



TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
No. 24 – Abril 2017
España
ISSN: 19899300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 10 de diciembre de 2016
Fecha de aceptación: 04 de abril de 2017

RESILIENCIA ESCOLAR: LIDERAZGO DIRECTIVO EN CONTEXTOS VULNERABLES

Genoveva Gutiérrez Ruiz¹
psicologa_gutierrez@hotmail.com
Alicia Alelí Chaparro Caso-López²
achaparro@uabc.edu.mx
Marcela Morales Páez³
morales.marcela@uabc.edu.mx

Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo
Universidad Autónoma de Baja California
Km. 103. Carretera Tijuana-Ensenada, Ensenada, Baja California, México.

RESUMEN

La diversidad de contextos escolares presentes en la realidad educativa, plantea la realización de la función directiva bajo condiciones y situaciones complejas, incluso adversas. Ante esta realidad imperante, las escuelas como organizaciones deben articular esquemas de acción que les permitan operar de una manera adecuada. Esta articulación e implementación se realiza, en primera instancia, a través de sus equipos directivos.

¹ Maestra en Ciencias Educativas. Estudiante del Doctorado en Ciencias Educativas. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. Universidad Autónoma de Baja California.

² Doctora en Análisis Experimental de la Conducta. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Investigadora y docente en el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. Universidad Autónoma de Baja California.

³ Maestra en Ciencias Educativas. Estudiante del Doctorado en Ciencias Educativas. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. Universidad Autónoma de Baja California.

RESILIENCIA ESCOLAR: LIDERAZGO DIRECTIVO EN CONTEXTOS VULNERABLES

En el presente artículo se discute acerca de la labor directiva cuando esta se realiza en entornos sociales y contextos escolares vulnerables, así como de la capacidad resiliente que tienen las organizaciones escolares. Para ello se llevó a cabo un ejercicio comparativo entre los factores protectores presentes en las organizaciones formales y los factores que pueden ser promovidos por los líderes educativos y sus equipos directivos. Se concluye que los directivos deberán poseer y desarrollar ciertas características, que les permitan orientar su función hacia las necesidades tan peculiares que presentan los entornos escolares vulnerables.

PALABRAS CLAVE:

Contexto vulnerable - equipo directivo - liderazgo educativo - organización escolar - resiliencia escolar.

ABSTRACT

The diversity of school contexts in educational reality, poses the realization of the directive function under complex and even adverse conditions and situations. In this prevailing reality, schools as organizations must articulate schemes of action that allow them to operate in an adequate way. This articulation and implementation is made, first instance, through its management teams.

This article discusses the principal's work when it is carried out in social environments and vulnerable school contexts, as well as the resilient capacity of schools. To do this, a comparative exercise was carried out between the protective factors present in formal organizations and the factors that can be promoted by educational leaders and their management teams. It is concluded that managers must possess and develop characteristics, that allow them to orientate their function towards the very peculiar needs of vulnerable school environments.

KEY WORDS:

Educational leadership - management teams - scholar resilience - school organization - vulnerable context

I.-INTRODUCCIÓN

El liderazgo del equipo directivo es un elemento que impacta de manera significativa en toda la organización educativa; junto con los lineamientos del Sistema Educativo, las acciones del equipo directivo marcan la pauta a seguir por toda la comunidad escolar. El actuar del director y su equipo cobran relevancia cuando se desempeña en contextos vulnerables, en los cuales predominan escenarios de riesgo e incertidumbre, tanto para los estudiantes como para el personal que labora en ellos. Blanco (2011) destacó el papel del contexto y su repercusión en los resultados académicos que los estudiantes obtienen, sobre todo en lo que llamó *contextos de desigualdad persistente*. Pérez, Marín y Vásquez (2014) expusieron la necesidad que existe en este tipo de centros escolares, de contar con una guía para toda la institución educativa y el beneficio potencial de la presencia de un líder resiliente, precisamente en contextos de alta vulnerabilidad social.

En este documento se analizará el papel del liderazgo que realiza el equipo directivo en contextos vulnerables, liderazgo identificado como resiliente puesto que se ejerce en función de los factores protectores existentes en el entorno mismo con la intención de disminuir los factores de riesgo propios de la condición de vulnerabilidad, presentes en el contexto. Además, tomando en cuenta los factores mencionados, se intentará realizar un acercamiento al funcionamiento de la escuela como organización y entorno laboral resiliente.

I.I.-Liderazgo educativo

La influencia del liderazgo directivo en el logro académico, ha sido ampliamente discutida en la literatura a nivel internacional, según lo expresaron Horn y Marfán (2010). Los autores identificaron este tipo de liderazgo como la influencia que, a

manera de objetivos en común, desciende desde la dirección hasta llegar a toda la comunidad escolar. De esta forma, la escuela como organización funciona dentro de una dinámica de trabajo similar, lo cual repercute en los resultados académicos que los estudiantes obtienen (Bolívar, 2010).

La responsabilidad del logro académico recae, en gran medida, en los representantes oficiales del centro escolar: autoridades educativas, equipo directivo y personal docente. A través de estas figuras, las instituciones educativas pueden gestionar y promover reacciones resilientes ante situaciones emergentes y así amortiguar el efecto de las situaciones que pudieran resultar traumáticas para la organización escolar, lo anterior, aportando las condiciones ambientales necesarias para que ello suceda y tomando en cuenta las condiciones inherentes al entorno (Trujillo, López y Lorenzo, 2011).

Un centro escolar se caracteriza, por ser una organización que persigue objetivos específicos, para lo cual utiliza ciertos recursos, posee una estructura definida, se apoya en la tecnología y se encuentra inmerso en un entorno mediado por la cultura (Antúnez, 2004). Para ello, el equipo directivo resulta una figura central para la realización de los citados objetivos, ya que, idealmente, es a través de su función que ciertos mecanismos pueden y deben activarse. Dicho esto, no puede obviarse el carácter laboral del entorno escolar, que aunque persigue fines distintos a los de una empresa, su funcionamiento puede equipararse a los entornos empresariales. Puesto que la comunidad escolar está integrada por personas que trabajan en ella y contraen compromisos laborales innegables, mismos que son regulados por figuras de autoridad como sucede en un entorno laboral cualquiera.

Barrientos y Taracena (2008) definieron la gestión en entornos educativos como “el proceso que –directamente relacionado con el gobierno de la escuela- da lugar a una serie de reflexiones y acciones de los actores, relacionadas con la formación de los alumnos y con los objetivos institucionales”. Las autoras lo identificaron

como categoría institucional desde la reforma educativa ocurrida en México, en el año 1993 y como objeto de estudio desde finales de los ochentas. En el marco de la investigación realizada por estos autores, elaborada bajo una aproximación histórico-social, se vinculó la participación y los estilos de gestión de directores en escuelas secundarias a lo largo de la historia de cuatro planteles seleccionados.

Los resultados permitieron identificar diversos estilos de gestión, los cuales estuvieron diferenciados por los siguientes aspectos: (a) macroinstitucionales y sociales (sistema educativo, sindicato y padres de familia), (b) aspectos microinstitucionales (condiciones materiales, psíquicas, simbólicas y organizacionales de la institución educativa) y, (c) aspectos personales (formación académica y la trayectoria del director). Lo anterior permitió a las autoras afirmar que:

[...] los estilos de gestión de los directores de secundaria son producto de las condiciones socio-históricas de las escuelas y de los grupos de directivos y de profesores que trabajan en ellas, así como de las condiciones materiales, demandas y expectativas predominantes en el contexto social e institucional en que cada uno desarrolla su trabajo (Barrientos y Taracena, 2008, p. 140).

De esta manera se señala la relevancia que tiene el contexto en entornos escolares, en los cuales toda la comunidad participa en el funcionamiento de la organización y, por ende, contribuye a la obtención de los resultados académicos. Rodríguez y Valdivieso (2008) afirmaron que el entorno social, económico y cultural en el que se encuentran los estudiantes, influye de manera determinante en su futuro académico. Así pues, en entornos escolares vulnerables cobra relevancia la capacidad de gestión que un líder debe poseer para el buen funcionamiento de toda la organización (Aragón, 2013). En este tipo de contextos es necesaria la actuación de líderes que consideren, como ya se mencionó, el

entorno social, económico y cultural en el que la escuela opera, es decir, líderes educativos resilientes.

I.II.-Liderazgo educativo resiliente

Trujillo, et al. (2011) plantearon la necesidad de que los equipos directivos adquieran nuevas formas de conducirse en su quehacer diario, mismas que incluyan el trabajo colaborativo, creatividad, gestión de clima y cultura, entre otros. Por lo tanto, identificaron la presencia de la resiliencia en ambientes educativos como “la capacidad para, ante circunstancias adversas o conflictivas, lograr el equilibrio optimizador afrontando desde la perseverancia, la toma decisional compartida y colaborativa, autoconfianza, autoestima y control, competencia emocional e ilusión basada en proyectos comunitarios” (p. 17). Los autores aseguraron que los directivos deben reconocer el potencial de incluir a toda la comunidad escolar que, bajo una dinámica de trabajo apoyada en la resiliencia, posibilite mecanismos para lograr los objetivos planteados. Estos autores ponen de manifiesto la necesidad y la posibilidad de un liderazgo compartido entre los distintos actores que integran los entornos escolares. Los autores identificaron al liderazgo distribuido como aquel que comparte la responsabilidad de la organización entre todos los miembros líderes de la comunidad escolar, es decir, entre todas aquellas personas que puedan contribuir de manera significativa al funcionamiento del centro escolar.

Al respecto, Pérez (2012) expuso que un líder resiliente es aquel que posee una serie de características orientadas al servicio de su función, lo cual permite el desarrollo de ciertos factores protectores, mismos que contribuyen al buen desarrollo de la comunidad escolar cuando esta se ubica en contextos vulnerables. En la tabla 1 se muestran tanto las características como los factores.

Tabla 1. Características de un líder resiliente y factores que intervienen

Características	Factores protectores
<ul style="list-style-type: none"> - Promueve relaciones sociales constructivas - Posee un sentido positivo de sí mismo - Dimensiona los problemas - Tiene esperanza frente a las dificultades - Extrae significado de las situaciones de estrés - Desarrolla iniciativa - Se fija metas posibles de alcanzar 	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud de servicio - Utilización de estrategias de convivencia - Asertividad - Control de impulsos - Sociabilidad - Sentido del humor - Fuerte control interno frente a los problemas - Autonomía - Positivismo - Capacidad para aprender y conectar los aprendizajes - Automotivación - Reconocimiento de las competencias personales - Confianza en sí mismo

Fuente. *Elaboración propia con base en Pérez (2012).*

Trujillo, et al. (2011) se refirieron al liderazgo resiliente como aquel que realizan tanto los directivos, así como su equipo de trabajo; liderazgo que se traduce como la capacidad para afrontar y superar los retos que el contexto supone. Complementando lo expuesto en la tabla anterior, estos autores señalaron que la creatividad, el trabajo colaborativo, el compromiso, la transparencia, la búsqueda de calidad, la gestión de un clima y cultura adecuados, competencias para la comunicación y el dialogo desde un pensamiento reflexivo, son cualidades necesarias para superar las vicisitudes de un contexto escolar vulnerable. No obstante, es preciso desarrollar ciertas competencias básicas para así fomentar la resiliencia en los directivos, tales como la inteligencia emocional, inteligencia práctica e inteligencia social (Pittaluga, 2013).

I.III.-Escuelas dirigidas por líderes resilientes

El funcionamiento de las escuelas puede asemejarse al de cualquier organización formal, ya que existe división del trabajo y especificación del mismo o especialización, a decir de Antúnez (2004) estos elementos representan en primera instancia, un ambiente de trabajo similar al de las empresas u organizaciones oficiales. El autor también señaló otras características estructurales, organizativas y de funcionamiento que no pueden obviarse al abordar el estudio de la labor educativa, en especial si se trata de cuestiones relativas a la gestión y el liderazgo; ello supone el poseer habilidades concernientes al manejo de las relaciones interpersonales (negociación, manejo de conflictos, convivencia, formación, motivación, promoción, trabajo en equipo, entre otros).

En cuanto a la resiliencia en entornos escolares, Villalta y Saavedra (2012) resaltaron la importancia de incluir el fomento de esta al interior de la cultura escolar. Los autores destacaron la presencia de los siguientes aspectos vinculados al logro académico, en entornos escolares vulnerables: (a) gestión pedagógica institucional orientada por proyecto educativo centrado en el aprendizaje de los alumnos, (b) equipos directivos que lideran los procesos pedagógicos, (c) reglas claras de funcionamiento para todos los miembros de la comunidad educativa, (d) uso eficiente de los recursos disponibles, y (e) consolidación de una identidad institucional positiva.

Los centros escolares presentan dinámicas propias de las organizaciones, por lo tanto, poseen elementos estructurales y funcionales semejantes a las organizaciones formales. Particularmente con las organizaciones de tipo empresarial, debido a que el funcionamiento tiene como finalidad la productividad

RESILIENCIA ESCOLAR: LIDERAZGO DIRECTIVO EN CONTEXTOS VULNERABLES

y en que esta se ve afectada por el funcionamiento de toda la organización. Sin embargo, conviene distinguir entre los productos finales, mientras que en una empresa se utiliza como materia prima insumos meramente materiales y se producen objetos, en una escuela, parte de los insumos son intangibles y lo producido se equipara al logro educativo y al desarrollo de la comunidad escolar.

En este sentido, Cordero, Núñez, Hernández y Arana (2004), realizaron un análisis muy puntual sobre los factores que promueven la resiliencia en organizaciones empresariales, e identificaron los factores de protección que se encuentran presentes en empresas exitosas, ubicadas en contextos vulnerables. Estos autores señalaron que la presencia de cualidades de resiliencia en las organizaciones de tipo empresarial, es lo que les permite sobreponerse a situaciones críticas, ya sean estas temporales o permanentes. Esta identificación ilustró de manera muy clara los elementos de resiliencia que posibilitan a las organizaciones superar sus condiciones de vulnerabilidad. Puesto que la escuela posee elementos propios de las organizaciones, a continuación, se realiza un comparativo entre los factores de resiliencia identificados en empresas y los posibles factores protectores que los equipos directivos pueden promover en las escuelas (ver tabla 2). Para ello, se retomaron los resultados reportados por Cordero, et al. (2004).

Tabla 2. Factores de Resiliencia

En las empresas	En las escuelas
Permanencia de los miembros	Fomento a la permanencia docente y del equipo directivo
Mayor valor agregado a sus productos	Fomento al valor añadido de la educación
Desarrollo de coordinación grupal	Organización escolar
Contratación de personal especializado	Selección de docentes y directivos con el perfil adecuado
Coordinación para la entrega puntual de pedidos	Gestión adecuada del tiempo
Adquisición de mayor compromiso	Fomento al compromiso docente y del equipo

RESILIENCIA ESCOLAR: LIDERAZGO DIRECTIVO EN CONTEXTOS VULNERABLES

grupal	directivo
Honestidad	Transparencia y rendición de cuentas
Manejo adecuado en campo	Gestión adecuada de los procesos administrativos
Continuidad en la capacitación	Fomento a la actualización del personal docente y directivo
Disciplina	Promoción del orden y la disciplina escolar
Formación de estrategias de comercialización	Promoción y responsabilidad social
Supervisión	Supervisión y apoyo de autoridades educativas
Perseverancia	Constancia en la persecución de las metas y objetivos propuestos en las planeaciones
Mayor nivel de comunicación grupal	Fomento y utilización de la comunicación asertiva y consensuada
Solicitud de financiamiento o crédito	Gestión adecuada de recursos económicos
Reinversión continua	Inversión en las necesidades de la escuela
Mayor exigencia grupal	Expectativas altas hacia la comunidad escolar

Fuente: *Elaboración propia con base en Cordero, Núñez, Hernández y Arana (2004).*

Es posible agrupar los elementos presentados en la tabla anterior, en esferas de acción que representen a los niveles involucrados. Por una parte, se encontrarían (a) las acciones que atañen exclusivamente al funcionamiento general del centro escolar, (b) las acciones que incumben directamente a la labor del equipo directivo y, (c) aquellas acciones que corresponden al desempeño docente.

Las características del **funcionamiento de la escuela** influyen en el desempeño académico de sus alumnos, así como en el desempeño laboral de su personal (tanto directivo como docente y de apoyo). También el contexto en el que la escuela se encuentra condiciona en cierta medida su labor educativa (Antúnez, 2004). En lo concerniente a los factores escolares, estos aspectos serían gestionados por el equipo directivo a través de diversos mecanismos. La **influencia que el equipo directivo tiene en la escuela**, como organización, es determinante en su funcionamiento y por ende del logro académico de sus

RESILIENCIA ESCOLAR: LIDERAZGO DIRECTIVO EN CONTEXTOS VULNERABLES

estudiantes (Bolívar, 2010), lo cual sucede de manera tajante en contextos de vulnerabilidad (Pérez et al., 2014).

Una adecuada organización, tanto de los espacios como de los recursos materiales y humanos de los que dispone la escuela contribuye a su buen funcionamiento (Aragón, 2013). Lo anterior puede ser promovido por el equipo directivo a través de mecanismos que impacten en toda la comunidad escolar, ello facilita y favorece cuestiones relativas al **sentido de pertenencia y compromiso**, por ende, a la **permanencia del personal administrativo, docente y de apoyo**.

La labor que el equipo directivo realiza, permea a toda la comunidad; si la atención se centra en cuestiones pedagógicas, los resultados académicos y el entorno laboral serán los idóneos. La responsabilidad de conducir el funcionamiento de un centro se otorga al equipo directo, que a su vez lo formaliza y representa en su tipo de liderazgo, mismo que debe ser compartido entre los demás integrantes de la comunidad escolar (Trujillo, et al., 2011).

El tipo de liderazgo que se ejerza, deberá estar caracterizado por una adecuada gestión de recursos, tanto humanos como materiales (Villalta y Saavedra, 2012), así como por la transparencia en el manejo de los mismos y la correspondiente rendición de cuentas; lo cual conlleva a que la escuela otorgue un valor añadido a sus estudiantes (Murillo, 2010). El fomentar en la **planta docente** el sentido de pertenencia y el compromiso, así como la **actualización permanente** (Moreno, 2006) y la **responsabilidad social**, ayudará a obtener los resultados deseados (Bolívar, 2010).

II.-CONCLUSIONES

Dado que la función directiva abarca diversos aspectos orientados a la **organización**, la **administración** y el **ámbito pedagógico**, es posible identificar las particularidades de esta función, mediante las prácticas diarias que realizan los

65

RESILIENCIA ESCOLAR: LIDERAZGO DIRECTIVO EN CONTEXTOS VULNERABLES

distintos actores que integran la comunidad educativa. Dependiendo de la finalidad, las acciones que se realizan, pueden ser integradas en los siguientes rubros: las destinadas al funcionamiento general del centro escolar; las propias del equipo directivo y sus funciones administrativas; y las pedagógicas, concernientes al personal docente y de apoyo. Cabe resaltar que estos aspectos se encuentran profundamente relacionados, es precisamente de esta articulación, de la integración y no de la desarticulación de funciones, de donde emerge el adecuado funcionamiento de un centro escolar.

El buen **funcionamiento de toda la organización escolar** se consigue al emplear la comunicación asertiva, consensuada y al construir expectativas altas de toda la comunidad escolar: autoridades, equipo directivo, docentes, personal de apoyo, estudiantes y padres de familia. Sobre todo, en entornos escolares vulnerables, en los que se vuelve necesaria la presencia de un líder que conduzca a toda la comunidad por un camino apoyado en la resiliencia. En lo concerniente a los factores escolares, estos aspectos son gestionados por el equipo directivo a través de diversos mecanismos, por ende, la influencia que el equipo directivo tiene en la escuela, como organización, es determinante en su funcionamiento y por lo tanto del logro académico de sus estudiantes.

Aunado a un **liderazgo resiliente**, las escuelas ubicadas en contextos de vulnerabilidad, así como su comunidad, se benefician de un **liderazgo compartido**; puesto que todas las personas que laboran en los centros escolares pueden contribuir y coadyuvar en la responsabilidad educativa. Sin embargo, esta responsabilidad debería de ser compartida entre el personal de la escuela y los estudiantes y sus padres o tutores. Al incluir a toda la comunidad se potencializan las capacidades individuales, se suman esfuerzos y se disminuyen los riesgos y desventajas presentes en entornos vulnerables. También, un óptimo manejo de los recursos económicos de los que dispone la escuela, privilegiando la inversión

de estos en las necesidades de la misma, representarán parte de las condiciones para su buen funcionamiento.

Cabe resaltar el carácter de **entorno laboral** que presentan las instituciones educativas. Puesto que el funcionamiento de este tipo de organizaciones se asemeja al de cualquier trabajo formal: existe una jerarquía definida, puestos con requerimientos claros, así como resultados esperados. Tanto el personal que conforma el equipo directivo como la planta docente y administrativa, son empleados que deberán rendir cuentas ante la sociedad, misma que desempeña un papel doble al representar una **figura de cliente y empleador**.

Si se considera la importancia que el contexto social y escolar tiene en el desempeño académico de los estudiantes, la implementación de un enfoque que incluya la resiliencia resulta de apoyo al desempeño de las funciones directivas. Ya que por medio de su utilización se reconoce la situación de vulnerabilidad como un área de oportunidad y con ello, los líderes conducen con éxito a toda la comunidad escolar. Posiblemente la labor que realizan los líderes directivos resilientes, sirva en cierta medida, como estabilizador de la situación contextual, entiéndase este proceso estabilizador como un elemento que permite y favorece el equilibrio entre los factores de riesgo y los protectores inherentes a la realidad del centro escolar y su comunidad.

Por lo tanto, es en los representantes oficiales de la institución, en quienes recae la responsabilidad de conducir exitosamente a toda la organización académica y su comunidad. La función directiva trasciende su labor, cuando se realiza en entornos sociales y contextos escolares que presentan diversos factores de riesgo. Es necesario que el personal que ocupe estos puestos directivos sepa conducirse en ambientes de vulnerabilidad y maneje su liderazgo desde un enfoque que incluya la resiliencia, al tiempo que promueve una cultura de trabajo pedagógica-resiliente.

III.-BIBLIOGRAFÍA

Antúnez, S. (2004). "Organización escolar y acción directiva". Secretaría de Educación Pública, México.

Aragón, F. (2013). "Factores de gestión asociados a resultados educativos en escuelas primarias del estado de Sonora". En Navarro, M. y Barraza, A., (Coord.) Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación, pp. 381-416. Disponible en http://redie.mx/librosyrevistas/libros/direccion_liderazgo.pdf

Barrientos, A. y Taracena, E. (2008). "La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso". En Revista Mexicana de Investigación Educativa, 13(36), p. 113-141. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000100006

Blanco, E. (2012). "Los límites de la escuela. Educación, desigualdad y aprendizajes en México". El Colegio de México, México. Disponible en <http://www.ses.unam.mx/curso2013/pdf/BlancoEmilio.pdf>

Bolívar, A. (2010). "El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones". En revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9(2), p. 9-33. Disponible en http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200002&script=sci_arttext

Bolívar, A., López, J. y Murillo, J. (2013). "Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de Investigación". En Revista Fuentes, p. 15-60. Disponible en <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>

Cordero, P., Núñez, J. F., Hernández, O. y Arana, O. (2014). "Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales". En revista Agricultura, sociedad y desarrollo, 11(4), p. 481-498. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722014000400003&lng=es&tlng=es

Horn, A. y Marfán, J. (2010). "Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile". En revista Psicoperspectivas, 9(2), p. 82-104. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>

Moreno, J. M. (2006). "Profesorado de secundaria y calidad de la educación: Un marco de opciones políticas para la formación y el desarrollo profesional docente". En revista Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 10(1), p. 1-17. Disponible en <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/15248/1/rev101ART3.pdf>

Murillo, J. (2010). "¿Quiénes son los responsables de los resultados de las evaluaciones?: hacia un planteamiento de valor agregado en educación". En Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(4), p. 3-9. Disponible en <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/editorial.pdf>

Pérez, A., Marín, M. y Vásquez, J. (2014). "Liderazgo resiliente como herramienta del directivo de educación básica en contextos de incertidumbre". En revista Sustentabilidad al día, 1. Disponible en <http://publicaciones.uvm.edu.ve/index.php/sustentabilidadaldia/index>

Pérez, A. (2012). "Gerencia estratégica y liderazgo resiliente en la conducción de instituciones del sector público". Trabajo de grado para optar al grado de Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo Estado Zulia.

Pittaluga, C. (2013). "Liderazgo resiliente. La innovación en entornos adversos". Editorial Galac. Venezuela.

Rodríguez, C. y Valdivieso A. (2008). "El éxito escolar de alumnos en condiciones adversas". En Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), 38, p. 81-106. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27012437005>

Trujillo, J., López, J. y Lorenzo, M. (2011). "Análisis y descripción de las percepciones del liderazgo resiliente y liderazgo distribuido en torno al ejercicio directivo (2.0) como posibilidad para aprehender y transformar las instituciones educativas". En Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(3), p. 13-29. Disponible en http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num3/art1_htm.html

Villalta, M. A. y Saavedra, E. (2012). "Cultura escolar, prácticas de enseñanza y resiliencia en alumnos y profesores de contextos sociales vulnerables". En revista Universitas Psychologica, 11(1), p. 67-78. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v11n1/v11n1a06>