

Incidencia De la Gestión Escolar y Liderazgo en las Instituciones Educativas: Perspectiva de Análisis

*(Incidence of School Management and Leadership in
Educational Institutions: Analysis Perspective)*

Blanca Patricia Contreras Moreno¹

RESUMEN

Actualmente el tema de liderazgo y gestión educativa es objeto de un sin número de definiciones y estudios , sin embargo , es de suma importancia conocer si estos dos conceptos realmente se relacionan entre sí como se ha declarado vehementemente en diversas publicaciones y bajo la premisa de que sin ambos , una institución educativa no es capaz de cumplir con sus objetivos ni metas establecidas en el aspecto , académico , económico y organizacional, se desglosan distintos argumentos que refuerzan este concepto.

El liderazgo y la gestión escolar tienen como principal objetivo , contribuir de manera trascendente a el logro de los objetivos educativos para lograr la calidad y la eficacia de las escuelas mediante el aprovechamiento de los recursos y la toma de decisiones, calidad en los procesos y el ejercicio adecuado del liderazgo tanto de los directores académicos como de los docentes , alumnos y en su caso , padres de familia , ya que esto contribuye a mejorar no solo en los ámbitos pedagógicos ,si no también en los administrativos y sociales.

Palabras clave. Liderazgo, gestión, eficacia, calidad educativa

¹ Alumna del Programa Doctoral, IEST, Tampico Tamaulipas;
blanca.contreras@iest.edu.mx

ABSTRACT

Currently the issue of leadership and educational management is subject to a number of definitions and studies, however, it is very important to know if these two concepts are really relate to each other as has been stated vehemently in several publications and under the premise that Without both, an educational institution is not able to meet its objectives or goals established in the academic, economic and organizational aspect, different arguments that reinforce this concept are broken down.

Leadership and school management have as their main objective, to contribute in a transcendent way to the achievement of educational objectives to achieve the quality and effectiveness of schools through the use of resources and decision making, quality in processes and adequate exercise of leadership by academic directors, teachers, students and, where appropriate, parents, as this contributes to improving not only the pedagogy, but also administrative and social areas.

Keywords. Leadership, management, effectiveness, quality education

Introducción

El presente ensayo tiene como objetivo explicar de una manera breve y apoyado de diversas investigaciones , de autores en el campo de la investigación educativa la importancia de la gestión educativa y el liderazgo educativo en las escuelas , así como determinar de qué manera esto influye en la eficacia y calidad de la educación.

Durante su desarrollo se abordarán temas como la relación que existe entre la gestión y el liderazgo educativo , su relevancia para el logro de instituciones educativas eficaces y de calidad así como las diversas investigaciones que se han realizado en el campo de la gestión y el liderazgo educativo , de manera que se conozca un panorama aún más amplio de lo que estos dos conceptos representan para las instituciones educativas , la forma en la que se redacta pretende demostrar de una forma sencilla y práctica , la trascendencia de estos dos pilares de la organización en las escuelas.

Dentro de las instituciones educativas sin importar el nivel ni el carácter de particular o pública , la gestión educativa es fundamental e involucra un dinamismo efectivo y un liderazgo , los cuales se encaminan hacia prácticas pedagógicas más eficientes y a dirigir el actuar de los miembros de una comunidad educativa en pro de objetivos establecidos.

Siendo la educación un pilar fundamental dentro de las sociedades para la generación de ciudadanos productivos , preparados , críticos y valiosos para la sociedad , la gestión educativa y el liderazgo dentro de las escuelas es primordial y requiere un análisis completo que aunque complejo , es necesario conocer si lo que se busca es lograr una enseñanza efectiva y encaminar a los maestros y alumnos a el éxito académico y profesional de una manera integral.

Tal como señalan García Ollala , Poblete y Villa (2006) “ La capacidad de un centro escolar para mejorar depende , de forma significativa , de líderes que contribuyan activamente a dinamizar , apoyar y animar a que su escuela aprenda a desarrollarse , haciendo las cosas progresivamente mejor”. Es decir , la gestión educativa se enfrenta a retos como la mejora de los aprendizajes , la infraestructura , el mantenimiento de la planta física , la promoción y captación de alumnado , la comunicación organizacional, su organización , promover un buen clima y cultura organizacional entre los miembros de toda la comunidad educativa , entre otros aspectos importantes. Lo cual demuestra que el liderazgo requiere un sin fin de características como la pertinencia , la honestidad y responsabilidad , una visión y preparación que logre que el proceso educativo mejore día

con día y cimentando la base de su organización mediante el prestigio de sus docentes y egresados.

De acuerdo con Brunner (1999) “El contexto de las transformaciones de las dos últimas décadas, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores que condicionan el nuevo escenario de la educación y las nuevas demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema educativo”. Actualmente , gracias a los cambios globales que demandan personas cada vez más competentes y a las distintas reformas competitivas a nivel nacional e internacional, las instituciones deben tomar en cuenta que se realice una correcta gestión ejerciendo un liderazgo integral y efectivo.

La Gestión educativa va encaminada a la realización de las actividades pertinentes en la búsqueda de que los objetivos pedagógicos se cumplan. Las instituciones educativas enfrentan un sin número de situaciones que los docentes y directivos deben resolver de la manera más eficiente y eficaz , siempre encaminados a una visión compartida.

Discusión

¿Existe una relación entre liderazgo y gestión educativa?

Liderazgo se entiende por referencia a dos funciones: proveer dirección y ejercer influencia. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen primariamente el liderazgo (Leithwood y Louis, 2011). Partiendo de este concepto se puede establecer que al hablar de liderazgo en instituciones educativas , es necesario para la realización de una buena gestión ya que provee influencia y dirección sobre el actuar ,

así como contribuye a tomar decisiones de la manera más adecuada posible tomando en cuenta las necesidades de la institución educativa donde se ejerce dicha gestión.

Magallanes (2008,) señala que el director es el responsable de la gestión escolar, considera que asume la representación legal de la institución. Este a su vez ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos; el director debe tener siempre en mente, que su principal objetivo es el "mejoramiento de la calidad educativa" y para ello, lo primero que debe hacer es el diagnóstico de su institución y priorizar los problemas en el Proyecto Educativo Institucional.

Bajo esta premisa se destaca que dentro de las instituciones educativas , es necesario que exista un buen liderazgo principalmente del director , ya que el director de la institución educativa quien encabeza la fase de gestión de la escuela , se encarga de dirigir y coordinar las actividades y los recursos del proceso administrativo , cumpliendo la función de planificar , y evaluar los resultados .

Debe tener una visión clara y poder lograr compartirla a todo el cuerpo docente , y estos a su vez a los padres de familia y alumnos de manera que todos los esfuerzos se dirijan al logro de la visión establecida por la escuela , de ahí radica la importancia del liderazgo efectivo del director. Alvaríño, C. (2000)

En alusión a Kotter (1997) Sánchez 2010 señala que una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva. Es decir , el director debe encaminar sus acciones a que la institución vaya por buen camino , aplicando la normatividad correspondiente , estableciendo propósitos de los planes y programas de estudio , y delegando funciones a otros líderes dentro de la institución como lo son los maestros y algunos alumnos que representan el cuerpo estudiantil como en el caso de los presidentes del comité de alumnos .

Bajo un buen liderazgo la gestión es capaz de integrar y coordinar equipos de trabajo con metas en común. Se establecen estrategias respetando las funciones de cada elemento y se evalúan con el fin de mejorar la calidad de los procesos en un marco de

tolerancia y respeto a las opiniones de los involucrados en la tarea educativa. Sin un buen liderazgo simplemente la gestión no funciona.

La Gestión y el Liderazgo inciden en la Eficacia Escolar

La calidad educativa es un objetivo constante de todos los sistemas educativos que se comparte por la sociedad y es por ello que existen reformas educativas cada vez más estructuradas que aspiran a mejorar las condiciones de la educación para mejorar su economía, productividad y valor científico. Puede decirse que ninguna nación piensa que la calidad de la educación se ha logrado al 100 por ciento ya que a medida que se van logrando metas, se presentan más y más retos cada vez más complejos y las exigencias en materia de conocimiento varían constantemente debido a los cambios sociales, tecnológicos, políticos y económicos que se presentan constantemente en un mundo globalizado como el actual.

De acuerdo con Murillo (2006) “Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias”.

Así que para que una institución educativa se considere de calidad se necesita lograr la eficacia y la eficiencia mediante una buena gestión ejercida con un liderazgo inteligente capaz de cumplir con los requisitos establecidos por la misión y visión de la escuela cumpliendo con los principales objetivos de toda institución como lo son: el logro de los aprendizajes, la equidad, la justicia social, la actualización constante, una infraestructura competitiva y un nivel de egresados capaces de competir dignamente en la vida laboral y que destaquen de igual manera en lo social.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos y la calidad de la escuela dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué

dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. (Leithwood, Day et al., 2006; Day, Sammons et al., 2011; Leithwood, 2011) .

Como se enuncia en el párrafo anterior así como el rol de los docentes es clave en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos , el papel de los directivos es igualmente indispensable para crear las adecuadas condiciones dentro de la institución que contribuyan a alcanzar la eficacia en una organización escolar.

El liderazgo según Rubino (2006), constituye un proceso complejo que requiere la comunión de aspectos que van más allá de la simple planificación, organización y control. Esto depende de los recursos , de la manera en la que se utilicen , las decisiones que se tomen y la cooperación de los miembros de la comunidad escolar , para que se logre una verdadera eficacia en los centros educativos , se deben optimizar recursos materiales y humanos , el liderazgo efectivo requiere tiempo y disciplina , de manera que no sólo exista un líder , sino que cada quien participe de forma activa motivando a los demás a seguir una sola misión y visión institucional .

Estudios sobre la eficacia escolar que abordan la función de un docente y las características que debe reunir para lograr un desempeño adecuado en pro de la calidad escolar.

Como se cita por Cynthia Martínez-Garrido (2011) La aportación de Medley y Crook resulta especialmente relevante por su carácter clarificador. La estrategia del estudio consistía, en pocas palabras, examinar la literatura publicada sobre la eficacia del docente para encontrar indicios de cómo y cuál era el comportamiento llevado a cabo en el aula por los maestros más eficaces. Así, atender a las diferencias con los menos eficaces y utilizar esa información para implementarla en programas de formación de competencias docentes.

Este tipo de aportaciones muestra un panorama más amplio y definido sobre características determinantes para un docente que se considera eficaz , de esta forma es posible transmitir los resultados de la investigación con el fin de diseñar programas y cursos de formación docente continua.

Otro estudio de la autora pertenece a Edmonds, R. (1979). Llamado “Effective Schools for the Urban Poor. Educational Leadership”. Este estudio supuso una novedad en la investigación en Eficacia Escolar. Ronald Edmonds, elaboró la primera lista de factores de Eficacia Escolar con la que construyó “El modelo de los cinco factores” Sugirió las bases para una futura investigación en Estados Unidos sobre eficacia en la escuela.

En este estudio destacan los aspectos de un liderazgo fuerte , un clima con altas expectativas de rendimiento hacia los alumnos , contar con una atmósfera ordenada sin ser rígida ni opresiva , lo cual no es otra cosa que el establecimiento de un buen clima organizacional , tener como objetivo la adquisición de destrezas y habilidades básicas y supeditar las actividades al mismo y por último , contar con una evaluación constante y regular del proceso de los estudiantes. Todo lo anterior se logra gracias a una buena gestión educativa que siga los procesos y lineamientos adecuados para mejorar la estructura de la organización en base a objetivos compartidos por toda la comunidad escolar.

¿Hay suficientes investigaciones en el campo de la gestión y el liderazgo educativo?

Actualmente, en el tema de gestión y liderazgo educativo es muy estudiado así como cuestionado dentro de las instituciones educativas. Sus diferencias con la administración y la práctica directiva son divididas por una línea muy delgada , algunos grupos científicos y expertos en materia de educación no consideran que existan líneas o línea de investigación definida encaminada a estudiar estos conceptos sino , se anexa a otras áreas.

Tal como señalan Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J.(2013) citando a Scheerens (2012) en su ensayo “liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación”: “los estudios empíricos que han investigado los efectos del liderazgo educativo en los rendimientos de los estudiantes tienden a concentrarse en

grandes categorías de prácticas de liderazgo. Rasgos de liderazgo y estilos de liderazgo, así como rasgos de personalidad ligados a disposiciones de liderazgo, apenas se abordan ahora en la investigación”. Sin embargo al hablar de la gestión educativa , este concepto se enuncia por separado en algunos casos y los estudios relevantes al respecto son muy escasos ,ya que no siguen la línea de gestión como tal si no que lo ven como un aspecto más del liderazgo , el desmérito académico de este concepto es actualmente común en trabajos como el antes mencionado en donde el liderazgo se estudia en su concepto holístico pero por separado de la gestión educativa.

De acuerdo a Ronald H. Heck and Philip Hallinger (2005), en el campo de la investigación de liderazgo y gestión educativa , sigue habiendo una brecha entre la investigación teóricamente sustentada y la ejecución de investigaciones dentro del campo. Ha habido una aplicación inconsistente de la teoría y los métodos de investigación para estudios empíricos en este tema.

De hecho, las teorías pueden volverse problemáticas cuando se busca investigar el detalle y riqueza del liderazgo y la gestión en las organizaciones.

Es necesario que existan teorías cada vez más flexibles ya que involucran una gran complejidad organizacional, pues cada institución educativa tiene un contexto diverso y por lo tanto una gestión diferente .Como enfatizan Greenfield, 1978; Immegart, 1988; Haskew, 1964, hay limitaciones de los métodos científicos para el estudio social y educativo de los fenómenos ya que algunos aspectos de liderazgo educativo han sido descuidados o evitados por ser sumamente subjetivos.

Ha habido un progreso significativo sin embargo , en el uso de métodos cuantitativos para estudiar los alcances del liderazgo y la gestión escolar durante la última década. También se han logrado progresos en los últimos 20 años con respecto a la aceptación de métodos en una gama mucho más amplia del abordaje de problemas en liderazgo y gestión educativa. Como lo son los estudios de casos , investigaciones etnográficas y estadísticas . De la misma manera , se han aplicado técnicas en el uso de tecnologías para evaluar la calidad de dichos procesos de investigación y sus resultados en el campo de la eficacia escolar. Ronald H. Heck and Philip Hallinger (2005).

Durante la década de 1990, hubo un aumento notable en la investigación académica de perspectivas contrastantes, incluida la teoría crítica, la posmodernidad y feminismo (Anderson, 2004; Dillard, 1995; Donmoyer et al., 1995; Foster, 1998; Gunter, 2001; Marshall, 2004; Ribbins y Gunter, 2002; Strachan, 1999). Mucho de este trabajo construido sobre las críticas anteriores de eruditos como Bates (1980), Foster (1986) y Greenfield (1968, 1978). Esta investigación comenzó a producir un nuevo cuerpo de trabajo empírico que refleja un conjunto más amplio de preocupaciones sociales (por ejemplo, Blackmore et al., 1993; Bloom y Erlandson, 2003; Dillard, 1995; Strachan, 1999) también a medida que aumenta la diversidad en los métodos de investigación (por ejemplo, trabajo de campo, caso estudio, modelado cuantitativo, análisis del discurso, narrativa, biografía, social crítica). Ronald H. Heck and Philip Hallinger (2005)

Los nuevos enfoques de estudio deben demostrar su valía y factibilidad mediante argumentos viables . Si la ciencia en el campo de la investigación del liderazgo y la gestión educativa se basa en la intuición , en la ideología de los mismos científicos , sus resultados son cuestionables. Si este es el caso de algunos estudios , habrá pocos resultados disciplinarios que perduren del estudio del liderazgo y la gestión , ya que en la realidad no se podrán aplicar o serán deficientes al momento de presentarlos ante casos reales de una institución educativa. Los problemas en estas áreas deben estudiarse y exigir una investigación mucho más rigurosa antes de otorgarles legitimidad , ya sin un sustento factible y práctico ,los resultados quedan solo en el papel , y no se pueden trasladar a la realidad del contexto educativo.

Esto requerirá respuestas proactivas no solo de profesores y sus asociaciones, sino también de los responsables de la política educativa y practicantes que son actores clave en el sistema de generación de conocimiento dentro del campo de liderazgo y gestión educativa. Ronald H. Heck and Philip Hallinger (2005)

Reflexiones finales

Partiendo de las premisas anteriores y bajo enfoques de distintos autores , se ha demostrado que la función de los líderes de las instituciones académicas , particularmente el cuerpo directivo , es de suma importancia para el buen desarrollo de la vida escolar.

El propósito del presente ensayo consistió en exaltar la importancia del liderazgo y de la gestión educativa y se concluye que realmente es necesario enfatizar estos aspectos para lograr que las instituciones educativas sean eficaces y logren sus objetivos con éxito.

La literatura que aborda la gestión escolar , otorga a la función del director una tarea sumamente relevante, pues implica la toma de decisiones y la articulación de esfuerzos de toda la comunidad educativa , así como el manejo de la estructura escolar en torno al logro de los aprendizajes de los alumnos .

Es decir, el directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela (Pozner, 1997).

Gracias a la gestión educativa tomada de la mano con un buen liderazgo , se puede construir la identidad instituciones para lograr mejores resultados académicos , una mayor infraestructura , la capacitación de los maestros y la estructuración de los planes y programas de estudio que permitan convertir a la institución en una escuela de calidad que logra sus objetivos establecidos de la mejor forma posible.

Actualmente existen muchas investigaciones en torno al liderazgo educativo y la gestión escolar , sin embargo es necesario comprender que cada centro educativo es diverso y los contextos varían de una escuela a otra , se requieren más estudios flexibles apoyados de diversos casos que aborden aspectos como la planificación , la evaluación , el seguimiento , la implementación de reformas efectivas , la gestión de recursos y el enfoque en resultados , ya que muchos estudios se enfocan en el aspecto económico y

administrativo , dejando a un lado el verdadero objetivo de una institución escolar ; el logro de los aprendizajes esperados y el perfil de egreso de los estudiantes.

En busca del cumplimiento de las demandas educativas actuales , la acción de la gestión escolar debe cumplir con ciertas dimensiones ; la pedagógica , la organizativa , la administrativa y la comunitaria . De manera que se engloben todos los aspectos , las tomas de decisiones , el seguimiento , la planeación , la implementación de enfoques didácticos, trabajar en conjunto con el gobierno y otras instituciones educativas , y encaminar acciones que regulen la convivencia en la comunidad educativa, la optimización de los recursos y la creación de condiciones básicas que faciliten el aprendizaje.

La gestión y el liderazgo son rasgos que están presentes en las escuelas eficaces , se caracterizan por hacer énfasis en que toda la comunidad escolar , trabaje en conjunto para lograr buenos resultados académicos de los estudiantes

Por último, en base al análisis de las premisas del presente ensayo se puede concluir que la gestión y el liderazgo no solo son importantes , sino que son indispensables y que van de la mano en el proceso de formación continua y de aprendizaje . La gestión educativa es un proceso que orienta el fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones , así como el liderazgo contribuye a enriquecer los procesos pedagógicos para responder a las necesidades educativas así como a las demandas internas del personal docente y la comunidad educativa en su conjunto.

El dominio de la gestión escolar corresponde a un conjunto de saberes y prácticas , entre ellas , un liderazgo efectivo y compartido entre todos los involucrados, cada institución es distinta y de ahí radica la complejidad de su estudio. Por eso es que para la organizaciones educativas es responsabilidad fortalecer la construcción de saberes desde a gestión escolar , estimular procesos que lleven a la reflexión y a la crítica sobre las prácticas de gestión y dirección , favorecer su problematización y propiciar la construcción de mecanismos innovadores para la mejora continua de la calidad educativa.

Recomendaciones

Los modelos de la administración educativa resultan insuficientes para abordar y resolver los problemas actuales que enfrentan las instituciones educativas como lo son , la deserción escolar , mala infraestructura , programas y planes de estudio ineficaces , docentes y directivos mal capacitados , carencias económicas y el contexto de la comunidad educativa , etc. Es necesario adquirir un firme compromiso de afrontar estas dificultades mediante la promoción de la gestión organizacional en la búsqueda del logro de mejores niveles de calidad educativa.

Es cierto que en nuestro país , las políticas educativas han apuntado a la calidad educativa y a la mejora de la gestión, sin embargo , estas no han tenido el impacto esperado debido a un sin número de circunstancias , sociales , económicas y políticas , sobre todo en instituciones de educación pública.

Hoy en día existen generaciones muy distintas de estudiantes , nuevas formas de acceder al conocimiento , paradigmas diversos y multiculturales , pero un modelo educativo obsoleto , diseñado para generaciones pasadas con un contexto totalmente distinto al actual , tanto para los directivos , docentes y estudiantes , ya que no integra la manera de percibir la información, ni la heterogeneidad de estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos que se encuentran actualmente en las aulas.

La figura del director y el docente , han perdido fuerza y respeto dentro de la sociedad , se han convertido en trabajadores educativos y servidores públicos sin autoridad dentro ni fuera de las aulas , se ha perdido presencia social de los mismos , lo cual ha impactado fuertemente en la manera en que los alumnos , padres de familia y autoridades políticas y administrativas los reconocen. Genera en estos un descontento general y una

desvalorización que incide significativamente en su gestión y en su desempeño , esto sin contar las condiciones laborales y salariales con las que cuentan.

El cambio constante de un programa educativo a otro , no han permitido que se lleve a cabo una verdadera calidad educativa ,independientemente del buen liderazgo y la gestión que exista en las instituciones , se necesita lograr una flexibilidad organizativa donde se utilicen y aprovechen recursos diversos tomando en cuenta la personalización de la educación , lo cual claramente dentro de las escuelas cuyo número de alumnos rebasa los 30 por aula , es sumamente complicado , pero no imposible , ya que es posible cumplir con los objetivos de aprendizaje por proyectos en donde cada alumno pueda desempeñarse de acuerdo a sus intereses , trazando su propio plan de aprendizaje y cumpliéndolo con responsabilidad , siempre y cuando exista un liderazgo auténtico por parte de los docentes y los directivos escolares.

La gestión educativa y el liderazgo son la vía a lograr la calidad de la educación , eso es un hecho , sin embargo , esto no es suficiente si las políticas educativas no cambian , se requieren más estudios acerca de la eficacia de las mismas , basta con ir a las escuelas y preguntar a los alumnos ¿Porqué es que asisten a las aulas? y en muchos de los casos , desconocen las respuesta.

Este sin duda es un gran reto , sobre todo en países en vías de desarrollo , ya que actualmente el presupuesto destinado a la educación es insuficiente y para la investigación es todavía inferior , es conveniente destinar una mayor cantidad de recursos , dentro del presupuesto nacional , puesto que la calidad educativa es la piedra angular del éxito de un país y de su estabilidad económica , política y social.

Referencias Literarias

Alvariño, C. et al (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, 29, pp. 15-43.

Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013)Revista Fuentes, 14, 2013; pp. 15-60 17 Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación school leadership. A review of current research perspectives. Antonio Bolívar Universidad de Granada Julián López Yáñez Universidad de Sevilla F. Javier Murillo Universidad Autónoma de Madrid Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora Educativa (RILME) .

Brunner, J.J. (1999) “América Latina al Encuentro del Siglo XXI”. Documento presentado al Seminario “América Latina y el Caribe frente al Nuevo Milenio”, organizado por el BID y la UNESCO, París, 1999

C. Alvariño , S. Arzola, J.J. Brunner , M.O. Recart, R.Vizcarra

Corson, P. Hallinger and A. Hart (eds) International Handbook of Educational Leadership and Administration, pp. 723–83. Dordrecht: Kluwer.

García Olalla, A.; Poblete, M. y Villa, A. (2006).La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. XXI. Revista de educación, 8, 13-34.

Greenfield, T.B. (1978) ‘Reflections on Organizational Theory and the Truths of Irreconcilable Realities’, Educational Administration Quarterly 14(2): 1–23

Hallinger, P. and Heck, R.H. (2005) ‘Reassessing the Principal’s Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980–1995’, Educational Administration Quarterly 32(1): 5–44.

Hallinger, P. and Heck, R.H. (2005) 'The Principal's Role In School Effectiveness: An Assessment of the Methodological Progress, 1980–1995', in K. Leithwood, J. Chapman, D.

Haskew, L.D. (1964) 'A Projective Appraisal', in D.E. Griffiths (ed.) Behavioral Science and Educational Administration: The Sixty-Third Yearbook of the National Society for the Study of Education, part 2, pp. 333–48. Chicago: NSSE.

Immegart, G.L. (1988) 'Leadership and Leader Behavior', in N. Boyan (ed.) Handbook of Research on Educational Administration, pp. 259–77. New York: Longman.

La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. XXI. Revista de educación, 8, 13-34.

Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) (2011). Linking Leadership to Student Learning. San Francisco: Jossey-Bass.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning. Londres: DfES. Leithwood.

K. y Louis, K.S. (2011). Linking Leadership to Student Learning. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Magallanes, T (2007); Manual de Gestión educativa "Pedagógica, Institucional, y Administrativa; 1era Edición agosto 2007, Lima Perú.

Mario U. B.(2007) Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 5, No. 5e Liderazgo y Competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación ,Chile

Martínez, C. G. (2011) “25 investigaciones clave en eficacia escolar “25 key research on school effectiveness VOL. 15, Nº 3 (Diciembre 2011) ISSN 1138-414X (edición papel) ISSN 1989-639X (edición electrónica)

Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4), 11-24.

Ronald H. Heck and Philip Hallinger (2005) “The Study of Educational Leadership and Management Where Does the Field Stand Today?”

Ronald H. Heck, Philip Hallinger (2005) “The Study of Educational Leadership and Management” *Where Does the Field Stand Today?* First Published April 1, 2005 Research Article

Rubino, Antonio (2006). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Investigación y Postgrado, año/vol. 22, número 002. Universidad Pedagógica Experimental Liberador. Caracas, Venezuela. P. 147-163. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. UAEM.

Pozner, P. (1997). La gestión escolar. En: SEP (2000). Antología de la Gestión Educativa. México: Secretaría de Educación Pública.

Sánchez, Hugo (2010). Administración educativa y liderazgo. Editorial Universitaria Abya - Yala. Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. p.13. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 12:34 pm. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5663/1/Administracion%20educativa%20y%20liderazgo.pdf>