

Valoración de diversos aspectos de la función directiva en los centros de educación infantil y primaria en la comunidad autónoma de Aragón

María González Álvarez

Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación, y Licenciada en Derecho
Profesora del IES La Quintana de Ciaño-Langreo (Asturias)

Introducción

Dada la importancia de la función directiva en la educación entendemos de interés analizar las valoraciones que sus responsables realizan en relación con diversos aspectos en los centros de Educación Infantil y Educación Primaria de la Comunidad Autónoma de Aragón. Así, estudiamos sus opiniones sobre la formación inicial y permanente que han recibido y reciben en relación con sus tareas. Analizamos la importancia que entienden tiene dicho cargo para el buen funcionamiento de los centros y para la calidad de la enseñanza que ofrecen a su alumnado. Deseamos conocer la satisfacción que tienen en su trabajo y la valoración que realizan de las retribuciones que perciben por el mismo. Es de interés conocer la colaboración y reconocimiento que reciben por parte de las administraciones educativas, profesorado y familias.

La función directiva y el liderazgo en los centros educativos, se consideran en numerosos estudios como pilares del buen funcionamiento de los centros educativos y la mejora de la enseñanza de su alumnado (Branch, Hanushek & Rivkin, 2012; Fernández, 2002; Gairín y Castro, 2010; Mulford, 2006; Ritacco y Bolívar, 2016; Vázquez, Liesa, y Gayán, 2013; Waters, Marzano & McNulty, 2003). Función directiva que ante las actuales demandas sociales debe llevar a cabo importantes tareas de difícil desempeño, lo cual genera

incertidumbre en la decisión para asumirla e inestabilidad en su ejercicio (Álvarez, 2004; Gairín y Castro, 2010; Martín-Moreno, 2007)

Para Fernández (2002) el proceso de formación de los responsables de la dirección de los centros educativos debe comenzar antes de su nombramiento y desarrollarse durante todo su etapa directiva. En nuestro caso (González, 2017a; González, 2017b) hemos analizado, en un estudio con directivos de todas las comunidades de España, tanto la formación respecto a la función directiva recibida en los estudios previos al ejercicio profesional como la que las administraciones educativas les ofrecen en sus habituales tareas directivas. Observamos que directores y directoras consideran que debe mejo-



rarse dicha formación inicial, a la vez que deben implementarse programas de formación permanente para sus responsabilidades de dirección.

En los trabajos de Aramendi, Teixidó y Bernal (2010) el 95.2% de los directores y directoras consideran que la gestión directiva debe incluirse en los currículos universitarios de formación del profesorado.

Respecto al modelo de formación de los directivos de educación, Gómez-Delgado, Oliva-Rodríguez y López-Yáñez (2014), consideran que en España no es uniforme. Señalan que los programas de formación inicial prestan mayor atención a la gestión de centros, legislación y organización. Mientras que en la formación continua los contenidos se refieren a las relaciones interpersonales que facilitan una dirección más participativa y al liderazgo pedagógico centrado en la mejora de los resultados del aprendizaje.

El liderazgo es uno de los elementos que se consideran de máxima importancia en el ejercicio de la función directiva

También Hess y Kelly (2007) consideran que la formación previa al servicio es deficiente en temas clave de gestión, como manejo de personal y mantenimiento de instalaciones. Braslavsky (2006) analiza el importante aspecto de la función formativa de los propios establecimientos educativos, considerando que es un importante instrumento de los directivos para lograr unas escuelas de calidad.

Ya hemos indicado que el liderazgo es uno de los elementos que se consideran de máxima importancia en el ejercicio de la función directiva. Ahora bien, dicho liderazgo se entiende hoy que ha de ser pedagógico (Calatayud, 2015). A dicha vertiente pedagógica, no obstante, se le restan posibilidades por la excesiva gestión administrativista (Bolívar y Cerrillo, 2015). Liderazgo que debe ser compartido y distribuido entre diferentes miembros de la comunidad escolar” (García-Garnica, 2016).

Formación recibida respecto al liderazgo que se valora como insuficiente por el 41.8% de las personas consultadas en la Comunidad Autónoma de Aragón en el estudio realizado por Vázquez, Liesa y

Bernal (2015), déficit formativo que señalan ha sido indicado en numerosos estudios.

Respecto al modelo de selección de los responsables de la dirección de los centros existente en España, señala Batanaz (2005), en su trabajo de hace algo más de una década, que se han constituido en el ámbito de la investigación dos grupos, uno en el que se defiende el modelo actual, con sus necesarias modificaciones, y otro el de los que están a favor de la profesionalización de la función directiva.

Analizando dicho modelo de dirección español, Bolívar y Ritacco (2017), en un reciente trabajo, indican que el director debe ejercer un doble rol (docente y director-docente), así como ocupar un lugar intermedio entre administración y profesorado, con la problemática que ello conlleva.

También en relación con la formación, Vázquez, Liesa y Gayán (2013) entienden que no sólo no se responde en sus programas al modelo de dirección, sino que tampoco se hace en relación con las necesidades sentidas por directores y directoras.

Respecto a la satisfacción en la responsabilidad de director, en el informe TALIS (2009) se señala que en el conjunto de los países y regiones de la OCDE el 95.5% de los directores manifiestan estar satisfechos con su trabajo.

Grissom y Loeb (2011) estudian la eficacia de los directivos y señalan que se sienten más eficaces en desarrollar relaciones con los estudiantes, comunicarse con los padres, asistir a actividades escolares, desarrollo de entornos escolares seguros, atención a las inquietudes del personal, administrar los horarios escolares y usar los datos para informar la instrucción. Los directivos se consideran menos eficaces respecto al asesoramiento a los maestros, utilizar las comunicaciones de la oficina del distrito para mejorar sus metas, y el trabajo con miembros de la comunidad local y organizaciones.

Método

Muestra

Con objeto de conocer las valoraciones que directores y directoras de los centros de Educación Infantil y Primaria de la Comunidad Autónoma de Aragón realizan en relación con su formación y otros aspectos de su función directiva, hemos elaborado una

prueba específica que fue enviada por correo electrónico a una muestra de centros de toda la Comunidad, seleccionados al azar.

Respondieron a la misma 43 directores y directoras, siendo algo más de tres de cada cuatro directoras (76.7%) y algo menos de uno de cada cuatro directores (23.3.8%). Tienen una media de edad 46.3 años. Su experiencia docente media es de 21.2 años y en la dirección del centro en que ejercen actualmente sus funciones de 6.0 años. El 44.2% manifiesta tener una media de 5.2 años de experiencia en cargos directivos en otros centros distintos al actual. Según la titularidad de su centro el 76.7% dirigen centros públicos y el 18.6% privados concertados.

El conjunto de centros que dirigen los directores y directoras que responden a las cuestiones planteadas están constituidos por un total de 649 unidades, 14.698 alumnos y alumnas y 1.131 profesores y profesoras.

Utilizamos la prueba de contraste no paramétrica de la U de Mann-Whitney para analizar las posibles diferencias entre las valoraciones en función

de las variables: director o directora, edad, tiempo de experiencia (docente, como director o directora en el actual centro, con cargos directivos en otros centros) y titularidad.

Variables e Instrumentos

Para calcular la fiabilidad de la prueba utilizamos el coeficiente de Cronbach, el cual alcanza un valor de Alpha = 0,89 (en la escala de 0 a 1) en el total de los 21 elementos analizados.

La prueba consta de los elementos siguientes:

1. Variables de clasificación.
2. Formación inicial y permanente.
3. Formación permanente respecto a: normativa, liderazgo, organización y evaluación de centros, pedagogía-psicología y nuevas tecnologías.
4. Satisfacción en el cargo directivo. Importancia del mismo para el buen funcionamiento del centro y para la calidad de la educación que ofrece a su alumnado.
5. Apoyo, colaboración y reconocimiento que el cargo directivo recibe por parte de las administraciones educativas, profesorado y familias del centro.
6. Carrera profesional y valoración de la retribución económica que se percibe por el cargo.

Resultados

1. Formación inicial y permanente recibidas

Los directores y directoras valoran con 3.3 puntos (en la escala de 0 a 10 puntos, siendo 0 “nada adecuada” y 10 “muy adecuada”) la formación inicial que han recibido, en relación con la gestión directiva, en sus estudios previos a la actividad profesional.

Valoran, asimismo, en dicha escala, con 3.5 puntos la formación que según su criterio reciben, en relación con la función directiva, los actuales aspirantes a profesorado.

La formación permanente que reciben en el ejercicio de sus funciones directivas de las administraciones educativas la valoran con 5.2 puntos, en dicha escala.

2. La formación permanente de los responsables de la dirección

| Tabla 1. Formación permanente de los responsables de la dirección de los centros | | | | |
|---|-------|------------|------------|-------------------------------|
| Escala de 0 a 10 puntos. siendo 0 “nula o nada adecuada” y el 10 “muy adecuada” | | | | |
| 1. Normativa | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 8.4 | 8.6 | 8.0 | --- |
| 2. Liderazgo | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 8.1 | 8.1 | 8.1 | --- |
| 3. Organización de centros | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 8.7 | 8.9 | 8.1 | --- |
| 4. Pedagogía-psicología | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 8.0 | 8.3 | 7.2 | --- |
| 5. Evaluación de centros | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 8.2 | 8.4 | 7.7 | --- |
| 6. Nuevas tecnologías | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |

de los centros (ver tabla 1)

Directores y directoras consultados valoran en una escala de 0 a 10 puntos, (siendo 0 “ninguna importancia” y 10 “mucho importancia”), seis grandes temas en relación con su formación permanente (normativa, liderazgo, organización y evaluación de centros, pedagogía-psicología y nuevas tecnologías). Presentan dichas valoraciones un recorrido desde 7.8 puntos (“nuevas tecnologías”) hasta 8.7 (“organización de centros”). La valoración media de los restantes temas son: “normativa” 8.4 puntos, “liderazgo” 8.1, “pedagogía-psicología” 8.0 y “evaluación de centros” 8.2.

3. Satisfacción y reconocimiento del cargo de director o directora (ver tabla 2)

Directores y directoras valoran con 7.6 puntos la satisfacción que tienen en su cargo, (7.8 y 6.9 puntos, respectivamente), en una escala de 0 a 10 puntos, (siendo el valor 0 “ninguna satisfacción” y el 10 la “máxima satisfacción”).

Otorgan 8.5 puntos, en la escala de 0 a 10 (siendo el valor 0 “ninguna importancia” y el 10 la “máxima importancia”) a la importancia que tiene la dirección para el buen funcionamiento del centro, Directores 8.8 puntos y directoras 8.4.

Valoran con 7.7 puntos, director y directora, en la misma escala, la importancia del cargo de dirección para la calidad de la enseñanza que ofrece el centro.

Por otra parte, el apoyo y colaboración que consideran tienen en sus responsabilidades directivas por parte de las administraciones educativas lo valoran con 6.2 puntos, en la escala de 0 a 10 (siendo el valor 0 “ningún apoyo y colaboración” y el 10 la “máximo apoyo y colaboración”). Los directores le otorgan 5.7 puntos y las directoras 6.5.

Respecto al reconocimiento que de su trabajo consideran tienen por parte de las administraciones educativas lo valoran con 5.5 puntos, en la escala de 0 a 10 (siendo el valor 0 “ningún reconocimiento” y el 10 el “máximo reconocimiento”). Directores 5.3 puntos y directoras 5.6. Y el reconocimiento por parte de las familias con 7.3 puntos.

Tabla 2. Satisfacción y reconocimiento del cargo de director o directora

| Escala de 0 a 10. Siendo el valor 0 “ninguna satisfacción” y el 10 la “máxima satisfacción” | | | | |
|--|-------|------------|------------|------------------------|
| 1. Satisfacción en su cargo de director o directora en el centro | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 7.6 | 7.8 | 6.9 | --- |
| Escala de 0 a 10. Siendo el valor 0 “ninguna importancia” y el 10 la “máxima importancia” | | | | |
| 2. Importancia de la dirección para el buen funcionamiento del centro | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 8.5 | 8.4 | 8.8 | --- |
| 3. Importancia que tiene el cargo de director o directora para la calidad de la enseñanza que ofrece el centro | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 7.7 | 7.7 | 7.7 | --- |
| Escala de 0 a 10. Siendo el valor 0 “ningún apoyo y colaboración” y el 10 la “máximo apoyo y colaboración” | | | | |
| 4. Apoyo y colaboración de las administraciones educativas a la dirección del centro | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 6.2 | 6.5 | 5.7 | --- |
| 5. Reconocimiento del trabajo del director o directora del centro por parte de las administraciones educativas | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 5.5 | 5.6 | 5.3 | --- |
| 6. Reconocimiento del trabajo de la dirección por parte del profesorado del centro | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 7.3 | 7.2 | 7.5 | --- |
| 7. Reconocimiento del trabajo del director o directora por parte de las familias del centro | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 7.3 | 7.3 | 7.3 | --- |

4. Carrera profesional, retribución económica y colaboración con la función directiva (ver tabla 3)

Se valora con 8.6 puntos (en la escala de 0 a 10, siendo el 0 “nada de acuerdo” y el 10 “totalmente de acuerdo”) el que los docentes tengan una auténtica carrera profesional. Directores 8.5 y directoras 8.7 puntos.

La retribución económica por el desempeño de sus funciones directivas, las valoran con 3.7 puntos (en la escala de 0 a 10 puntos, siendo el 0 “muy mala” y el 10 muy buena”). Directores 3.5 y directoras 3.8.

La colaboración del profesorado con la dirección del centro tiene una valoración media de 7.5 puntos, (en la escala de 0 a 10, siendo 0 “muy mala” y el 10 “muy buena”). Directores 7.7 puntos y directoras 7.4.

Por otro lado, la colaboración del profesorado con el centro en general, en la escala indicada, tiene una puntuación media de 7.6 puntos. Directores 7.7 y directoras 7.5 puntos. Y la de las familias 7.0 puntos. Directores 6.9 y directoras 7.0 puntos.

Discusión y conclusiones

Del total de 43 responsables de la dirección que responden al protocolo enviado, el 76.7% son directoras y el 23.3.8% directores. Tienen una media de edad 46.3 años. Su experiencia media docente es de 21.2 años y en la dirección del centro desde el que responden 6.0 años. Según la titularidad de su centro, el 76.7% dirigen centros públicos y el 18.6% privados concertados.

El conjunto de centros que dirigen los directores y directoras que responden a las cuestiones planteadas están constituidos por un total de 649 unidades, 14698 alumnos y alumnas y 1131 profesores y profesoras.

En el análisis de fiabilidad de la prueba elaborada para recoger las opiniones de los directores y directoras indicados, el coeficiente de Cronbach alcanza un valor de Alpha = 0,89, en el total de los 21 elementos analizados.

La formación recibida sobre la fun-

ción directiva, en sus estudios previos a la actividad profesional, directores y directoras la valoran con 3.3 puntos. Con 3.5 puntos la que se les imparte a los actuales estudiantes de profesorado. Y con 5.2 la formación permanente que les proporcionan en su cargo las administraciones educativas.

Los seis temas de formación permanente propuestos para su valoración por directores y directoras tienen las siguientes valoraciones: normativa 8.4 puntos, liderazgo 8.1, organización de centros 8.7, pedagogía-psicología 8.0, evaluación de centros 8.2 y nuevas tecnologías 7.8.

En relación con los modelos de formación, y en su análisis de la Comunidad Autónoma de Aragón, Vázquez et al. (2013) señalan que las propuestas formativas deben sustentarse en las necesidades

Tabla 3. Carrera profesional, retribución económica y colaboración con la función directiva

| Escala de 0 a 10. siendo 0 “nada de acuerdo” y 10 el “totalmente de acuerdo” | | | | |
|---|-------|------------|------------|------------------------|
| 1. Existencia de una auténtica carrera profesional de los docentes | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 8.6 | 8.7 | 8.5 | --- |
| Escala de 0 a 10. Siendo 0 “muy mal” y 10 el “muy bien” | | | | |
| 2. Valoración de la retribución económica por el desempeño de las funciones de director del Centro | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 3.7 | 3.8 | 3.5 | --- |
| Escala de 0 a 10. Siendo el valor 0 “ninguna colaboración” y el 10 la “máxima colaboración” | | | | |
| 3. Colaboración del profesorado con la dirección del centro | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 7.5 | 7.4 | 7.7 | --- |
| 4. Colaboración del profesorado con el centro n general | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 7.6 | 7.5 | 7.7 | --- |
| 5. Colaboración de las familias con el centro en general | | | | |
| | Total | Directoras | Directores | Nivel de significación |
| Media | 7.0 | 7.0 | 6.9 | --- |

reales de los directivos a la vez que es necesario establecer un plan de formación específico en consonancia con las competencias que deben desarrollar.

Asimismo, y respecto al contenido de los programas de formación en relación con el liderazgo, entienden Vázquez et al. (2015) que deben presentarse como estrategias generales. Señalando aspectos como habilidades sociales, convivencia, resolución de conflictos, mediadores, habilidades comunicativas, y otras en un segundo plano como son control emocional, dinámica de grupos, organización y gestión. Aspectos formativos que se corresponden con algunos de los señalados por directores y directoras en nuestro trabajo.

Por otro lado, dicho liderazgo debe ser compartido y ejercicio por la comunidad (García-Garnica, 2016, Vázquez et al.2015).

Parece evidente que para las personas responsables de la dirección de los centros de educación infantil y primaria deben mejorarse la formación inicial que se recibe respecto a la gestión directiva

La satisfacción en el ejercicio de su cargo es valorada por directores y directoras con 7.6 puntos. Dicha valoración coincide en gran medida con lo indicado en el Informe TALIS (2009) en el que se señala que el 97.5% de los cargos directivos están satisfechos con su tarea.

A la importancia del cargo directivo que ostentan para el buen funcionamiento del centro le otorgan 8.5 puntos y 7.7 a la importancia para la calidad de la enseñanza que ofrece el centro.

El apoyo y colaboración que manifiestan tener directores y directoras por parte de las administraciones educativas la valoran con 6.2 puntos.

Valoran, asimismo, directores y directoras con 5.5 puntos el reconocimiento de su trabajo por parte de dichas administraciones y con 7.3 el recibido por profesorado y familias del centro.

A la existencia de una auténtica carrera profesional para los docentes se le otorga 8.6 puntos y 3.7 a la retribución económica que perciben por el desempeño de sus funciones de director o directora.

Por otro lado, los directores y directoras valoran con 7.5 puntos la colaboración del profesorado con la dirección y de 7.6 con el centro en general. La colaboración de las familias con el centro se valora con 7.0 puntos.

No se encuentra diferencias significativas al aplicar la prueba de contraste no paramétrica de la U de Mann-Whitney, respecto a las valoraciones que se realizan en función de las variables de clasificación: directores y directoras, edad, tiempo de experiencia (docente, en la dirección en el centro, función directiva en otros centros y titularidad del centro.

Parece evidente que para las personas responsables de la dirección de los centros de educación infantil y primaria deben mejorarse la formación inicial que se recibe respecto a la gestión directiva. Estando, asimismo, de acuerdo con lo indicado por Fernández (2002) y González (2017a, 2017b) en cuanto a la necesidad de dicha formación y lo señalado por Aramendi et al. (2010) sobre la necesaria inclusión en la formación universitaria de formación del profesorado dicha formación de la gestión directiva.

Respecto al contenido de los programas de formación en relación con el liderazgo, entienden Vázquez et al. (2015) que deben presentarse como estrategias generales. Señalando aspectos como habilidades sociales, convivencia, resolución de conflictos, mediadores, habilidades comunicativas, y otras en un segundo plano como son control emocional, dinámica de grupos, organización y gestión. Entendiendo, asimismo, que el liderazgo debe ser compartido y ejercicio por todos los miembros de la comunidad.

Consideramos que se realiza una alta valoración de la satisfacción de directores y directoras en su trabajo, así como que se tiene una buena consideración del apoyo y reconocimiento que se recibe por parte del profesorado y familias.

Referencias:

- Álvarez, M. (2004). Dirección y calidad de la educación. El rendimiento del centro escolar. *Enseñanza*, 22, 77-102.
- Aramendi, P.; Teixidó, J. y Bernal, J.L. (2010). El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco. *Revista Española de Pedagogía*, 246, 313-332. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3206706.pdf>.
- Bolívar, A. y Cerrillo, R. (2015). Evaluación del liderazgo escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 8(2), 11-14. Recuperado de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol8-num2.html>
- Bolívar, A. y Ritacco, M. (2017). Una doble y discontinua identidad profesional: Los directores escolares en España en una dimensión biográfico narrativa. En Merrill, B.; González-Monteagudo, J.; Nizinska, A.; Galimberti, A. y Ballesteros-Moscósio, M.A. (Eds), *Adult Learning, Educational Careers and Social Change* (12-25). Sevilla: University of Seville/ESREA
- Branch, G.F., Hanushek, E.A. & Rivkin, S.G. (2012) *Estimating the effect of leaders on public sector productivity: the case of school principals*. National Bureau of Economic Research.
- Calatayud, M.A. (2015). El liderazgo emergente de los directores escolares en España. La voz del profesorado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69, 207-228
- Fernández, M.L. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo... *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 6 (1-2). Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL2.pdf>
- Gairín, J. y Castro, D. (2010). Situación actual de la dirección y gestión de los centros de enseñanza obligatoria en España. *Revista Española de Pedagogía*, 247, 401-416.
- García-Garnica, M. (2016). La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*, 1 (2). Recuperado de <http://www.redoe.com/index.php?journal=reido>
- González, M. (2017a). Formación inicial y permanente de directivos de Infantil y Primaria. *Magisterio*, Suplemento 28, 15-17.
- González, M. (2017b). La dirección de centros de Infantil y Primaria de Cataluña. *Magisterio*, Suplemento 29, 15-16.
- Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating principal effectiveness: How perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. *American Education Research Journal*, 48(5), 1091-1123.
- Instituto Evaluación TALIS (OCDE) (2009). *Estudio internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje. Informe español 2009*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Martín-Moreno, Q. (2007). Desafíos persistentes y emergentes para las organizaciones educativas. *Bor-dón Revista de Pedagogía*, 59 (2-3), 417-430.
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 10(1). Recuperado en www.ugr.es/local/recfpro/Rev101-ART2.pdf
- Ritacco, M. y Bolívar, A. (2016). Impacto del modelo español de dirección escolar en la identidad profesional de los líderes escolares. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 24 (119). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2512>
- Vázquez, S., Liesa, M. y Bernal, J.L. (2015). Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18 (3), 39-54. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.18.3.194881>
- Vázquez, S., Liesa, M. y Gayán, R. (2013). Formación para la función directiva en Aragón. *Forum Aragón*, 9, 34-37.
- Waters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning.