

## Liderazgo Directivo Escolar: Habilidades y Comportamientos

Huber Alvaro Vargas Rojas<sup>1</sup>

[huberv@gmail.com](mailto:huberv@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-6938-6599>

Universidad de Panamá

Panamá

### RESUMEN

Se realiza una revisión sistemática con el propósito de identificar, cuales son los comportamientos y habilidades de los directores que favorecen la eficiencia de las condiciones escolares, en establecimientos educativos de nivel básica primaria y secundaria. La búsqueda se realiza a través de la revisión de las bases de datos SCIELO, RealyC, REICE y Semantics Scholar y se complementa con otras fuentes de revistas indexadas, con el criterio de artículos publicados entre los años 2018 y 2023. Para el proceso de revisión, se tuvieron en cuenta los siguientes elementos; inicialmente la definición de liderazgo a partir de las teorías existentes; luego se revisaron los estilos de liderazgo; posteriormente, las conductas más reiterativas y finalmente las habilidades que permiten mejorar las condiciones efectivas del entorno pedagógico de los establecimientos educativos. Una vez finalizada la revisión se procedió a identificar las acciones que permiten: generar condiciones para una buena enseñanza y un buen aprendizaje; una actitud permanente hacia la adaptación al cambio; promover el bienestar de los actores educativos; fomentar interacciones positivas y establecer mecanismos de empoderamiento de la comunidad educativa. Finalmente se dan a conocer las conclusiones, en las que se destacan, las conductas y habilidades de los líderes directivos escolares, que pueden incidir en las condiciones pedagógicas efectivas de los establecimientos educativos.

**Palabras Clave:** liderazgo directivo; escuelas de básica primaria y secundaria; estilos de liderazgo; comportamientos de liderazgo directivo escolar; eficiencia escolar

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [huberv@gmail.com](mailto:huberv@gmail.com)

## **School Management Leadership: Skills and Behaviors**

### **ABSTRACT**

A systematic review is carried out with the purpose of identifying the behaviors and skills of directors that favor the efficiency of school conditions in basic, primary and secondary educational establishments. The search is carried out through a review of the SCIELO, RealyC, REICE and Semantics Scholar databases and is complemented with other sources of indexed journals, with the criterion of articles published between 2018 and 2023. For the review process, the following elements were taken into account; initially the definition of leadership based on existing theories; then the leadership styles were reviewed; subsequently, the most repetitive behaviors and finally the skills that allow improving the effective conditions of the pedagogical environment of educational establishments. Once the review was completed, we proceeded to identify the actions that allow: generating conditions for good teaching and learning; a permanent attitude towards adaptation to change; promote the well-being of educational actors; encourage positive interactions and establish empowerment mechanisms for the educational community. Finally, the conclusions are made known, which highlight the behaviors and skills of school management leaders, which can affect the effective pedagogical conditions of educational establishments.

**Keywords:** managerial leadership; basic primary and secondary schools; leadership styles; school management leadership behaviors; school efficiency

*Artículo recibido 15 noviembre 2023  
Aceptado para publicación: 20 diciembre 2023*

## **INTRODUCCIÓN**

Las autoridades educativas y comunidades, señalan y responsabilizan al liderazgo de los directores de los establecimientos educativos de los logros o fracasos de los estudiantes, así como de las condiciones de eficiencia de las condiciones pedagógicas. Ahora bien, en el ámbito internacional en los últimos años, se ha dado gran relevancia al liderazgo de los directores de escuelas y su impacto en la eficiencia escolar, en este sentido, surgen las siguientes preguntas, ¿Cuáles son las conductas de un directivo escolar cuando ejerce su liderazgo en un establecimiento educativo?, ¿Cuáles son sus habilidades distintivas?, teniendo en cuenta las respuestas a estas preguntas, se podrán evidenciar las conductas y habilidades que afectan positivamente la eficiencia de escolar.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó una búsqueda en las bases de datos Scielo, RealyC, REICE, Semantics Scholar con las palabras clave Liderazgo Directivo, Escuelas y Scholar Leadership. La búsqueda se focalizó en artículos en inglés y español. Inicialmente, se tomaron los resultados con una antigüedad menor a 5 años, es decir, el periodo 2018 a 2023. Esa búsqueda preliminar nos arrojó en la base de datos Scielo seis artículos, en la base de datos Semantics Scholar tres artículos y en REICE tres artículos, mientras que en RealyC no encontramos artículos con este criterio temporal. Por tanto, se tomó la decisión de revisar otras bases de datos, así que se revisó Mendeley y Erik, encontrando tres artículos adicionales, finalmente se revisaron revistas indexadas como International Journal of Evaluation and Research In Education – IJERE- y la Revista Perspectiva Educacional, encontrando dos artículos más.

Se realiza una revisión superficial y se evidencio la necesidad de profundizar en otros artículos referenciados y que contenían teorías previamente consolidadas sobre el liderazgo directivo escolar, de esta manera se consultaron 12 documentos anteriores de 2018, dentro de los que se destacan otras revisiones sistemáticas

## **RESULTADOS**

Lo primero que se debe considerar, es que existen más de 650 definiciones de liderazgo, por tanto, no existe una definición única aceptable (Amankwah & Guo, 2020). Adicionalmente, las teorías iniciales del liderazgo se centraron en los roles de los líderes y seguidores, el logro de las metas y canales de comunicación. Los enfoques de liderazgo actuales, examinan no sólo a los líderes; sino también, a los

seguidores, los supervisores, el entorno y la cultura del lugar de trabajo (Cansoy, 2019). A continuación, se describen dos de las teorías, más citadas, sobre liderazgo directivo escolar y posteriormente se describen los estilos de liderazgo.

### **Teorías de liderazgo**

**Teoría de Yukl:** esta teoría se fundamenta en identificar la taxonomía del comportamiento de liderazgo estableciendo que el liderazgo debe ser, primero, orientado a la tarea: tomando acciones para aclarar, planificando, monitoreando y resolviendo problemas; segundo, orientando a fortalecer las relaciones: mediante acciones de apoyo, desarrollo, identificación y empoderamiento; tercero, orientado al cambio: promoviendo el cambio, imaginando el cambio, fomentando la innovación y facilitando el aprendizaje colectivo; y por último, la consideración de lo exógeno: participando en redes, monitoreando lo externo, y representando al centro educativo (Yukl, 2012).

**Conceptualización del liderazgo educativo:** esta teoría realiza una conceptualización en la que determina un paradigma con cinco principios; primero, el liderazgo se demuestra con cualidades afectivas como: mostrar modestia, compasión y consideración, mantener la confianza y construir relaciones atrayentes; segundo, ejercer tutoría y empoderamiento: mediante la adopción de la transición, asumir riesgos, facilitar el desarrollo a largo plazo, implementar y realizar seguimiento de nuevos proyectos educativos; tercero, la orientación a la acción: facilitando las condiciones a los docentes para mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje, alentar y guiar a sus pares, intercambiar recursos, establecer potencial de crecimiento, comunicar conocimientos, orientar permanentemente y unir a sus pares; cuarto, procurar la excelencia en la enseñanza: permitiendo el aprendizaje centrado en el estudiante, alentando y fortaleciendo el interés de los estudiantes, resolviendo conflictos en el aprendizaje, convirtiéndose en líder modelo, interactuando efectivamente con los estudiantes, mejorando las oportunidades de aprendizaje para los estudiantes; y por último, promoviendo la investigación y becas: generando compromiso de estudio, y la promoción de becas de enseñanza y aprendizaje (Fields et al., 2019).

### **A continuación, se muestran diversos estilos de liderazgo**

El liderazgo es un fenómeno que se construye a través de la interacción social. Se define en términos de características individuales, comportamientos, patrones de interacción, relaciones de roles,

percepciones de los seguidores y efectos sobre los seguidores y la cultura organizacional (Yukl, 1989). En el mismo sentido, el liderazgo es un proceso que aparece en un grupo e incluye objetivos comunes e influencia a los seguidores (Northouse, 2007). Es decir, que el liderazgo depende de las características propias de cada persona, las relaciones que establece con el resto de agentes educativos y los objetivos que es capaz de hacer visibles. Para continuar, se identifican los siguientes estilos de liderazgo.

**Liderazgo Transformacional**, los líderes transformacionales se definen como individuos que aumentan el interés de los individuos del grupo formando una visión y misión comunes y aseguran la estimulación intelectual al aumentar la motivación de los miembros del grupo (Bass, 1990), liderazgo que se formula sobre la base de construir objetivos comunes en un lapso determinado, en contexto específico.

**Liderazgo Educativo –Instruccional-**, los líderes educativos son aquellos administradores que desarrollan programas educativos en la escuela e influyen en la relación entre las partes interesadas de la escuela para mejorar el rendimiento educativo (Blase y Blase, 1999), es decir, que se enfatiza en las capacidades de diseño instruccional, la pedagogía y estrategias didácticas.

**Liderazgo Interaccional**, consiste en que los líderes cumplan con las solicitudes y expectativas de sus seguidores a cambio de satisfacer las demandas del líder (Silins, 1994), se funda en las relaciones y los intereses de los actores educativos.

**Liderazgo Distribuido**, es una característica relacionada con garantizar la colaboración entre las comunidades profesionales de aprendizaje en la escuela e incluirlas en los procesos de toma de decisiones (Heck & Hallinger, 2009), en otras palabras, la toma de decisiones no se centra en el director del establecimiento educativo, sino, que se distribuye entre los actores educativos.

**Liderazgo de Servicio**, los líderes de servicio son aquellos que no esperan nada a cambio de sus seguidores y no son egoístas (Black, 2010); los rasgos de este liderazgo son altamente altruistas.

**Liderazgo Auténtico**, es un proceso de liderazgo basado en el conocimiento de uno mismo, la autoconciencia y en relaciones abiertas con los seguidores (Eriksen, 2009); es decir, fortalece la confianza y ofrece mecanismos de comunicación efectivos.

**Liderazgo Ético**, es la característica de la personalidad que determina las reglas a seguir en las relaciones interpersonales, toma decisiones y las comparte con los empleados comunicándose con ellos

(Brown et al., 2005); los rasgos de este liderazgo determinan que el líder es quien establece reglamentos que son socializados y compartidos con los actores educativos.

**Liderazgo de laissez-faire**, conocido en lengua castellana como dejar hacer, y el liderazgo hacia las personas y los deberes.

Con esta gran cantidad de estilos de liderazgo del director escolar nos enfocamos ahora en establecer las habilidades asociadas a la efectividad escolar y luego identificar las conductas adecuadas para mejorar las condiciones pedagógicas.

### **Habilidades asociadas al liderazgo efectivo escolar**

Se pueden identificar las siguientes habilidades: primera, la capacidad de establecer una visión compartida e invitar a compartir su desarrollo (Amankwah & Guo, 2020); segunda, construir un sentido de pertenencia entre las partes interesadas a nivel escolar (Cisneros, 2021); tercera, la capacidad de comunicarse efectivamente; cuarta, la capacidad de tomar decisiones informadas y compartidas; quinta, la resolución de problemas; sexta, la creación de una cultura de aprendizaje y la promoción de la colaboración entre los docentes (Bendikson, et al., 2012); séptima, motivar y guiar a todos los actores educativos; octava, establecer objetivos y prioridades claras (Webster & Litchka, 2020). Adicionalmente, los directores deben tener habilidades de gestión organizacional como: habilidades organizativas para un liderazgo exitoso, capacidad de promover y desarrollar roles de liderazgo docente, organizar una cultura de toma de decisiones colaborativa y participativa. En general, los directores deben tener habilidades de gestión, liderazgo, comunicación y colaboración para liderar efectivamente una escuela y mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Sebastian, et.al., 2016).

### **Comportamientos del Liderazgo Directivo Escolar**

Existe una gran variedad de conductas que propician un liderazgo eficaz para la mejorar las condiciones pedagógicas institucionales. La creación de condiciones, para los docentes, que permitan una enseñanza y aprendizaje de alta calidad, al proporcionar políticas escolares, rutinas, recursos y otras decisiones de gestión que sean apoyo para brindar el apoyo educativo (Bendikson et al., 2012), un liderazgo que apoye el cambio, políticas disciplinarias sólidas, énfasis en el éxito de los estudiantes, no solo en el ámbito académico (Cisneros, 2021), en este sentido, si los directores de escuelas determinan los objetivos escolares, aclaran, simplifican las rutas, visiones, misiones y recompensan el desempeño se logran

entornos de aprendizaje positivos y buenos resultados (Amankwah & Guo, 2020). Actúan éticamente y de acuerdo con normas profesionales para promover el éxito académico y el bienestar de cada estudiante (Webster & Litchka, 2020). De otra parte, también se han identificado conductas transformadoras que se evidencian, cuando se elevan el nivel de interacción humana positiva entre el líder y los estudiantes, junto a la interacción entre los maestros, los estudiantes y la comunidad y fomentar el diálogo profesional es esencial para empoderar a los maestros y mejorar la instrucción dentro de la visión (Woods & Martin, 2016).

En consecuencia, se resaltan las siguientes seis conductas: primero, generar condiciones para una buena enseñanza y un buen aprendizaje; segundo, una actitud permanente hacia la adaptación al cambio; tercero, mantener una postura ética y basada en normas; cuarto, promover el bienestar de los actores educativos; quinto, fomentar interacciones positivas; por último, establecer mecanismos de empoderamiento de los actores educativos.

## **DISCUSIÓN**

Es necesario discernir sobre las conductas del director, en primera instancia, sobre las condiciones para un entorno positivo para la enseñanza y el aprendizaje, en este sentido, se evidencia que el entorno laboral es clave para el desempeño de los docentes y el personal educativo; al respecto, en una revisión sistemática realizada por Cansoy (2019) en Canadá, a partir de veintisiete estudios, focalizados en las relaciones entre los comportamientos de liderazgo transformacional y la interacción de los directores de centros educativos con la satisfacción laboral de los docentes; se estudió la satisfacción laboral relacionada con el liderazgo de servicio, el liderazgo ético, el liderazgo distribuido, el liderazgo individual y los comportamientos de liderazgo escolar. Se encontró que los comportamientos de liderazgo transformacional de los directores tenían una relación más fuerte con la satisfacción laboral de los maestros en comparación con los comportamientos de liderazgo interactivo. Se evidenciaron relaciones negativas entre el liderazgo dejar hacer y la satisfacción laboral. Adicionalmente, se encontró que el liderazgo de servicio y los comportamientos de liderazgo ético de los directores de escuela son variables importantes para garantizar la satisfacción laboral.

En el mismo sentido, Anderson (2010), a través de un estudio cualitativo realizado en Canadá, logró identificar cuatro categorías claves de los líderes efectivos: la primera es establecer prospectiva del

trabajo docente y su responsabilidad moral; la segunda, buscar el desarrollo personal y profesional de los docentes, brindar oportunidades para el desarrollo de habilidades y la construcción de conocimiento para el logro de las metas institucionales; la tercera categoría, reconfigurar la organización de manera que aprovechen las capacidades de cada uno de los docentes y el personal administrativo y, por último, la cuarta categoría que busca gestionar la instrucción, las prácticas de aula y su supervisión.

En segunda instancia, una actitud positiva hacia el cambio de los directivos y por ende a la mejora continua, se evidencia a través de un liderazgo proactivo y centrado en la dimensión pedagógica (Romero, 2020), se infiere entonces, que el cambio se debe centrar en el aspecto pedagógico. Adicionalmente, el cambio enfocado en lo pedagógico, también se determina, cuando el líder es capaz de construir un trabajo colaborativo integrado por grupos, de manera que se establezcan acuerdos de manera honesta y transparente para lograr los objetivos institucionales (Cuesta y Moreno, 2021).

En tercera instancia, para promover el bienestar es necesario mantener una política inclusiva con conductas, tal como lo señala, Valdes (2022), como fomentar la participación y colaboración de la comunidad educativa en la toma de decisiones, promover la formación y capacitación en inclusión educativa, determinar un clima escolar positivo y acogedor para todos los estudiantes, implementar estrategias pedagógicas flexibles y adaptadas a las necesidades de los estudiantes, fomentar la diversidad y la inclusión en el currículo escolar establecer sistemas de apoyo y seguimiento para estudiantes con necesidades educativas especiales y promover la equidad y la justicia social en la escuela.

En última instancia, los directores eficaces utilizan el liderazgo docente para mejorar el clima de aprendizaje escolar mientras trabajan directamente en el desarrollo profesional y la coherencia del programa escolar. Además, empoderar los docentes, puede ser una estrategia eficaz para mejorar el rendimiento de los estudiantes, en teoría, esto se logra mediante la delegación de autoridad y la promoción del liderazgo docente; permitiéndoles tomar decisiones y participar en roles de liderazgo, reconocer su autoridad formal y promover su desarrollo profesional. Permitir que los docentes influyan en decisiones y procesos organizacionales clave. En general, el empoderamiento de los docentes puede ser un camino efectivo para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. (Sebastian et al., 2016).



## CONCLUSIONES

En la búsqueda sistemática, se encontraron diversas definiciones de liderazgo, concluyendo que no existe una sola definición y que por tanto se identifican estilos de liderazgo. El liderazgo es un fenómeno que se construye a través de la interacción social. Se define en términos de características individuales, comportamientos, patrones de interacción, relaciones de roles, percepciones de los seguidores y efectos influencia a los seguidores (Northouse, 2007). Es decir, que el liderazgo depende de las características propias de cada persona, las relaciones que establece con el resto de agentes educativos y los objetivos que es capaz de hacer visibles.

Al establecer que el liderazgo es una construcción social, que depende del contexto y de los rasgos personales del líder directivo educativo, entonces se puede inferir que el liderazgo en general es de tipo situacional, en este sentido, Hidayat & Wulandari, (2020) sostiene que el liderazgo situacional está enfocado a la resolución de problemas y fomentar el rendimiento óptimo, tiene influencia en el desempeño de los docentes y el personal educativo. Además, se puede establecer que es necesario poseer una autoeficacia alta en la toma de decisiones, ante las diversas situaciones y a la vez, no todas las acciones correctas de los líderes afectan la eficiencia escolar.

La siguiente es la propuesta de modelo del liderazgo directivo escolar efectivo, se fundamenta partir del liderazgo situacional, pero sin dejar por fuera las siguientes habilidades: la capacidad de establecer una visión compartida e invitar a compartir su desarrollo (Amankwah & Guo, 2020); construir un sentido de pertenencia entre las partes interesadas a nivel escolar (Cisneros, 2021); la capacidad de comunicarse efectivamente; la capacidad de tomar decisiones informadas y compartidas; la resolución de problemas; la creación de una cultura de aprendizaje y la promoción de la colaboración entre los docentes (Bendikson, et al., 2012); motivar y guiar a todos los actores educativos; octava, establecer objetivos y prioridades claras (Webster & Litchka, 2020).

Finalmente, para mejorar la propuesta es necesario tener en cuenta las siguientes conductas, generar condiciones para una buena enseñanza y un buen aprendizaje; segundo, una actitud permanente hacia la adaptación al cambio; tercero, mantener una postura ética y basada en normas; cuarto, promover el bienestar de los actores educativos; quinto, fomentar interacciones positivas; por último, establecer mecanismos de empoderamiento de los actores educativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amankwah, E. & Guo-Hua, Z. (2020). Headmasters' Leadership Styles and their Significant Impact on the General Performance in Schools: Using the Basic Schools in Adansi-South District in Ghana as a Study. *International Journal of Education*, 12, 96-118.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Aquino, C., Afalla, B. & Fabelico, F. (2021). Managing educational institutions: School heads' leadership practices and teachers' performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. 10 (4), 1325-1333. doi: [10.11591/injure.v10i4.21518](https://doi.org/10.11591/injure.v10i4.21518)
- Aravena, O., Villagra, C., Troncoso, C., & Mellado, M. (2023). Autoevaluación del liderazgo pedagógico: Una experiencia de aprendizaje y desarrollo profesional en la escuela. *Perspectiva Educativa*, 62(1), 113-139. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.62-iss.1-art.1396>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bendikson, L., Robinson, V., & Hattie, J. (2012). Principal instructional leadership and secondary school performance. *Set: Research Information for Teachers*, (1), 2-8. doi:<https://doi.org/10.18296/set.0387>
- Black, G. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437-466. <https://doi.org/10.15365/joce.1304032013>
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378. <https://doi.org/10.1177/0013161X99353003>
- Brown, M., Trevino L. & Harrison D. (2005). Ethical Leadership, a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12 (1), 37-52. doi: [10.5539/ies.v12n1p37](https://doi.org/10.5539/ies.v12n1p37)

- Cisneros-Cohernour, E. (2021). The key role of administrators in supporting teacher leadership and professionalism in southern Mexico. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(1), 313340. DOI: 10.30828/real/2021.1.10
- Cruickshank, V. (2017). The Influence of School Leadership on Student Outcomes. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 115-123. doi: [10.4236/jss.2017.59009](https://doi.org/10.4236/jss.2017.59009).
- Cuesta, O, Moreno, E. (2021) El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia* 17(1) e101. doi: <http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Eriksen, M. (2009). Authentic leadership: Practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship. *Journal of Management Education*, 33(6), 747-771. <https://doi.org/10.1177/1052562909339307>
- Fields, J., Kenny, N. & Mueller, R. (2019). Conceptualizing educational leadership in an academic development program. *International Journal for Academic Development*, 24(3), 218-231. doi: 10.1080/1360144X.2019.1570211.
- Heck, R. & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689. <https://doi.org/10.3102/0002831209340042>
- Hidayat, N., & Wulandari, F. (2020). The impact of leadership behavior on school performance. *Cakrawala Pendidikan*, 39(3), 493–506. <https://doi.org/10.21831/cp.v39i3.31005>
- Horn, A. & Marfán, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>
- Jean-Marie, G. (2015). Journal of School Leadership—Celebrating 25 Years. *Journal of School Leadership*, 25(3), 414–415. <https://doi.org/10.1177/105268461502500301>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Romero, C. (2020). *Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del*

- Contexto. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación, 19(1), 83–103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Sebastian, J., Allensworth, E. & Huang, H. (2016). The Role of Teacher Leadership in How Principals Influence Classroom Instruction and Student Learning. *American Journal of Education*, 123, 69 - 108.
- Silins, H. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 272-298. <https://doi.org/10.1080/0924345940050305>
- Valdés, R. (2022). Liderazgo escolar inclusivo: una revisión de estudios empíricos. *Zona Próxima*, 36, 4-27. <https://dx.doi.org/10.14482/zp.36.371.9>
- Villarroel, D., Gairín, J. & Bustamante, G. (2014). Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables. *Educere*, 18(60), 303-311. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35631743014>
- Webster, K. & Litchka, P. (2020). Planning for effective school leadership: Teachers' perceptions of the leadership skills and ethical behaviors of school principals. *Educational Planning*, 27(1), 31-47. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1250500.pdf>
- Woods, E. & Martin, B. (2016). What leadership behaviors were demonstrated by the principal in a high poverty, high achieving elementary school? *Cogent Education*, 3. <https://doi.org/10.1080/2331186x.2016.1172935>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>