

## LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA SOCIAL ESCOLAR LEADERSHIP LEADERSHIP AND SCHOOL SOCIAL CLIMATE

Autora: **Silvia Cecilia Correa Cadena**

E-mail de contacto: [silviacc78@hotmail.com](mailto:silviacc78@hotmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9397-5277>

Artículo recibido: 24 de Mayo del 2019

Artículo revisado: 12 de Julio del 2019

Artículo aprobado: 17 de Diciembre del 2019

Licenciada en Ciencias de la Educación mención Educación Inicial y Parvularia egresada de la Universidad Técnica de Machala (Ecuador) con 13 años de experiencia en la docencia en la Escuela de Educación Básica Alejandro Campoverde. Posee una maestría en la Universidad Mayor San Marcos de Lima (Perú), mención Gestión de la Educación.



### Resumen

En la actualidad el liderazgo ha tomado una gran importancia, no sólo se ha convertido en uno de los principales argumentos de la literatura empresarial sino en una de las mayores preocupaciones de las organizaciones educativas. La educación actual exige cambios significativos, como es la búsqueda del líder directivo, lo cual puede parecer un ideal, considerando que los seres humanos son tan complejos y diferentes, que resulta difícil encontrar a ese directivo, se necesita directores líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio. En las instituciones educativas existe hoy un gran interés por el liderazgo, ya que es una necesidad el conducir eficaz y eficientemente los centros educativos, para lograr que sus colaboradores se comprometan con el logro de los objetivos comunes de la institución. Por ello el liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión educativa y el motor de cualquier organización. Sin embargo, el problema de las organizaciones de educación en el Ecuador es el de adolecer de líderes directivos que cuenten con características que los lleven a realizar y alcanzar sus metas. De este modo, se considera que el liderazgo es importante porque no todos los directivos asumen un liderazgo de relevancia que oriente, lidere y dirija a sus colaboradores, sino por el contrario se preocupan más en los resultados que en los propios docentes.

**Palabras claves:** Liderazgo directivo, clima social escolar, gestión educativa.

### Abstract

Currently, leadership has taken on great importance, not only has it become one of the main arguments of business literature but also one of the main concerns of educational organizations. Current education requires significant changes, such as the search of the direct leader, what may seem an ideal, that human beings are so complex and different, that it is difficult to find a manager, you need directors who are harmonious for the factors Quality with the learning processes and the mobilization of change. In educational institutions today there is a great interest in leadership, that there is a need to effectively and efficiently conduct educational centers, to ensure that their employees are committed to achieving the common objectives of the institution. Therefore, leadership is a central aspect of the educational management model and the driving force of any organization. However, the problem of education organizations in Ecuador is that of a leader of business leaders who have the characteristics that allow them to achieve and achieve their goals. In this way, it is considered that leadership is important because not all leaders resemble a leadership that has to do with their collaborators, but on the contrary, they are more concerned with the results than with the documents themselves.

**Key words:** Leadership directive, school social climate, educational management.

### Sumário

Atualmente, a liderança assumiu grande importância, não apenas se tornou um dos principais argumentos da literatura

empresarial, mas também uma das principais preocupações das organizações educacionais. A educação atual exige mudanças significativas, como a busca pelo líder gerencial, que pode parecer um ideal, considerando que os seres humanos são tão complexos e diferentes, que é difícil encontrar que gerente, diretores líderes são necessários para harmonizar adequadamente os fatores de qualidade com os processos de aprendizagem e são mobilizadores de mudanças. Atualmente, nas instituições de ensino, existe um grande interesse em liderança, pois é necessário conduzir de forma eficaz e eficiente os centros educacionais, a fim de garantir que seus colaboradores se comprometam a alcançar os objetivos comuns da instituição. Portanto, a liderança é um aspecto central no modelo de gestão educacional e no mecanismo de qualquer organização. No entanto, o problema das organizações de educação no Equador é o sofrimento de líderes gerenciais que têm características que os levam a alcançar e alcançar seus objetivos. Dessa forma, a liderança é considerada importante porque nem todos os gerentes assumem uma liderança relevante que guia, lideram e dirigem seus funcionários, mas, em vez disso, estão mais preocupados com os resultados do que com os próprios professores.

**Palavras-chave: liderança, clima social da escola, gestão educacional.**

### Introducción

Hoy, más que nunca, se reconoce la importancia del clima escolar como objeto de estudio para explicar la dinámica de las instituciones. En consecuencia, se habla del clima escolar como aquello que requiere conocerse para entender las dinámicas sociales, traducidas en tradiciones, rutinas, costumbres y, en general, formas de concebir, ser y hacer que dan sentido al hecho educativo y orientan las acciones que contribuyen a generarlo.

En cuestiones apreciativas, el liderazgo educativo de los directivos presentes en un centro educativo posibilita la relación nutritiva

ejercida desde el o los líderes hacia el cuerpo docente y a su vez, estos en la mejora de los resultados de los aprendizajes en los estudiantes.

Por ello el liderazgo y el clima social escolar son aspectos centrales en el modelo de gestión educativa y el motor de cualquier organización. Sin embargo, el problema de las organizaciones de educación en nuestro país es el de adolecer de líderes directivos que cuenten con características que los lleven a realizar y alcanzar sus metas. De este modo, se considera que el liderazgo es importante porque no todos los directivos asumen un liderazgo de relevancia que oriente, lidere y dirija a sus colaboradores, sino por el contrario se preocupan más en los resultados que en los propios docentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que el estudio de esta temática permitirá articular los conocimientos que se construyen desde diversas disciplinas, frente a los conceptos de clima en educación básica y media, para producir conocimiento nuevo desde sus saberes. Para las instituciones educativas en general, y para el caso del presente estudio resulta significativo conocer y evaluar el clima social escolar, ya que este factor incide significativamente en el proceso educativo, en la gestión desarrollada por sus directivas y por ello en el clima social escolar.

### Desarrollo:

#### *Liderazgo directivo*

Existen muchas definiciones de lo que es un líder. En las dimensiones de las teorías de liderazgo al líder se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza), los roles (figura, enlace, tomador de decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder

(Evans & Lindsay, 2000, pág. 231). Por su parte, Silíceo, A., Angulo y Silíceo, F. (2001) afirman que todo líder tiene que poseer cualidades de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación).

El educador y psicólogo norteamericano Rensis Likert describe los cinco comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder eficaz (Murillo, 2006, pág. 12)), a saber: el fomento de relaciones positivas, el mantenimiento del sentimiento de lealtad al grupo, el entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos técnicos y la capacidad de coordinación y planificación.

Robbins y Coulter (2010, pág. 370) aseveran que “líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman Silíceo et al (2001) su ejercicio implica que un líder “ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores” (p. 13). Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos.

Lo expresado se puede aplicar al caso concreto de la realidad escolar donde el director líder debe guiar la determinación de lo que se va a realizar de forma correcta, proporcionar al personal los insumos y las condiciones necesarias para el trabajo efectivo, verificar que las tareas se hagan eficientemente y evaluarlas, e introducir cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional.

Hay que agregar que todo personal directivo debe tener presente que ocupar el puesto de la dirección no es ubicarse en una situación de privilegio que le posibilite comodidades injustificadas, ni usufructuar el cargo rehuyendo funciones y tareas de su competencia.

El profesor universitario Alvarado (1996) expresa que “dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras” (p. 111).

#### *Características*

Gómez (2007) señala que el reto es “conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común”.

Por ello, la importancia del liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas es mayor y fundamental comparativamente con situaciones estables y dinámicas del mercado previsible. Para ubicar el campo de acción del liderazgo se establece, en primer lugar, la diferencia entre lo que corresponde a las acciones de la administración y a las propias del liderazgo.

Según Hotgetts y Altman, la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas, mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador; el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. (Macahuachi Guerra, Paola Brandy; Gonzales Quezada, Katherin Dayane, 2017)

#### *Dimensiones de liderazgo directivo*

Robbins (2004, pág. 314) quien refiere que el liderazgo se vislumbra como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas; “sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes”. De aquí se desprende la importancia de considerar los diversos tipos de liderazgo, tomando en cuenta que cada uno es distinto a otro y recae en los demás también de forma distinta. Cuando alguien adopta un papel de líder, dentro de una organización mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas como humanas y conceptuales.

Collao (2000) define que la teoría basada en el uso de la autoridad se identifica tres estilos de influencia del líder a sus subalternos que son:

- Autocrático, el líder da la orden sin consulta previa, solo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y en superioridad con respecto a componentes del grupo. Las relaciones que crean son de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

- Democrático o participativo, consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. El estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativa. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo, permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.
- Liberal o permisivo, utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto en el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez.

#### *Clima social escolar*

##### *Definición*

El clima social se refiere a la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales, en este caso, el colegio (Aron, Milicic, & Armijo, 2012)

El clima social escolar es un conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante a su vez, de los distintos productos educativos (Rodríguez, 2004)

Moos (1979), define al clima social escolar como las estructuras de relaciones que quedan determinadas por las relaciones profesor - alumno y alumno – profesor, y los diferentes

elementos como aspectos físicos, organizativos, grupos sociales; que se encuentran dentro de la institución también forma parte de él.

Blaya, Debarbieux, Del Rey y Ortega (2006), refiere que el concepto de clima social se entiende como la calidad general del centro que emerge de las relaciones interpersonales percibidas y experimentadas por los miembros de la calidad educativa, siendo un factor influyente en los comportamientos evidenciados por los integrantes de esta.

#### *Características del clima social escolar*

El clima de una organización nunca es neutro, siempre impacta, ya sea actuando como favorecedor u obstaculizador del logro de los propósitos institucionales. (Mena & Valdés, 2008)

En términos generales, los climas escolares positivos o favorecedores del desarrollo personal son aquellos en que se facilita el aprendizaje de todos quienes lo integran; los miembros del sistema se sienten agrados y tienen la posibilidad de desarrollarse como personas, lo que se traduce en una sensación de bienestar general, sensación de confianza en las propias habilidades, creencia de la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña, identificación con la institución, interacción positiva entre pares y con los demás actores. Los estudiantes se sienten protegidos, acompañados, seguros y queridos (Arón & Milicic, 1999) (Milicic, 2001) (Bris, 2000) (Fundación Chile Unido, 2002)

Estudios realizados por Howard y colaboradores (2001) caracterizan las escuelas con Clima Social positivo como aquellas donde existe:

- Conocimiento continuo, académico y social: los profesores y alumnos tienen condiciones

que les permiten mejorar en forma significativa sus habilidades, conocimiento académico, social y personal.

- Respeto: los profesores y alumnos tienen la sensación de que prevalece una atmósfera de respeto mutuo en la escuela
- Confianza: se cree que lo que el otro hace está bien y lo que dice es verdad.
- Moral alta: profesores y alumnos se sienten bien con lo que está sucediendo en la escuela. Hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.
- Cohesión: la escuela ejerce un alto nivel de atracción sobre sus miembros, prevaleciendo un espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia al sistema.
- Oportunidad de input: los miembros de la institución tienen la posibilidad de involucrarse en las decisiones de la escuela en la medida en que aportan ideas y éstas son tomadas en cuenta.
- Renovación: la escuela es capaz de crecer, desarrollarse y cambiar.
- Cuidado: existe una atmósfera de tipo familiar, en que los profesores se preocupan y se focalizan en las necesidades de los estudiantes junto con trabajar de manera cooperativa en el marco de una organización bien manejada.

A lo anterior, Arón y Milicic (2001) agregan:

- Reconocimiento y valoración: por sobre las críticas y el castigo
- Ambiente físico apropiado
- Realización de actividades variadas y entretenidas
- Comunicación respetuosa: entre los actores del sistema educativo prevalece la tendencia a escucharse y valorarse mutuamente, una preocupación y sensibilidad por las necesidades de los

demás, apoyo emocional y resolución de conflictos no violenta.

- **Cohesión en cuerpo docente:** espíritu de equipo en un medio de trabajo entusiasta, agradable, desafiante y con compromiso por desarrollar relaciones positivas con los padres y alumnos.

Por el contrario, los climas escolares negativos u obstaculizadores del desarrollo de los actores de la comunidad educativa, generan estrés, irritación, desgano, depresión, falta de interés y una sensación de agotamiento físico (Arón & Milicic, 1999). Desde la perspectiva de los profesores, un clima negativo desvía la atención de los docentes y directivos, es una fuente de desmotivación, disminuye el compromiso de éstos con la escuela y las ganas de trabajar, genera desesperanza en cuanto a lo que puede ser logrado e impide una visión de futuro de la escuela (Raczynski & Muñoz, 2005).

En los estudiantes un clima negativo puede generar apatía por la escuela, temor al castigo y a la equivocación (Ascorra, Arias, & Graff, 2003). Además estos climas vuelven invisibles los aspectos positivos, por lo tanto, provocan una percepción sesgada que amplifica los aspectos negativos, volviéndose las interacciones cada vez más estresantes e interfiriéndose una resolución de conflictos constructiva (Arón & Milicic, 1999b)

#### *Dimensiones del clima social escolar*

Se ha tomado como referencia las cuatro dimensiones que utiliza y que coinciden para plantear el presente estudio de clima social escolar. Según (Moos .2010) manifiesta que:

- **Dimensión relaciones**

Entendida como el grado en que los alumnos están integrados en la clase, se apoyan y ayudan entre sí. Está referido al interés, la atención, la participación de los alumnos en clase; también

la preocupación y amistad que hay entre los miembros del grupo; así como la ayuda, la confianza y apoyo que presta el profesorado. Así, en esta dimensión está integrada por tres aspectos o subdimensiones:

- a) **Implicación:** Referida al grado de interés y participación que los jóvenes muestran con respecto a las actividades de la clase, su participación en los coloquios y cómo disfrutan del ambiente creado incorporando tareas complementarias.
- b) **Afiliación:** Referida al nivel de amistad entre los alumnos y cómo se ayudan en sus tareas, se conocen y disfrutan trabajando juntos.
- c) **Ayuda:** Referida al grado de apoyo o ayuda, preocupación y amistad del profesor por los alumnos (comunicación abierta con los escolares, amistad y confianza en ellos e interés por sus ideas).

El clima escolar depende de la cohesión, la comunicación, la cooperación, la autonomía, la organización y, por supuesto del estilo de dirección docente. El tipo de profesor dialogante y cercano a los alumnos es el que más contribuye al logro de resultados positivos y a la creación de un escenario cordial. (Gil Chafloque & Serquén Ramírez, 2016)

- **Dimensión autorrealización**

Se refiere a la importancia que se concede en la clase a la realización de la tareas y a los temas de las materias, también comprende la importancia que se le da a la terminación de tareas programadas para lograr una buena calificación y estima, y así como la dificultad para obtenerlas. La autorrealización se encuentra conformada por las siguientes componentes:

- a) **Tareas:** Tiene que ver con la importancia que los estudiantes asignan a acabar con las metas establecidas.

b)Competitividad: Consiste en la valoración del esfuerzo para lograr buenos resultados

- **Dimensión sistema de mantenimiento**

Señala en esta dimensión “se evalúa las actividades relativas al cumplimiento de objetivos, funcionamiento adecuado de la clase, organización, claridad y coherencia en la misma. Mide la importancia que se le da al orden, organización y buenas maneras en la realización de las tareas escolares. Importancia que se da al establecimiento y seguimiento de unas normas claras y al conocimiento por parte de los alumnos de las consecuencias de su incumplimiento. El sistema de mantenimiento se encuentra conformado por las siguientes componentes:

- a)Organización: Se centra en las conductas disciplinadas del estudiante, así como en la organización de las actividades.
- b)Claridad: Se toma en cuenta la claridad del profesor en el establecimiento de las reglas así como de las consecuencias cuando estas son incumplidas, de igual forma incluye la consistencia del profesor para manejar las infracciones.
- c)Control: Incluye características del profesor tales como la severidad y que tan estricto puede ser, otro aspecto incluido en esta sub dimensión son los niveles de conflictividad existentes en el aula.

- **Dimensión sistema de cambio**

Señala en esta dimensión que se “evalúa el grado en que existen diversidad, novedad y variación razonables en las actividades de clase. Grado en que los alumnos contribuyen a planear las actividades escolares y cambios que introduce el profesor con nuevas técnicas y estímulos a la creatividad del alumno”. (Escalante Garay, 2017). Esta dimensión está conformada por un solo componente:

a) Innovación: Evalúa la medida en que los estudiantes aportan estrategias o actividades innovadoras, como el profesor hace uso de nuevas técnicas o como estimula el pensamiento creativo de los alumnos.

Finalmente se considera que el clima social escolar se basa a un clima positivo entre los estudiantes y los integrantes propiciando una mejor comunicación y una participación de toda la comunidad educativa.

### **Conclusiones**

Un clima escolar positivo puede mejorar el rendimiento del personal, la promoción de una moral más alta, y mejorar el rendimiento de los estudiantes vinculando el clima escolar y el rendimiento de los estudiantes. El clima escolar puede ser uno de los ingredientes más importantes de un programa de instrucción éxito. Sin un clima que crea una escuela armoniosa y eficaz en su funcionamiento, un alto grado de rendimiento académico es difícil, si no imposible obtener ya que el clima escolar es un factor significativo en la reforma escolar exitosa.

El clima de una escuela puede ser determinada por las acciones y los comportamientos del director de la escuela. Aron, Milicic, & Armijo (2012) encontraron que las opiniones de los maestros de las interacciones maestro-director estaban relacionados con el clima escolar y la organización de instrucción y el comportamiento de los directores están relacionados con el clima escolar (por ejemplo, la comunicación efectiva, defensa maestro, toma de decisiones participativa, y los procedimientos de evaluación de equidad).

### Referencias Bibliográficas

- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Trujillo: Ediciones Vallejanas.
- Arón, A., & Milicic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Arón, A., & Milicic, N. (1999b). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. *Revista Psykhé*, 2(9), 117-123.
- Aron, A., Milicic, N., & Armijo, I. (2012). Clima Social Escolar: una escala de evaluación - Escala de Clima Social Escolar, ECLIS. *Universitas Psychologica*, 11(3), 803-813.
- Ascorra, P., Arias, H., & Graff, C. (2003). La escuela como contexto de contención social y afectiva. *Revista Enfóques Educativos*, 5(1), 117-135.
- Blaya, C., Debarbieux, E., Del Rey, R., & Ortega, R. (2006). Clima y violencia escolar. Un estudio comparativo entre España y Francia. *Revista de Educación*, 293-315.
- Bris, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Alcalá.
- Collao, M. (2000). *Administración y Gestión Educativa*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Escalante Garay, K. M. (2017). *Inteligencia emocional y clima social escolar de los estudiantes del VII ciclo de la institución educativa "Los Libertadores", San Martín de Porres, Lima - 2015*. (Tesis de Maestría). Lima: Universidad César Vallejo.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2000). *La administración y el control de la calidad* (4ª Ed ed.). México: Thomson Editores.
- Fundación Chile Unido. (2002). Logros escolares : la pobreza no impide llegar lejos. *Corriente de Opinión* (Nº 79).
- Gil Chafloque, M. A., & Serquén Ramírez, V. N. (2016). *Procrastinación y clima social escolar en estudiantes de secundaria de una institución educativa estatal*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Gómez Ortiz, R. A. (2007). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración.
- Macahuachi Guerra, Paola Brandy; Gonzales Quezada, Katherin Dayane. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de distrito de Tambopata Puerto Maldonado*. Madre de Dios: Universidad Nacional Amazónica y Humanidades.
- Mena, I., & Valdés, A. M. (2008). *Clima Social Escolar*. VALORAS UC.
- Milicic, N. (2001). *Creo en ti. La construcción de la autoestima en el contexto escolar*. Santiago: LOM Ediciones.
- Moos, R. (1979). *Evaluating educational environments*. Washington DC: Jossey - Bass Publishers.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11-24.
- Raczynski, D., & Muñoz, G. (2005). *Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile*. Santiago: Gobiernos de Chile. Ministerios de Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, N. (2004). El Clima Escolar. *Revista digital investigación y educación*, 7(3), 1-12.
- Siliceo, A., Angulo, B., & Siliceo, F. (2001). *Liderazgo: el don de servicio*. México D.F.: McGraw Hill.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright (c) Silvia Cecilia Correa Cadena