

Empoderamiento y liderazgo educativo en directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe

Empowerment and educational leadership in directors of the Local Educational Management Unit of Ferreñafe

Recepción del artículo: 15-05-2020 | Aceptación del artículo: 01-06-2020

Gloria Elizabeth Jiménez Pérez
UGEL Ferreñafe-Chiclayo (Perú)
glorelyjip@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-5204-4118>

Rocío Judith Chávez Gomero
Universidad Nacional de Educación Enrique
Guzmán y Valle
rocioj1217@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-0467-008X>

Hernán Alfonso Arteta Huerta
Universidad San Ignacio de Loyola
hernan.arteta@usil.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-9008-234X>

Para referenciar este artículo:

Jiménez, G., Chávez, R. J. y Arteta, E. A. (2020). Empoderamiento y liderazgo educativo en directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. *Revista ConCiencia EPG*, 5(1), 15-25. <https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.5-1.2>

Resumen

El empoderamiento es una tarea clave de los directivos para gestionar y liderar de manera adecuada la institución debido a que, tanto el conocimiento como las estrategias en la toma de decisiones tienen un efecto positivo en la buena gestión. Por ello, se presenta un estudio cuyo objetivo fue analizar la relación que existe entre empoderamiento y liderazgo educativo en directores de instituciones educativas básica. El diseño es correlacional y la muestra estuvo conformada por 127 directivos de las instituciones educativas que pertenecen a la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. Los instrumentos utilizados para la recolección de los datos fueron el “Psychological Empowerment Instrument” (Spreitzer, 1995) y el Cuestionario de liderazgo profesional de directivos y profesores en pro de una educación creativa de Mendoza (2011). Los resultados evidencian que existe una relación significativa positiva entre el empoderamiento y el liderazgo educativo en directores. Se concluye, por tanto, que los directivos que tienen mayor empoderamiento en su trabajo tienen mejor liderazgo en su centro educativo, seguramente por la gestión adecuada de la información, y también tienen un mejor liderazgo.

Palabras clave: empoderamiento; liderazgo directivo, competencia, significado, autonomía, impacto.

Abstract

Empowerment is a key task for managers to properly manage and lead the institution because both knowledge and decision-making strategies have a positive effect on good management. For this reason, a study is presented whose objective was to analyze the relationship between empowerment and educational leadership in principals of basic education schools. The design is correlational, and the sample consisted of 127 executives from educational institutions that belong to the Local Educational Management Unit of Ferreñafe. The instruments used to collect the data were the Psychological Empowerment Instrument” (Spreitzer, 1995) and the Professional Leadership and Teachers Questionnaire for Creative Education in Mendoza (2011). The results show that there is a significant positive relationship between empowerment and educational leadership in principals. It is concluded, therefore, that the managers who have greater empowerment in their work have better leadership in their educational center, surely due to the adequate management of information, and also have better leadership.

Key words: empowerment; managerial leadership, competence, meaning, autonomy, impact.

Introducción

El empoderamiento es un proceso mediante el cual los trabajadores o directivos de una institución, adquieren ciertas competencias intelectuales, también el control de sus funciones y son capaces de identificar y proponer soluciones a los problemas laborales Nilsen y Costa (2017), por ello es una tarea clave en el sistema educativo donde “se debe gestionar como parte del desarrollo personal con habilidades, destrezas y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de la institución educativa” (De la Cruz, 2015, p. 131). Para autores como Chiavola, Cendrós y Sánchez (2008) el “Empowerment”, tal como se conoce en nuestro ámbito científico y académico se traduce del inglés, como potenciación o “empoderamiento” (p. 131), se trata sobre todo de transferir responsabilidades a los subordinados para que puedan gestionar no solo la institución, sino, su propia visión del sistema laboral que viene desarrollando.

El principal problema en un sistema educativo como el nuestro, es que, los docentes no tienen la mayor responsabilidad en la gestión de la institución, porque, según Guel (2019) no se les ha dado el poder para tomar decisiones respecto al diseño curricular y menos sobre sus propias actividades pedagógica. Las consecuencias de esta problemática se ve reflejada en la falta de identificación de los maestros con la institución, poca responsabilidad sobre propio trabajo, falta de motivación pedagógica y poca dedicación a lo que realiza en el aspecto pedagógico, por lo que

empoderarlos en estos aspectos reduciría estas vulnerabilidades (Estupiñán, 2017), y se incrementaría sus competencias, capacidades, destrezas, estrategias, que contribuirían en la gestión adecuada del aprendizaje de los estudiantes. Duhalde (2008) hacía mención que el empoderamiento tiene sus inicios en el concepto de “concienciación” que proponía Paulo Freire, con lo cual comprende que la actividad educativa se construye desde lo personal y va hacia el contexto social, se les asigna a los docentes, el poder y control de sus propias vidas, con la posibilidad de actuar basados en la conciencia sobre sus intereses y en el reconocimiento de sus propias capacidades.

Por otro lado, el liderazgo educativo tiene que ver con el comportamiento del directivo que se destaca por sus cualidades, características y competencias a nivel individual, lo cual se proyecta en toda la organización educativa para promover la calidad y la eficiencia en sus procesos educativos (Sierra, 2016). El problema que existe en nuestro contexto es una falta de liderazgo de los directivos que no permite cumplir los objetivos y metas planificadas de una institución para mejorar las condiciones actuales. Según Domingo (2020) es un factor crítico, dado que, para gestionar una institución, no solo es tener un currículo o tener buenas ideas, sino, es necesario tener una visión y hacer que la institución educativa moderna trascienda los parámetros de las tradicionales. Esto, debido a que, el liderazgo y la calidad educativa son componentes que abarcan formas a través de las cuales la educación permite satisfacer de forma efectiva las necesidades y expectativas de la comunidad

(Campos, 2012), en tiempos en las cuales las tareas pedagógicas y administrativas necesitan una actuación diferente al de hace algunos años pasados (Gallegos, 2004).

Autores como Silva, Gandoy, Jara y Pancenza (2015) afirma que “el líder busca desarrollar el potencial de sus seguidores, de manera tal que puedan ir en busca de aquellas recompensas que son valoradas por ellos” (p. 70), permite descubrir el talento en su personal, le asigna responsabilidades sobre los aspectos pedagógicos (Franco, Bohórquez, Moreira, Arias y Wong, 2019), para lograr mejoras sostenidas en la escuela (Contreras, 2016). En la dirección, el líder gestiona de manera asertiva, promueve de manera adecuada los proyectos innovadores y llevan al éxito a las instituciones educativas (Franco, Bohórquez, Moreira, Arias y Wong, 2019).

En el sistema educativo, la actuación conjunta de estos constructos, empoderamiento y liderazgo tiene por característica principal, la de aplicar estrategias que consistan en delegar funciones a los docentes y a los estudiantes para el autofortalecimiento, control, poder propio, autoconfianza, decisión propia, etc., que son capacidades inherentes para hacer bien las cosas. Por un lado, el empoderamiento les permite a los directivos unificar la comunicación con las diferentes realidades y áreas de interés y aplicación de los docentes, y también, le señala los métodos adecuados de participación común a la realidad en la que se va a desenvolver (De los Ríos, 2012). Por otro lado, el liderazgo, le permite llevar adelante la práctica de manera eficiente y con todos los involucrados del sistema de

educación planeados, dado que el líder directivo tiende a enfocarse en la organización y recurre a la responsabilidad de los principales actores para la distribución de roles con lo cual enfrentan el dilema de la educación en tiempos revueltos.

La importancia del estudio se establece a partir de los múltiples problemas que presentan las instituciones educativas bajo un sistema obsoleto y posiblemente fundamentado en la relación dirigente - dirigido de subordinación que no facilita la solución a los problemas (Chiavola, Cendrós y Sánchez, 2008), ante ello, saber si el empoderamiento tanto de los directivos como de los subordinados tienen una asociación positiva y poder aplicar programas de mejora sobre ello, sería una alternativa viable debido a que no solo se transfiere responsabilidad a los docentes y estudiantes, sino también, el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y pueden motivarse para hacer un mejor trabajo son fundamentales, pues es sabido que el empoderamiento psicológico se relaciona con la motivación para ejercer las tareas en el ambiente laboral (Nilsen y Costa, 2017), pero también sucedería en un ambiente educativo.

Ante ello, la propuesta en este trabajo fue analizar la asociación que existe entre empoderamiento y liderazgo en directivos de instituciones educativas y posteriormente promover algunas estrategias que les permita gestionar mejor a partir del empoderamiento de cada uno de ellos, y también la transferencia de responsabilidades para los docentes y estudiantes.

Método

Diseño. - el estudio se realizó bajo un diseño transversal, correlacional, debido a que el objetivo fue analizar la relación que presentan el empoderamiento y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de la región de Chiclayo.

Participantes. - La muestra estuvo constituida por los 127 Directivos de las Instituciones Educativas que pertenecen a la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. Las edades están comprendidas entre los 24 y 64 años, 50 mujeres y 77 varones. El tiempo que llevan en el cargo va desde 1 año a 36 años de antigüedad.

Materiales. - Para la recolección de la información se utilizaron la escala adaptada al castellano del “*Psychological Empowerment Instrument*” (Spreitzer, 1995). La escala original está compuesta por cuatro dimensiones de cuatro ítems cada una. La estructura interna del cuestionario está conformada por un total de 4 factores que explican el 74.08% de la varianza, entre ellas están el: significado (2, 5, 10), competencia (1, 9, 12), autodeterminación (3, 7, 8) e impacto (4, 6, 11), la versión de este cuestionario arrojó un índice de confiabilidad de 0,920 con lo cual representa una elevada confiabilidad. Para el recojo de datos de la variable liderazgo educativo se utilizó el *Cuestionario sobre liderazgo profesional de directivos y profesores en pro de una educación creativa*. La confiabilidad del instrumento arrojó un índice de 0,974, lo cual demuestra un alto índice de fiabilidad. Además, está compuesta por 29 ítems y 5

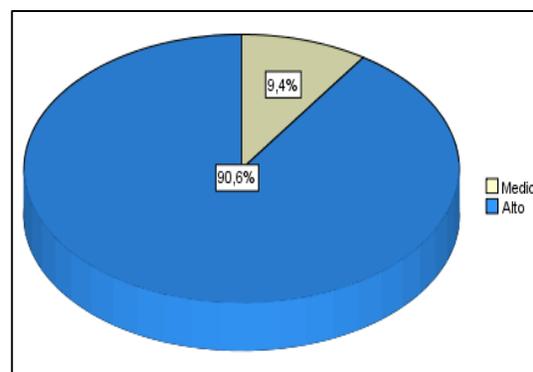
dimensiones: Dimensión liderazgo (7 ítems 1- 7), gestión curricular (3 ítems 8-10), gestión de recursos (7 ítems 11- 17), gestión del clima organizacional (7 ítems 18- 24) y gestión de la relación escuela-familia-comunidad (5 ítems 25 -29). Para las respuestas, se utilizó el escalamiento tipo Likert con cinco categorías: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

Procedimiento. – La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo durante una capacitación organizada por la dirección regional de educación. El mismo que antes de iniciar la reunión se les solicitó a los directivos su colaboración voluntaria, de manera verbal, para responder a los instrumentos que tuvo una duración aproximadamente de 30 minutos. Luego de la recolección de datos se hizo el análisis usando el software estadístico SPSS en su versión 24.

Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos a nivel descriptivo, sobre la primera variable presentada en la figura 1, se puede determinar la prevalencia del nivel de empoderamiento que señalan tener los directivos.

Figura 1
Niveles de empoderamiento

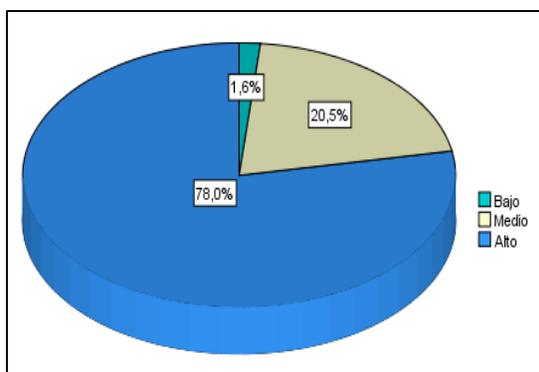


Nota. La grafica representa el nivel general de la variable empoderamiento en directores de instituciones educativas de Chiclayo. Evidencia que predominantemente están en el nivel medio y alto, ninguno en el nivel bajo.

A nivel de las dimensiones de la variable empoderamiento, se evidencia que, de los 127 directivos encuestados, el 91,3% presenta un nivel alto en la dimensión competencia, el 7,1% un nivel medio y el 1,6% un nivel bajo; en la dimensión significado, el 90,6% presenta un nivel alto, el 8,7% nivel medio y el 0,8% un nivel bajo; en la dimensión autonomía el 88,2% presenta un nivel alto y el 11,8% un nivel medio; y por último, en la dimensión impacto el 81,1% presenta un nivel alto, el 17,3% un nivel medio, y el 1,6% un nivel bajo.

A sí mismo, en la figura 2 se puede evidenciar el nivel predominante de liderazgo educativo que presentan los directivos participantes en el estudio, el mismo que es alto.

Figura 2
Niveles de liderazgo educativo



Nota. La figura representa el nivel general de la variable liderazgo educativa del director que muestra una predominancia alto.

Sobre las dimensiones de la variable liderazgo educativo se señala que, de los 127 directivos encuestados el 82,7% presenta nivel alto liderazgo, el 15,7% nivel medio y el 1,6% nivel bajo. En la dimensión gestión curricular el 67,7% presenta un

nivel alto, el 29,1% nivel medio y el 3,1% nivel bajo; en la dimensión gestión de recursos el 67,7% presenta un nivel alto, el 29,9% nivel medio y el 2,4% nivel bajo. En la dimensión gestión del clima organizacional, el 81,1% presenta un nivel alto, el 16,5% nivel medio y el 2,4% nivel bajo. En la dimensión gestión de la relación escuela, el 58,3% presenta un nivel alto, el 39,4% nivel medio y el 2,4% nivel bajo.

A nivel inferencial, en la tabla 1 se evidencian que la asociación entre las variables es positiva fuerte. Con ello permite afirmar que el empoderamiento y el liderazgo son herramientas fundamentales de un director, se resume en una competencia, debido a que hay conocimiento, habilidades, estrategias y actitudes que son parte importante de una competencia directiva.

Tabla 1
Correlaciones para la demostración de la hipótesis general

		V1	V2	V3
Empoderamiento (V2)	Coefficiente de correlación	,400**	1,000	,575**
	Sig. (bilateral)	,000	.	,000
	N	127	127	127
Liderazgo educativo (V3)	Coefficiente de correlación	,534**	,575**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	.
	N	127	127	127

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota. Las correlaciones entre la variable empoderamiento y liderazgo educativo del director representa que la variable empoderamiento es un factor importante en el buen manejo de la gestión de la dirección.

Tabla 2

Tabla de correlación entre las dimensiones de las variables

Rho Sperman		Liderazgo	Gestión curricular	Gestión de recursos	Gestión del clima organizacional	Gestión de la relación escuela familia y comunidad
Competencia	Coefficiente de correlación	,498**	,534**	,536**	,541**	,492**
	Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127
Significado	Coefficiente de correlación	,481**	,469**	,441**	,507**	,388**
	Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127
Autonomía	Coefficiente de correlación	,446**	,405**	,514**	,473**	,415**
	Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127
Impacto	Coefficiente de correlación	,479**	,454**	,445**	,509**	,418**
	Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota. Las correlaciones entre las dimensiones de cada variable también evidencian que tienen correlaciones positivas altas, el mismo que confirma el gran aporte de la variable empoderamiento en la gestión de los directivos de las instituciones educativas.

Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos, los docentes muestran un nivel alto de empoderamiento, estos resultados concuerdan con los reportes de Silva, Gandoy, Jara y Pancenza (2015), quiere decir entonces, que los directivos están informados de forma adecuada, respecto a sus funciones y de lo que representan para la institución educativa. También contribuye a estos resultados, que los docentes tienen un elevado nivel de autonomía, competencia, autodeterminación para el ejercicio que impacta de manera positiva en los estudiantes, así Mendoza, León, Orgambidez y Borrego (2009) mencionan

que, el empleado con alto nivel de empowerment psicológico manifestará un fuerte compromiso con la organización, poseerá un alto desempeño laboral y estará dispuesto a participar en actividades ajenas a su rol profesional, contrario a lo que estarían haciendo los docentes en contexto peruano, el mismo que estarían influenciando de manera negativa el desarrollo del directivo.

Respecto a la variable liderazgo educativo, la mayoría de los encuestados refieren que tienen un buen nivel liderazgo, cumplen y hacen cumplir sus funciones de manera adecuada. Estos resultados concuerdan con los reportes de varios estudios (Bolívar, 2010b; Bolívar, 2010a;



Cancino y Vera, 2017; Sierra, 2016; San Saturnino y Goicoechea, 2013) quienes reportan resultados similares sobre la variable de liderazgo educativo, a la vez, está claro, también, los reportes sobre la fuerte relación que tiene el liderazgo directivo de calidad y el éxito en el aprendizaje de los estudiantes (Elmore, 2010; Leithwood, 2016).

A nivel inferencial, la relación entre las variables es positiva fuerte, estas tienen una relación muy favorable, con lo cual se reconoce la labor positiva del director. Según el reporte de la National Education Association (2008) (NEA) cuando hay una buena actuación de los líderes, los docentes asocian una buena percepción a factores vinculados a: la organización de la escuela, las relaciones profesionales, la confianza y cercanía con los directivos, etc., y por la parte del directivo está la expectativa y obligación de los directivos, de dinamizar y empoderar al personal docente (Grootenboer, 2018), porque está claro que el empoderamiento psicológico se relaciona con la motivación para ejercer las tareas en el ambiente laboral (Nilsen y Costa, 2017), pues las altas expectativas de logro en los docentes se asocian a la percepción de un objetivo común y a la confianza en la capacidad colectiva de lograr un cambio en el aprendizaje de sus estudiantes (Barber y Mourshed, 2008).

En este sentido, el resultado encontrado también apoya la propuesta de Montaña (2012) quien señala que, estas dos variables “tienen una relación estrecha, entendiendo la necesidad de empoderar a las personas como estrategia en las organizaciones para liderar su trabajo,

liderar un equipo o un área, y todo para tener un camino claro hacia la equidad y la confianza” (p. 4). Es decir, cambia la cultura y el clima de la institución y fortalece las capacidades de los directivos y docentes para encontrar soluciones a la problemática existente. Por el contrario, cuando no hay un empoderamiento y un adecuado liderazgo por parte del personal directivo, la acentuación en la rendición de cuentas y el carácter gerencial supone un retroceso en el desarrollo de contextos situados, cuyas evaluaciones tengan en cuenta las particularidades encerradas en los mismos (Díaz y García, 2019).

Así mismo, la relación entre las dimensiones del empoderamiento tiene una relación media alta con las dimensiones del liderazgo educativo. Con esto se demuestra que las competencias y capacidades que presentan los directivos son muy importantes para mejorar, dinamizar, apoyar y animar el centro escolar (Bolívar, 2010). Otro factor es el conocimiento que presentan los directivos sobre su trabajo, saber gestionar de manera estratégica, es tan importante como el significado que le da a una buena gestión y sobre todo al liderazgo que representa para la institución. Al respecto, Domingo (2020) señala que las competencias que tienen los directivos para gestionar adecuadamente el centro escolar se agrupan en cinco competencias; metas e intervenciones estratégicas; dirección, organización y funcionamiento del establecimiento escolar; liderazgo pedagógico; participación y colaboración: gestión del clima institucional; y normas éticas y profesionales. En consecuencia, queda determinado, mientras mayor

empoderamiento tiene el directivo, mejor líder escolar será. La autonomía sobre su labor como directivo también se ve fortalecido a partir del cumplimiento de sus funciones tanto como gestor administrativo y como líder pedagógico (Barroso, 2005). Un aspecto importante, sobre esta dimensión, podría deberse a que, trabajar en zonas alejadas de la ciudad y en donde no tiene la presión del control podría ser uno de los factores del fortalecimiento de la autonomía en el empoderamiento de su conocimiento, lo cual tendría un plus sobre el trabajo que realiza.

Conclusión

Según los resultados se concluye que el empoderamiento y el liderazgo son

dos variables interrelacionados cuya implicancia genera un cambio de mentalidad en la cultura institucional que comienza cuando el directivo produce un cambio en su estilo de liderazgo. Es una fortaleza espiritual, política, social o económica de una comunidad o de una institución que permite impulsar cambios positivos que mejoran la situación en la que viven. En ese sentido, el empoderamiento es un proceso multidimensional, tiene un efecto multiplicador en la mejora de la comunicación de las personas, grupos o comunidades donde la participación de todos da sentido a la convivencia y fortalece los lazos para la productividad.

Referencias

- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. San Marino.
- Barroso, J. (2005). Liderazgo y autonomía de los centros educativos. *Revista española de pedagogía*, LXIII (232), 423-442.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>.
- Bolívar, A. (2010a). Liderazgo para el aprendizaje 1. https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgjkhnld/IV/Lideran%C3%A7as/Bolivar_LiderazgoparaelAprendizaje.pdf.
- Bolívar, A. (2010b). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>.
- Cancino, V. y Vera, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro*, 25(94), 26-58. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362017000100002>.
- Chiavola, C., Cendrós, P. y Sánchez, D. (2008). El empoderamiento desde una

- perspectiva del sistema educativo. *Omnia*, 14(3), 130-143. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121007.pdf>
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- De los Ríos, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial* (trabajo fin de máster). Universidad de Almería, España. http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz-Delgado, M. A., & García-Martínez, I. (2019). Estándares para la dirección escolar en España y México: Un estudio comparativo. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(113). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4565>
- Domingo, J. (2020). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000300897&lng=es&tln=es
- Duhalde, M. A. (2008). En M. Gadotti, M.V. Gómez, J. Mafra, A. Fernandes de Alencar (Comp.). *Paulo Freire. Contribuciones para la pedagogía*. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1599.dir/gomez.pdf>
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.
- Estupiñán, M. A. (2017). El empoderamiento para la gestión directiva en la unidad educativa. *ROCA. Revista científico - educativa de la provincia Granma*, 13(4), 39-50.
- Franco, I., Bohórquez, Y., Moreira, S., Arias, K. y Wong, B. (2019). El liderazgo directivo como instrumento para favorecer el empoderamiento de la Comunidad Educativa Ecuatoriana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-16. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1179/171>
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. San Marcos.
- Grootenboer, P. (2018). *The Practices of School Middle Leadership: Leading Professional Learning*. Springer
- Guel, J. M. (2019). Género y empoderamiento: una historia de vida contada desde el magisterio potosino. *Diálogos sobre educación, Temas actuales sobre investigación educativa*, 10(18), 1-27. <http://www.scielo.org.mx/pdf/dsetaie/v10n18/2007-2171-dsetaie-10-18-00006.pdf>
- Leithwood, K. (2016). ¿Cómo influye el liderazgo directivo en el aprendizaje de los estudiantes? Una perspectiva basada en la evidencia. http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PxL2011_Files/Conferencia_Leithwood.pdf
- Mendoza, I., León, J. C., Orgambídez, A. y Borrego, Y. (2009). Evidencias de Validez

de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 17-28. <https://doi.org/10.4321/S1567-59622009000100003>.

Mendoza, M. (2011). Matemáticas y su didáctica: Elaboración y validación del cuestionario "Autoevaluación de la gestión directiva en pro de una educación creativa". *Education Siglo XXI*, 29 (2), 369-388. <http://revistas.um.es/educatio/article/view/133111/122811>

Montaña, F. A. (2012). *El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones* (Título profesional). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

National Education Association - NEA. (2008). *Changing roles of school leadership*. NEA,

Nilsen, M.L. y Costa, N. M. (2017). Translation and cultural adaptation of the Psychological Empowerment Instrument for the brazilian context.

REME - Rev Min Enferm. 21e, 1-9. <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20170030>

San Saturnino, N. y Goicoechea, J.J. (2013). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. *Revista de Educación*, 362, 594-622. <http://dx.doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2013-362-243>.

Sierra, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Rev. esc. adm. neg.*, 81, 111-128. <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>.

Silva, J. F., Gandoy, F., Jara, C. y Pancenza, M. I. (2015). Liderazgo del docente y niveles de empoderamiento de los estudiantes en un seminario de prácticas comunitarias de una universidad pública argentina. *Cuadernos de Administración*, 31(54), 68-79. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v31n54/v31n54a08.pdf>

Spreitzer, G. (1996). Social Structural characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483 – 504.