en primer lugar se defina claramente la función directiva, y las necesidades y problemas de este cargo; y una vez que se haya identificado lo anterior diseñar cursos, talleres, seminarios y todo aquello que conduzca a la eficientización de la labor directiva.

Dada la importancia de la labor directiva Chapman (2005), afirma que: *“Debe darse especial énfasis a la formación de directores en razón del liderazgo, y la potencialización de sus competencias y habilidades tanto al inicio de su dirección, como la actualización y fortalecimiento durante el cargo”*

De lo anterior, se desprenden una serie de propuestas para potenciar la formación directiva y por ende fortalecer la función de los directores, entre las que sobresalen:

La reconsideración de los requisitos actuales para los candidatos a dirección (Vallejo, 2006); se elaboró un curso en el que se incluyen aspectos del ámbito cognitivo, desarrollo de habilidades instrumentales, revaloración de la tarea pedagógica y desarrollo de competencias directivas (Pérez, 2010).

El modelo formativo denominado LAPICEROS (Teixidó, 2011), acrónimo resultante de la primera letra de cada una de las nueve fases que conforman dicho modelo, las cuales son: 1) Localizar los problemas, dilemas o situaciones de la vida cotidiana; 2) Articular conocimientos; 3) Particularizar; 4) Incorporar las aportaciones de los participantes; 5) Compartir las diversas participaciones; 6) Estructurar los conocimientos; 7) Revisar la versión original del documento; 8) Operativizar y 9) Socializar los resultados finales.

Otras propuestas son la profesionalización formal de los directores (García, Poblete y Villa, 2006); diseño de cursos, talleres y seminarios para directivos (Sáenz y Debón, 1998); trabajo con 4 ejes principales, 1) trabajo con los cuadros activos en dirección, 2) trabajo con las reservas de cuadro, 3) trabajo con la reserva especial pedagógica y 4) trabajo con la reserva especial técnica (Alonso, 2009); creación de un programa de formación directiva (Parés, 2008); la implementación de seminarios de reflexión y grupos de autoformación (Teixidó, 2009) y el diseño y ejecución de un seminario de desarrollo de competencias para el afrontamiento de situaciones de hostilidad (Comalada y Teixidó, 2006); y la elaboración de un programa de fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas (Bautista, 2008);

Finalmente resulta interesante la aportación que hace Bernal (2009) la implementación de cursos que incluyan los siguientes temas: gestión del tiempo, gestión de las tareas administrativas, legislación escolar, organización general del centro, organización de los servicios escolares, dirección de reuniones, procesos de innovación y cambio, proceso de toma de decisiones, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, gestión de cambio, asesoramiento curricular al profesorado, apoyo al aprendizaje a los alumnos, planificación, evaluación de centros y programas, manejo de situaciones conflictivas y manejo de problemas de disciplina.

6. CONCLUSIONES

Por todo se concluye que los estudios relacionados con formación y competencias directivas y su impacto en la función de los directores, es aún un

terreno que requiere de exploración; y en el caso particular de México es evidente que aún no existen bases firmes para sustentar teorías al respecto.

Aún las investigaciones de otros países que han incursionado de manera más detallada y formal en este tema, como es el caso de España, no han considerado el desempeño y requerimientos de los directores en el nivel superior. Por lo que se considera que el tema de formación directiva en el nivel superior se encuentra en campo virgen.

Lo que implica un terreno muy atractivo para el diseño de investigaciones sobre este tema y con ello implementar propuestas que determinen estrategias orientadas para el desarrollo de las competencias que requiere todo director escolar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, S. (2009). *La formación de líderes educacionales en Cuba*. Revista Electrónica Iplac (Publicación Latinoamericana y caribeña de educación). [En línea]
http://revista.iplac.rimed.cu/index.php?option=com_content&task=view&id=457&Itemid=28.
- Bautista, S. (2008). *Habilidades de dirección del servidor público en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores de Acatlán. [En línea] <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/index.htm>
- Bernal, J.L. (2009). *La formación de directivos en ejercicio*. Grup de Recerca Organització de Centres. [En línea]
http://www.joanteixido.org/doc/form_dir/Formacion_permanente.pdf.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centro educativos*. Revista El liderazgo en Educación. [En línea]
http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001/File/Liderazgo_y_mejora.pdf.

- Caballero, J. y Mata, F. (2004). *Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares*. Revista de Educación. [En línea]
http://www.revistaeducacion.mec.es/re333/re333_17.pdf.
- Chapman, J. (2005). *Reclutamiento, permanencia y desarrollo de directores escolares*. INEE- Revista Electrónica- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación/ Serie Políticas Educativas/Coedición IIPE, AIE, UNESC. [En línea]
http://www.inee.edu.mx/images/stories/documentos_pdf/Publicaciones/Cuadernos_Investigacion
- Comalada, Ll. y Teixidó, J. (2006). *Afrontamiento de situaciones de hostilidad y desempeño de la función directiva*. Revista Electrónica XXI Revista de Educación. [En línea]
http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/reflexiones_act_form.pdf
- Fernández, M.L. (2009). *El qué, cómo y con qué de la formación inicial para la dirección*. Grup de Recerca Organització de Centres.[En línea]
http://www.joanteixido.org/doc/form_dir/formacion_inicial.pdf.
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). *Dirección escolar como factor de eficacia y cambio*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. [En línea]
<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art4.pdf>.
- García, K. (2007). *Prácticas administrativas y de liderazgo en centros educativos públicos de Barranca, Chacarita y Puntarenas*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. [En línea]
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2349837>.
- García, A., Poblete, M. y Villa, A. (2006). *La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. Situación de la dirección escolar en Chile*. Revista de la Universidad de Huelva. [En línea]
<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/FUNCIONDIRECTIVAUNPROBLEMASINRESOLVER.htm>.

- López- Gorosave, G., Slater, Ch. y García, J.M. (2010). *Prácticas de Dirección y Liderazgo en las Escuelas Primarias Públicas De México. Los Primeros Años en el Puesto*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. [En línea]http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2_htm.htm.
- López- Gorosave, G., Slater, Ch., Garduño, J.M. (2006). *Las prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas. El caso de Rebeca*. X Congreso de investigación Educativa. [En línea]
http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v10/pdf/area_tematica_14/ponencias/1383-F.pdf.
- Murillo, J., Barrio, R. y Pérez, M.J. (1999). *La dirección escolar. Análisis e Investigación*. España: Editora Ministerio de Educación y Cultura CIDE. Colección Investigación
- Parés, I. (2008). *Formación directiva para instituciones educativas privadas de educación básica y media superior en México*. [En línea]
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9347/Tesis.pdf?sequence=1>.
- Pérez, E. (2010). *De la calidad a la calidez de la gestión directiva: Una propuesta de formación*. Ponencia presentada en el V Encuentro Nacional de Investigación Educativa. Universidad Pedagógica Nacional. [En línea]
<http://www.upn25b.edu.mx/AE%2001/Perez%20Blatazar%20Elaine%20Turena-D.pdf>
- Sáenz, O. y Debón, S. (1998). *La formación del director escolar en España*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. [En línea]
<http://www3.uva.es/aufop/publica/revelfop/v1n1osb.htm>.
- Teixidó, J. (2007). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar: Bases para un modelo de desarrollo profesional de directivos escolares basado en competencias*. [En línea]
http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/Jornadas_Toledo.pdf.
- Teixidó, J. (2009b). *Cómo perciben los directores su relación con la Administración Educativa*. Resultados de una investigación. Grup de

Recerca Organització de Centres. [En línea]

http://www.joanteixido.org/doc/direccio/relacio_administracio.pdf.

Teixidó, J. (2011). *Lapiceros: un modelo de formación de directivos escolares*.

Revista Electrónica Organización y Gestión Educativa. [En línea]

http://www.joanteixido.org/doc/form_dir/lapiceros.pdf.

Tomas, M. Borrell, N. y Teixidó, J. (2009). *Duración del mandato de los*

Directores escolares e incentivos para acceder al cargo. Grup de Recerca Organització de Centres. [En línea]

http://www.joanteixido.org/doc/direccio/durada_mandat.pdf

Vallejo, M.I. (2006). *Políticas de profesionalización de directivos escolares de educación básica en México. Algunas líneas de problematización*. Artículo publicado en: La Tarea, revista de educación y cultura de la Sección 47 del SNTE/Jalisco No. 19. [En línea]

<http://www.latarea.com.mx/articu/articu19/mivallejo19.htm>