

La gestión educativa: aspectos para la comprensión en la educación moderna

Educational management: aspects for understanding in modern education

Q.F. Augusto Ortega Vásquez¹

Recibido: 08 de mayo de 2020

Aceptado: 31 de mayo de 2020

Resumen

La comunidad científica reconoce que la gestión en los procesos educativos es compleja, multidimensional y es afectada por políticas y características propias de los contextos de cada país. En este sentido, el liderazgo educativo se ha constituido en la forma más efectiva para darle a las instituciones las herramientas que les permitan ofrecer programas de calidad con optimización de los recursos, la convivencia, la motivación docente y la integración a los espacios comunitarios de los sitios en los que ejerce su influencia. Todo esto, para la mejora de la calidad de la enseñanza (con la participación de docentes como líderes educativos) en el siglo del conocimiento. En este sentido, el liderazgo educativo se convierte en un componente primordial, y el de mayor peso, en la gestión educativa moderna. Esta exigencia en la conformación de gestiones competentes basadas en el liderazgo, implican la persecución de la claridad en la toma de las decisiones para lograr la transformación de la educación, y es uno de los factores críticos del éxito que deben asumir todas las personas responsables del mejoramiento continuo de las escuelas.

Palabras claves: Gestión educativa, Liderazgo educativo, educación, organizaciones educativas, políticas en educación

1. Magister en Docencia de la Química, Universidad Pedagógica Nacional (Colombia).

Doctorado en Educación (c), Universidad de Baja California (México).

Escuela de Ciencias de la Salud UNAD (Colombia).

Correo electrónico: aortega54@gmail.com

Abstract

The scientific community recognizes that management in educational processes is complex, multidimensional and is affected by policies and characteristics of the contexts of each country. In this sense, educational leadership has become the most effective way to give institutions the tools that allow them to offer quality programs with optimization of resources, coexistence, teaching motivation and integration into the community spaces of the sites in which it exerts its influence. All this, for the improvement of the quality of education (with the participation of teachers as educational leaders) in the century of knowledge. In this sense, educational leadership becomes a primary component, and the most important, in modern educational management. This requirement in the conformation of competent management based on leadership, implies the pursuit of clarity in making decisions to achieve the transformation of education, and is one of the critical success factors that must be assumed by all the people responsible for the continuous improvement of schools.

Keywords: Educational management, educational leadership, education, educational organizations, education policies.

Introducción

En el presente artículo se abordará la temática sobre liderazgo educativo y su impacto en las comunidades científicas, donde se evidenciará la importancia de implementar programas de calidad para la educación moderna.

Si bien son importante los esfuerzos que la mayoría de los países de la región en América Latina y el Caribe han venido desarrollando en relación a implementar sistemas nacionales y

subnacionales de evaluación educativa, aún resultan insuficientes en términos de proporcionar insumos efectivos, que orienten el desarrollo de políticas educativas para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Se revisan temas tales como Organización educativa y gestión de procesos, Trabajos de investigación en Ibero América, Liderazgo pedagógico, Liderazgo directivo, Liderazgo como motor fundamental de las escuelas del siglo XXI.

Marco Teórico

Organizaciones educativas y gestión de procesos

La calidad educativa en la actualidad solo puede ser comprendida desde el estudio de los modelos de liderazgo (1,2). Esta relación se constituye en una tensión que termina afectando a los directores escolares y les convoca a revisar las formas de gestión y demanda cuestionamientos que eviten la pérdida de legitimidad de la institución escolar y que por el contrario la ubiquen en el sitio dentro de la sociedad central para la buena salud de las sociedades del siglo XXI (1).

De esta manera se convierte el liderazgo pedagógico en el medio posible para mejorar la calidad de la educación de los países y dentro de este componente de liderazgo construir con el profesor como el actor directo en contacto con el estudiante en todos los centros educativos (2).

Lo anterior, permite señalar que la gobernanza en la institución educativa debe ser compartida entre los actores. Esto crea valor, permite desarrollar la gestión con eficacia y construye en conjunto desde la perspectiva de las interpretaciones múltiples, del trabajo compartido; que despejan la visión del pasado, en la que

el director era el responsable de todo, exclusivamente con su trabajo. Esto conduce a que sea necesario para entender y explicar la gestión educativa, comprender, los tipos de liderazgo y sus componentes (2). En la actualidad estas condiciones se asocian con la transformación, los aspectos propios de la instrucción, lo educativo y pedagógico para el aprendizaje como centro de todo el proceso con el objeto de obtener sociedades mejores.

Una importante manera de acceder a la gestión educativa es el liderazgo de tipo administrativo o gerencial. Esta forma gerencia implica que se aplique un liderazgo distributivo, compartido, democrático y participativo (3).

Para poder desarrollar esto, se requiere que se le dé a la escuela poder, para que pueda atender sus responsabilidades sociales y responder de la misma manera a las demandas de las sociedades dinámicas de la actualidad, y en este orden de ideas entender a la escuela como dinamizadora del fenómeno de la globalización que requiere una educación competitiva para la mayoría de los países que implica reformas complejas que tengan a todos los actores como motores de trabajo y desarrollo (4). Esto implica una educación construida para dinamizar y no una educación para inmovilizar (1).

Esto es entendido en la actualidad, como la sociedad del conocimiento que le exige a los sistemas educativos la redefinición de los que significan los contenidos escolares, y dentro de este principio, la redefinición de la enseñanza, el papel de la familia, la sociedad, la docencia y todas las relaciones formativas (1). Visto así se construye con estos dominios el concepto de calidad educativa centrada en el trabajo en equipo direccionada hacia resultados.

De manera que, favorecer el aprendizaje de los alumnos requiere de liderazgo, pero un liderazgo que se produce dentro de la escuela y que permea toda la institucionalidad en donde ésta se encuentra inmersa y de esta manera se promueve como motor de cambio social (5). En este sentido el papel de los directores y las directoras tiene como diana el mejoramiento del aprendizaje pero proponiendo la participación del profesorado, extendiendo el liderazgo, haciéndolo participativo, transformándolo y cambiando su sentido a un sentido de construcción desde la comunidad profesional (5) que mejore su quehacer desde la posibilidad de compartir las experiencias desde dos perspectivas, mejorar la enseñanza o mejorar las condiciones, de manera indirecta, a través de la construcción de condiciones óptimas para una mejor enseñanza y aprendizaje (6).

Visto así lo que la escuela persigue es la calidad en sus procesos y por consecuencia reclamar la inclusión en reconocimiento de su autoridad institucional, en la creación de confianza y legitimidad en sus entornos específicos (1). Esto solo puede lograrse si la escuela es capaz de desarrollar el liderazgo de los demás haciendo que las organizaciones funcionen en equipo (6).

Los directores como cabezas visibles de las organizaciones educativas deben encontrar, en la forma de gestión, los consensos entre el rol que desempeñan y el papel del entorno, esto implica promover el intercambio de información que les permita priorizar las tareas y los objetivos de la educación en su contexto; situación que se conoce actualmente como "liderazgo pedagógico" (7). Esto incluye claramente, la visión de que la enseñanza y la gestión de la educación, se hacen en equipo, con acuerdos y participación para sumergirse en sus problemáticas y urgencias, y de esta manera priorizar las estratégicas con los objetivos para los desafíos del siglo XXI (8).

Pero, claro toda esta tarea también conduce al reconocimiento de responsabilidades y limitaciones que son revisados continuamente por las sociedades en que se desenvuelven las comunidades educativas. La forma

como responde la gestión educativa a esta demanda social es con la continua autoevaluación y el compromiso constante con la mejora sistemática en favor de la eficacia de los proyectos pedagógicos (1).

En consecuencia, la gestión educativa se ejerce, y las organizaciones educativas deben entonces tener líderes que promuevan el diseño de modelos cada vez con mayor autonomía y formas de gestión modernas para cada contexto específico, que redundarán en la promoción de ofertas académicas que combinan la toma de decisiones con tiempos ajustados, espacios, programas y potencial humano (9).

Hay que mencionar, además, que en las organizaciones las personas no actúan solas, sino que interactúan todo el tiempo en función de los objetivos de enseñanza. Esta relación se hace recíproca y lo que permite es minimizar las limitaciones de la individualidad para potenciar la estrategia común (9). Por lo tanto, para que una escuela se dinamice, no se requiere de individualidades, sino más bien, de equipos directivos que tengan capacidad para inducir e influir en otras personas los objetivos de mejora que se desean (6).

Esto último ha hecho que en la gestión tome protagonismo el liderazgo.

Se buscan y se forman líderes que traduzcan el planteamiento estratégico en ejecución operacional (6). En este sentido el liderazgo se orienta a la obtención de resultados dado que la educación atiende objetivos complejos que le confieren el carácter de estamento formador de sociedades (4).

Entonces, la calidad de la educación finalmente depende del liderazgo eficaz de los centros de educación y esto es lo que promueve la OCDE en la actualidad (10). Es decir, la creación de políticas educativas que estén orientadas a favorecer en las instituciones educativas, estructuras de liderazgo efectivo que sean capaces de impulsar y ejecutar proyectos educativos (4). En este orden de ideas, el liderazgo no puede ser considerado como "realizado por las personas", sino más estrictamente, "realizado por los equipos de personas", lo que convoca a toda la comunidad o estructura de la organización escolar (11).

Habrà, por lo tanto, liderazgo efectivo, cuando en las instituciones se creen climas de incentivación en los que estén implicados todos agentes educativos con los objetivos de la institución (4). Las variables que se abordan en este concepto de liderazgo son: Rendimiento académico, liderazgo pedagógico, la información demográfica y socioeconómica de los estudiantes, la información de la escuela,

los directivos y los docentes, las prácticas docentes, la motivación de los equipos, la formación de los equipos orientados hacia los procesos de mejora, la satisfacción personal en el trabajo y las experiencias de éxito (12,4).

En Iberoamérica, la investigación reportada hasta 2009 venía en función de las tareas, la satisfacción y la experiencia en la solución de problemas, la formación, la eficacia, el cambio y mejora y estudios de género; pero más recientemente los estudios se vienen centrando en el liderazgo (leadership for learning) y la forma de convertir equipos en líderes para la gestión educativa (5). En este sentido se han desarrollado estudios para determinar los papeles que juegan los profesores, la comunidad, los alumnos, el aprendizaje; es decir, en la transformación las formas comunes de enseñanza en escenarios nuevos para el aprendizaje (13).

En definitiva, el elemento central de todos estos cambios en la gestión educativa moderna es el aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, el objetivo constante en el que concurren las variables señaladas es en el apoyo las mejoras continuas y sistemáticas en las acciones del profesor dentro de la clase. Estos ajustes dinámicos, se reflejan en una efectividad en el trabajo docente, pero adicionalmente, en los equipos directivos que intro-

ducen las nuevas estructuras y roles para la transformación de las formas habituales de enseñanza (14,15). En este sentido, los equipos directivos enfocan sus acciones en el desarrollo de los profesores rediseñando cada vez, los contextos de trabajo y las relaciones profesionales; esto los convierte en lo que actualmente se conoce como "líderes pedagógicos" de la escuela (5). El papel del director pasa entonces a ser un agente de cambio y recursos que conoce su equipo y lo promueve al aprovechamiento de las competencias en torno a un objetivo común y no solamente como una figura burocrática (12,5)

Esta labor en conjunto, de equipo entre directivos y profesores no siempre se ha visto favorecida especialmente en el rol que los profesores desempeñan en la enseñanza y en la forma como los alumnos aprenden. Por esta razón la conexión que deben emprender los equipos líderes es a nivel de toda la escuela, con el trabajo en el aula de clase de cada uno de los profesores (16).

Todo lo señalado hasta aquí, está definido como se ha demostrado en los párrafos anteriores, en la mejora del sistema educativo. La administración, por lo tanto, representa la oportunidad para superar preocupaciones constantes como la financiación, los planes de estudio y la implicación de

los grupos de interés (17). Transformar estas preocupaciones en proyectos permite que el equipo interactúe y promueva las soluciones, por ejemplo, promoviendo la solución del plan de estudios y materiales, el proyecto educativo para el desarrollo de competencias de los estudiantes, el proyecto educativo para el desarrollo de competencias de los estudiantes, el proyecto de desarrollo institucional como herramienta estratégica para la política educativa de la dirección, solo por dar algunos ejemplos. Esta forma de trabajo orientada por proyectos produce experiencias en la adquisición de nuevas técnicas, herramientas y reorganización de las actividades y nutre de manera importante el liderazgo de los equipos (17).

Otra consecuencia de estas dinámicas, de liderazgo pedagógico, es la integralidad que aporta la escuela cuando se mezcla con el contexto social. Y se refiere específicamente a la inclusión de las comunidades y especialmente dentro de ellas a los servicios sociales y de salud para niños y familias. Esta iniciativa se viene expandiendo y a futuro próximo será probablemente popular (18). Valli, presenta algunos ejemplos de las alianzas que apoyan el aprendizaje de los estudiantes y que terminan por fortalecer tanto a las escuelas como a las familias. En este sentido sí que es indispensable el liderazgo peda-

gógico, dado que se requieren una variedad de modelos, estrategias y propósitos que puedan ser logrados a través de este medio. Se conoce a este tipo de acciones de la escuela sobre la comunidad como "liderazgo fronterizo" (18).

En la escuela se aprecian básicamente dos tipos de liderazgo directivo, el de apoyo y el liderazgo participativo. Los dos tienen objetivos distintos y formas diferentes de ejercerse; pero ambos afectan significativamente la eficacia docente. Al respecto se han realizado estudios en los que se explica su importancia y el impacto sobre la actividad docente. Esto lo que demuestra es que se requiere, que los equipos promuevan algunos tipos de liderazgo; los que más les convengan, en función de la misión, con el objeto de empoderar al profesor con su tarea y los objetivos generales de las instituciones (19).

El liderazgo Como motor fundamental de la escuela del siglo XXI

El liderazgo es una práctica, contiene acción, no es un cargo como se aprecia en algunas instituciones educativas en la actualidad en la que existen personas que burocráticamente son señaladas como "Líderes de"; no es un individuo que ocupa una posi-

ción formal de autoridad dentro de la organización (6). El liderazgo, según Bolívar, debe ser construido pues es la herramienta para el trabajo en torno a un proyecto educativo compartido, y es consecuencia de un proceso para aprender conjuntamente a "hacerlo mejor"; enmarcado en dos ejes, el primero en tener un sentido de visión que marca la dirección a la organización; y el segundo, ejercer una influencia en otros hacia ese fin (6).

La relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar ha sido revisada de manera importante (20,16,21). Estas investigaciones evidencian que el resultado alcanzado en la calidad de las escuelas es dependiente de la preparación, implicación, colaboración entre los líderes escolares, los equipos de profesores y las mismas comunidades en donde se encuentra inmersa la escuela (22,6).

Esta situación que enfrenta la búsqueda de la calidad en la escuela y que requiere del liderazgo pedagógico como su motor; implica la formación de líderes que sepan distribuir dicho liderazgo entre su personal y comunidad (liderazgo distributivo). En este sentido, los mejores líderes comparten responsabilidades y tareas en aprovechando y potenciando las capacidades de cada docente de su comunidad de forma horizontal, más que vertical. Este tipo de liderazgo es

el verdadero promotor de lo que en la actualidad se conoce como "capital social de la escuela" (6).

El liderazgo en la escuela ha ido cambiando con el tiempo desde formas en las que el papel del líder era la del control y la racionalidad burocrática en las tareas de la institución escolar, con una función simple y muy clara: medir y supervisar. Esto llevó a que las instituciones educativas fueran homogéneas y con identidades comunes. Posteriormente, el liderazgo se ha promovido hacia la acción estratégica, centrada en la planeación y ejecución estratégica; repensando conceptos e innovando en la organización y haciendo posible el crecimiento (4).

En la actualidad se prefiere el liderazgo que conoce ampliamente lo pedagógico en la enseñanza y el aprendizaje, que resuelve problemas en función de su conocimiento pedagógico y que fomenta la confianza racional con el personal, las familias y los alumnos (23,4). Esto define el liderazgo actualmente como un proceso social, relacional en sí mismo y basado en la confianza. En este orden de ideas, este tipo de líderes consiguen traducir el planteamiento del problema estratégico en ejecución operacional. Esa característica es la que lo hace esencial en el entorno educativo, su ejercicio implica orientar (mostrar

y definir lo que se pretende que logre la institución) y motivar (contribuir al desarrollo de las personas que la forman) constantemente (4).

La complejidad en las tareas de la educación hace que la construcción de programas innovadores en los centros educativos, convoquen la apuesta de la acción del liderazgo distributivo (22). Lograr líderes con esta visión requiere la implementación de programas para la formación de formadores líderes escolares (24), y en este sentido se ha producido literatura científica valorando el impacto que estas estrategias de capacitación tienen en los contextos de los países con respecto al Coaching, clima escolar y las condiciones docentes (25,15,13).

Otros componentes importantes de la tarea de líder es la experiencia, los años dedicados al servicio directivo y los años de formación son definitivos a la hora de tener a los mejores equipos para estas tareas en las escuelas, los mismos estudios no son por otra parte concluyentes en que la perspectiva de género tenga influencia en la calidad del liderazgo (26); y los modelos mentales con que crea su abordaje sobre la realidad escolar, respecto de su tarea como líder, en el estudio de Keskiniliç Kara & Ertürk, se aprecia que en la muestra de directivos estudiados, se presenta entre sus modelos mentales los conceptos de: "diri-

gir", "administrar" y "afectar" como los más relacionados con el componente de liderazgo, seguido de "innovadores", "honestidad", "habilidades de comunicación" y "carismáticas" (27,28). De esta forma se puede concluir que formar un líder educativo implica la experiencia, la formación y la conceptualización que trae la misma persona sobre lo que significa gestionar bajo este paradigma.

Por otra parte, toda la responsabilidad de la mejora en los centros educativos y de sus programas recae en las competencias en la gestión que se traduce en la coherencia para la toma de decisiones y la coherencia mediante la cual se adaptan las acciones de mayor valor que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora (22). El desarrollo de esas tareas corresponde a los líderes; y sus experiencias son en la actualidad transmitidas en una puesta en escena de lecciones aprendidas para las comunidades del mundo, que pueden terminar en la construcción de nuevas políticas (29).

Un ejemplo de estas transformaciones, que el liderazgo colaborativo produce, en las instituciones es el desarrollado en el documento de Conde Vélez y colaboradores en donde se presenta la experiencia de 46 escuelas frente a estrategias de liderazgo educativo para la convivencia escolar,

en las que se logra demostrar cómo estas experiencias compartidas pueden llegar a influenciar la coexistencia y la promoción de medidas preventivas cuando se ejerce un liderazgo comprometido con una cultura de paz (13). Otro documento que aborda estos aspectos del clima escolar con respecto a las acciones del liderazgo es el de Renihan, en el que explora la forma como el éxito de los estudiantes depende del liderazgo en la escuela (21).

Desde otra perspectiva, dada la mayor autonomía de las escuelas y dada la mayor responsabilidad por los resultados que imponen las políticas; existe una resistencia por parte de los directivos que ven, que al estar sometidos, a las nuevas tareas que impone el liderazgo escolar, solamente hay una ampliación de sus tareas burocráticas, sus funciones y responsabilidades; y por otro lado, una resistencia de los docentes, que ven invasión en sus prácticas individuales y libertad pedagógica (16). Cabe esperar entonces que el cambio se logre con la participación conjunta de los estamentos involucrados en las políticas educativas y esto finalmente incluye al Estado. A esto le apuesta la OCDE al recomendar nuevas estrategias para impactar y mejorar el liderazgo escolar (Improving School Leadership) mediante algunas recomendaciones puntuales: redefinir las responsabilidades que

deben tener los equipos directivos, distribuir el liderazgo escolar, capacitar en las competencias necesarias a los directivos para un liderazgo eficaz y por último, hacer una profesión atractiva, esta de ser directivo de la educación (6).

Conclusiones.

Finalmente, el desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que ejerzan. Esto las conduce a la creación de mejores modelos, a una mayor autonomía institucional y a una gestión moderna enfocada en contextos específicos lo que determina, mejores ofertas académicas con optimización de los espacios, la toma de las decisiones en tiempos adecuados, la mejora de los programas y el desarrollo del potencial humano para lograr la calidad de la educación que se requiere para el siglo XXI, siglo del conocimiento.

Se requiere entonces transitar hacia una educación de calidad con una capacidad de conducción de alto nivel por parte de los directores, con un rol directivo que potencie las organizaciones educativas en el aprendizaje significativo y de calidad; el trabajo en equipo y en la mejora dinámica y sistemática de la calidad y cantidad de los recursos para lograr la mejora de

la calidad, esto incluye la tecnología y el uso de las TIC para la formación de competencias de liderazgo (30).

El estilo de liderazgo del director educativo influye de manera importante en el rendimiento de cada organización, de cada proceso y de cada actividad o proyecto. Esto implica una necesidad de adaptación del liderazgo para lograr la transformación continua que se requiere en la actualidad dada las demandas de sociedades basadas en el conocimiento y en la mejora de la calidad de vida y aplicación de la ciencia.

El liderazgo de educación moderna involucra las alianzas entre las comunidades y la escuela como una manera de retroalimentación indispensable. En la actualidad, no puede ser pensando el liderazgo escolar y la gestión sin este componente; y dentro de este, la participación obligada de liderazgo entre directivos, padres, comunidad y escuela (31).

Referencias

1. Carriego C. Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Iberoamericana de Educación*. 2006; 2(39).
2. Martínez de Soria AB, Ibarrola García. Liderazgo del Profesor: Objetivo Básico de la Gestión Educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. 2015;(67): p. 55-70.
3. Martínez de Soria AB, Ibarrola García. Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa Aurora Bernal Martínez de Soria. *Revista Iberoamericana de Educación*. 2015;(67): p. 55-70.
4. Fernández-Salineró de Miguel C, Miquel Martínez M, Roca Casas. El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación. *Liderazgo y Educación*. Universidad de Cantabria. Santander; 2013.
5. Bolívar. Una Dirección Para El Aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 2009; 7(1): p. 1-4.
6. Bolívar A. Liderazgo educativo. *Aula 221*. 2013;; p. 12-17.
7. Rodríguez-Molina. Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educ.Educ.*. 2011; 14(2): p. 253-267.
8. Bolívar Botía A. Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y maestros*. 2015 ;(361): p. 23-27.
9. Garbanzo Vargas GM, Orozco Delgado VH. Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*. 2010; 34(1): p. 15-29.
10. Organización para la Cooperación y el De-

- sarrollo Económicos OCDE. Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. 2009;: p. 56.
11. Bolivar Botía A. ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?. Revisión de la investigación y propuesta. Revista Internacional de Investigación en Educación. 2010; 3(5): p. 79-106.
 12. Freire S, Miranda A. Avances de investigación. Educación y aprendizajes. Grupo de Análisis para el Desarrollo- GRADE. 2014;(17): p. 62.
 13. Conde Vélez , Azaustre Lorenzo MC, Méndez Garrido JM. Leadership: its importance in the management of school coexistence. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2017; 237: p. 169 – 174.
 14. Gajardo , Ulloa. Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. 2016; Nota Técnica N°6: p. 1-13.
 15. Deeboonmee , Ariratana. Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014; 112: p. 982 – 985.
 16. Machado J, Matías Alves J. Melhorar a Escola. 2013..
 17. Androniceanu A, Ristea B, Mascu Uda. Leadership competencies for project based school management success. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2015; 182: p. 232-238.
 18. Valli , Stefanski A, Jacobson. Leadership in School-Community Partnerships. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014; 141: p. 110-114.
 19. Sirisookslipa S, Ariratana W, Keow Ngang T. The Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2015; 186: p. 1031-1037.
 20. Horn , Marfán. Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad. 2010; 9(2).
 21. Renihan PJ. Leadership Succession for Tomorrow's Schools. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2012; 55: p. 138-147.
 22. Rivilla AM, Gómez Díaz RM. El liderazgo pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. Perspectiva Educacional, Formación de Profesores. 2014; 53(1): p. 91-113.
 23. Montecinos , Aravena , Tagle. Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. 2016;: p. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

24. Brunello , De Paola M. Leadership at school: Does the gender of siblings matter? *Economics Letters*. 2013; 120: p. 61-64.
25. Corcoran RP. Principals on the path to excellence: Longitudinal, multisite cluster-randomized controlled trials of the National Institute for School Leadership's Executive Development Program. *International Journal of Educational Research*. 2016; 79: p. 64-75.
26. Yan Piaw , Fatt Hee , Rashid Ismail , Huong Ying L. Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014; 116 : p. 5125 – 5129.
27. Keskinliç Kara SB, Ertürk. Mental models of the school principals on "leadership". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015; 174: p. 2145-2152.
28. Ponsombut , Kanokorn , Sujanya S. Factors Affecting Charismatic Leadership of Primary Schools Principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014; 112: p. 962-967.
29. Egekvista UE, Lyngdorfa NE, Du XY. Internationalization in schools—Perspectives of school leaders. *International Journal of Educational Research*. 2017; 83: p. 20–31.
30. Salih Gençer , Samur. Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2016; 229: p. 226 – 233.
31. Poveya J, Campbella AK, Willis LD, Haynes M, Westerna M, Bennetta S, et al. Engaging parents in schools and building parent-school partnerships: The role of school and parent organisation leadership. *International Journal of Educational Research*. 2016; 79: p. 128-141.