

El cambio escolar y el liderazgo transformativo

Dra. Alicia Castillo Ortiz

Cuaderno de Investigación en la Educación, número 16, mayo 2001

Centro de Investigaciones Educativas

Facultad de Educación, Río Piedras

Lo único permanente en la educación es el cambio. Esta aseveración puede parecer contradictoria puesto que presenta la idea de lo permanente y continuo, que para muchas personas es sinónimo de estático, y la idea del cambio, que se visualiza como movimiento, diferencia y transformación. Sin embargo, es importante reconocer que la educación existe porque se quieren producir cambios en el conocimiento y el comportamiento del ser humano. Por tal razón, hay que reconocer que educación y cambio casi se puede ver como una misma cosa.

Desde la década de los años sesenta, tanto Brown como Cáceres, sociólogos de la educación establecieron que el proceso educativo tiene tres propósitos básicos:

1. Transmisión de la cultura- se pasan a las nuevas generaciones un núcleo fundamental de creencias, hábitos y valores que la sociedad espera que los jóvenes adquieran. Sin embargo, se producen algunos cambios en los mismos ya que la escuela transmite la cultura, pero es una cultura sujeta a cambios en lo que se ajusta al tiempo, a los nuevos modos de la sociedad, a sus necesidades e intereses.
2. Desarrollo de nuevos patrones sociales- las personas van desarrollando nuevos patrones y formas de hacer las cosas que le permitan ajustarse a un mundo de cambios. Reciben la influencia de otras culturas y responden a los cambios sociales, económicos y políticos de la sociedad.
3. Capacidad creadora- desarrollar en el individuo la capacidad para crear, para inventar y para producir nuevos cambios.

La escuela es responsable de auspiciar las experiencias educativas necesarias para que los estudiantes puedan conocer y adquirir la esencia de sus antepasados, desarrollar nuevas formas para adaptarse e interpretar la realidad y afinar la habilidad para desarrollar nuevos conocimientos. Aunque ésta es un reflejo de la sociedad también es el vehículo que ha creado la sociedad para socializar a los jóvenes e inducirles a transformarse. El cambio social debe ser planificado, controlado y dirigido de forma coherente y consciente. Éste debe ser apoyado por un sistema educativo compatible con las modificaciones que sufre la sociedad. La escuela debe modificarse para así satisfacer las necesidades que se generan continuamente en la sociedad. Para lograr esto debe tener el conocimiento de las necesidades cambiantes de la sociedad, tales como las sociales, las públicas y las individuales que debe satisfacer si quiere ser aprobada y mantenida por la sociedad.

Mort, según citado por Owens (1996), indica que una práctica educativa nueva toma cincuenta años en difundirse y aceptarse en las escuelas. Las escuelas

promedio están 25 años atrasadas en las prácticas nuevas. Indica también que la nueva práctica toma 15 años en diseminarse a través del 3% del sistema educativo y 20 años adicionales en dispersarse en un estado. Al mismo ritmo continuará difundándose a través de toda la nación americana.

Según lo estableció el Consorcio sobre Productividad en las Escuelas en el 1995 (citado por DuFour and Eaker, 1998) la controversia no es que los maestros y las escuelas no estén innovando y cambiando todo el tiempo, lo están haciendo. El problema es el tipo de cambio que ocurre en el sistema educativo, su frágil calidad y el que estos, en su mayoría, no son cambios planificados, sino que al contrario, ocurren por casualidad y al azar.

Cambio no es sinónimo de innovación, sino es una alteración de algo o de alguien y puede darse de forma involuntaria. La innovación, por el contrario, es una transformación deliberada e innovadora de lo que existe. Estos atributos la distinguen del cambio que ocurre en todo (Wiles y Bondi, 1991). Los educadores debemos tener clara esta diferencia para que podamos atender tanto el cambio como la innovación. Así le daremos la importancia que cada uno de éstos requiere de acuerdo con sus implicaciones en el proceso educativo.

Bennis (citado en Wiles y Bondi, 1991) indica que existen siete tipos de cambios que se desarrollan en las organizaciones, en especial, en las escuelas. Estos son:

1. el cambio planificado - aquél que se produce como parte de un proceso de planificación e incluye la determinación de las necesidades de cada miembro de la organización;
2. la adoctrinación - ocurre cuando recalamos un tipo de idea y la enseñamos sin la posibilidad del análisis y la reflexión sobre la misma;
3. el cambio coercivo - es toda modificación a lo existente que ocurre bajo presión, a la fuerza y bajo amenaza;
4. el cambio tecnocrático - ocurre en la forma de hacer las cosas, en los procedimientos y prácticas adoptados por la organización;
5. el cambio interaccional - se crea por medio de la interacción y la comunicación entre los diferentes miembros de la organización o entre éstos y las personas fuera de la misma;
6. el cambio acumulativo - es el resultado de una serie de eventos que se unen y producen nuevos patrones; y
7. el cambio natural - que ocurre de forma espontánea y continua por el mero hecho de existir y actuar.

Esta lista de alteraciones es evidencia suficiente de que el cambio es algo que va a ocurrir en todo momento, como parte de las acciones cotidianas. Lo que pasa es que éste ocurre de una forma tan constante y rutinaria que el ser humano no se da cuenta de que el mismo ocurre, a menos que sea uno en el que se haya pensado con anterioridad. Por esta razón, en el proceso educativo es muy

importante la participación de las personas interesadas para que el cambio de verdad responda a las necesidades tanto de la escuela como de la sociedad. La escuela como institución formal, debe producir modificaciones o innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución. Esta gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseado, necesario y que permita a la escuela el mantenerse en un rol proactivo ante las demandas de la sociedad. De esta manera, el producto de la escuela responde también a las expectativas de esa sociedad que crea a la escuela con ese propósito.

La organización escolar puede generar diferentes tipos de cambios planificados, como los siguientes:

1. cambios en la estructura de la organización en la cual se reordenan los sistemas internos. Éste puede incluir tres tipos de modificaciones en la estructura organizacional:
 - Diseño organizacional - cambio en la definición de los puestos.
 - Descentralización - creación de unidades más pequeñas con cierto grado de autonomía.
 - Modificación del flujo de trabajo - rediseño de las tareas de los recursos humanos de la organización de acuerdo a las áreas de especialidad.
2. Cambios en la tecnología, que significa cambiar la maquinaria, los procesos, la investigación o los métodos de producción.
3. Cambios en las personas, que incluye tratar de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

Para que un cambio planificado se convierta en un cambio verdadero en una organización se tiene que seguir un proceso sistemático. Según Lewin y Schein, éste se compone de tres etapas fundamentales:

1. Descongelar - consiste en lograr que los miembros de la organización identifiquen la necesidad de cambiar.
2. Cambiar - se adoptan los valores, actitudes y conductas nuevas que van a ser dirigidas por un agente de cambio.
3. Recongelar - garantizar que el nuevo patrón que se produjo en el paso anterior se mantiene, se refuerza constantemente y se apoya el proceso de implantación para que no se elimine el cambio producido.

Este proceso se tiene que completar para asegurarnos que el cambio se produzca de la manera adecuada para que sus resultados sean positivos y con implicaciones a largo plazo.

Para que una organización sea eficaz y se mantenga la salud organizacional deben tener presente lo siguiente:

- 1) lograr sus metas,
- 2) mantenerse a sí misma internamente,
- 3) adaptarse al ambiente.

Las escuelas tienen que seguir este mismo patrón si quieren mantener su eficacia. Para que una escuela sea eficaz todos los componentes de la organización deben tener un compromiso real con el cambio planificado. Un cambio que en realidad provenga de la selección, adaptación e implantación de una serie de innovaciones que atiendan las necesidades de la comunidad escolar y permitan alcanzar una mayor productividad, y que los resultados demuestren la calidad académica y de los procesos administrativos. El director y el grupo de maestros de esa escuela necesitan una mentalidad abierta y proactiva, y que ante cada problema o situación que se presente vean una gran oportunidad de desarrollo. Por supuesto que esta visión puede presentar riesgos en el proceso educativo. Pero, realmente, no hay peor gestión que la que no se hace. Además es mejor cometer un error tratando de solucionar una situación, que esquivarla y dejar que la misma se convierta en un problema con implicaciones negativas para la escuela.

Para que una escuela sea eficaz tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita continuar desarrollándola al máximo, debe tener una comunicación adecuada entre sus miembros, debe haber un balance de poderes y debe haber participación activa de todos sus miembros. Esa escuela tiene que utilizar adecuadamente a los recursos humanos, debe existir cohesión entre sus miembros y estos deben mantener una moral alta. Además, los miembros de la escuela deben utilizar su autonomía para adaptarse a los retos que le produce el ambiente, planificar el cambio e introducir innovaciones que le permitan estar en mejoramiento continuo y colaborar juntos utilizando el consenso para la solución adecuada de los problemas que se presenten.

Lamentablemente, en las organizaciones existen personas que no apoyan este estilo proactivo y se oponen al cambio. Se resisten a que se modifiquen las cosas de forma estructurada. Sin embargo, no pueden detener el cambio que ocurre todos los días como producto de los procesos de vida del ser humano. Estas personas se convierten en fuerzas de resistencia al cambio por una de las siguientes tres razones:

1. Incertidumbre - cuando el empleado no sabe con qué va a enfrentarse.
2. Preocupación por pérdidas personales - es el miedo a perder algo que ya se tiene, por ejemplo, estatus, dinero, autoridad, amistades o la comodidad personal.
3. Creencia de que el cambio no es a favor de los mejores intereses de la organización - el empleado cree que el cambio puede afectar la productividad o la calidad del producto.

Por lo tanto, la labor del director de escuela y de los maestros es trabajar juntos para evitar que la resistencia al cambio se convierta en una limitación que no permita el desarrollo institucional. Es importante que a través de la gestión educativa se introduzcan las innovaciones que sean necesarias para lograr un proceso educativo más exitoso.

Una innovación es cualquier pensamiento, comportamiento o cosa que es nueva porque es cualitativamente distinta de la existente. En educación, una innovación se refiere a un cambio novel, deliberado, planificado que espera ayudar a

la escuela a lograr más eficazmente las metas existentes y lograr nuevas metas. La reforma educativa se enfoca mayormente en la reestructuración escolar, y así se logra que el liderazgo transformativo y el cambio de modelos de cultura institucional sean asuntos críticos para los administradores. Ambos conceptos están unidos a la comunicación. Por lo tanto, el liderazgo para el cambio y la innovación requiere un conocimiento real de las teorías de liderazgo, las teorías organizacionales y las de comunicación.

Situación actual de la Educación en Puerto Rico

El Departamento de Educación de Puerto Rico está llevando a cabo una reforma educativa luego de la aprobación de la Ley 68 de 1990, la Ley 18 de 1993 y la reciente Ley 149 de 1999. Esta reforma requiere un cambio en la estructura del mismo de altamente centralizado a un modelo de organización más descentralizado que otorga mayor autonomía a las escuelas y a las diferentes unidades del Sistema. Con esta autonomía, las escuelas asumen la responsabilidad sobre sus asuntos docentes, administrativos y fiscales. Además, se visualiza al estudiante como centro del sistema y al maestro como agente de cambio. El maestro y el resto del personal docente tienen que saber que además ha habido un cambio en la profesión de maestro. El mismo está basado en los cambios sobre cómo se adquiere el conocimiento, cuál es el rol del estudiante y cuál debe ser la función del maestro en este proceso.

En el 1996 Hemphill y Pledger presentaron un informe en el que indicaron que en el nuevo paradigma educativo la facultad y los estudiantes construyen juntos el conocimiento, y los estudiantes toman un rol más activo en su propia educación. Inclusive, tienen la tecnología a su disposición que les permite maximizar su aprendizaje a través de la práctica o en la investigación. Esto es posible a través de las redes de comunicación por medio de la televisión o de Internet. Además, se les ofrece una visión más abarcadora e integradora del proceso educativo, a la par con los movimientos de globalización en la sociedad. Por lo antes expuesto, asistimos a la antesala de lo que puede ocurrir en la educación en el futuro, ya que la tecnología le abre unas puertas adicionales al proceso educativo para cambiar métodos, procesos y oportunidades para los maestros y los estudiantes.

Por esta razón, es importante que el director de escuelas se convierta en un verdadero agente de cambio, según se requiere para la creación de una verdadera comunidad de aprendizaje. La Carta Circular 4-97-98 establece las funciones de los Directores de Escuelas. La gran mayoría de las 40 funciones enumeradas insinúan la responsabilidad del Director en promover el cambio a través de los procesos de planificación, dirección y evaluación. En la función número 34, en particular, asigna al Director de escuelas la responsabilidad de fomentar el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación. Ambas actividades establecen la necesidad de buscar información sobre los cambios que se deben hacer en la escuela a la luz de las necesidades de los maestros y de los estudiantes. Estos programas innovadores pueden proveer modelos, y dirigir la labor docente para mejorar las escuelas, motivar a los estudiantes y aumentar las ejecutorias y la productividad de la facultad.

La habilidad del líder tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. La Escuela de la Comunidad, según descrita por la nueva Ley 149, presenta un tremendo reto: un reto para los directores de escuela, para los maestros y para la comunidad. Es un reto porque presenta un cambio de paradigma de lo que es una escuela tradicionalmente al cambiar la forma en que se ejerce el liderazgo y la forma de medir los resultados. La organización interna de la escuela debe ser adecuada, flexible, dinámica y participativa para que se desarrolle como un sistema que promueva la cooperación entre sus miembros y todos a su vez puedan participar del ejercicio de liderazgo.

Futuro del liderazgo en la educación

Los miembros de una comunidad escolar con autonomía deben determinar las necesidades de su miembros, planificar estratégicamente utilizando como base una visión y una misión que todos compartan y estén dispuestos a respaldar. Esta escuela requiere dedicación y compromiso de los integrantes de la comunidad, comenzando por el director, los maestros y otro personal de la escuela e incluyendo a los padres, los estudiantes, los recursos de la comunidad, las agencias públicas y privadas y los voluntarios que quieran colaborar en el proceso. Todos los miembros de la comunidad escolar deben estar apoderados, con la capacidad para que cada cual haga lo que tiene que hacer y tome las decisiones requeridas en el nivel que le corresponde, tomando como base el bien común y reconociendo que la organización es responsable de demostrar su productividad. El éxito de la organización, está influenciado por su capacidad de lograr colaboración en vez de hostilidad entre los departamentos funcionales, estimular las diferencias y producir ganancias con ellas a través de un proceso de toma de decisiones productivo que lleve a soluciones aceptables.

Para lograr este propósito el estilo de liderazgo que se ejerza, en una escuela, debe ser el liderazgo transformador. Bass y Avolio (1994) demostraron que se espera que el liderazgo transformativo contribuya a los esfuerzos de la organización para mejorar sus operaciones. Esperan también que el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre diferentes funciones de la organización aumentarán la velocidad en que se introducen las innovaciones en el proceso y en el producto. Lo importante es estar pendiente de los efectos a largo plazo de estas innovaciones, usando los menores esfuerzos posibles de energía, recursos y tiempo. Por esta razón, el estilo colaborativo es el más adecuado para introducir los cambios y aumentar la productividad.

Ingram (1997) realizó estudios que concluyeron que los maestros están más motivados bajo el liderato de directores de escuela que ellos perciben como líderes transformadores. Esta nueva visión del liderazgo aboga también por establecer un balance de poderes entre los diferentes miembros de la organización.

Mitchell y Tucker (1992) explican que el problema es que a través de los años hemos pensado que el liderazgo es la capacidad de hacerse cargo y hacer que las cosas se hagan. Esta visión nos ha alejado de enfocarnos en la importancia del trabajo en equipo y de un desarrollo educativo comprensivo. Quizás es tiempo de que dejemos de pensar en el liderazgo como una acción agresiva. Es necesario reconceptualizarlo como una

forma de pensar en nosotros como miembros de una organización escolar. Además, de percibirlo como elemento esencial de la naturaleza del proceso educativo ya que el cambio es un factor inherente que no se puede eliminar ni detener.

Tichy y Devanna (1986) desarrollaron una teoría sobre el liderazgo transformativo. En ésta el liderazgo se caracteriza como un drama de tres actos: En el Acto I el líder transformativo reconoce la necesidad del cambio. En el Acto II se crea la visión de lo que se espera alcanzar y se moviliza el grupo logrando su compromiso con el cambio. Mientras que en el Acto III, se institucionaliza el cambio. La planificación estratégica tanto como el liderazgo transformativo se orientan hacia el desarrollo de una visión de lo que debe ser el futuro de la organización. Ambos son necesarios para que la organización responda a los cambios e incertidumbres de la vida organizacional y de la sociedad.

Leithwood (1992) encuentra que los líderes transformativos en las escuelas buscan tres objetivos fundamentales:

1. Ayudar a su equipo de trabajo para desarrollar y mantener una cultura escolar profesional y colaborativa. - Esto quiere decir que el grupo de trabajo debe conversar a menudo, observar, criticar, reflexionar y planificar juntos. Las normas de responsabilidad colectiva y de mejoramiento continuo les mueven a enseñarse unos a otros cómo enseñar mejor. Los líderes transformativos involucran a todos en el establecimiento de las metas, reducen su aislamiento, usan los mecanismos burocráticos para apoyar los cambios de cultura, comparten el liderazgo delegando el poder y comunican activamente las normas y creencias de la escuela.
2. Fomentan el desarrollo profesional de los maestros.- Uno de los estudios de Leithwood sugiere que la motivación de los maestros para mejorarse aumenta cuando éstos internalizan que los maestros pueden lograr su desarrollo profesional a la par con la misión de la escuela
3. Ayudan a los maestros a resolver los problemas de forma más eficaz.- Según Leithwood, los líderes transformativos usan prácticas que ayudan a su equipo a trabajar de forma más inteligente no más fuerte.

El énfasis en el liderazgo escolar, según lo visualiza Sagor (1992), debe ser el logro del éxito de forma colaborativa definiendo el propósito del proceso de enseñanza-aprendizaje y otorgándole poder a la comunidad escolar para que enfoque todos sus esfuerzos en esa dirección. De esta forma, todo el equipo de trabajo de la escuela va a ejercer un liderazgo transformativo en beneficio de la escuela y de los estudiantes. Evans (1996) en su disertación doctoral encontró que las escuelas que tienen directores que ejercen un liderazgo transformativo, desarrollan una cultura orientada hacia el cambio planificado y se convierten en las escuelas más efectivas. Cheng (1997) indicó- en un informe producto de sus investigaciones - que sólo las escuelas que logren ser más efectivas a través de este tipo de liderazgo están a la par con las nuevas tendencias educativas y con la reforma mundial.

Los líderes transformativos desarrollan una cultura organizacional en la cual se analizan continuamente las fuerzas que promueven el cambio y las que lo resisten, con el propósito de mantener el equilibrio y evitar los conflictos que se pueden dar si el cambio no es planificado adecuadamente. La tesis central de las ciencias del comportamiento aplicadas al conflicto es que con un buen diagnóstico y un buen enfoque administrativo es posible minimizar la destructividad del conflicto y usarlo productivamente. El conflicto positivo puede ayudar a tomar mejores decisiones al confrontar puntos de vista divergentes que producen ideas de mejor calidad para generar los cambios e innovaciones que la escuela necesita para mejorar la calidad del producto. Cuando la gerencia planifica adecuadamente o ejerce liderazgo transformativo, la organización se caracteriza por la armonía, la unidad, la coordinación, la eficiencia, y el orden. En una escuela como ésta el conflicto ayuda a innovar, creando prácticas educativas, currículos, servicios y normas que le ayuden a mantener su continuidad en un ambiente cambiante.

Para que la escuela tenga éxito, la diferencia la hace el Director y el tipo de liderazgo que éste ejerza. El director tiene que ser un líder: comprometido con la calidad y dispuesto a asumir responsabilidades. También debe ser competente y dominar los diferentes tipos de destrezas necesarias para tener éxito en los diferentes roles que tendrá que asumir. Además tiene que ser inteligente para que pueda establecer un balance entre todo lo que ocurre en la organización escolar y debe ser un líder diferente, que se atreva, que sea creativo, que tenga visión, que promueva el cambio y la innovación y que crea en el valor y la capacidad de su gente. Sólo un Director con estas cualidades puede ser capaz de fortalecer la escuela para que se convierta en una verdadera comunidad de aprendizaje que funcione a tono con las exigencias de la sociedad.

El director debe establecer un clima propicio para la creatividad organizacional, promovida por los mismos miembros del equipo de trabajo, muy en especial por los maestros. Se deben proveer oportunidades para:

1. Lograr la aceptación del cambio.
2. Estimular nuevas ideas.
3. Permitir más interacción.
4. Tolerar el fracaso.
5. Establecer objetivos claros y dejar libertad para alcanzarlos.
6. Ofrecer reconocimiento por los logros alcanzados.

Goodlad (1990) entiende que la cultura de la escuela es la variable dependiente del comportamiento de los maestros y los resultados de los alumnos dependen del comportamiento de los maestros. Él establece que las escuelas pueden cambiar y que según cambian sus características culturales los miembros también cambian. Por eso, a través del liderazgo transformativo, la facultad puede ser adiestrada en un proceso que se llama DDAE= diálogo, toma de decisiones, acción y evaluación. A través de este proceso la facultad puede identificar las necesidades de la comunidad escolar, compartir ideas, reflexionar, criticar constructivamente, investigar, crear, planificar el cambio, implantar las innovaciones y determinar su efectividad.

Todos tenemos una gran responsabilidad en ese proceso. Nuestra intención es presentarles unas ideas que puedan inspirarles en la labor que todos tenemos que realizar en la educación de nuestros jóvenes. El cambio no va a parar, va a continuar ocurriendo, aunque quisiéramos que las cosas se mantuvieran igual. El futuro nos ofrece una gama de oportunidades que podemos aprovechar. Los profesionales de la educación debemos convertirnos en líderes transformadores y asumir el control sobre el cambio. Tenemos que entender que éste es necesario y nunca lo podremos detener. Es necesario establecer un compromiso personal para que la escuela de hoy, funcione como la escuela del futuro. De esta manera el cambio y la innovación pueden contribuir a que la escuela en Puerto Rico logre la excelencia a la que todos aspiramos.

Referencias

- Bass, M., & Avolio, J., Ed. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Cheng, Y. C. (1997, January 20-24). **The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in the New Century**. Paper presented at the International Symposium of Quality Training of Primary and Secondary Principals toward the 21st Century at Nanjing, China. (ERIC Document Reproduction Service No. ED-407-727).
- Claudio Tirado, R. (1993). **La escuela de la comunidad**. Río Piedras, Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). **Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement**. Bloomington, Indiana: National Educational Service.
- Evans, T. J. (1996). **Elementary Teachers' and Principals' Perceptions of Principal Leadership Style and School Social Organization**. Doctoral Dissertation presented at Western Michigan University. (ERIC Document Reproduction Service No ED-403-637).
- Fajardo, V. (1997, 23 de julio). *Carta circular 4-97-98*. Estado Libre Asociado de Puerto Rico: Departamento de Educación.
- Fuller, M. (1998, July). *What schools really, really want?* Times Educational Supplement, 4280, 22.
- Goodlad, J. et al. (1990). **Teachers for our nation's schools**. San Francisco: Jossey Bass.
- Hemphill, M. R., & Pledger, L. (1996, March 27-31). *Computerized instruction in speech communication and the development of an active learning approach*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southern States Communication Association at Memphis, TN. (ERIC Document Reproduction Service No ED-412-574).
- Hoover, N. R., and others. (1991, April). **Transformational and Transactional Leadership: An Empirical Test of a Theory**. Paper presented at annual meeting of the American Educational Research Association at Chicago, Illinois. (ERIC Document Reproduction Service No. ED-331-117).

Ingram, P. D. (1997). *Leadership Behaviours of Principals in Inclusive Educational Settings*. *Journal of Educational Administration*, 35, (5), 411-27.

Kowalski, T. J. (1998, Winter). *The Role of Communication in Providing Leadership for School Restructuring*. *Mid-Western-Educational-Researcher*; 11, (1), 32- 40.

Leithwood, K. A. (1992, February). *The Move Toward Transformational Leadership*. *Educational Leadership*, 49, (5), 8-12.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990, June). **Transformational Leadership: How Principals Can Help School Cultures**. Paper presented at annual meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies at Victoria, British Columbia. ERIC Document Reproduction Service No. ED-323-622).

Ley 18 del Departamento de Educación de Puerto Rico (1993, julio). Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Departamento de Educación.

Ley 149, Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico.(1999, julio). Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Departamento de Educación.

Ley 68, Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico. (1990, agosto). Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Departamento de Educación.

McCune, S. D. (1986). **Guide to strategic planning for educators**. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

Mitchell, D. E., & Tucker, S. (1992, February). *Leadership as a Way of Thinking*. *Educational Leadership*, 49, (5), 30-35.

Murphy, J. (1994). **Principles of school based management**. Chapel Hill: North Carolina Educational Research Center. (ERIC Document Reproduction Service No. ED-373-414).

Neal, R. G. (1991). **School based management: Detailed guide for successful implementation**. Indiana: National Education Service.

Owens, R. G. (1996). **Organizational Behavior in Education**. Fifth edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Poplin, M. S. (1992, February): *The Leader's New Role: Looking to the Growth of Teachers*. *Educational Leadership*, 49, (5), 10-11.

Prasch, J. (1990). **How to organize for school based management**. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

Rossmann, G. (1988). **Change and Effectiveness in Schools: A Cultural Perspective**. Albany, New York: SUNY Press.

Sagor, R. D. (1992, February). *Three Principals Who Make a Difference*. *Educational Leadership*, 49, (5), 13-18.

Serafin, A. G. (1993, Oct. 1-2). **Future Analysis of Contemporary Leadership Theories: Generating Research in the Field**. Paper presented at National Encounter of Research in Postgraduate Studies at Guatamare, Venezuela. (ERIC Document Reproduction Service No ED-380-006).

Sergiovanni, T. J. (1990, May). *Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results*. *Educational Leadership*, 47, (8), 23-27.

Starrat, R. J. (1996). **Transforming Educational Administration: Meaning, Community, and Excellence**. New York: McGraw Hill.

Townsend, T. (1996). **School effectiveness and restructuring schools: What does the research tell us?** Paper presented at the Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement, January 1996. (ERIC Document Reproduction Service No. ED-398-625).

Turan, S., & Sny, L. (1996, Sept. 19-21). **An Exploration of Transformational Leadership and Its Role in Strategic Planning: A Conceptual Framework.** Paper presented at the Annual Meeting of the International Society for Educational Planning (New Orleans, LA,). (ERIC Document Reproduction Service No. ED-407-426).