



Magíster En Educación Mención Gestión de Calidad

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL COLEGIO CARMELA LARRAÍN DE
INFANTE, REGIÓN METROPOLITANA: ESTUDIO DE CASOS.**

Alumno: Gloria Bassano Aliaga

Santiago – Chile, Marzo 2021

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
MARCO JUSTIFICATIVO	4
MARCO TEÓRICO	5
MARCO METODOLÓGICO	18
ANÁLISIS DE RESULTADOS	20
MARCO CONCLUSIVO	28
BIBLIOGRAFÍA	30

INTRODUCCIÓN

Bajo lógicas gubernamentales se pretende que los directivos de las organizaciones estén atentos a los cambios, para ello se requiere sensibilizar ante el aceleramiento de la dinámica social y mantenerse alertas para detectar los cambios que tienen lugar en los sistemas del entorno y cuya influencia puede afectar en forma importante a los factores críticos y al desempeño de las organizaciones.

La organización necesita un ambiente propicio y que todos trabajen en propósitos comunes, desafío que pretende quedar claro bajo la realidad institucional con la finalidad de mejorar los estándares de calidad y se trabaje en una escuela que pretende ser de calidad, en donde el análisis permite tomar las mejores decisiones.

Una de las tareas centrales de la dirección escolar hasta ahora entendible como alejada de su competencia, es contribuir o mejorar las prácticas docentes y actuación profesional del profesorado, a través de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos, para ello se requiere: promover la cooperación y cohesión entre profesorado, en sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

La dirección y el liderazgo ejercen un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización.

El conjunto de estas sendas podrían generar un buen desarrollo escolar o también la falta de algunas de estas podría demostrar algún déficit en el desarrollo escolar. Es de suma importancia el trabajo colaborativo de todos los actores involucrados en el centro escolar, para garantizar aprendizaje en todos los involucrados, sean estudiantes, directivos, profesores y familias.

El liderazgo está en la escuela y no en la persona del director que ha de construir su propia capacidad de liderazgo.

La necesidad de mejorar los procesos proyectando una política educativa que consolide el rol directivo en virtud de las tendencias y desafíos que exigen los procesos educativos en el mundo de hoy, respondiendo a la

demanda de identidades locales.

El liderazgo sería la práctica del mejoramiento, no se trata de un atributo o característica personal del líder si no de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos.

Cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para los aprendizajes, esta responsabilidad es central.

De ahí que la dirección escolar tenga inevitablemente que entrar en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje que ofrece el establecimiento educacional. Es un punto, sin duda, conflictivo, pero en la experiencia y en las investigaciones internacionales cada vez más claro al señalar que: si los profesores son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso

Para lograrlo precisan, entre otras, de autonomía que les permitan poner en marcha proyectos propios y aprendan de la experiencia. De tiempo, potenciar la capacidad local de cada establecimiento para mejorar, captando los recursos necesarios e impidiendo un compromiso por la mejora.

MARCO JUSTIFICATIVO

PROBLEMATIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Ministerio de Educación (MINEDUC) hace varios años ha impulsado una política tendiente a determinar que pasa al interior de las escuelas por lo que es de suma importancia que los directores sean impulsores y protagonistas de estos procesos siendo un recurso indispensable para el mejoramiento de la efectividad escolar.

Se pretende que los directivos de las organizaciones estén atentos a los cambios, para ello se requiere sensibilizar la dinámica social, detectando cambios del sistema los cuales influyen afectando el desempeño de las organizaciones. Es decir, una posición proactiva, anticipada y oportuna en el ambiente institucional para que esta aprenda de si misma.

La organización necesita un ambiente propicio y que todos trabajen en propósitos comunes, desafío que pretende quedar claro bajo la realidad institucional con la finalidad de mejorar los estándares de calidad y se trabaje en una escuela que pretende ser de calidad, en donde el análisis permite tomar las mejores decisiones.

Finalmente, se establece que el rol que cumplen los directivos es esencial para lograr que un centro sea eficaz donde se requiere que todos trabajen hacia metas comunes y exista un verdadero trabajo colaborativo en equipo y lograr que el centro escolar e s t é en el estadio más alto de la construcción del conocimiento y sea esta una escuela hecha para aprender.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el siglo XXI es objetivo prioritario garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les posibiliten aprender, sin riesgo de exclusión y permita, la interacción y participación activa en la vida pública. El liderazgo de la enseñanza está, sin duda, para hacerlo posible. Se necesita, que los mejores equipos directivos puedan ejercer un liderazgo educativo.

Sin embargo, es necesario indagar en la misión que tienen los directores en los diferentes centros educativos, por ello, Bolívar (2010) señala que “conviene plantearse cuales son las tareas y responsabilidades que deben tener los directores y directoras de centros educativos y de acuerdo con ellos,

promover los cambios oportunos en la estructura organizativa de los establecimientos educacionales”

Se torna insuficiente limitarse a la gestión burocrática. La dirección escolar tiene que entrar en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje que ofrece el establecimiento educacional. Éste acompañado por los profesores, los cuales son actores fundamentales para mejorar. Por ellos, los directores deben propiciar un clima adecuado para el desarrollo de un trabajo colaborativo.

Una de las tareas centrales de la dirección escolar hasta ahora entendible como alejada de su competencia, es contribuir o mejorar las practicas docentes y actuación profesional del profesorado, con el objetivo último del incremento de aprendizajes de los alumnos, es decir, Pont, (2008) plantea que el “liderazgo centrado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, donde se reconoce ampliamente como un componente esencial del liderazgo eficaz”.

El éxito de los aprendizajes dependerá en un buen liderazgo, que sea distribuido o compartido, así como las decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.

Para ello el liderazgo para el aprendizaje implica en la práctica, al menos, cinco principios según Macbeath, (2009), son: Centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un dialogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo y una responsabilidad común por los resultados.

Una cultura centrada en el aprendizaje requiere promover la cooperación entre profesorado, desarrollando comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista teórico la investigación a realizar generará el análisis, verificación, comprobación de parte de los responsables de los centros y la reflexión real en que éste se encuentra.

El análisis del desempeño de los integrantes del centro y las condiciones del clima en que realizan su trabajo, ya que el potencial humano con el que cuenta la institución siempre mantiene el ritmo y la flexibilidad hacia los cambios de la sociedad, y es importante para enfrentar diferentes retos y las

oportunidades para elaborar planes remediales para superar las deficiencias.

La dirección y el liderazgo ejercen un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización. Importa la “implicación” conjunta de profesores en el proceso de cambio, como un factor clave en este proceso educativo.

Esta investigación se lleva a cabo a fin de generar una autocrítica durante los años ejercidos como director. Poder visualizar carencias, estrategias y posibles soluciones. Visualizar objetivos comunes, el compromiso de los actores y nos sirve para reflexionar como estamos llevando a cabo el liderazgo dentro de las escuelas, ¿estamos comunicando de verdad?, ¿estamos siendo y dejando ser apoyados? ¿Se trabaja por un objetivo común? ¿Estamos dispuestos a escuchar?

Esta investigación es importante ya que nos hace un llamado a reflexionar en torno al posicionamiento de los líderes, ya que estos son un ente importante en el contexto escolar. Detenerse y generar una reflexión frente hacia donde estamos liderando, cual es el horizonte, con quienes, que es lo que se quiere y necesita como comunidades escolares. Considerar a los distintos actores para así poner en marcha un plan que los contemple a todos a la hora de tomar decisiones.

Pregunta de investigación

¿Qué componentes presenta el liderazgo directivo en el Colegio Carmela Larraín de Infante, Región Metropolitana: desde la perspectiva de sus actores?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1- Objetivo general

Conocer los componentes que presenta el liderazgo directivo desde la perspectiva de sus diferentes actores durante el año 2019 en el Colegio Carmela Larraín de Infante, Región Metropolitana.

1.4.2- Objetivos específicos

1 -Conocer los estilos y componentes de liderazgo desde los propios actores en el Colegio Carmela Larraín de Infante, Región Metropolitana

2-Identificar los componentes de liderazgo desde los propios actores en el Colegio Carmela Larraín de Infante, Región Metropolitana.

3-Identificar el estilo directivo desde los propios actores en la el Colegio Carmela Larraín de Infante, Región Metropolitana.

MARCO TEÓRICO

Los cambios y transformaciones de la sociedad, dan motivos para desarrollar una nueva forma de ver las cosas. El sistema educativo requiere de nuevas propuestas creativas para así asegurar un mejor rendimiento de los alumnos. Esto implica revisar, analizar e identificar cómo se comporta el liderazgo. No solo en la dirección, sino que en todos los que tienen responsabilidad con los alumnos, entre ellos profesores, padres y apoderados.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

A través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobierno, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito común. Son capaces de alcanzar, inspirar y guiar y además son reconocidos como modelos para todos.

Líder es la persona que trabaja con un grupo de personas e influye en ellos para lograr un propósito determinado. Un verdadero Líder, nos plantea Pizarro (1985), es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la institución.

El recorrido por la historia permite relacionar las actividades desarrolladas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que influyó en el desarrollo de la humanidad.

El análisis evolutivo permitió identificar alguna de las cualidades que permitieron y permiten que un líder dirija los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad de su organización, para realizar las acciones necesarias que permitan potencializarlas para facilitar así el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

Los historiadores han demostrado diferentes etapas de la evolución humana, sin embargo, se tomaron estas por su importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos, además su importancia en las organizaciones formales e informales y su influencia en el desarrollo de la administración actual.

Al observar los grandes avances de la humanidad se establece claramente que siempre han existido líderes, aunque a veces sean considerados locos por la sociedad. El paso del tiempo ha demostrado lo contrario.

El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sin número de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos.

Capacidades de un líder:

- ✓ Actitud positiva: enfocar la mente a conseguir lo que quiere para alcanzar el éxito.
- ✓ Autodisciplina: a la conciencia individual la posibilidad de lograr hacer o dejar de hacer algo.
- ✓ Capacidad de trabajo: poner en marcha de la voluntad individual para ejecutar una acción con respeto hacia el trabajo y la aspiración hacia el progreso.
- ✓ Carácter: mostrar cualidades en su modo de ser u obrar que la diferencian de las demás.
- ✓ Carisma: poner sus capacidades en las acciones que realiza de forma que atraiga o fascine.
- ✓ Compromiso: acordar, contraer y cumplir obligaciones con la organización y con los demás.
- ✓ Comunicación: se deben expresar bien y, sobre todo, ser pensativos en sus argumentos, convincentes en su discurso.
- ✓ Discernimiento: diferenciar algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.

Estilos de liderazgo

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los cuatro estilos básicos según Villegas (1990): el líder autocrático, el líder democrático, el líder carismático y el líder liberal o laissez faire.

- a) El líder autocrático: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla
- b) El líder democrático: Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza

seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

c) El Líder Carismático: Liderazgo que descansa sobre la dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual, y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u ordenadas por él.

d) El líder laissez faire: Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Componentes del liderazgo

a. Autoestima

Nuestra personalidad se configura a través de un conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales conformado por nuestra autoestima. Esta se desarrolla a lo largo de nuestras vidas, es la imagen que tenemos de nosotros mismos.

Por eso las experiencias vividas durante la infancia juegan un papel predominante en el establecimiento de la autoestima, influyen directamente sobre nuestro nivel de rendimiento ya sea de manera positiva o negativa.

Según como sea nuestra autoestima, ésta incide en nuestros fracasos y éxitos, desde un plano positivo nos permite desarrollar habilidades y aumenta a su vez el nivel de seguridad personal.

Al respecto: Soto, (1996) nos indica que “La autoestima tiene dos componentes, uno es la sensación de confianza frente a los desafíos de la vida: la eficacia personal y el otro es la sensación de considerarse merecedor de la felicidad: el respeto a uno mismo”.

La influencia que tiene la familia en la generación de la autoestima del niño o niña es muy importante, ya que esta es la que les trasmite o les enseña las primeras y las más importantes virtudes humanas tales como la justicia, templanza, prudencia y fortaleza que los Otro actor importante y que posee una gran influencia en el desarrollo emocional del niño, son los profesores quienes, por cierto, deben estar conscientes de los distintos ritmos de su desarrollo llevarán a formar, su personalidad y su nivel de autoestima.

Roger (1989) “Conocer nuestro nivel de autoestima es fundamental para establecer en qué situación nos encontramos, y decidir que queremos hacer al respecto. Podemos ayudarnos para conocer nuestro nivel de autoestima

tratando de reconocer en nosotros algunos de los detalles como pensamientos y sentimientos sobre si mismos que tienden a fluctuar basados en su experiencia diaria”.

b. Comunicación efectiva

Esta se logra cuando un líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. Ayudando a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal.

Estimular la conversación abierta y la manifestación de la personalidad del interlocutor. Serán útiles cualidades de apoyo como observación, tolerancia, autocontrol y práctica. Escuchar es un poder, que nos permite conocer a los demás, equivocarnos menos, y ganar amigos y oportunidades.

Hacer un esfuerzo por crear una verdadera comunión entre el corazón y la mente. La expresión del líder es el reflejo de su mundo interior, en tal sentido, el que aspire a conducir personas, debe fortalecer sus valores y principios.

En consecuencia, si un líder quiere optimizar sus estrategias como buen comunicador debe demostrar su pensar y sentir a través de las palabras, manejar con propiedad la intensidad y el volumen de la voz, utilizar la técnica del silencio, como respuesta sabia y establecer un lazo sólido con su gente.

c. La visión.

La organización se rige por una visión a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en el Liderazgo ejercido en la organización.

Fischman, (2001), plantea “La Visión traza la dirección del liderazgo ya que es un viaje y no un destino”. Una verdadera visión compartida debe ser capaz de hacer mirar hacia adentro para descubrir sus propias pautas internas de excelencia.

d. La creatividad.

Capacidad de generar una novedad valiosa, la cual sea reconocida e incorporada por el sistema (la organización y su entorno. Vinculado en la institución el concepto de creatividad con el de innovación, no cabe detenerse en considerar que una idea es creativa si no se implanta y funciona, es decir, no basta con el solo hecho de comunicar la idea nueva que se tiene, sino de ponerla en práctica y de establecer los beneficios que se pueden alcanzar.

e. Equilibrio.

Según el diccionario de la Real Academia Española dice que Equilibrio es: “Ecuanimidad, mesura, sensatez en los actos y juicios.; Actos de contemporización, prudencia o astucia, encaminados a sostener una situación,

actitud, opinión, etc., insegura o dificultosa.” (Diccionario de la Lengua Española, 1992)

Enfoques de liderazgo.

A veces no es necesario para grupos sociales determinados la presencia de alguien quien los dirija, para hacer que las partes lleguen a acuerdos y se puedan coordinar las acciones y actividades de los miembros en la búsqueda de los proyectos comunes. Así mismo, hay quienes equiparan la gerencia con el liderazgo, enfoque complementario que puede dar algunas pautas para entender el comportamiento organizacional, y más específicamente, el de las instituciones

a) El Enfoque Personal: Este fue propuesto inicialmente por Lewin y luego matizado por Owens. Se distinguen los siguientes estilos de liderazgo: Estilo Autoritario o Autocrático, Estilo Laissez Faire o Condescendiente, Estilo Democrático o Social Integrado y Owens añade el Estilo Burocrático, y el Carismático. Cada uno de estos estilos, puede elegir diferentes métodos para dirigir o influir en el grupo.

b) Enfoque Gerencial: Propuesto con base en la Teoría X e Y de Mc Gregor por Owens. Se distinguen los siguientes estilos de liderazgo: Liderazgo de tarea o estructura, y Liderazgo de mantenimiento. Estos estilos responden a los roles que tienden a seguir en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

c) Enfoque Situacional: Planteado por Hersey y Blanchard. Analiza los estilos de liderazgo según la situación en que la dinámica de los subgrupos se desenvuelva dentro de un colectivo. Según esta demanda, se distinguen: Un líder Autocrático o Carismático, Laissez Faire, Democrático, y Burocrático y Carismático. Según este enfoque, no existe un liderazgo mejor ni peor. Ninguno es válido para todas las situaciones, debido a la diversidad de los grupos con las que nos podemos encontrar y con el nivel de madurez que pueda presentar cada uno de los componentes de los mismos.

d) Enfoque Participativo: Propuesto por Robbins. Este estilo de liderazgo se construye con base en la relación entre la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones. Este modelo señala la necesidad de fijar metas u objetivos claros y definidos, involucrar al personal, buscar el consenso en los asuntos importantes y prestar atención tanto a las tareas como a las relaciones existentes entre ellos.

e) Enfoque Transformador: Propuesto por Bass. Tiene como base en que el grupo debe reconocer al líder, por su manera de ser, por su visión de la vida, del mundo y de las personas donde se interrelaciona. Este liderazgo

transformador tiende siempre hacia una permanente readecuación y va en la búsqueda de impulsar el desarrollo de quienes son sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, además de su desempeño.

Fuentes de problemas en el liderazgo.

a) Estructura de poder

El líder debe administrar el poder para alcanzar las metas que se propone. Por ejemplo, mejorar los resultados académicos, es importante que el poder se centre en el conocimiento de modo que resulte muy atractivo ser buen alumno.

El poder como la capacidad que tiene una persona de influir en el comportamiento de otra. Esto implica un potencial, Relación de dependencia, Discrecionalidad.

Por lo general la palabra Poder no tiene buena reputación ya que se le asocia con imágenes de jefes dominantes y vengativos, y de subordinados que les interesa muy poco desarrollar las actividades encomendadas o más bien sacan la vuelta.

Sin embargo, el poder junto a la influencia no es negativo y, más aún, puede ser de gran beneficio para los líderes y sus grupos. Como cualquier fuerza, el uso que se le dé hace la diferencia. No es necesario que el poder esté asociado con agresividad o engaño, también puede verse como una señal de eficacia personal, como la habilidad de movilizar recursos para lograr metas propuestas.

Existen cuatro fuentes de Poder personal según Whetten (2005) La Pericia, el Atractivo Personal, el Esfuerzo y la Legitimidad.

1. Pericia: Las habilidades técnicas o el conocimiento relacionado con el trabajo pueden provenir de la experiencia formal, del aprendizaje autodidacta o de la experiencia.

En un ambiente organizacional de esta naturaleza, una persona que posea conocimiento rápidamente tendrá poder. Sin embargo, existe un problema asociado al poder del experto. Sin embargo, esto requiere tiempo, esfuerzo, estar actualizado en el conocimiento ya que las organizaciones se encuentran en constante cambio.

2. Atractivo Personal: Es una característica relacionada con el llamado carisma.

Éste tiene que ver con la habilidad para inspirar a los seguidores y generar en ellos entusiasmo y devoción. Proporcionando refuerzos sociales en forma de simpatía o empatía, capaces de sacrificarse para mantener vínculos.

Mechanic (2004) indica que “Los líderes con personalidad agradable tienden a relajar a lo demás y al hacerlo obtienen mayor confianza e influencia. También se ha visto que por medio del mecanismo para transformar el atractivo personal en poder, el líder adquiere mayor confianza en sí mismo, lo que permite, en el caso de los alumnos, tener mayor cercanía con quien lidera y así alcanzar mejores resultados académicos pues se produce un compromiso entre ambos puesto que, el rendimiento académico, puede ser entendido en relación con un grupo social que fija los niveles mínimos de aprobación ante un determinado cúmulo de conocimientos o aptitudes, lo que implica el mejoramiento del compromiso.”

3. Esfuerzo: el esfuerzo personal es una característica de las organizaciones. Existiendo una variedad de formas fomentando el poder personal.

4. Legitimidad: la credibilidad es una llave para la influencia personal. Los líderes vigilan la defensa de los valores organizacionales y orientan a los que se incorporan acerca de las formas adecuadas de pensamiento y de conducta. Las personas que no se adaptan perturban el ambiente organizacional.

Por lo general el Director, el profesor y los Padres y Apoderados intentan entregar sus directrices a través del liderazgo que les confiere “el cargo”, acción que no siempre es bien recibida en virtud del compromiso que se debe adquirir para generar los trabajos esperados, Gardner en su libro de La teoría de la Inteligencias Múltiples, “ha puesto de manifiesto el problema que han tenido que afrontar todas las sociedades modernas donde los criterios restringidos de evaluación y de aceptación de rendimientos por parte de los alumnos está asociado a la adaptación.

b) Conflicto

Cuando una parte percibe que es afectado por la otra el conflicto comienza. Existen varias perspectivas, tenemos la perspectiva Tradicional, en la cual el conflicto se da por desconfianza. La perspectiva de Relaciones humanas, el conflicto es natural e inevitable y al mismo tiempo puede mejorar el desempeño del grupo. Y encontramos la perspectiva Interaccionista, el conflicto es visto como positivo, siendo esencial y necesario para que haya dinamismo en la organización.

Todo conflicto conlleva a una diferencia de argumentos, generando a la larga creatividad y poder innovar de modo que se superen las diferencias iniciales.

-Los motivos de estos conflictos son los siguientes:

1. Las Diferencias Entre los Individuos. Lograr metas comunes requiere de un trabajo en conjunto. El trabajo de cada uno influye en el trabajo del otro

Pero al mismo tiempo, cada persona tiene diferentes perspectivas, metas y necesidades. La combinación de interdependencia, junto con la diferencia de perspectivas, hace que sea inevitable el conflicto.

Comprender los conflictos de intereses conlleva a entender lo que son las necesidades, deseos, metas e intereses. En base a las necesidades y deseos fijamos nuestras metas. Una meta es un estado ideal por lo cual trabajamos para alcanzarlo.

Pasa que las metas de distintas personas son interdependientes y puede suceder que sean de interés común o que se opongan. Existiendo, un conflicto de intereses cuando las acciones de una persona para intentar alcanzar sus metas impiden, bloquean o interfieren con las acciones de otra que también trata de alcanzar sus metas.

En cambio, cuando las metas son comunes se puede entablar una relación de colaboración, pero cuando éstas se oponen, se genera una relación de competencia.

2. La Incompatibilidad de Roles. Las diferencias personales se transforman en conflictos potenciales al momento de asignar responsabilidades interdependientes.

Las deficiencias en la información generan que un mensaje importante pueda no recibirse llegando a conclusiones distintas debido a que no usan la misma base de datos.

3. El Estrés Ambiental. Este aumenta en medida de que los conflictos radiquen de diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones.

c) Trabajo en equipo

El equipo es una unidad formado por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño.

Modalidades de Equipos

En las organizaciones existen muchas clases de equipos:

1. El equipo funcional está integrado por un jefe de línea vertical tradicional.
2. El equipo interfuncional está formado por integrantes de distintos departamentos o unidades de la organización, al equipo se le confiere la

responsabilidad de planear y realizar proyectos que exigen coordinación y cooperación.

3. Equipos autoadministrados, están constituidos por integrantes de departamento o unidades diferentes de una organización a quienes se les confiere autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones administrativas

Función de los Líderes en la Formación de Equipos de Trabajo Efectivos.

Se tiene como objetivo que los miembros del grupo participen del liderazgo, como en el caso de los equipos autoadministrados, los líderes siguen desempeñando un papel importante. Nueve son las funciones claves (Senge Peter. 1990, p 32) a las que tiene que recurrir un líder para conformar un buen equipo:

LIDERAZGO Y PROCESO EDUCATIVO

Las investigaciones y las evidencias obtenidas de los sistemas educativos que más han mejorado en el mundo, sugieren que la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo es un factor significativo en la mejora continua como un espacio de aprendizaje efectivo para los estudiantes. La necesidad de mejorar los procesos proyectando una política educativa que consolide el rol directivo en virtud de las tendencias y desafíos que exigen los procesos educativos en el mundo de hoy, conectado globalmente, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las entidades locales, trabajo iniciado fuertemente el año 2005 y con fuerza a partir del 2014 con la idea de construir una herramienta orientadora como política de estado en materia de desarrollo profesional directivo, selección y evaluaciones y, por supuesto una guía para desarrollar un amplio concepto de liderazgo en los establecimientos educacionales.

Dirección y liderazgo.

La dirección y el liderazgo ejercen un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización, importa aquí la “implicación” conjunta de profesores en el proceso de cambio, como un factor clave en el proceso de cambio educativo.

En ello, Leithwood (2006), señala “el liderazgo es el ejercicio de la influencia. Los efectos del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos son en gran medida indirectos”. Existiendo cuatro sendas de influencia: El racional, emocional, organizacional y familiar.

Tipos de estudios para analizar efectos del liderazgo

De acuerdo a una investigación encomendada por la Fundación Wallace (2010) para estudiar la vinculación del liderazgo con el aprendizaje de los estudiantes, existen tres maneras de revisar los efectos del liderazgo:

- Estudios de caso cualitativos: Penlington, (2008) con respecto al tema señala que “son estudios que se realizan en escuelas con características excepcionales (escuelas eficaces). Estos trabajos dan cuenta de los efectos, que al cuantificarlos se entiende un liderazgo influyente sobre condiciones escolares y sobre el aprendizaje de los alumnos”.
- Estudios cuantitativos: se entienden aquí los efectos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes se ve reflejado en la incidencia de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Los estudio tienen la ventaja de indicar en qué medida y a través de que variables los líderes escolares logran impactar en el aprendizaje de los niños. No obstante las implicancias de estos factores mediadores pueden ser débiles en la práctica, a menos que se complementen con estudios de tipo cualitativo que permitan comprender su mecánica en profundidad. Ejemplo de este tipo de trabajos son los estudios de (Alig-Mielcarek y Hoy, 2005; Van de Grift y Houtveen, 1999).

- Otro tipo de análisis cuantitativas señala el efecto de algunas prácticas de liderazgo en los resultados de aprendizaje de los educandos. Un estudio de Waters, Marzano y McNulty (2003) identifica 21 responsabilidades críticas de los líderes. El trabajo concluye que los alumnos aumentan en un 10% sus resultados de aprendizaje si el liderazgo en las 21 responsabilidades mejora en 1 desviación estándar. Este estudio tienen un efecto considerable, sin embargo, los supuestos y metodologías utilizadas en este estudio han sido razonablemente criticados por otros investigadores (Leithwood et al 2004).

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque y diseño de la Investigación.

La investigación es de carácter Cualitativo considerando que lo se pretende es reunir información en relación a la percepción que tienen los diferentes estamentos del centro respecto al Liderazgo ejercido por el Director y como éste influye en la gestión del establecimiento.

A diferencia de la investigación Cuantitativa que asigna valores numéricos a las declaraciones u observaciones, con el propósito de estudiar métodos estadísticos posibles de relaciones entre variables; lo que se pretende en lo cualitativo a través de técnicas y entrevistas semiestructuradas para obtención de información y su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen entre los miembros del centro. Se pretende afrontar los problemas de validez a través de diversas estrategias que incluyen en miembros de los principales elementos de la estructura social en torno al fenómeno de estudio, el estudio de la realidad en el contexto natural, tal y como sucede intentando sacar sentido de interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados para las personas implicadas.

El tipo de Investigación será de carácter "Descriptivo", la elección se debe a que el propósito es reunir información desde los propios integrantes del Centro, es decir todos sus componentes principales, en este caso determinar las características de liderazgo Directivo que presenta el centro y la percepción que los miembros tienen de ésta.

Diseño de la investigación

Estudio de casos.

Entre la variedad Metodológica del Campo de Investigación Cualitativa, figuran la Etnografía, Investigación Participativa, Investigación-Acción, Investigación Etnográfica aplicada a la educación, entre otras. La que se considera más adecuada para la Investigación es "Investigación-Acción participativa".

La investigación-Acción Participativa (I.A.P.), como Método de estudios Cualitativo, permite que los miembros del grupo, organización o comunidad surgen como coinvestigadores, buscan la obtención de resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar. Ésta pretende que los grupos o población (Integrantes Centros), o colectivos a investigar pasen de ser "objetos" de estudio a "sujeto" protagonista de la investigación, controlando e interactuando a lo largo del proceso investigador (Diseño, Fases, Evolución, Acciones, Propuestas,) y necesitando una implicación y convivencia del personal investigador en la comunidad a estudiar.

Ámbito de estudio.

La población en la cual se abordará la investigación está inserta en un universo de 650 alumnos y 82 funcionarios, entre profesores, especialistas, asistentes de sala, pertenecientes al Colegio Carmela Larraín de Infante de la Región Metropolitana.

Las características Sociales son de un nivel bajo, la escolaridad promedio no sobrepasa los 8 años promedio entre los apoderados, es una zona esencialmente agrícola y frutícola, más del 50% de los hogares poseen una situación especial, eso significa que viven con los padres, madre, padre, abuelos u otros.

La escuela ha aumentado su cobertura curricular, debido a la gran necesidad educativa existente, cuenta con proyecto PIE (143 alumnos integrados) más una atención Psicosocial, psicopedagógica y fonoaudiológica. También cuenta con 2 cursos de integración Opción 4 (Básico y laboral). Al considerar estas y otras situaciones, es un constante análisis para la toma de decisiones y mejoramiento continuo, no obstante interesa como tema de estudio saber cómo ven los demás al líder y cómo poder realizar de mejor forma la tarea educativa y así responder a las reales necesidades de la población escolar.

Población o muestra.

El trabajo investigativo se centra en el Colegio Carmela Larraín de Infante, de la Región Metropolitana, con una población de 650 alumnos y 82 funcionarios. Se toma una muestra de 25 funcionarios.

Técnicas e instrumentos.

Técnicas

Se organizan los datos obtenidos, se transcribirá el material y se analizarán.

Se considerará los criterios de validez y confiabilidad que son: Dependencia, Credibilidad, Transferencia y Confiabilidad.

Se aplicará la técnica de Focus Group, en la cual el entrevistador realiza las preguntas a grupos de integrantes de diferentes estamentos (alumnos, apoderados, profesores, asistentes especialistas y asistentes de aula y otros)

Una vez aplicados los instrumentos se interpretarán los datos recogidos, describiendo los resultados obtenidos.

Instrumentos

Las Herramientas en la recolección de información, se basan en aplicación de Entrevistas Semiestructuradas. Será aplicada a una muestra de apoderados, profesores, asistentes, equipos especializados, alumnos, éstas estarán direccionadas al tema objeto de estudio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la obtención de información se utilizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a los distintos actores del centro educacional, quienes manifestaron a los entrevistadores su percepción relacionada a las dimensiones de Liderazgo del director y Desarrollo organizacional.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

A continuación se describe el plan de trabajo de campo realizado con cada uno de los grupos focales durante el año 2019 en el COLEGIO CARMELA LARRAÍN DE INFANTE REGIÓN METROPOLITANA.

Sesión 1

Fecha: 4 de Agosto 2019

Realizada a: Profesores

Dirigido por: Equipo psicosocial

Lugar: Colegio Carmela Larraín de Infante

Tema: Liderazgo y Desarrollo Organizacional

Entrevista:

1.- ¿El director del establecimiento da los espacios y los tiempos para que participen en las decisiones sobre la marcha del colegio?
2.- ¿El director demuestra un papel creativo en el contexto de su labor directiva?
3.- ¿El líder es capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios ideas y sugerencias sobre como potenciar a actividad de los integrantes del centro?
4.- ¿El director asegura la difusión de información acerca de las acciones orientadas al desarrollar las actividades del centro?
5.- ¿El líder procura que dentro de la planificación del centro escolar se realicen acciones que potencien la iniciativa de los integrantes del grupo?
6.- ¿El director toma decisiones fundamentadas, y considera enfoques alternativos, a fin de desarrollar las capacidades de los integrantes del centro?
7.- ¿El director promueve el compromiso y la participación del personal docente especialista y asistentes, en cada una de las actividades que busquen mejorar los procesos educativos?
8.- ¿El director promueve una cultura organizacional en la cual el personal asume la responsabilidad colectiva en el desarrollo del potencial creativo del centro?

Sesión 2

Fecha: 11 de noviembre 2020

Realizada a: Equipo multidisciplinario

Realizada por: Equipo psicosocial

Lugar: Colegio Carmela Larraín de Infante

Tema: Liderazgo y Desarrollo Organizacional

Entrevista:

1.- ¿El director del establecimiento da los espacios y los tiempos para que participen en las decisiones sobre la marcha del colegio?
2.- ¿El director demuestra un papel creativo en el contexto de su labor directiva?
3.- ¿El líder es capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios ideas y sugerencias sobre como potenciar la actividad de los integrantes del centro?
4.- ¿El director asegura la difusión de información acerca de las acciones orientadas a desarrollar las actividades del centro?
5.- ¿El líder procura que dentro de la planificación del centro escolar se realicen acciones que potencien la iniciativa de los integrantes del grupo?
6.- ¿El director toma decisiones fundamentadas, y considera enfoques alternativos, a fin de desarrollar las capacidades de los integrantes del centro?
7.- ¿El director promueve el compromiso y la participación del personal docente especialista y asistentes, en cada una de las actividades que busquen mejorar los procesos educativos?
8.- ¿El director promueve una cultura organizacional en la cual el personal asume la responsabilidad colectiva en el desarrollo del potencial creativo del centro?

DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados a presentar son resultados de las 2 sesiones realizadas en el Colegio Carmela Larraín de Infante, organizada por cuadros que integran los diferentes actores y una respuesta general de las preguntas que se realizaron. Además, contempla gráficos de los resultados.

ANÁLISIS LIDERAZGO

(Profesores, Equipo multidisciplinar y asistentes de aula)

Pregunta N°1

La respuesta más recurrente es que valoran y reconocen que existen los espacios y tiempos y se les da participación y toma de decisiones, se sienten con libertad y trabajan a conciencia. Sí en el equipo de profesionales de apoyo dan a conocer que se sienten un poco solos.

Pregunta N°2:

¿El director demuestra un papel creativo en el contexto de su labor directiva?

La percepción es que si es creativo, siempre hay algo nuevo o propuestas nuevas que llevan a la superación, sí perciben que falta apoyo externo por que frenar ideas, no existe la autonomía que se necesita sobre todo en el manejo de recursos.

Pregunta N°3

¿El líder es capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios ideas y sugerencias sobre como potenciar a actividad de los integrantes del centro?

Estiman que tiene la capacidad de escuchar lo positivo con lo negativo y trata de que todo salga bien, en cambio los profesionales de apoyo no lo sienten igual, se sienten poco considerados y poco integrados.

Pregunta N°4:

¿El director asegura la difusión de información acerca de las acciones orientadas a desarrollar las actividades del centro?

Existe acuerdo general, todo se informa utilizando distintos medios, sean escritos, orales u otra forma.

Pregunta N°5:

¿El líder procura que dentro de la planificación del centro escolar se realicen acciones que potencien la iniciativa de los integrantes del grupo?

Existen opiniones variadas de los profesores, profesionales asistentes y asistentes de aula, en general les gustaría ser más protagonistas de las acciones y no solo ejecutoras de ellas, especialmente este sentimiento es de los profesionales de apoyo.

Pregunta N°6:

¿El director toma decisiones fundamentadas, y considera enfoques alternativos, a fin de desarrollar las capacidades de los integrantes del centro?

Se reconoce que si se valoran las capacidades de los integrantes y cuando hay que tomar decisiones se hace fundadamente.

Pregunta N°7:

¿El director promueve el compromiso y la participación del personal docente especialista y asistentes, en cada una de las actividades que busquen mejorar los procesos educativos?

Profesores y asistentes reconocen una excelente participación, se sienten integrados.

En cuanto a los profesionales de apoyo reiteran no estar conforme.

Pregunta N°8:

¿El director promueve una cultura organizacional en la cual el personal asume la responsabilidad colectiva en el desarrollo del potencial creativo del centro?

Si existe una cultura, la que es compartida y asumida por todos, cada cual se responsabiliza de su función.

Los profesores tienen una excelente relación con el director, se sienten incluidos, apoyados, existe trabajo en equipo, una estructura funcional que ha ido mejorando a través de los años.

Los profesionales de apoyo (psicólogo, asistente social, psicopedagoga, fonoaudiólogas y especialistas PIE), comparten algunas premisas relacionadas al liderazgo y desarrollo organizacional, sin embargo, demuestran disconformidad al sentirse solas, con poco apoyo de la dirección y equipo directivo; sí estiman que son entre ellos un equipo muy unido y trabajan en conjunto.

En las preguntas 1, 2, 3 y 5 (¿El director del establecimiento da los espacios y los tiempos para que participen en las decisiones sobre la marcha del colegio?, ¿El director demuestra un papel creativo en el contexto de su labor

directiva?, ¿El director es capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias sobre como potenciar actividades para los integrantes del centro? Y ¿El líder procura que dentro de la planificación del centro escolar se realicen acciones que potencien la iniciativa de los integrantes del centro?)

PREGUNTAS	Profesores	Equipo multidisciplinario
1.- El director del establecimiento da los espacios y los tiempos para que participen en las decisiones sobre la marcha del colegio.	Existen espacios y tiempos y participan en la toma de decisiones.	Encuentra carencia de espacios de tiempos y poca participación.
2.- El director demuestra un papel creativo en el contexto de su labor directiva.	Existe creatividad, pero poco apoyo externo	Existe creatividad.
3.- El líder es capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios ideas y sugerencias sobre como potenciar a actividad de los integrantes del centro.	Se sienten escuchados.	Demuestran carencias en ser oídos.
4.- El director asegura la difusión de información acerca de las acciones orientadas a desarrollar las actividades del centro.	Sí existen distintos canales informativos.	Sí existen distintos canales informativos.
5.- El líder procura que dentro de la planificación del centro escolar se realicen acciones que potencien la iniciativa de los integrantes del grupo	Sí se sienten incluido y participativo.	Les gustaría mayor participación
6.- El director toma decisiones fundamentadas, y considera enfoques alternativos, a fin de desarrollar las capacidades de los integrantes del centro.	Existen decisiones fundamentadas.	Existen decisiones fundamentadas.

<p>7.- El director promueve el compromiso y la participación del personal docente especialista y asistentes, en cada una de las actividades que busquen mejorar los procesos educativos.</p>	<p>Existe compromiso y participación.</p>	<p>Falta mayor compromiso por que se sienten un poco excluidos.</p>
<p>8.- El director promueve una cultura organizacional en la cual el personal asume la responsabilidad colectiva en el desarrollo del potencial creativo del centro.</p>	<p>Existe cultura.</p>	<p>Existe cultura.</p>

Después del trabajo de campo que incluyó a los distintos actores del centro educacional, en cierta medida se establece una visión más clara de la institución al someterla a un análisis interno en la cual el que está como protagonista es la función directiva a través del liderazgo que ejerce y cómo afecta en la gestión del establecimiento.

Las discusiones dadas en las entrevistas fueron enriquecedora, se hizo un buen trabajo en el que no tuvo participación el director, para no influir en las respuestas a las preguntas del liderazgo y desarrollo organizacional las que fueron guiadas por el equipo psicosocial.

El tema investigativo se estima relevante, no tanto por la figura directiva, si no por ser capaz de someterse a un autoanálisis por sus pares y todos los integrantes de los distintos estamentos de la unidad educativa.

Es sabido que la función directiva es esencial para el desarrollo institucional, por tal razón esta debe ser sometida a cuestionamiento periódicamente, pero para que ello ocurra debe existir la humildad suficiente y aceptar que los procesos deben ser revisados siempre, aceptar la crítica, valorar las buenas prácticas, apreciar las potencialidades de todos los integrantes, en definitiva creer en todos y que cada cual puede aportar al crecimiento del centro y convertirla en una escuela que aprende de sí misma, que aprovecha además todo lo exterior, la riqueza que el medio nos otorga.

Los objetivos y preguntas investigativas se ven reflejadas, el carácter cualitativo y la experiencia de campo han enriquecido a este centro educacional. Uno de los principales objetivos es poder tomar mejores decisiones sobre todo en deficiencias que han que dado a la luz, especialmente el equipo de profesionales que se sienten como islas, al igual que los asistentes de aula que no se sienten tan integrados. El producto es interesante y sirve para realizar mejor el trabajo.

MARCO CONCLUSIVO

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Conclusiones

Respondiendo a la pregunta de investigación: ¿Qué componentes presenta el liderazgo directivo en el Colegio Carmela Larraín de Infante, Región Metropolitana. desde la perspectiva de sus actores?

La investigación nos da a conocer componentes que imposibilitan un liderazgo efectivo. Por un estilo de liderazgo autocrático, donde el director asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla. Generando un espacio carente de comunicación efectiva, ya que desde los mismos actores se señala una falta en la capacidad de escuchar, participación y espacio/tiempo.

Sin embargo, a la vez otros actores creen que el liderazgo directivo es asumido de forma democrática utilizando la consulta para practicar el liderazgo. Consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Para generar un liderazgo efectivo y con ello una gestión positiva dentro del establecimiento sería positivo dirigir mayor atención a quienes estén demandando una falta de escucha y consideración ya que el centro lo componen todos.

Sugerencia o propuesta

La gestión del establecimiento debe apuntar a incrementar la capacidad de solución de problemas de la organización a través del desarrollo de una resiliencia organizacional y aumentar su capacidad de crear. Ampliando la gama de posibles situaciones con las que la organización lidia y lidiará cotidianamente.

Se sugiere potenciar y trabajar en las características de liderazgo mencionadas por los diferentes actores del Colegio Carmela Larraín de Infante, las cuales debe desarrollar la creatividad, aprovechar espacios y tiempo, dar apertura de comentarios, potenciar actividades, permitir la participación y compromiso. Con ello promover una cultura organizacional para un buen desarrollo escolar.

Lamentablemente las exigencias gubernamentales exigen un crecimiento escolar, con ello no se trabaja más que estadísticas, cumplir a metas estandarizadas y homogéneas. No considerando las diferencias que hay en cada centro escolar ni el desarrollo humano, lo cual a mi parecer es lo que tiene más peso cuando se trata de personas.

Elaborar un plan de acción tendiente a desarrollar un trabajo colaborativo con todo el equipo multidisciplinario, considerando que existe disconformidad en varias de las interrogantes planteadas en la entrevista que dictan relación con el liderazgo del director. .

Las preguntas con más déficit correspondiendo a temáticas como tiempo y espacio de participación, la creatividad del director, la capacidad de escuchar y de planificar. Reflejan una potencia a trabajar para potenciar al centro educativo.

Mantener la excelente relación laboral con los profesores, pero sin descuidar el centro educativo ya que este es un todo en el cual cada uno aporta al desarrollo del centro educativo para convertirlo en una unidad en el que se es capaz de aprender de sí misma.

BIBLIOGRAFÍA

Albevich Nistal, T (2006): La Agenda 21 de la Cultura. Un instrumento para el desarrollo. España

Alvin Toffler (1999), Una nueva ola empresarial. Nueva York.

Álvarez G. (1992): “El constructo Clima Organizacional”: Concepto, teorías, Investigaciones y resultados relevantes”. Colombia.

Ader Egg, (1980) Técnicas de investigación social Alicante, España.

Bolívar Antonio (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. España.

Barbour. (2007). Los grupos de discusión en investigación cualitativa. Madrid España.

Canales y Peinado, 1995; Valles, 1997). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid, España.

Cox, (2003) Política y políticas educacionales en Chile 1990-2010. Montevideo, Uruguay.

Cornejo, M. (1997). La Productividad, la ética y la calidad conducen a la excelencia, editorial Nacional. Chile

Cummings y Worley (2007) Desarrollo organizacional y cambio. México.

Davis K. y Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el trabajo. México.

Dabdoub, Lilian (2002). Liderazgo creativo con inteligencia emocional. España

David Fischman. (2001). El camino del Líder, Lima, Perú.

Donoso, René (2013): Informe de Convivencia Escolar. Chile.

Díaz Carrera, Dr. César (2004). Liderazgo creativo: perfil y retos en el umbral del tercer milenio. Madrid, España.

Diccionario de la Lengua Española, (1992). Real Academia Española.

Fernando Flores (1998). Claves para nuevo Liderazgo. Chile.

Frank Robbins. (1992). En: Ponce, Vidal (2008), El liderazgo y su relación con el rendimiento escolar. Chillan, Chile.

Gardner, H. (1994). Estructura de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples. México.

Goleman, Daniel. (1995). Inteligencia Emocional.

Horn y Marfán (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. Chile.

Imre Lakatos (1978), la metodología de los programas de investigación científica. Londres.

Karl Popper (1934), la lógica de la investigación científica. Alemania.

Lopez, M. (1996). Manual para Directores de Educación Básica. España.

Leithwood Kenneth ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Canadá.

Maturana H, (1992). El Sentido de lo Humano, Chile.

Martín, M. (2007) Desafíos educativos ante la sociedad del conocimiento. Chile

Marvin Weisbord (1976), Percepción sistémica del clima organizacional a través de la práctica del desarrollo organizacional. México

Matthew Kelemen (2004) Entrevista de liderazgo y gestión escolar, para una nueva ley de educación pública. Florida

Mendoza Maria Elena (1998) Fundamentos de la comunicación organizacional. Venezuela

Mihaly Csikszentmihalyi, (1996). Crossing boundaries, www.mihalycsk.com

Murillo (2007) Factores de ineficacia escolar Madrid, España

Mortimore (1991). Calidad de la educación: definición y exigencias del espacio europeo de educación superior. Estados Unidos

Roger, C. (1989). El proceso de convertirse en persona. España

Stoll y Fink (1996). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. España

Tannebaum, Weschler y Massarik. (1999). Liderazgo y Organización. California

Toro F. (1992): Diseño y Validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional. Revista Interamericana de psicología Ocupacional". España

Whetten y Cameron, (2005). Liderazgo, Organización y Cambio. Nueva York.