

# Papel de los directores exitosos en centros escolares de educación media. Caso San Salvador

The role of successful secondary school principals: the San Salvador case

ISSN 2071-8748

E-ISSN 2218-3345



BY NC SA

Saúl Campos-Morán  
Universidad Tecnológica de El Salvador  
saul.campos@utec.edu.sv  
ORCID: 0000-0002-8884-5547

Recibido: 10 de agosto 2018  
Aprobado: 22 de enero 2019

URI: <http://hdl.handle.net/11298/965>

DOI: <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i67.7499>

## Resumen

El propósito de esta investigación fue analizar el papel de los directores exitosos en el nivel de educación media en El Salvador, es decir, valorar su desempeño y buenas prácticas de gestión de la institución que representaban. El tipo de estudio fue *ex post facto* (Montero y León, 2007), con diseño transversal. El instrumento utilizado fue un cuestionario de percepción, el cual se aplicó a cinco grupos de participantes, entre los que se incluyó la valoración del propio director y la perspectiva de su éxito según docentes, personal administrativo, estudiantes y asesores pedagógicos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. La investigación se llevó a cabo en los 14 departamentos de El Salvador, con una muestra de 291 centros escolares. Entre los resultados principales, se aprecia que todos los departamentos tienen una percepción media/positiva sobre el currículo; que los directores y docentes se muestran inconformes con el acceso a la tecnología que se tiene en los centros, pero los administrativos y estudiantes muestran una satisfacción media con el acceso y los recursos de

## Abstract

The purpose of this research was to analyze the role of successful secondary school principals in El Salvador, that is, to value their performance and good management practices in the institution they represented. The type of study was *ex post facto* (Montero and León, 2007), with a cross-sectional design. A perception questionnaire was applied to five groups of participants, including the assessment of the principals themselves and the perspective of their success according to the teachers, administrative staff, students and educational advisors from the Ministry of Education, Science and Technology. The research was conducted in the 14 departments of El Salvador, with a sample of 291 schools. The main results show that all departments have an average / positive perception of the curriculum; principals and teachers are dissatisfied with the [low] access to technology that the centers have, however, the administrative staff and students show an average satisfaction with the access and the resources at their disposal; also, the assessment

los que disponen, y que los sistemas de evaluación implementados por los directores son percibidos como una oportunidad de mejora.

### **Palabras clave**

Educación secundaria-El Salvador, personal docente, escuelas secundarias, comunidad y escuela.

systems implemented by the principals are perceived as an opportunity for improvement.

### **Keywords**

secondary education-El Salvador, teachers, secondary schools, community and school.

## **Introducción**

Sobre el perfil de directores exitosos han sido realizados estudios en diferentes países de América Latina. En un estudio en Sonora, México, Murillo, Sánchez y Pesquería (2011) encontraron que las características personales del director en una escuela pueden tener una gran incidencia en los procesos de cambio entre los maestros; en la medida que se identifican con el líder, asumen actitudes que los inspiran a tener iniciativa, a generar retos significativos, para el logro de los resultados académicos en cada una de las asignaturas del plan de estudio. Asimismo, Torres-Arcadia, Temblador, Ruiz y Flores (2014) aportan que las características más importantes del director exitoso incluyen ser comunicador, perseverante, vinculador, incluyente, respetuoso, motivador, orientado a resultados, presencia, disciplinado y estricto.

En El Salvador, sin embargo, no se registran investigaciones recientes sobre el perfil que debe poseer el director de un centro educativo de educación media, de tal forma que pueda servir como indicador de éxito de gestión. La figura del director y su forma de impactar en esa calidad en su centro de trabajo, donde ejerce su liderazgo y desempeña el papel gerencial, no se ha medido con indicadores cuali-cuantitativos que evalúen su nivel de éxito; únicamente se tiene referencias de su nivel de gestión a raíz de eventos como los resultados de la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media o indicadores aislados que demuestran el nivel de éxito en su gestión escolar.

Por lo anteriormente expuesto, es que se hace imperativo desarrollar la investigación que partiendo de un perfil donde se definen las características del director exitoso, se evalúen para poder conocer si son exitosos tanto en su gestión administrativa como pedagógica. Este perfil, que

se pasa a evaluar, permitirá al Ministerio de Educación (Mined) direccionar sus políticas educativas para fortalecer sus mecanismos de selección de docentes que estén interesados en optar al cargo de director de un centro de educación media, para que pueda desempeñar el papel de director exitoso; y para que no se adjudique dicha posición únicamente por los años de ejercicio magisterial (antigüedad) ni por su formación profesional como indicadores de idoneidad.

Se reconoce que las escuelas exitosas necesitan directores líderes. Sin embargo, las investigaciones a escala latinoamericana realizadas hasta la fecha (Aleman, Villareal y Gómez, 2013) muestran que el éxito de los directores no solo radica en la administración de los recursos humanos y materiales, sino en fomentar el desarrollo de comunidades de aprendizaje, ya que promueven el soporte mutuo y una ética de servicio colectivo (Talbert & McLaughlin, 1994).

En vista de que la realidad del país requiere de líderes con cualidades de gerentes que dirijan los rumbos de los centros de educación media, tras la búsqueda de llevar a las futuras promociones de bachilleres a un nivel académico con mejores competencias o, mejor aún, con competencias para enfrentar la vida, se hace imperativo el dirigir la vista al perfil del líder que dirige las riendas de la institución; y principalmente de las que han tenido mejores resultados académicos en los últimos años, para rescatar los aciertos. Pero también es importante conocer las deficiencias en las instituciones de acuerdo con los resultados que se obtengan según la propuesta de perfil que se evaluará en la investigación.

De tal forma, los objetivos de la investigación fueron los siguientes:

## Objetivo general

Identificar y evaluar el papel del director exitoso de educación media mediante la agrupación de variables del perfil, currículo, de las normas legales, el clima administrativo y el papel gerencial, los criterios financieros, usos de tecnologías de comunicación e información y la evaluación del desempeño.

## Objetivos específicos

1. Determinar el nivel de percepción que tienen los asesores pedagógicos, docentes, estudiantes, personal administrativo y el mismo director sobre los diferentes componentes de las variables propuestas que definen el papel de los directores exitosos.
2. Caracterizar a los directores de educación media sujetos de estudio.
3. Conocer el nivel de involucramiento de los directores en el cumplimiento del currículo a nivel de centro escolar.

De acuerdo con los objetivos planteados, se considera que el marco teórico principal de la presente investigación está constituido por la gestión escolar efectiva llevada a cabo por el director escolar exitoso y por la política de educación inclusiva existente, que lo viene a complementar, porque da lineamientos de actuación en forma trascendente.

Aunque las funciones críticas del director de un centro escolar de educación media han permanecido sin cambios durante los años, su papel esencial ha cambiado dramáticamente (Hull, 2012). Algunos estudios sobre la efectividad de los directores sugieren cambios importantes en lo que la educación necesita de estos.

Ya no pueden funcionar únicamente como administradores del edificio, encargados con adherirse a reglas estrictas, llevando a cabo regulaciones y evadiendo errores. Los directores de hoy deben ser líderes capaces de desarrollar un equipo de profesores que dan instrucción efectiva a cada estudiante (Krassnoff, 2015).

La cada vez más demandante responsabilidad de los directores ha llevado a algunos investigadores a examinar la relación entre calidad del director y resultados de los estudiantes. En un estudio longitudinal, investigadores de la Universidad de Minnesota y de la Universidad de Toronto analizaron los vínculos entre liderazgo del director y aprendizaje mejorado de los estudiantes. Basados en sus

resultados, se encontró que los directores son el segundo actor, luego de los profesores, con mayor impacto a nivel escolar en el logro de los estudiantes (Leithwood et al., 2004; Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010).

Tradicionalmente, el director escolar en El Salvador ha representado a un administrador del centro educativo; a un despachador de horarios, cargas académicas y planificaciones. Hoy en día, en una era de rápido cambio y de surgimiento de nuevas responsabilidades, una concepción diferente es cada vez más notable, particularmente en lo que se espera del director de educación media. Ya no se puede funcionar solo como administrador, sino, más bien, se debe ser líder en todos los aspectos antes mencionados. El director actual, debería tener las siguientes responsabilidades clave: 1. crear una visión de éxito académico para todos los estudiantes, una basada en estándares altos, 2. crear un clima agradable para la educación, de tal forma que la seguridad y el espíritu de cooperación prevalezcan, 3. cultivar el liderazgo en otros, de tal forma que los profesores y demás adultos asuman su parte en el cumplimiento de la visión del centro escolar, 4. mejorar la enseñanza para permitir a los profesores enseñar de la mejor forma a sus estudiantes para que aprendan al máximo y 5. administrar a las personas, los datos y procesos para el mejoramiento continuo del centro escolar (The Wallace Foundation, 2013).

## Gestión escolar efectiva

En el marco del Plan Nacional de Educación 2021, el Mined (2008) planteó que, para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje; y que se apoye en los procesos de planeamiento institucional, la organización escolar efectiva, la dirección escolar efectiva y las normativas de funcionamiento institucional. Para cada elemento de gestión existen documentos, los cuales se han tomado de base para definir las variables de los cuestionarios de los instrumentos de evaluación para la investigación del papel de los directores exitosos.

## El director escolar exitoso

En el documento "Dirección escolar efectiva" [documento 4] (Mined, 2010), se reafirma en su apartado 1, sobre gestión escolar efectiva, que la educación debe enfocarse en una dirección que apunte a que los estudiantes desarrollen todo su potencial, de manera que alcancen las expectativas de

sus sueños. Pero que el papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; para que el gerenciamiento adecuado de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado; para que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje sea para la vida. Y define que la dirección escolar efectiva “es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica”.

Para nuestra investigación, se está de acuerdo con esta definición porque viene a ser concordante con lo de directores exitosos. En los antecedentes, se presenta más información resumida sobre el tema cuando se trató lo concerniente al documento 4.

Se definieron las macrovariables y las preguntas para la evaluación de los directores exitosos, las cuales se presentan en los instrumentos para los cinco actores, que son: asesores pedagógicos, directores, personal administrativo, estudiantes y personal docente.

### Política de educación inclusiva

Esta temática es posterior a la dirección y gestión escolar efectiva. Se opina que la Política de Educación Inclusiva (2010) complementa el marco teórico porque da un marco estratégico y orientación adecuados para reducir y eliminar las barreras de la inclusión. No obstante, en esta investigación no se tomó en cuenta en las variables por evaluar mediante los instrumentos; pero la Cooperación Italiana (2016) recientemente realizó una evaluación de las iniciativas de apoyo a la reforma educativa y a la educación inclusiva, encontrando que ha sido de rendimiento poco satisfactorio, por lo que hay que seguir mejorándola, ya que se está en la primera etapa de ejecución. En los antecedentes, se mencionan en forma resumida otros aspectos de dicha política.

### Diseño y tipo de estudio

De acuerdo al anteproyecto de investigación, se hará un estudio de carácter *ex post facto* con diseño transversal (Montero y León, 2007), constituida del diagnóstico de una situación ya existente a partir de una hipótesis dada, sin tener la oportunidad de manipular las variables independientes que se plantean para el estudio. Asimismo, se han planteado las características y prácticas del director que se presume contribuyen al logro de un ambiente exitoso dentro del centro educativo. En cuanto a la forma de evaluar, la información que se obtenga de los diferentes instrumentos para determinar si la gestión del director es exitosa, se hará uso de índices de interpretación cualitativa para clasificar la información cuantitativa que se obtenga de las diferentes grupos de variables, es decir, de las variables del perfil, del currículo y de la planificación curricular, las normas legales, del clima administrativo y papel gerencial, de la capacitación, de las políticas de formación permanente, de los criterios financieros, del uso de tecnologías de información y comunicación y de la valuación. La interpretación se hará para cada categoría de variables antes mencionadas, para el total de los grupos de variables, agregando una calificación resumen que puede hacerse poniendo la calificación que predomine, por departamento y luego a escala nacional. Luego se hará el cruce de información, comparando los resultados de los diferentes instrumentos.

Los índices de evaluación considerados fueron los siguientes:

- Valor de 4, si el rendimiento es completamente exitoso
- Valor de 3, si el rendimiento es suficientemente exitoso
- Valor de 2, si el rendimiento obtenido es poco exitoso
- Valor de 1, si el rendimiento es muy poco exitoso

Nótese que los índices de valoración cualitativa tienen congruencia con la mayoría de categorías definidas en los instrumentos, lo que facilita el análisis y la comparación. Cuando en algunas variables las categorías no coincidan, se hará un análisis complementario con la frecuencia y los porcentajes.

**Tabla 1. Medidas de tendencia central de las categorías de San Salvador**

| Categorías   | Parámetros | Actores  |          |                 |             |
|--|------------|----------|----------|-----------------|-------------|
|  |            | Director | Docentes | Administrativos | Estudiantes |
| Perfil académico   | Media      | 3.1      | 2.9      | 3.32            | 2.44        |
|  | Mediana    | 3        | 3        | 3               | 2           |
|  | Moda       | 3        | 3        | 3               | 2           |
| Currículo y Planificación Curricular                       | Media      | 3.21     | 3.31     | 3.25            | 2.88        |
|  | Mediana    | 3        | 3        | 3               | 3           |
|  | Moda       | 3        | 3        | 3               | 3           |
| Normas Legales   | Media      | 3.6      | 3.4      | 3.2             | 3.05        |
|  | Mediana    | 3        | 3        | 3               | 3           |
|  | Moda       | 4        | 3        | 3               | 3           |
| Clima administrativo y papel gerencial                     | Media      | 3.4      | 2.9      | 2.9             |             |
|  | Mediana    | 3        | 3        | 3               |             |
|  | Moda       | 3        | 2        | 3               |             |
| Capacitación y formación                                   | Media      | 2.2      | 2.1      | 2               | 2.5         |
|  | Mediana    | 2        | 2        | 2               | 3           |
|  | Moda       | 2        | 1        | 1               | 3           |
| Criterios financieros                                      | Media      | 3.1      | 3.2      | 3.2             | 2.1         |
|  | Mediana    | 3        | 3        | 3               | 2           |
|  | Moda       | 3        | 3        | 3               | 2           |
| Uso de las tecnologías de la información y la comunicación | Media      | 2.3      | 2.4      | 2.8             | 2.9         |
|  | Mediana    | 2        | 2        | 3               | 2           |
|  | Moda       | 2        | 2        | 3               | 3           |
| Evaluación   | Media      | 3.2      | 3.1      | 3.5             | 2.8         |
|  | Mediana    | 3        | 3        | 3               | 3           |
|  | Moda       | 3        | 3        | 3               | 3           |

#### *Perfil académico*

Para San Salvador, se observa que todos los grupos tienen un nivel de satisfacción medio con el perfil académico y con la asistencia a capacitaciones por parte del director. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso.

#### *Currículo y planificación curricular*

Se aprecia que todos los grupos tienen una percepción con tendencia positiva sobre el currículo. Existe satisfacción alta

en las áreas de conocimiento y de incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, al conocimiento de los métodos que se aplican y a la actualización permanente.

Este apartado también abarca la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que existen diferencias porcentuales. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes,

quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

#### *Normas legales*

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos. Esto implica que todos los apartados relacionados con cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso.

#### *Clima administrativo y papel gerencial*

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce(n) la planificación anual (Plan Operativo Anual [POA]/Población económicamente activa [PEA]), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, los estímulos, el cuidado de las instalaciones y los canales abiertos de comunicación.

#### *Criterios financieros*

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y la programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción positiva del manejo de estas; y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas no es tan buena, ubicándola en el nivel de poco exitoso.

#### *Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)*

Para las TIC, los directores y docentes se muestran inconformes con el acceso a la tecnología que se tiene en los centros, pero los administrativos y estudiantes muestran una satisfacción media con el acceso y los recursos de que disponen. Esto podría explicarse por el conocimiento de los estándares versus no conocer más allá de con lo que se cuenta. Los directores y docentes son conscientes de que los centros de cómputo no cumplen adecuadamente su función en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero los estudiantes se conforman con tener computadoras.

#### *Evaluación*

En *evaluación*, se aprecia que los todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son suficientes, pero que podrían mejorarse. Los docentes también muestran que las evaluaciones podrían ser mejores por parte del director, lo que implica mejorar los criterios que se han de utilizar para la evaluación de este grupo y de los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

#### **Conclusiones y discusión**

Es función social del director, ser el formador de las nuevas generaciones, teniendo sabiduría, habilidades, actuaciones que lo conviertan en modelo para sus discípulos, poseedor de un pensamiento innovador, contemporáneo y rico en ideas, que permita una ruptura con las concepciones tradicionales. Debe pensar, desear e intentar crear propuestas lo suficientemente profundas y vigorosas, sobre las cuales debe descansar el nuevo enfoque de la educación, para que realmente sea democrática, polivalente y permanente; capacitación que influya en la adecuada preparación de los alumnos para la realidad personal y social.

En general, se aprecia que en San Salvador existe un grado de satisfacción positivo con las categorías de perfil académico y de asistencia a capacitaciones por parte del director, aunque son los administrativos quienes reflejan el valor más alto en esta categoría, seguidos de los docentes. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso.

El director debe poseer una serie de características; debe tener una actitud positiva hacia la enseñanza; debe tener pautas de comportamiento en el aula; un desarrollo profesional y humano que le permita manejar sus actuaciones profesionales. Debe ser responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje y de todo lo que se deriva de dicho proceso. Aquel director que llene más parámetros del perfil profesional establecido, según el área de la ciencia o la tecnología, será más rico en su acervo pedagógico; tendrá una más gratificante vida docente y administrativa; será más provechoso su acto de enseñanza en las universidades, y estas lo deberían preferir y estimular por preparar y capacitar unos egresados de mayor calidad

profesional e investigativa, quienes se encargarían de generar progreso y desarrollo, porque la educación es motor y combustible para salir del subdesarrollo.

Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y en el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, al conocimiento de los métodos que se aplican y a la actualización permanente.

Incluye, entre otras cosas, la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, la cual, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos, siendo especialmente alta entre los directores. Esto implica que todos los apartados relacionados con cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso.

Para lograr una verdadera visión escolar, debe tenerse en cuenta la participación de todos los miembros: personal directivo, docente, administrativo, obreros, alumnos, padres y representantes, de tal manera que la influencia visionaria se corresponda con los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia compartida para realizarla. Esto implica que el director posea un papel gerencial que le permita orientar el funcionamiento de su centro hacia esos fines; y también una satisfacción alta con la forma en la que se conduce(n) la POA/PEA, orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, los estímulos, el cuidado de las instalaciones y los canales abiertos de comunicación.

Directores, docentes y administrativos tienen una percepción media-positiva (suficientemente exitoso) del manejo de las finanzas; y los estudiantes consideran que la gestión de éstas no es tan buena, ubicándola en el nivel de poco exitoso. Principalmente se distingue la figura del contador como la persona que ayuda al director a llevar las finanzas,

aunque en muchos casos también dicho papel lo asume la secretaria. Una gestión efectiva implica conocimiento del manejo de las finanzas, de la gestión de fondos más allá del propio Mined, y buscar satisfacer las necesidades de los estudiantes. En El Salvador, este trabajo muestra que existe satisfacción, pero también oportunidades de mejora en las áreas antes mencionadas. La labor del director es fundamental para que los estudiantes aprendan y trasciendan incluso los obstáculos materiales y de rezago que deben afrontar, esto debido a la falta de habilidades para poder desarrollar materiales relacionados con las tecnologías.

Muchos docentes se angustian por tener que incorporar las TIC en el aula; pero este proceso ya no puede dar marcha atrás, ya que se debe de enfrentar para ir evolucionando a los cambios constantes en la educación. Dichos cambios no pueden ser de la noche a la mañana, es cuestión de actitud, tiempo, paciencia y voluntad; esto toma tiempo. Para lograrlo, la capacitación es un proceso de vital importancia dentro de cualquier organización, empresa e institución, incluso en la educación media. A este respecto, la mayoría de los participantes coincidieron en que las capacitaciones son principalmente mensuales, lo que indica que existe la noción de regularidad en la formación.

Se aprecia que existe un amplio conocimiento sobre las políticas de formación permanente, aunque todavía hay una parte que no las conoce. Sobre la calidad de dichas capacitaciones, la mayoría las califica como muy buenas, aunque también hay un alto porcentaje de la población que las describe como excelentes.

La tecnología lleva mucho tiempo asistiendo a profesores y estudiantes en su trabajo diario. Los procesadores de texto, las calculadoras, las impresoras y los ordenadores se han utilizado desde hace mucho tiempo para las distintas actividades escolares que los requieren.

Ahora, con internet y la tecnología móvil en auge, se incorporan aún más elementos tecnológicos al entorno educativo. Pizarras interactivas, aulas virtuales y un sinfín de recursos electrónicos para llevar a cabo investigaciones o realizar trabajos escolares son algunas de las formas en las que la tecnología digital se ha integrado con las escuelas y universidades. Muchas veces, sin embargo, especialmente en el nivel educativo que nos atañe, no se tiene acceso a dichos recursos, por lo que la formación

docente y estudiantil, e incluso la del mismo director, se ven comprometidas en esos ambientes.

En general, los directores y docentes piensan que no existe mucho acceso a la tecnología en sus centros. Algunos directores incluso carecen de dichas herramientas para sí mismos. Respecto a los estudiantes, los valores aparecen como satisfactorios, es decir, hay una percepción positiva sobre el uso de las herramientas tecnológicas en los centros escolares; su mantenimiento, actualización permanente y aplicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

## Referencias

Cooperación Italiana (2016). "Evaluación de las iniciativas de cooperación en apoyo del sistema educativo".

Hull, J. (2012). *"The principal perspective: Full report"*. Recuperado de <http://www.centerforpubliceducation.org/principal-perspective>

Krasnoff, B. (2015). *"Leadership Qualities of effective principals"*. Recuperado de <http://nwcc.educationnorthwest.org/files/nwcc/research-brief-leadership-qualities-effective-principals.pdf>

Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *"Review of research: how leadership influences student learning"*. Recuperado de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>

Ministerio de Educación (2008). "Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje". Recuperado de [https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion\\_escolar1.pdf](https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar1.pdf)

Murillo, G., Vásquez, M., & Pesqueria, N. (2011). "Investigación internacional de directores exitosos de secundaria: estudios de caso en Hermosillo, Sonora". Recuperado de <http://www.crfdies.edu.mx/sitiov2/ponencias/Libro-88908.pdf>

Ministerio de Educación de El Salvador y Unicef (2010). "Política de educación inclusiva". Disponible en <http://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/9127/download>

Talbert, J.E., & McLaughlin, M.W. (1994). *"Teacher professionalism in local school context"*. *American Journal of Education*. 102(2), pp. 123-153.

The Wallace Foundation (2013). *"The School principal as a leader: guiding schools to better teaching and learning"*. Recuperado de <http://www.wallacefoundation.org/knowledgecenter/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>

Torres-Arcadia, C., Temblador Pérez, M.C., Ruíz Cantisani, M.I., & Flores Fahara, M. (Mayo, 2014). "Director exitoso en México: su perfil profesional y personal". VIII Congreso de investigación, innovación y gestión educativas, Monterrey, NLN. Recuperado de [http://www.academia.edu/28888336/Director\\_Escolar\\_Exitoso\\_en\\_M%C3%A9xico\\_su\\_perfil\\_profesional\\_y\\_personal](http://www.academia.edu/28888336/Director_Escolar_Exitoso_en_M%C3%A9xico_su_perfil_profesional_y_personal)