

Liderazgo directivo y comunicación virtual en instituciones educativas, en un escenario de aislamiento social

Executive leadership and virtual communication in educational institutions, in a scenario of social isolation

Shirley Mirella Vásquez León

Doctora en Educación - Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú
shirleyvasquezl@unife.edu.pe
0000-0003-1241-8191

Heyden Neil Flores De La Cruz

Doctor en Educación-Universidad Cesar Vallejo
heyden.flores@upsjb.edu.pe
0000-0003-4993-3429

Resumen

En el contexto actual el liderazgo directivo en las instituciones educativas es ejercido desde un nuevo escenario de índole virtual, lo que causa preocupación ya que el cambio de lo físico a lo totalmente virtual puede generar el desfase del ejercicio del liderazgo. En torno a ello se generó la investigación teniendo como propósito determinar la relación entre el liderazgo directivo y la comunicación virtual, centrándose en instituciones educativas de Educación Básica Regular, el diseño metodológico fue descriptivo correlacional de tipo no experimental y de corte trasversal, con la aplicación de un cuestionario de 28 preguntas dirigidas a 70 docentes. Como resultados principales se obtuvo la correlación aplicando la Rho de Spearman de 0,757 considerada “alta” con una significancia menor a 0,05, lo cual implica una fuerte correlación; pero también se obtuvo en relación a la dimensión relaciones entre los miembros de la comunidad virtual una rho de 0,390 ubicándose como “bajo”, lo cual sería producto del nuevo escenario de virtualidad.

Palabra Clave: Líder, Educación Básica, Docente, Comunidad.

Abstract

In the current context, directive leadership in educational institutions is exercised from a new virtual scenario, which causes concern since the change from the physical to the totally virtual can generate a lag in the exercise of leadership. Around this, the research was generated with the purpose of determining the relationship between directive leadership and virtual communication, focusing on educational institutions of Regular Basic Education, the methodological design was descriptive correlational of non-experimental type and of cross-sectional cut, with the application of a questionnaire of 28 questions addressed to 70 teachers. As main results, the correlation was obtained by applying Spearman's Rho of 0.757 considered "high" with a significance lower than 0.05, which implies a strong correlation; However, a rho of 0.390 was also obtained in relation to the relationship dimension between the members of the virtual community, ranking as "low", which would be a product of the new virtuality scenario.

key words

Leader, Basic, Education, Teacher, Community.

Introducción

El objetivo del artículo es analizar el liderazgo directivo que se ejerce en un entorno virtual, en las instituciones educativas peruanas, en tiempos de aislamiento social, investigación que tuvo como muestra a los directivos, docentes y estudiantes de la IE. 1140 "Aurelio Miro Quesada Sosa" – La Molina, la I.E. 1267 la Campiña durante el periodo 2020, liderazgo que se desarrolla al interior del contexto educativo.

Teniendo en cuenta que las instituciones educativas constituyen unidades de desarrollo de enseñanza-aprendizaje las cuales adecuadamente lideradas consolidan un rol preponderante en la educación peruana, resaltando que el tema del liderazgo no solo es abordado a nivel nacional, siendo necesario partir, para su análisis desde una perspectiva global.

Hallinger y Heck (citados en Jara, Sanchez y Cox, 2019) establecieron que en el presente siglo el liderazgo en las escuelas es de índole pedagógico, tratándose de un "liderazgo para el aprendizaje", por lo que los directivos, así como, los demás integrantes de la comunidad educativa centran su atención en el proceso de aprendizaje, teniendo como protagonista al estudiante.

De acuerdo a Cruz (2019), concluye que los profesores requieren implementar nuevas estrategias evaluativas al usar metodologías activas en la sala de clases. Es importante destacar que si bien los profesores valoran estas nuevas metodologías manifiestan tener pocas herramientas para innovar y aplicar formas de evaluación diferentes.

A fin de abordar la investigación relacionada al liderazgo, se desarrolla en primer lugar, el marco teórico y los antecedentes, los que serán analizados desde la óptica internacional y luego nacional recurriéndose a diversos estudios sobre el tema. Uno de los estudios hecho por Sánchez (2019) estima que la persona que ejerce liderazgo en cualquier propuesta organizacional es responsable de cumplir objetivos y metas previamente establecidas que lo

convierten en gestor del cambio, rol compartido con los jefes de las dependencias que forman la institución.

El liderazgo no solo constituye un accionar pragmático y de decisiones, también debe estar constituido por la praxis de valores inherentes a la visión de la organización y a los colaboradores, sobre el particular Contreras y Jiménez (2016) establecen que los valores positivos y negativos están en estrecha relación con los estilos deseables y no deseables de dirección estratégica, lo cual es base para la responsabilidad y los desafíos que enfrenta, tanto en el plano de la negatividad que podría generar inestabilidad acelerando una adecuada toma de decisiones.

En este plano de positividad y negatividad el líder estratégico debe ejercer control y monitoreo constante sobre los procesos que se dan en la organización, en lo que concierne a una institución educativa, los estudiantes y docentes emiten serios adjetivos que definen al líder, tales como: “responsable, serio, humano, amable, difícil, distante, fastidioso, emprendedor, rígido y firme” Contreras y Jiménez (2016); los cuales definen un perfil que es enfocado desde perspectivas diferentes, con mayores tasas en los estudiantes se aprecia los adjetivos serio y responsable con alrededor del 41%.

Otros antecedentes concluyen que es importante la dirección escolar y el liderazgo como componentes fundamentales para el éxito educativo, autores como (Antúnez 2012; Rodríguez-Sabiote et al., 2013; Cantón, 2013; Barrios, Iranzo & Tierno, 2013). Claro es que el perfil demostrado por el director de la institución educativa, sus habilidades blandas y sus competencias, se desarrollan paulatinamente conforme adquiere experiencia en el cargo de acuerdo al modelo de dirección, el que influye significativamente en la mejora integral de la institución. Del mismo modo se verifica en los últimos años que el liderazgo presenta más protagonismo en las gestiones educativas en el ámbito internacional, incrementándose los estudios internacionales que desarrollan un perfil con características y habilidades de líder dedicado a la mejora en los resultados de aprendizaje, con una marcada tendencia a tener “líderes escolares” con decisiones compartidas entre los miembros de la comunidad educativa.

Considerar solo al director como un líder no sería determinante para el éxito de la escuela, insurge el profesor como figura gravitante ya que su rol es fundamental como una de las metas principales de la gestión donde se aspira al liderazgo pedagógico. La actuación del docente líder, de acuerdo a Bernal e Ibarrola (2015) facilita verificar la correlación entre el liderazgo pedagógico y los resultados de aprendizaje; debido a que es el profesor quien está en interacción física o virtual con el estudiante, teniendo en cuenta los contextos culturales y sociales concretos, constituye el gestor educativo por excelencia. Por ello, qué duda cabe que la promoción profesional del profesor debe centrarse en su práctica pedagógica y liderazgo, consolidando, al mismo tiempo, su formación disciplinar y didáctica, pedagogía, de las relaciones con los agentes educativos, análisis del contexto de la comunidad y la organización educativa.

Otros estudios se han hecho sobre el denominado liderazgo gestor, como modelo que conlleva a la adopción del enfoque empresarial en la organización educativa. El rol del director y demás

colaboradores, en este sentido, se orienta a realizar funciones y tareas, subordinado las metas educativas a los objetivos empresariales, limitándose a la eficiencia. En este sentido afirma Bush (2011) la presencia de la praxis valorativa quedaría restringida a las metas empresariales, pero dejaría de lado enfoques cimentados en valores, lo que alejaría a la institución de su esencia formadora de personas, el estilo empresarial carente de valores sería en todo caso inadecuado y dañino, no debiendo perder de vista la formación integral del educando.

Diferentes estudios sobre el liderazgo transformacional ilumina el quehacer docente, Leithwood (1994, p.506) anota que existe respaldo empírico para este modelo que es esencialmente normativo, demostrando que las prácticas de liderazgo transformacional tuvieron efectos significativos sobre las iniciativas de reestructuración escolar y los resultados estudiantiles percibidos por los docentes.

Existen escasos estudios sobre el clima institucional en tiempos de pandemia, a pesar de que el aislamiento ha dado paso al ejercicio de un liderazgo sui generis, que se ejerce sin presencia física, lo cual por un lado lo democratiza alejando desigualdades e injusticias que se pueden percibir en el diario contacto físico, en la que no todos los miembros de una comunidad educativa tienen iguales derechos y obligaciones. Lo cual según Ryan (2016) sería alcanzado, en especial, a través de la inclusión significativa de los miembros de la comunidad en los procesos y en las prácticas institucionales.

También aparecen estudios sobre el líder inclusivo, en que se destaca su rol como constructor de una comunidad escolar cohesionada, en este sentido, establece Hadfield & Ainscow (2018) los líderes inclusivos se constituyen en promotores de la colaboración con toda la comunidad educativa como un hecho constante y necesario para hacer realidad los valores inclusivos, varios autores sostienen que en la inclusión escolar se defiende la importancia de la cooperación para la construcción de la escuela inclusiva.

Materiales y métodos

En este artículo se desarrolla una investigación dentro del paradigma cuantitativo, tipo descriptiva correlacional causal, de corte transversal, según Salkind (1998) citado por Bernal (2010), “la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables”, lo que implica la aplicación de instrumentos de medición a cada una de las variables y luego medir el grado de asociación entre ellas a través de un estadístico de correlación lineal, por otro lado “en la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables” (Bernal, 2010: 115).

Se seleccionaron como sujetos de la muestra de 70 docentes y directivos, pertenecientes a dos institución educativa del nivel secundaria de Educación Básica Regular de Lima-Perú, los primeros se escogieron al azar y los demás intencionalmente a fin de aplicarles un cuestionario

que consta de 28 preguntas de alternativa múltiple diseñados en función a las dimensiones estudiadas (liderazgo directivo y entornos virtuales), cada pregunta contó con tres categorías “Si, No, A veces”, con una escala de tipo ordinal. El criterio de selección de la muestra fue en función al cargo, sexo, edad, escala y máximo grado alcanzado a fin de correlacionar el liderazgo directivo con la comunicación virtual.

El período seleccionado para la aplicación del cuestionario, comprende los meses de diciembre del 2020 y febrero del 2021, el instrumento antes mencionado se sometió a la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach teniéndose como resultado (0,652) para las preguntas aplicadas a los directivos y para las preguntas aplicadas a los docentes, luego se aplicó en forma virtual, lo cual permitió la construcción de la correspondiente base de datos y su posterior procesamiento utilizándose para ello el programa SPSS versión 23, realizándose la prueba de hipótesis mediante el estadístico r de Pearson que arrojó resultados significativos con un $p < 0,05$, para la hipótesis a mayor liderazgo directivo, mejor comunicación virtual en las instituciones educativas 1140 y 1267.

Resultados

Al procesar los datos obtenidos de la muestra de estudio en relación al liderazgo directivo y la comunicación virtual se han generado dos tablas conteniendo los niveles de las citadas variables desde “muy alto” a “muy bajo”, habiéndose delimitado el análisis a la muestra de 70 personas, directivos y docentes de las Instituciones Educativas 1140 y 1267 del nivel secundaria, se observaron los hallazgos (Tabla N° 01): el 90 % se ubica a un nivel “alto”; en tanto que el 8,6% está a un nivel “medio”, y el 1,4% se encuentra a nivel “bajo”.

Tabla N° 01: Liderazgo directivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido BAJO	1	1,4	1,4	1,4
MEDIO	6	8,6	8,6	10,0
ALTO	63	90,0	90,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Los resultados de la dimensión comunicación virtual se ubican en los niveles: 68.6% para “alto”, el 30% en el nivel “medio” y el 1.4 % “bajo”, considerando que el valor 3 es para “si”, 2 para “a veces” y 3 para “no”; observándose que la puntuación porcentual más alta se da en la categoría “alto” (Tabla N° 02).

Tabla N° 02: Comunicación virtual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	1	1,4	1,4	1,4
	MEDIO	21	30,0	30,0	31,4
	ALTO	48	68,6	68,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

En referencia a las correlaciones obtenidas, se aplicó en principio la prueba de normalidad de Kolmogorov-smirnov arroja un p valor $> 0,05$ por lo que se tienen datos que no siguen una distribución normal por lo que se eligió como prueba estadística la rho de Spearman, la misma que arroja los cálculos siguientes: para la correlación entre las variables principales Liderazgo directivo y comunicación virtual, se tiene una rho de 0,757 considerado “alto positivo” (Tabla N° 03).

Tabla N° 03: Correlación entre el liderazgo directivo y la comunicación virtual.

		Comunicación virtual
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,757
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Aplicando el estadístico rho de Spearman para las correlaciones entre la variable Liderazgo directivo y las dimensiones de la variable comunicación virtual, se obtuvieron los hallazgos siguientes (Tabla N° 04), en relación a la dimensión vínculos sincrónicos y asincrónicos, se obtuvo un rho de 0,663 ubicándose “como alto positivo”, con una significancia menor que 0,05 lo cual le da fuerza a la correlación.

Tabla N° 04 : Correlación entre el liderazgo directivo vínculos sincrónicos y asincrónicos.

		Vínculos sincrónicos y asincrónicos
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,663
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

1. ** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En similares condiciones se correlacionó la variable liderazgo directivo con la segunda dimensión de la variable comunicación virtual (Facilita el aprendizaje y promueve la democratización de la información), arrojando un p valor menor de 0,05 con lo cual se confirma la hipótesis alterna, en el caso de la rho de Spearman se tuvo 0,653 similar a la correlación anterior. Se ubica en el rango “alto positivo” de carácter significativo (Tabla N° 05).

Tabla N° 05: Correlación entre el liderazgo directivo y Facilita el aprendizaje y promueve la democratización de la información.

		Facilita el aprendizaje y promueve la democratización de la información
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,653
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para la correlación entre la variable antes citada y 1 dimensión tercera de la segunda variable (Tabla N° 06, Intercambio de datos e información), al aplicarse el estadístico de prueba rho de Spearman se obtuvo como resultado $r = 0,629$ repitiéndose el rango anterior, con un p valor significativo ($p < 0,05$); finalmente para la correlación con la última dimensión de la segunda variable (Tabla N° 07, relaciones entre los miembros de la comunidad virtual), se calculó un rho de Spearman de 0,390 ubicándose en la categoría “bajo positivo” lo cual indica que no hay mucha relación entre las variables pero que si cuentan con la fuerza asociativa ya que el p valor fue menor de 0,05.

Tabla N° 06: Correlación entre el liderazgo directivo y las relaciones entre los miembros de la comunidad virtual.

		Relaciones entre los miembros de la comunidad virtual
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,390
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla N° 07: Correlación entre el liderazgo directivo y el Intercambio de datos e información

		Intercambio de datos e información
Liderazgo Directivo	Correlación de Spearman	0,629
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos en la investigación sitúan a las variables fuertemente asociadas ya que el p valor es para todos los casos menor que 0,05 y arroja valores de r de Pearson entre moderados positivos y muy baja a excepción de un valor “nulo” que constituye la relación e entre la variable liderazgo directivo y reuniones entre miembros de la comunidad virtual, en este sentido se coincide en parte con los resultados de Bernal e Ibarrola (2015), que definen al liderazgo como un proceso de índole individual y colectivo mediante el cual se incide en los miembros de la comunidad educativa fin de lograr aprendizajes, por su parte Torres y Pérez (2017), establecen que el docente debe promover el cambio social, por lo que el liderazgo lo debe guiar hacia ese fin, del mismo modo Peña, Velázquez & Rincón (2018) reconocen que el líder es responsable de decidir en función a los miembros de la organización quienes deben ser innovadores, lo que coincide con los resultado obtenidos para el liderazgo directivo que se muestra de la siguiente manera el 90 % se ubica a un nivel “alto”; en tanto que el 8,6% está en un nivel “medio”; con respecto al liderazgo directivo y los vínculos virtuales de orden sincrónico y asincrónico los resultados de la investigación establecen una correlación rho de Spearman de 0,663 ubicándose “como alto positivo”, coincidiendo con lo expuesto por Esguerra y Contreras, (2016); Esteve y Adell (2018); de Lázaro, Gisbert y Silva (2018) en razón de que mediante la red virtual se genera el e-liderazgo que ofrece variedad de mecanismos para interactuar en el mundo globalizado, lo cual obliga a que aprenda a liderearse a través de medios tecnológicos pe influir a partir de las capacidades y destrezas que debe adquirir el profesorado para manejar recursos digitales en el proceso formativo.

Respecto a la relación con la dimensión facilita el aprendizaje y promueve la democratización de la información, el resultado fue de una rho de Spearman de 0,653, considerada “alta positiva”, ello se relaciona don el logro de competencias digitales en el docente, quien es el responsable de lograr la construcción de aprendizajes en el entorno virtual, claro está bajo el liderazgo del directivo que orienta hacia ese fin, sobre el particular estudios de López y Bernal (2018) estiman que la competencia digital es vital e imprescindible a fin de educar a los adolescentes que utilizan consuetudinariamente la tecnología, asimismo el docente tiene que desarrollar nuevas metodologías activas de aprendizaje como consecuencia de los continuos cambios y adecuaciones curriculares.

Al analizar la correlación entre el liderazgo directivo y Intercambio de datos e información la investigación dio como resultado un $\rho = 0,629$ considerado “alto positivo”, lo que implica un flujo continuo de datos entre los miembros de la comunidad educativa, pero no tal alto como se esperaría, al parecer es solo de carácter condicional, el involucramiento no es tan profundo, ello se debe a que el director o los directivos no motivan la participación, respecto a ello Morgado, Zavala & Argüelles. (2019) estiman que el 73% considera que casi nunca el directivo motiva al colectivo institucional hacia el accionar con el contexto escolar, Papic (2019) estableció que un 81,7 % está de acuerdo y muy de acuerdo que la actividad comunicativa promueva el involucramiento participativo, entonces el docente reconoce la necesidad de comunicación, pero al mismo tiempo esta debe ser motivadora; finalmente un $\rho = 0,390$ ubica los resultados sobre *el liderazgo directivo y las relaciones entre los miembros de la comunidad virtual, en un nivel “bajo” a pesar de ser significativo ($p < 0,05$)*, ello es producto de que los directivos interactúan con los docentes en talleres u otros destinados a desarrollarlos profesionalmente, pero no al 100%, al respecto Vaillant (2019), en un estudio obtuvo que el 71,2% de los directores, señalan que en su centro se realizan talleres de desarrollo profesional, siendo el promedio en América Latina (53,3%) que se encuentra debajo de los países miembros de la OCDE (68.6%).

Sobre el desarrollo profesional, el estudio en discusión no ha profundizado lo suficiente por lo que deben ejecutarse otros estudios que observen el desarrollo profesional en ambientes virtuales y su relación con el liderazgo directivo en forma directa, ello contribuirá al mejor entendimiento del accionar del director y personal jerárquico en una institución educativa. El estudio tiene la particularidad de que ha realizado mediciones sobre las correlaciones del liderazgo ejercido por el directo en el entorno virtual, en esta nueva realidad originada por la pandemia y su consecuente aislamiento social que ha originado que las instituciones educativas cambien su forma de prestar el servicio educativo, en resumen se tiene que el distanciamiento físico ha afectado el proceso de liderazgo, por ello las correlaciones, en su mayoría son altas, pero no “muy altas”, incluso existe una correlación “baja”, siendo necesario ampliar los estudios sobre el impacto del aislamiento social en el liderazgo directivo, a partir de las correlaciones expuestas.

Conclusiones

Luego del análisis de los resultados del estudio, se establece la importancia del liderazgo directivo y la comunicación virtual, la misma que hoy es materia de práctica diaria, la dirección de la institución educativa ha generado un espacio novedoso del ejercicio del liderazgo, no lo ha perdido al pasar de un escenario presencial a un escenario o virtual, si bien es cierto ha sufrido deterioro, lo cual se colige con los resultados de las correlaciones, este no se ha perdido y se mantiene en un término alto con tendencias a moderado, los docentes también al asumir compromiso en el desarrollo de aprendizajes pen un entorno virtual, también deben

comprometerse a sostener el liderazgo directivo por este medio, participando activamente en las reuniones virtuales con motivo de intercambiar datos e información, fortalecer la comunicación, vincularse sincrónica y asincrónicamente, desarrollar el aprendizaje en un clima de democratización de la información. Si bien es cierto, el desarrollo e actividades escolares virtuales, era un fenómeno esperado, este ha sufrido una abrupta expansión motivada por el aislamiento social a raíz de la pandemia por el Covid -19, lo cual obliga a ejercer el liderazgo directivo en un nuevo escenario, que marque nuevas estrategias para que el servicio educativo sea cada vez más democrático.

Referencias

- Afanador, H. A. (2017). Estado actual de las competencias TIC de docentes. *Puente*,9(2), 23-32.
- Bernal, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación* 67, pp. 55-70
- Castañeda, L., Esteve, F., y Adell, J. (2018). ¿Por qué es necesario repensar la competencia docente para el mundo digital? *RED. Revista de Educación a Distancia*, 56, 1 -20. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/red/56/6>
- Cruz Bravo, M. S. (2019). *Evaluar para aprender* (Doctoral dissertation, Universidad del Desarrollo. Facultad de Educación).
- Ministerio de Educación (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Chile: Ministerio de Educación. [Links]
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios gerenciales*, 32(140), 262-268. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Falcó, J. M. (2017). Evaluación de la competencia digital docente en la Comunidad <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.4.1359>
- Fernández, F. J., y Fernández, M. J. (2016). Los docentes de la Generación Z y sus competencias digitales. *Comunicar*,24(46), 97-105. DOI <http://dx.doi.org/10.3916/C46-2016-10> | Páginas: 97-105
- García, L. A. V., Mendoza, R. D. C. G., García, B. R., & Estrada, C. C. P. (2018). TI en el proceso de ingreso en una IES en México. *Revista Innova ITFIP*, 3(1), 53-63.
- Hadfield, M. & Ainscow, M. (2018). Inside a self-improving school system: Collaboration, competition and transition. *Journal of Educational Change*,19(4), 441-462. <https://doi.org/10.1007/s10833-018-9330-7> [Links]
- Hallinger y Heck (citados en Jara, Sanchez y Cox , 2019) calidad en la educación no 51, diciembre 2019 • pp. 350-381 <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-350.pdf>

- López y Bernal (2018) afirman que la competencia digital se hace necesaria e imprescindible para cubrir las necesidades e inquietudes de un alumnado que tiene muy presente y arraigada la tecnología, asimismo para llevar a cabo nuevas metodologías activas de aprendizaje que emergen como consecuencia de los progresos que frecuentemente se integran en el plano educativo
- López, M., y Bernal, C. (2018). El perfil del profesorado en la Sociedad Red: reflexiones sobre las competencias digitales de los y las estudiantes en Educación de la Universidad de Cádiz. *International Journal of Educational Research and Innovation. IJERI*, (11), 83-100
- Moreno, M. D., Gabarda, V., y Rodríguez, A. M. (2018). Alfabetización informacional y competencia digital en estudiantes de magisterio. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 22(3), 253-270
- Morgado, C., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. *Cienciamatria*, 5(9), 48-72.
- Padilla, S. (2018). Usos y actitudes de los formadores de docentes ante las TIC. Entre lo recomendable y la realidad de las aulas. *Apertura*, 10, 132-148. <http://dx.doi.org/10.18381/Ap.v10n1.1107>
- Papic Domínguez, Katia. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. <https://dx.doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Torres Jiménez, e. D., & Pérez Guerra, I. A. (2017). Factores que inciden en la productividad Investigativa. *Revista innova itfip*, 1(1), 105-111. Issn: 2619-3558 recuperado a partir de <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/19>
- Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción (Directors and teacher learning communities: a field under construction). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87-106.