
Clima Escolar y Liderazgo Estudiantil en la I.E. José Buenaventura Sepúlveda, Cañete Perú
School Climate and Student Leadership in the I.E. José Buenaventura Sepúlveda, Cañete Peru

Jorge Emilio Ricardo Yaya Lévano
jeryl221@hotmail.com - Universidad Privada Sergio Bernales
Miguel Ángel Coaquira Yapu
mcoaquira23@gmail.com - Universidad Privada Sergio Bernales

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de determinar la relación que existe entre las actitudes de los líderes democráticos estudiantiles de la IE José Buenaventura Sepúlveda, Cañete Perú, y el desarrollo del clima escolar. El método empleado para el desarrollo del estudio es el no experimental, debido a que únicamente trata de analizar las dos variables de estudio: liderazgo estudiantil y clima escolar. La investigación se efectuó durante el año 2018 en la mencionada institución, con una muestra representada por 30 estudiantes del tercer año de educación secundaria. Se suministraron dos instrumentos para la recolección de datos: Un cuestionario para observar actitud de líderes estudiantiles y otro cuestionario para determinar el clima escolar. Los resultados de la investigación demuestran la existencia de una relación estadísticamente significativa y directa entre el liderazgo estudiantil y el clima escolar, por lo que cabe afirmar que el actual clima escolar en la mencionada institución tiene mucho que ver con la formación de los líderes estudiantiles, que asumen los estudiantes de educación secundaria en el tercer grado. De la misma forma, el clima escolar tiene mucho que ver con un ambiente adecuado de estudio.

Palabras claves: *Actitud de líderes estudiantiles democráticos, Realización dinámica, Clima escolar, Democracia.*

Abstract

The present research work was carried out in order to determine the relationship between the attitudes of the democratic student leaders of the IE José Buenaventura Sepúlveda, Cañete Peru, and the development of the school climate. The method used for the development of the study is the non-experimental, because it only tries to analyze the two study variables: student leadership and school climate. The research was carried out during the year 2018 in the mentioned institution, with a sample represented by 30 students of the third year of secondary education. Two instruments were provided for data collection: A questionnaire to observe the attitude of student leaders and another questionnaire to determine the school climate. The results of the research demonstrate the existence of a statistically significant and direct relationship between student leadership and the school climate, so it can be said that the current school climate in the aforementioned institution has a lot to do with the formation of student leaders, assumed by secondary school students in the third grade. In the same way, school climate has a lot to do with an adequate study environment.

Keywords: *Attitude of democratic student leaders, dynamic realization, school climate, democracy.*

Introducción

Existen diversas definiciones de liderazgo, entre las cuales destaca aquella que hace referencia a la influencia interpersonal originada en una situación y que está ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular. De este modo, el liderazgo vendría a ser la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y dirigida, vía un proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1989).

Gairín-Sallán (2000) aboga para que en el centro escolar predomine un estilo de liderazgo democrático, que dé participación al resto de la comunidad educativa, e incluso defiende la opción de un liderazgo compartido, rompiendo así con el tópico tradicional que identificaba al líder con el órgano unipersonal de dirección. Se debe potenciar los liderazgos en los centros educativos, siempre que no sean únicos y que se utilicen con una finalidad ecológica para el conjunto del centro. Se tiene que trabajar con los aspectos positivos del liderazgo en diferentes personas y grupos.

Para la UNESCO (2005, p.195), "Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela". A la vez, reconoce que, en muchas partes de América Latina, incluido el Perú, las escuelas aisladas y con pocos recursos proveen escasa motivación e incentivos para que un director sea innovador, previsor y participativo, en comparación con escuelas que cuentan con posibilidades socioeconómicas más favorables.

Según la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, el papel de los líderes escolares ha cambiado radicalmente conforme los países transforman sus sistemas educativos para preparar a los jóvenes para que funcionen en el mundo actual de rápido cambio tecnológico, globalización económica, mayor migración y movilidad (Pont, Nusche, & Hopkins, 2008).

Por su parte Casares-Arrangoiz (1996), define al líder como alguien que tiene características de no conformarse, cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, son necesarias para crear un compromiso con los demás. El líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Existen diversos planteamientos sobre tipologías del liderazgo. Thomas Sergiovanni (1994) considera cinco

tipos de liderazgo en función del aspecto predominante, similares a los definidos por Leithwood, Begley y Cousins (1990):

- El líder técnico hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.
- El líder humanista concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.
- El líder educativo utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente. Uno de estos programas educativos y la supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.
- El líder simbólico asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, da prioridad a los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro, que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.
- El líder cultural, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores,

padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.

Las características principales de un líder:

- Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo expresa al que dirige.
- Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas, los recursos necesarios, etc.
- Posee carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

En el Perú, el liderazgo y el clima escolar en las instituciones educativas son motivo de interés para los investigadores orientados a la gestión de la educación. En este caso, una institución objeto de estudio del presente artículo es el Colegio José Buenaventura Sepúlveda - San Vicente de Cañete, Perú. En ella se busca determinar la relación de las actitudes y prácticas de los líderes estudiantiles y el desarrollo del clima escolar.

Materiales y métodos

Se realizó un estudio de tipo descriptivo de corte transversal y con diseño no experimental (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Descriptivo, porque se analizaron las relaciones entre los factores componentes de la empleabilidad y la satisfacción con la formación profesional. Transversal porque se trabajaron con datos de un solo corte de tiempo. Es no experimental, porque no se manipularon las variables de estudio.

Se consideró una muestra de 30 alumnos del tercer año de educación secundaria de la Institución Educativa José Buenaventura Sepúlveda de San Vicente de Cañete, a quienes se les suministró los siguientes instrumentos para la recolección de datos: un cuestionario para observar la actitud de líderes estudiantiles y otro cuestionario para determinar el clima escolar.

Resultados y discusión

El estudio de las relaciones que pudiera haber entre el contexto escolar (clima escolar) y la práctica del liderazgo ha estado casi siempre abordado desde el rol directivo de los profesores y los administrativos, quienes tienen a su cargo las instituciones educativas. Sin embargo, también es necesario estudiar el impacto del clima escolar sobre la comprensión práctica del liderazgo a nivel estudiantil, puesto que hoy más que nunca, al ser considerados como sujetos activos del proceso de enseñanza aprendizajes, los estudiantes deben asumir ciertas prácticas de liderazgo necesarias (McNae, 2014).

Los estudiantes empiezan a ser vistos cada vez más como una parte integral de una concepción auténtica de liderazgo escolar distribuida (Lizzio, Dempster, & Neumann, 2011), por lo que es necesario comprender como el clima escolar impactan sobre las ideas y prácticas de los estudiantes, en cuanto al liderazgo (Dempster & Lizzio, 2007; Fertman & Van Linden, 1999; Wheeler & Edlebeck, 2006).

En el contexto escolar, la comprensión que tiene los estudiantes sobre el liderazgo constituye una fuerza poderosa para moldear las prácticas pedagógicas y extra-pedagógicas. El liderazgo tiene diferentes significados para diferentes estudiantes, y estos significados dependen del contexto en que se desenvuelven (Harris, 2003). En el presente estudio se exploró cuatro dimensiones del liderazgo estudiantil: La realización dinámica, poder personal, la interacción personal y finalmente la dimensión del trabajo en equipo y organización.

Tabla 1.
Componente de realización dinámica del Liderazgo estudiantil

Ítem: El líder estudiantil ...	SI	% (SI)
... enfoca gran parte de su labor como una tarea colectiva y no como algo individual.	25	83.3
... propicia que los estudiantes respondan creativa y oportunamente ante distintas situaciones en el aula y la IE.	24	80.0
... es dinámico, integrador y facilitador de aprendizajes entre los compañeros y el profesorado.	24	80.0
... propicia alta autoestima en los alumnos y mucha expectativa de aprendizaje.	23	76.7
... considera que sus compañeros pares son dinámicos, asertivos y empático con él y su labor.	23	76.7
... lidera democráticamente en el aula y la institución.	21	70.0
... apoya a sus compañeros en todo momento.	21	70.0
... fomenta actividades extra escolares y complementaria para dinamizar y crear un clima favorable de aprendizaje.	19	63.3
... se convierte como promotor de cambios y rompe esquema.	19	63.3
... promueve que la mayoría de los alumnos respondan eficazmente a las exigencias de la institución educativa.	15	50.0

La tabla 1 presenta la respuesta de los estudiantes examinados ante los diez reactivos que compone la dimensión de la realización dinámica del liderazgo estudiantil. Evidentemente el 80% o más (83.3%) consideran que el líder estudiantil debe actuar en términos de colectividad, eficacia (con creatividad y efectividad) y sobre todo ser dinámico. Queda claro entonces que el accionar de un líder estudiantil debería caracterizarse principalmente por anteponer

los objetivos colectivos a los individuales; a su vez, este accionar debería lograr resultados. Los estudiantes tienden a reconocer en un compañero par como un líder cuando éste se muestra dinámico, no egotista y capaz de lograr resultados. Este resultado coincide con los hallazgos de McNae (2014), cuando propone la noción de liderazgo de servicio, es decir, un liderazgo centrado en el trabajo por el bien de otros y la creación de beneficios para la comunidad escolar.

Tabla 2.
Componente de poder personal del liderazgo estudiantil

Ítem: El líder estudiantil ...	SI	% (SI)
... está dispuesto a que evalúen su desempeño	27	90.0
... promueve e inspira un estado de ánimo motivador en el aula.	27	90.0
... se preocupa por la excelencia educativa en el aula y la institución.	25	83.3
... procura que los profesores estén comprometidos con la enseñanza eficiente y eficaz	25	83.3
... muestra autoridad y firmeza en sus decisiones.	24	80.0
... respeta la diversidad cultural y social de sus compañeros.	24	80.0
... muestra siempre una actitud positiva y propositiva.	23	76.7
... denuncia la falta de trabajo en equipo y de buena organización que favorezca la eficiencia educativa.	23	76.7
... tiene una comunicación fluida y horizontal con todos los agentes educativos.	19	63.3
... asume una postura crítica ante trabajo de baja calidad.	18	60.0

La tabla 2 presenta las respuestas favorables a los reactivos que componen la dimensión de poder personal del liderazgo estudiantil. El poder personal, en tanto dimensión del liderazgo estudiantil, implica lo que puede hacer un estudiante cuando se le reconoce como líder, a fin de reforzar su estatus. Los ítems con mayor respuesta positiva son la disposición de líder a estar sometido a escrutinio de sus acciones (90%) y la capacidad de motivar e inspirar a los seguidores a la acción (90%). Aspectos como firmeza en el ejercicio de la autoridad, respeto a las diferencias, búsqueda de

compromiso de otros actores educativos (profesores y directivos) obtuvieron un 80% de aprobación. En este sentido, tal como lo sugiere Fertman y Van Linden (1999) en su propuesta del liderazgo positivo, basado en la formación en valores como la honestidad, confianza, cooperación, respeto, responsabilidad, esperanza, determinación y lealtad. Los valores mencionados son importantes para los líderes, independientemente de su raza, religión, estatus económico u otras características definitorias, para promover una sociedad habitable y viable.

Tabla 3.
Componente de interacción personal del liderazgo estudiantil

Ítem: El líder estudiantil ...	SI	% (SI)
... acoge consejos, sugerencias y opiniones de compañeros.	29	96.7
... obtiene opinión favorable de los demás.	27	90.0
... maneja un tono de voz adecuado, preciso y claro.	24	80.0
... propone y cumple normas de convivencia dentro de aula y la IE.	24	80.0
... propicia reuniones efectivas y relevantes en el aula.	22	73.3
... escucha la voz de los compañeros y de sus superiores para tomar decisiones oportunas.	22	73.3
... interactúa asertivamente en todo momento con los compañeros y profesores.	21	70.0
... procura tener una buena relación con todos.	21	70.0
... busca tener buenas relaciones con los líderes estudiantiles y con todos los agentes educativos.	21	70.0
... maneja adecuadas estrategias comunicativas.	19	63.3

El tercer componente de liderazgo estudiantil es la interacción personal. Este componente comprende las acciones y prácticas que tipifican al líder estudiantil frente a sus seguidores. Esto sugiere que mientras mayor sea la puntuación que obtenga un líder en este componente, más altas son sus capacidades para establecer una comunicación directa con sus seguidores. De acuerdo a la tabla 3, el 96.7% de los seguidores valora el hecho de que el líder estudiantil esté dispuesto a acoger consejos, sugerencias y opiniones de compañeros. Se tiende a dar mucha

importancia a la horizontalidad en las comunicaciones, a la presencia del otro como sujeto con voz. Otro aspecto importante es que el líder obtenga opinión favorable de los demás (90%). Aspectos como el liderazgo basado en el ejemplo (80%), y el liderazgo comunicativo-empático (80%) también destacan con alta puntuación. Esto sugiere que los estudiantes esperan que sus líderes guíen al grupo con el ejemplo: "... propone y cumple normas de convivencia dentro de aula y la IE". Asimismo, es importante destacar las competencias comunicativas de los líderes.

Tabla 4.
Componente de trabajo en equipo y organización del liderazgo estudiantil

Ítem: El líder estudiantil ...	SI	% (SI)
... tiene capacidad para trabajar en equipo.	27	90.0
... tiene bastante tacto para liderar un equipo de trabajo.	26	86.7
... propicia el trabajo consensuado y planificado.	24	80.0
... facilita proyectos en equipo en bien de la IE.	23	76.7
... procura coordinar los esfuerzos de todos para lograr objetivos comunes.	22	73.3
... está a favor de conformar equipos de trabajos con estudiantes, docentes y directivos.	21	70.0
... piensa que debe existir concordancia entre los líderes estudiantiles y los demás actores de la IE.	20	66.7
... conoce en detalle los objetivos que persigue la institución educativa.	19	63.3
... está a favor de estimular el trabajo en equipo.	19	63.3
... considera que objetivos del grupo son más importantes que las metas individuales.	17	56.7

Finalmente, el trabajo en equipo y organización es el último componente del liderazgo estudiantil. En esta dimensión, el líder debería mostrar competencias para hacer que los seguidores puedan actuar como una unidad, es decir un equipo organizado. Aspectos como capacidad (90%), tacto (86.7%), consenso y planificación (80%) son cualidades más destacadas y valoradas por los seguidores. Trabajar en equipo implica establecer una visión u objetivo que goce de consenso por el grupo, así como también planificar las acciones para su concretización y el tacto para que el equipo cumpla con lo planificado.

Para analizar el clima escolar, es necesario partir por las propuestas de la perspectiva interaccionista de Dessler (1979). Esta perspectiva parte de la concepción del clima social escolar como una construcción social multicausal multidireccional, considerando el dinamismo, las personas en tanto agentes activos, permeables, subjetivos, emotivos, sociales, simbólicos, con sentido de pertinencia y finalmente con percepciones colectivas y compartidas (Parra-Robledo, 2017).

Tabla 5.
Reactivos considerados en el análisis del clima escolar.

Ítem: El clima escolar	SI	% (SI)
<i>I - Expectativa académica de excelencia</i>		
La escuela contribuye para que se formen un clima de excelencia educativa.	28	93.3
El docente utiliza estrategia de investigación para innovar sus clases	25	83.3
El docente maneja contenidos actualizados acorde con la visión de la IE	24	80.0
Las expectativas son altas y apropiadas en la institución educativa.	22	73.3
Existe un currículo adecuado, contextualizado y moderno.	20	66.7
<i>II - El liderazgo de la escuela</i>		
Existen estudiantes con capacidades de liderazgo y trabajo en equipo.	29	96.7
Los agentes educativos se interesan por mejorar la imagen institucional.	26	86.7
El director tiene un papel relevante dentro de la institución educativa	23	76.7
Las decisiones se toman después de un debate entre los agentes educativos.	22	73.3
El director es ejemplar y coherente en sus actos.	19	63.3
<i>III - Contexto ordenado y la coherencia escolar</i>		
Los padres de familia participan en las actividades escolares.	26	86.7
Existe una buena comunicación entre el claustro institucional y la dirección	21	70.0
Existe un ambiente ordenado y seguro en la institución educativa.	18	60.0
Existe una atmósfera de respeto y confianza en la institución educativa.	16	53.3
La infraestructura y material educativo responde a las necesidades de la IE.	15	50.0
<i>IV - Ética y moral del profesorado y alumnado</i>		
Las personas son responsables, respetuosas y honrada en la IE.	23	76.7
El profesorado respeta a los estudiantes sin ninguna distinción.	21	70.0
Las normas se cumplen a bien de todos dentro de la institución educativa.	20	66.7
El profesorado demuestra una conducta adecuada a seguir.	19	63.3
Las normas son flexibles y adecuadas acordes con la realidad institucional	16	53.3

El clima escolar, tal como ha sido analizado en este estudio comprende cuatro dimensiones: i) Expectativa académica de excelencia, ii) el liderazgo de la escuela, iii) el contexto ordenado y la coherencia escolar y iv) la ética y moral del profesorado y alumnado. Según la tabla 5, los estudiantes encuestados valoran más los aspectos relacionados con las expectativas académicas de excelencia, como: 'La escuela contribuye para que se formen un clima de excelencia educativa' (93.3%) y 'El docente utiliza estrategia de investigación para innovar sus clases' (83.3%). Le siguen aspectos relacionados como el liderazgo de la escuela: 'Existen estudiantes con capacidades de liderazgo y trabajo en equipo'

(96.7%) y 86.7% con 'Los agentes educativos se interesan por mejorar la imagen institucional'. Por último, el aspecto más destacable de la tercera dimensión, contexto ordenado y la coherencia escolar, es Los padres de familia participan en las actividades escolares (86.7%). Dentro de los aspectos valorados, que no contribuyen a la recreación de un adecuado clima escolar son: las limitaciones que se tiene en materia de infraestructura y recursos educativo que respondan a las necesidades de la IE (50% están insatisfechos). Otro aspecto es la rigidez de las normas que no ase ajustan a la realidad, especialmente en cuanto a los deberes y derechos de los estudiantes (46.7 están en desacuerdo).

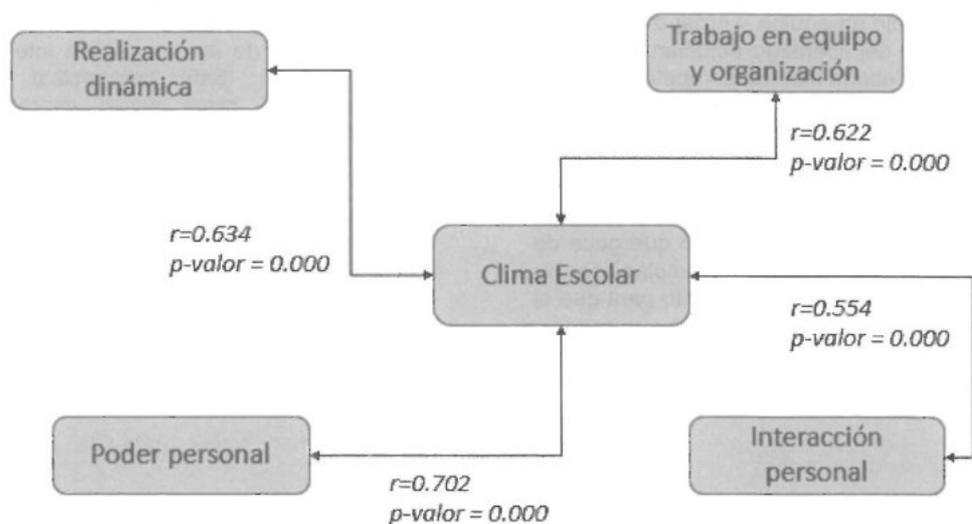


Figura 1. Correlaciones r de Pearson entre las dimensiones del liderazgo estudiantil y el clima escolar percibido.

Puesto que el objetivo del estudio era analizar o determinar la relación que existe entre las actitudes y prácticas de los líderes estudiantiles y el desarrollo del clima escolar en la IE José Buenaventura Sepúlveda, Cañete Perú, se optó por descomponer el constructo de liderazgo estudiantil en cuatro dimensiones. Estas dimensiones fueron relacionadas con el clima escolar, empleando el cálculo del coeficiente de correlación r de Pearson. En la figura 1, puede verificarse que existe en los cuatro casos una relación positiva entre liderazgo estudiantil y clima escolar. Esto quiere decir que mientras mejor sea el liderazgo estudiantil existe la posibilidad de que se desarrolle un mejor clima escolar, los resultados coinciden con la afirmaciones de Parra-Robledo (2017). Este investigador considera que el clima social escolar, si bien se relaciona con el accionar del líder-director, también se vincula directamente con la cultura escolar imperante en un centro educativo. Y es en este aspecto, en donde el liderazgo estudiantil cobra importancia, porque favorece a la generación de climas escolares no tóxicos.

Referencias bibliográficas

- Casares-Arrangoiz, D. (1996). *Liderazgo: Capacidades para dirigir* (2da.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Dempster, N., & Lizzio, A. (2007). Liderazgo Estudiantil: Investigación Necesaria. *Revista Australiana de Educación*, 51(3), 276–285. <https://doi.org/10.1177/000494410705100305>
- Dessler, G. (1979). *Organization and Management*. Cali - Colombia: Prentice-Hall.
- Fertman, C., & Van Linden, J. (1999). Educación del carácter: un ingrediente esencial para el desarrollo del liderazgo juvenil. *Boletín NASSP*, 83(609), 9–15. <https://doi.org/10.1177/019263659908360902>
- Gairín-Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Revista Educar*, 27, 31–85. Disponible en: <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/download/20734/20574>
- Harris, A. (2003). El liderazgo docente como liderazgo distribuido: ¿Herejía, fantasía o posibilidad? *School Leadership and Management*, 23(3), 313–324. <https://doi.org/10.1080/1363243032000112801>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Leithwood, K. A., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (1990). The Nature, Causes and Consequences of Principals' Practices: An Agenda for Future Research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09578239010001014>
- Lizzio, A., Dempster, N., & Neumann, R. (2011). Caminos hacia el liderazgo estudiantil formal e informal: la influencia de las relaciones entre compañeros y maestros y estudiantes y el nivel de identificación escolar en las motivaciones de los estudiantes. *Revista Internacional de Liderazgo En Educación*, 14(1), 85–102. Disponible en: <https://experts.griffith.edu.au/publication/n36ed b5809b3d505ee71ecc8ded84e8b5>
- McNae, R. (2014). Liderazgo estudiantil en las escuelas secundarias: La influencia del contexto escolar en las percepciones de liderazgo de las mujeres jóvenes. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación.*, 12(4), 227–244. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/551/55131688011/>
- Parra-Robledo, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 119–132. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/dim/dim_a2018m3n36/dim_a2018m3n36a1.pdf
- Pont, B., Nusche, D., & Hopkins, D. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen II: Casos prácticos sobre el liderazgo del sistema*. Francia: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Disponible en: <https://www.oecd.org/australia/41204251.pdf>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building Community in Schools*. San Francisco, CA, EE. UU: Jossey-Bass.
- UNESCO. (2005). *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad*. Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150169>
- Wheeler, W., & Edlebeck, C. (2006). Leading, learning, and unleashing potential: Youth leadership and civic engagement. *New Directions for Youth Development*, 2006, 89–97. <https://doi.org/10.1002/yd.156>