

LIDERAZGO EDUCATIVO TRANSFORMACIONAL COMO NECESIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN LA REPÚBLICA DE ECUADOR

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO NECESIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTORES: Rubén Darío Balda Macías¹Antonio Guzmán Ramírez²DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: rubenbaldarector@yahoo.es

Fecha de recepción: 8-05-2015

Fecha de aceptación: 12-08-2015

RESUMEN

El presente artículo valora las características del liderazgo educativo que de manera general se aprecia en los colegios fiscales rurales del cantón Portoviejo de la provincia Manabí, donde prevalece un estilo tradicional de ejercer el liderazgo educativo con un papel muy absoluto de la acción del director cómo figura principal en la cadena de mando dentro de una institución educativa. Se argumenta la necesidad de un nuevo estilo de liderazgo educativo de carácter transformacional para los colegios de la provincia Manabí en la República de Ecuador, que tenga como esencia la incorporación plena de todos los miembros de la comunidad educativa escolar a las acciones de mejora del proceso formativo de los estudiantes. El cambio de los estilos de dirección al superar el tradicional liderazgo educativo del director favorece que las instituciones educativas sean más pertinentes con sus comunidades y entornos a partir de un accionar conjunto que integre a las familias, instituciones públicas y privadas y organizaciones en el enfrentamiento a cada manifestación no coherente con la formación ciudadana que forma parte de la misión de estas instituciones educativas.

PALABRAS CLAVE: liderazgo; liderazgo educativo; comunidad educativa; alumnos; docentes.

EDUCATIONAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A NEED OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC OF ECUADOR

ABSTRACT

This article evaluates the characteristics of educational leadership that generally seen in the rural state schools in the canton Portoviejo -Manabí province, where traditional style prevails exercise educational leadership with Very absolute role of action of the director as the main figure in the chain of

¹ Licenciado. Magister en Ciencias. Rector de la Unidad Educativa 3 de Mayo. Porto Viejo, Manabí. Ecuador.

² Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Manabí, Ecuador.

command within an educational institution. The need for a new style of educational leadership transformational character for schools Manabí province in the Republic of Ecuador, which has as its essence the full inclusion of all members of the educational community school is argued to process improvement actions training of students. The change of leadership styles to overcome the traditional educational leadership of the director favors educational institutions more relevant to their communities and environments from a joint action that integrates families, public and private institutions and organizations in confronting every manifestation inconsistent with civic education that is part of the mission of these educational institutions.

KEYWORDS: leadership; educational leadership; educational community; students; teachers.

INTRODUCCIÓN

La complejización del mundo contemporáneo plantea retos permanentes a las instituciones educativas en diversos órdenes. Lamentablemente hoy la visión y prioridad de estos retos no es holística y generalmente se enfoca a dar respuestas y soluciones a algunos de tales retos con un énfasis mayor en los del aprendizaje, pero muy pocas veces se centra en aspectos concretos de los procesos formativos desde la participación conjunta de toda la sociedad en cada espacio. Muchas veces en esta visión es decisiva la figura del director de la institución quien con su estilo y tipo de liderazgo puede acelerar o retardar las respuestas más oportunas a las necesidades formativas de los estudiantes y de todos los miembros de la comunidad donde se sitúa la institución.

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes (Horn y Marfán, 2010)³, quienes además señalan que existen diversas maneras de conceptualizar el liderazgo y que su idea tiene que ver con influencia, por lo que al relacionar esta manera de definirlo se entiende que existe la capacidad para plantear posiciones que sean asumidos y compartidos y que conlleve a la movilización en pos de esta idea o posición.

No obstante, las exigencias actuales plantean asumir un liderazgo compartido en el cambio educativo, diferenciando algunos roles y funciones

³ Horn, A., Marfan, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104.

que se asignan a la dirección como consecuencia de los nuevos conocimientos sobre el cambio.

Al ser la institución educativa *mutable, cambiante*; y que la gran tarea del líder era adaptarse a las grandes transformaciones que tenían su explicación en las grandes transformaciones sociales que estaban ocurriendo en el mundo. De esta manera, nació así el denominado Liderazgo Transformacional, cuyo gran mérito es hacernos entender que la escuela no es un *todo ordenado*, sino que muy por el contrario es un *todo en constante movimiento*. (Rojas, 2012)⁴

El liderazgo educativo se ve fortalecido con el trabajo colaborativo mediante una continua generación y renovación de ideas y metodologías, enriquecimiento en conocimientos y crecimiento en valores. Por tales motivos es desarrollador para el entorno donde se desarrolle logrando la incorporación voluntaria y consciente de otros a las tareas a ejecutar.

DESARROLLO

a) De los estilos de liderazgo educativos

Como punto de partida para el análisis es pertinente identificar liderazgo, siendo el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

El liderazgo, se refiere a establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.

Un buen líder es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio. Desde la Universidad, por ejemplo, preparar y desarrollar líderes educativos incluye la organización de programas que no sólo provean conocimientos y habilidades necesarios para funcionar efectivamente y eficientemente, pero que sobretodo tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la escolarización, las políticas educativas, los currículos, la enseñanza y el aprendizaje han constituido la práctica cotidiana. (Grinbera, 1999)⁵

En la literatura existe diversidad de clasificaciones acerca del liderazgo. Asumimos algunas de las estudiadas por Armando Rojas Jara en su tesis en opción al título de Master en Ciencias Sociales "El liderazgo transformacional

⁴ Rojas, A. 2012. El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana.

⁵ Grinbera, J. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder*.

en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana”.

“A la hora de plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave. Sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas” (Cuevas 2008, pág. 1)⁶

Al hacer reverencia al Liderazgo Escolar según Sergiovanni destacan cinco aspectos o dimensiones entre ellas: técnico, humano, educativo, simbólico y cultural. En cada uno de ellos se pone de manifiesto un nivel de prioridad del líder para organizar y dirigir el trabajo.

En lo técnico se destaca el empleo de conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo desde su acción individual debe asegurar una eficacia óptima. En lo humano resalta las relaciones humanas, el líder se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Promueve la toma de decisiones participativa. En lo educativo utiliza conocimientos y acciones de profesional experto con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión. En lo simbólico 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, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión. En lo cultural se caracteriza por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única.

En el Liderazgo Escolar según Leithwood destacan una clasificación en cuatro tipos de liderazgo, A, B, C y D. En el Liderazgo Tipo A destaca el énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. En el Liderazgo Tipo B, su foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo). En el Liderazgo Tipo C está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el

⁶ (Cuevas 2008, pág. 1) Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural.

éxito de los programas. En el Liderazgo Tipo D Está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro.

Otro enfoque en que se clasifica en liderazgo es como Liderazgo Instructivo o Instruccional. Este tipo de liderazgo es abordado por Paulo Volante (2008). En particular el autor aborda el liderazgo instruccional para testear la relación entre variables con fuerte foco en lo pedagógico y logros académicos.

El liderazgo Transaccional se refiere básicamente a que el líder realiza transacciones con sus subordinados, ya sea como forma de recompensa o de penalización. Fundamentalmente este tipo de liderazgo presenta dos grandes dimensiones: Recompensa contingente: se refiere a premiar o penalizar las acciones de los seguidores; y la Dirección por excepción (activo y pasivo). Se refiere a monitorear el actuar de los seguidores y responder a sus errores o aciertos en forma pasiva o activa, dependiendo del tipo de líder.

A un nivel superior en la clasificación se sitúa el liderazgo transformacional el cual nace con Burns (1978), sin embargo es con Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional. Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea.

De este modo, la visión, la cultural y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. Bass (1985), por su parte, manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

1. Carisma (desarrollar una visión)
2. Inspiración (motivar para altas expectativas)
3. Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
4. Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

Por último, otro enfoque aceptado sobre el tema es el liderazgo *distribuido*. Para Murillo, el liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. En una causa

común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles. (Murillo, 2008)⁷.

Este planteamiento, de acuerdo al autor, supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Implica, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. (Tomado de Rojas 2012)⁸

b) De los estilos de liderazgo educativos en los colegios fiscales del cantón Portoviejo

Para valorar el liderazgo pedagógico de la comunidad educativa hay que considerar como componente esencial del mismo el ambiente pedagógico, entiéndase como el clima sociopsicológico creado en la escuela por las conductas predominantes en las relaciones sociales escolares y en la realización de las tareas vinculadas con la misión de la escuela por parte de los miembros de la comunidad escolar, lo cual influye en las condiciones subjetivas para el desempeño del docente y para la formación del alumno.

Las personas que llegan a convertirse en directivos son aquellos que comprenden por instinto que gestionar no consiste solamente en una serie de tareas mecánicas sino en un conjunto de interacciones humanas, la tarea de gestión está dada por su imaginación creadora, visión y la integridad, lo que en gestión significa ser responsable, comunicarse con claridad y coherencia, cumplir las promesas y respetar a todas las personas por su condición humana.

La situación del liderazgo en las instituciones educativas del cantón Portoviejo de la provincia de Manabí se puede evidenciar a partir de un diagnóstico realizado acerca de cómo se incorporan los miembros de la comunidad educativa a las acciones formativas y como parte de ellas como juegan un rol protagónico al interactuar con la comunidad donde se establecen las instituciones, así como con las familias y representantes de instituciones y organizaciones a fin de integrarlos a la labor educativa con los niños adolescente y jóvenes de la comunidad.

En encuestas aplicadas a los directivos de los colegios del cantón Riochico se conoció que el nivel de comunicación existente en la institución y los factores extraescolares de la educación no es favorable en todos los casos, ya generalmente las acciones son desarrolladas desde el director y en las

⁷ Murillo, J (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido.

⁸ Rojas, A. 2012. El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana.

coordinaciones y las tareas desarrolladas fuera de la instalación educativa no se implican los docentes, a no ser con una tarea ejecutiva. Solo en dos (2) de los siete (7) colegios investigados hay un nivel protagónico de los docentes más allá de la actividad de clases y otras con los estudiantes en el marco de lo interno del colegio.

No obstante, se plantea que existe una adecuada comunicación con los estudiantes lo que incide a favor de la comunicación con los padres, aunque esta no es la óptima ya que se ve afectada por ausencias de muchos padres a las convocatorias a reuniones a tareas de participación. Se plantea que estas convocatorias se hacen muy formales y sin usar para ellas recursos afectivos que comprometan a los padres.

Entre los profesores se interrogó acerca la preparación que poseen para dirigir la labor educativa de los estudiantes y en las respuesta predominó el criterio de que no tienen toda la preparación y la que poseen es predominante empírica como resultado de su experiencia profesional, por tal motivo no están en condiciones de desarrollar acciones con los factores extraescolares de la comunidad. Igualmente son del criterio que todo lo hace el director y que la función principal de ellos se concreta en el trabajo con los estudiantes.

Aunque los estudiantes valoran como positivo el trabajo de sus profesores no los identifican como los encargados de lograr que los padres y las instituciones y organizaciones de la comunidad se integren a la formación de niños y jóvenes. Identifican al director como único responsable de lograr que todos participen en las acciones vinculadas a la formación de los estudiantes.

No se considera que los docentes tengan un buen desempeño para propiciar el desarrollo de actividades educativas donde se involucren los padres de los estudiantes como protagonistas.

Se apreció en las visitas realizadas que no hay predominio de la dirección colectiva y el estilo de liderazgo es individual. A pesar de que los directores se ocupan de todo en las instituciones el mayor énfasis se realiza hacia la vida interna y se vinculan poco con los factores extraescolares de las comunidades, excepto para conmemoraciones de fechas históricas o fundacionales que no responden a las problemáticas de la formación de los estudiantes y su impacto en las comunidades.

Tenutto, Klinoff y otros (2004, 26), citando a Federico Mayor, ex director de la UNESCO (1987-1999) y pensando en las necesidades urgentes del siglo XXI señalan que se necesitarían:

- Escuelas que centralicen su forma de gestión escolar en el aprendizaje.
- Escuelas que desarrollen un sentido de pertenencia y construyan su identidad.

- Escuelas que estén abiertas al aprendizaje y para el aprendizaje de todos.
- Escuelas que propicien fuertemente las culturas de trabajo cooperativo.
- Escuelas integrales que superen las barreras de las disciplinas científicas.
- Escuelas que formen tanto para el presente como para el futuro, pero reconociendo el pasado.
- Escuelas que rediseñen estrategias y metas para atender a la diversidad de poblaciones sociales.
- Escuelas que formen para la democracia y el ejercicio de la ciudadanía.
- Escuelas capaces de identificar problemas, plantearse procesos de mejoramiento y dar cuenta de los resultados que alcanzaron.
- Escuelas con equipos directivos y docentes preocupados por la calidad de los conocimientos y por las competencias que aprenden tanto niños como jóvenes.
- Escuelas que evalúan si lo que ellas enseñan es relevante para los estudiantes y para las necesidades del siglo XXI. Tenutto, Martha, Klinoff, Adriana y otros. (2004)⁹

La escuela del siglo XXI requiere de una dirección colectiva, de un liderazgo cooperativo, que involucre a toda la comunidad educativa, docentes y trabajadores de la institución y que supere los límites físicos de la institución y se convierta en rectora del trabajo cultural comunitario. Todo ello se logra con un liderazgo pedagógico de la comunidad educativa que sea transformacional, que genere el cambio y obtenga los más altos niveles de certificación por las estructuras de educación y por la opinión de los miembros de la comunidad donde esté situada la institución.

c) Los estilos educativos necesarios desde lo logrado en una institución del cantón Portoviejo

Para el logro de los objetivos formativos entre los estudiantes y su trascendencia a las comunidades se necesita la participación de todos con alta entrega y sistematicidad de acciones formativas, obtener mayor participación y reconocimiento social en todas las actividades programadas, donde la cooperación como herramienta de trabajo debe fortalecerse a favor de incrementar la calidad de la labor educativa comunitaria.

La participación comprometida de todos, en especial de los docentes como transformadores del aprendizaje y la conducta de los estudiantes es

⁹ Tenutto, Martha, Klinoff, Adriana y otros (2004). Escuela para maestros. Montevideo: Cadiex International. Pág. 26, 25 (B. Pública de Lima.) E 370.3 E7.

fundamental. Como muestra de ese compromiso está el tiempo que se dedique a las tareas educativas, superando el proyecto personal, prevaleciendo el proyecto colectivo, donde se establezca el puente de comunicación y buena relación entre todos.

Los estudiantes interactúan con los docentes y entre ellos mismos, muestran gran interés de participar en las actividades cotidianas de la institución: la limpieza, en los exámenes, en el deporte y en el recreo.

La participación de los principales actores del plantel no debe limitarse sólo a la parte interna, debe salir de los marcos de las instituciones, también hay que promover la participación con otras personas e instituciones del exterior del centro educativo.

El trabajo colaborativo permite una verdadera inclusión en las actividades que desarrollen los docentes, estudiantes y padres de familia en beneficio de la formación y la labor educativa con todos. Esta categoría se refiere a las relaciones humanas, y espera que cada compañero sea cordial y se mejore cada día, se crea un ambiente agradable de trabajo y se fortalezca la interacción maestro-alumno y padres de familia, todos constituyen un equipo y podrán cambiar el impacto de la labor formativa en los niños, adolescentes y jóvenes de la comunidad.

En el trabajo colaborativo cada uno asume el compromiso de colaborar, asistiendo a las reuniones programadas, en las reuniones colegiadas se plasma el trabajo a desarrollar, entre todos establecen la mejor manera de desarrollar las actividades y consolidar la relaciones entre comunidad educativa y sociedad, todos buscan un fin común, que es, mejorar la calidad educativa en dicha institución.

Entre las actividades que se han desarrollado en el Colegio 3 de Mayo, de la parroquia Riochico, del cantón Portoviejo, a partir de un liderazgo transformacional se encuentran las acciones desarrolladas en diferentes campos las que se encuentran unidas entre sí pero tiene su relativa independencia, lo que garantiza un mayor control y evaluación por el director y su equipo de trabajo:

-Actividades para el aseguramiento del profesional óptimo;

Estas actividades tienen como objetivo fundamental la preparación de los docentes para la labor educativa e incluye, seminarios talleres de capacitación por profesionales especializados, talleres sobre temáticas que constituyen problemas presentes en los jóvenes como el embarazo precoz, enfermedades de transmisión sexual, orientación vocacional y formación profesional, etc.

- Actividades para el compromiso de las familias;

El objetivo central es hacer de las familias participantes permanentes en las acciones educativas que desarrolla el colegio, incluye la formación de escuelas de padres y sus sesiones de preparación y orientación familiar con la participación de especialistas de la comunidad.

- Actividades para el apoyo institucional a las escuelas;

Estas actividades están dirigidas a lograr la participación permanente de las instituciones, organizaciones y familias en el apoyo de cualquier tarea que el colegio se programe en función de la formación de los estudiantes. En énfasis del apoyo se corresponderá con las necesidades divulgativas, promocionales, de coordinación y participación activa.

-Actividades para el sentido de pertenencia de familias, instituciones y organizaciones comunitarias;

Tienen la intención de desarrollar actividades conjuntas bajo la dirección del colegio con un objetivo educativo que llegue a todos los miembros de la comunidad aunque estos no sean estudiantes del colegio e independientemente de su edad.

- Actividades para el cambio cotidiano.

Serán aquellas actividades donde los estudiantes participen en busca de su protagonismo y que tengan como esencia demostrar las mejoras logradas en lo formativo y las respuestas de los estudiantes ante las necesidades de las comunidades.

En todos los casos la dirección de los colegios debe facilitar la participación de los profesores y demás miembros de la comunidad educativa de forma protagónica.

Es necesario que las instituciones educativas implementen medidas para fortalecer el que hacer educativo y por ende mejorar la calidad de los egresados o bachilleres, para ello se deben realizar actividades como las siguientes:

- Con el trabajo docente colaborativo se mejora el rendimiento académico de los estudiantes de bachillerato.
- La adquisición de los materiales pedagógicos oportunos para el desarrollo de las clases permite avanzar en el desarrollo de las tareas
- Tener destrezas y habilidades por parte de los maestros, para fortalecer la labor educativa en los estudiantes garantiza la labor educativa
- La ubicación de los docentes en la asignatura de su perfil mejora la calidad del estudio

- Elaborar un proyecto para dar posibilidades a los docentes de asignaturas técnicas para que se profesionalicen en pedagogía.
- Fortalecer los vínculos entre la institución educativa y la familia
- Organizar una escuela para padres, de tal manera que estos se preparen en el manejo de sus hijos y ayuden en el desarrollo de las tareas pedagógicas de sus hijos
- El efecto negativo de la migración de los padres de familia en el rendimiento académico de sus hijos se lo mejora con la asistencia permanente del departamento de consejería estudiantil.
- Fortalecer el liderazgo en los directivos de las instituciones de la zona, para que no afecte el papel protagónico de las instituciones.
- Vincular a la institución educativa con los sectores productivos y sociales de la localidad.
- Realizar seminarios-talleres para desaparecer las Influencias negativas de las drogas, bebidas alcohólicas, juego de azar de la zona.
- Mejorar los ambientes de clases para hacerlo más acogedor e incluir herramientas tecnológicas.

CONCLUSIONES

En el desarrollo del liderazgo pedagógico de los miembros de una comunidad educativa juega un papel central la relación sociedad institución docente que se concreta desde diversas vertientes y constituye una tarea que responde a las necesidades de una sociedad.

Perfeccionar el liderazgo pedagógico, a partir de una adecuada relación sociedad institución docente, contribuye favorecer la gestión pedagógica de las instituciones fiscales rurales de bachillerato. El líder pedagógico debe poseer cualidades y cumplir determinados requisitos que lo conviertan en un sujeto dinamizador de dicha relación.

Cualquier alternativa de solución que se elabore para contribuir a fomentar el liderazgo pedagógico requiere precisar con exactitud el encargo social, en la interacción con el claustro, la familia y la comunidad, de modo que se conozca el conjunto de exigencias que formula la sociedad a la institución docente, para satisfacer las necesidades de la comunidad concreta de que se trate.

BIBLIOGRAFÍA

Cuevas, M., Díaz, Francisco e Hidalgo, Verónica. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural.

Grinbera, J. (1999). Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder.

Horn, Andrea y Javiera Marfán. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: VOL. 9, N° 2 (JULIO-DICIEMBRE), 2010 pp. 82-104

Maureira, O (Editor). *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*. Editorial Universidad Silva Henríquez.

Montes, H. (2010). *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*. Chihuahua, Chih. Febrero del 2010

Murillo, J (2006). *Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 4, Número 4.

Rojas, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana*. Armando Rojas Jara

Tablada, Julio (2008). *El Liderazgo Educativo, debe de ser un Liderazgo Transformador Blog-Ciudadano*

Tenutto, Martha, Klinoff, Adriana y otros. (2004). *Escuela para maestros*. Montevideo: Cadiex International. Pág. 26, 25 (B. Pública de Lima.) E 370.3 E7.

Volante, P. (2008). *Influencia del liderazgo Instruccional en resultados de aprendizaje*.

Zárate, Dilma. (2011). *Tesis de Maestría. Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima – Perú*.