

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

<http://dx.doi.org/10.35381/e.k.v2i4.521>

## **Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa** **Leadership leadership as an improvement factor in educational quality**

Nailibeth Lugo

[grupodeinvestigacionjik@fundacionkoinonia.com.ve](mailto:grupodeinvestigacionjik@fundacionkoinonia.com.ve)

Liceo Nacional Mirimire, San Francisco  
Venezuela

Jairo Ramón Villasmil Ferrer

[jaravife@hotmail.com](mailto:jaravife@hotmail.com)

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Santa Ana de Coro  
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-5535-3132>

Recibido: 10 de enero de 2019  
Aprobado: 15 de febrero de 2019

### **RESUMEN**

La investigación tuvo por objetivo analizar el liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa del Liceo Nacional Mirimire en el Estado Falcón. La población estuvo conformada por veintidós (22) docentes que laboraron en el año escolar 2016-2017 en la mencionada institución. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario con escalamiento tipo Likert, que fue validado a través de la técnica de juicio de experto y para determinar su confiabilidad, se calculó el Coeficiente Alpha de Cronbach, con un resultado de 0.96. De los resultados obtenidos se concluye que el personal directivo ejerce un liderazgo que presenta rasgos identificadores del estilo laissez faire combinado con el estilo autocrático, se enfoca en las tareas administrativas descuidando los estándares de las diversas dimensiones que le otorgan un proceso integral de acciones orientadas a lograr la calidad educativa.

**Descriptores:** liderazgo, delegación de autoridad, toma de decisiones, resolución de problemas.

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

### **ABSTRACT**

The objective of the research was to analyze the leadership as a factor of improvement in the educational quality of the Mirimire National Lyceum in the Falcon State. The population consisted of twenty-two (22) teachers who worked in the 2016-2017 school year at the aforementioned institution. For the data collection, the survey technique was used and as a tool a Likert-type scaled questionnaire, which was validated through the expert judgment technique and to determine its reliability, the Cronbach Alpha Coefficient was calculated, with a result of 0.96. From the results obtained, it is concluded that the management staff exercises a leadership that presents identifying features of the laissez faire style combined with the autocratic style, focuses on administrative tasks, neglecting the standards of the various dimensions that give it a comprehensive process of actions oriented to achieve educational quality.

**Descriptors:** leadership, delegation of authority, decision making, problem solving.

### **INTRODUCCIÓN**

La educación es el pilar fundamental sobre el cual se construye la sociedad, por tanto, se convierte en uno de los parámetros más significativos para ponderar el desarrollo de los pueblos, siendo fundamental en la formación de ciudadanos que se convertirán en líderes en lo social, económico, político y/o cultural, favoreciendo las demandas que la colectividad presenta ante sus propias necesidades. Ante esta realidad, cabe señalar el aporte de Castillo (2008) quien expone que las instituciones escolares como organizaciones sociales, deben dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos previstos, a través de una gestión directiva fundamentada en el liderazgo del directivo y orientada hacia la calidad educativa.

Asimismo, es importante considerar que las mencionadas instituciones son una forma de organización social vinculadas al proceso histórico de la sociedad, razón que argumenta la necesidad de un liderazgo directivo acorde con las exigencias actuales y con la finalidad de lograr una educación dirigida a atender la desvinculación con las comunidades y sus demandas, además de generar proyectos integrales con participación de todos los actores sociales involucrados, con la intención de lograr una vinculación entre los aspectos académicos y administrativos en la institución. En este escenario, la

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

dirección escolar adquiere relevancia, puesto que será la encargada de incentivar estas acciones, para lo cual, el cuerpo directivo deberá asumir un liderazgo capaz de motivar a todos los actores sociales involucrados a la integración en pro de una educación de calidad.

Por ello, se hace necesario considerar la debida importancia del papel del liderazgo en los directivos para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos previstos por la institución en atención a la realidad social de su entorno, a las exigencias del sistema educativo que se orienta según los objetivos estratégicos de cada país en concordancia con las necesidades de desarrollo y de las exigencias de la sociedad mundial, que solicita la formación de un ciudadano con competencias para ejercer profesiones en el contexto internacional. En este sentido, se evidencia que la praxis de un buen director educativo debe estar fundamentada en la gerencia y el liderazgo, combinados para el logro de los objetivos en bienestar de los actores sociales involucrados y de la institución escolar.

En atención a lo planteado anteriormente, vale mencionar a Canelón (2012) quien opina que un gerente líder en una institución escolar implica “un director consustanciado con el acto educativo y, a la vez, con los valores, cultura, tradiciones, necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de la calidad de vida” (p. 6). De este aporte se evidencia que el director debe enfocar su gestión hacia la integración de todos los actores en beneficio de la formación integral del estudiante; para lo cual, necesita consolidar un liderazgo con una visión clara de la situación, que lo lleve a una toma de decisiones acertada con la finalidad de lograr una mejor gestión y consolidar la educación en sintonía con la realidad social.

Asimismo, la autora citada anteriormente expone la necesidad de que todo sistema educativo requiere de directores escolares capaces de coordinar, planificar, guiar y motivar al personal, generador de confianza, poseedor de aptitudes y actitudes de compromiso, que lidere, delegue responsabilidades, organice con estrategias bien definidas en búsqueda de la excelencia académica. Por tanto, se pone de manifiesto en

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

el planteamiento anterior, que todo sistema educativo necesita directivos líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y que sean promotores del cambio pedagógico, para optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

En relación con el liderazgo directivo, Gallegos (2004) indica que pareciera haberse establecido un conformismo con la figura del director de instituciones educativas, otorgándole como función principal encargarse de las tareas administrativas, afectando lo pedagógico y poniendo en juego la eficiencia de la gestión, ajustándose más bien en mayor medida al control y la supervisión. En referencia a lo planteado por el autor antes citado, se tiene a Gross, Fernández, Martínez y Roca (2013) quienes manifiestan que el papel del liderazgo en las organizaciones ha cambiado profundamente durante el último siglo, puesto que hasta los años 80 e inicios de los 90, era visible el papel del líder como controlador, con una visión burocrática de la organización, con la función de supervisar; es decir, la preocupación de las organizaciones estaba más enfocada a la identificación de líderes con capacidad administrativa.

No obstante, los autores antes citados, exponen que, en la actualidad, las organizaciones buscan líderes que consigan traducir el planteamiento estratégico en análisis de la situación, toma de decisiones, capacidad de persuasión y competencias relativas a la gestión del capital humano. En este sentido, es necesario destacar el papel fundamental adquirido por el liderazgo en las instituciones escolares, puesto que son organizaciones que en su praxis deben atender un conjunto complejo de objetivos, para lo cual se necesita un gerente con competencias orientadas a la integración de los actores, al compromiso y la responsabilidad compartida basada en la colaboración de todos en un proyecto que persiga la calidad y una formación de personas capaces de transformar el mundo en una sociedad más libre y democrática.

En este sentido, cabe señalar que el rol del personal directivo adquiere importancia junto con los docentes, porque es considerado esencial para promover cambios en las instituciones educativas, lo cual debe estar acompañado con estrategias que aseguren

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

ambientes necesarios para que los aprendizajes puedan proporcionarse de la mejor manera posible, en función a que los estudiantes aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad. Es por ello, que en los últimos años el liderazgo directivo se ha constituido en un tema estratégico dentro de las políticas educativas. Al respecto, la Organización Regional de Educación para América Latina y el Caribe – OREALC-UNESCO (2014), explica que la investigación especializada “ha constatado el fuerte peso del liderazgo en la eficacia y en la mejora de las escuelas, siendo considerado el segundo factor intra-escolar de mayor trascendencia” (p. 6).

Asimismo, expone que solo recientemente pareciera que se está tomando cierta conciencia sobre la importancia de incluir entre las políticas educativas, la promoción del liderazgo directivo escolar, lo que ya llevado que varios países en el último lustro hayan empezado a generar iniciativas dirigidas a empoderar a sus directivos escolares. A pesar de este interés, se percibe una ausencia de investigación sistemática, lo que pareciera restar la efectividad a las medidas tomadas; en concordancia con lo descrito, la OREALC-UNESCO (op. cit.) manifiesta que son raras las publicaciones de este tema en revistas especializadas.

De igual manera, destaca la organización internacional mencionada, que los países entregan información exclusivamente sobre directores de escuelas básicas y no acerca de la enseñanza secundaria, lo que no permite conocer a cabalidad cómo se ejerce efectivamente la función directiva y su impacto sobre los distintos actores de la comunidad escolar; por otra parte, se desconocen las orientaciones generales y directrices específicas en materia sobre formación, evaluación o estándares de desempeño, así como los resultados esperados y las instituciones encargadas de materializarlas.

En correspondencia con lo planteado anteriormente, es importante tener en cuenta la opinión de Gross, Fernández, Martínez y Roca (op. cit.) sobre las competencias requeridas para el desarrollo de un liderazgo educativo efectivo y que se encuentran en un alto grado de interdependencia, tales como: poseer un amplio conocimiento

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

pedagógico sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, vinculando el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y de gestión; saber resolver los problemas que se le presenten en la escuela; fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el estudiantado, puesto que el liderazgo se basa en la confianza. Es decir, que un liderazgo directivo efectivo requiere poseer competencias en la gestión y promoción de procesos orientados a mejorar la enseñanza que llevan a cabo los docentes, lo que implica la mejora continua de la praxis en la enseñanza y aprendizaje, desarrollo de los demás y del mismo director; la innovación y cambio; además de utilizar las habilidades interpersonales para la construcción de una confianza relacional en la comunidad, a través de la gestión y el compromiso. Al respecto, cabe destacar la opinión de Bolívar (2010) quien expone que los líderes escolares con responsabilidad de dirección necesitan un proceso de capacitación específica que coadyuve en la mejora de los resultados escolares.

Tomando en consideración lo expresado por el autor antes referido, cabe preguntarse si en estos momentos en Venezuela, las políticas de formación y selección de directores se encuentran orientadas a la identificación de un directivo capaz de promover los cambios necesarios y de ejercer un liderazgo orientado al cambio del director modificando la visión del acto gerencial, para asumir un desempeño donde prevalezca el trabajo colectivo, participativo, abierto a las comunidades y a las propuestas de los docentes, propulsor de las ideas con su equipo para la verdadera transformación.

De acuerdo, con Castro y Romero (2010) la función del director representa una labor compleja que demanda más participación, reconocimiento a las realidades del entorno escolar, compromiso, una clara comunicación, respeto hacia los demás, al igual que otros valores que corresponden ser promovidos por este profesional, y de esta forma, se dé el cambio necesario en la acción gerencial. Con base en lo anterior y sobre de la investigadora como docente, ha observado en algunas instituciones educativas del estado Falcón que no son cónsonas con una praxis educativa de calidad, mostrando el

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

directivo de las mismas una actitud que pareciera ser pasiva, sin búsqueda de soluciones ante esta situación.

En concordancia con lo expuesto, en el Liceo Nacional Mirimire, ubicado en la localidad de mismo nombre y capital del municipio San Francisco en la región oriental del estado Falcón, se han observado situaciones que pudiesen estar afectando la calidad de la educación que se lleva a cabo en la institución y que han sido expuestas también por los docentes en conversaciones informales que sostuvieron con la investigadora. Entre las situaciones mencionadas por los educadores se identifican: deficiencia en el manejo de las computadoras del proyecto Canaima por parte de los docentes y que es transferido el problema a los estudiantes, quizá debido a la ausencia de un programa de capacitación para el uso de la tecnología y su incorporación en la praxis pedagógica, aunado a la inexistencia de servicio de internet en la comunidad.

Por otra parte, se desaprovechan los beneficios de la informática en la institución, porque el personal administrativo desconoce las diversas utilidades de la computadora y no han sido capacitadas para ello. Los laboratorios de ciencias (Biología, Física y Química) se encuentran inhabilitados por la falta de los recursos necesarios para que los estudiantes puedan desarrollar las actividades prácticas. Otro aspecto académico en descuido es el desarrollo de actividades extra cátedra, las cuales no se llevan a cabo desde hace mucho tiempo, al igual que las jornadas de educación sexual y la atención médica a los estudiantes. Asimismo, es importante señalar que se ha observado el uso de manera indiscriminado de celulares durante la clase, tanto por docentes, como por estudiantes, lo que podría afectar el desempeño del profesor y la calidad de las actividades académicas.

En lo que respecta a la infraestructura, la sede del liceo presenta debilidades, tales como ventanas de las aulas en mal estado, por la ausencia de cristales; las canales de desagüe de los techos se encuentran deterioradas; portón de la entrada principal deteriorado, convirtiéndose en un riesgo para todos los que circulan por el área, igualmente ocurre con la cerca perimetral, que además el deterioro permite la entrada libre de personas

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

ajenas a la institución; canchas deportivas deterioradas, tanto en las cercas, como en el piso y los tableros; piso del comedor escolar deteriorado, aunado a la ausencia de filtros para el consumo de agua potable; instalación eléctrica en mal estado.

En cuanto a mobiliario y recursos, existe deterioro del mobiliario en las aulas (mesas-sillas y escritorio), además de la necesidad de aumentar el inventario, porque a veces algunos estudiantes quedan sin asiento para atender las clases; asimismo, no se cuenta con los recursos suficientes y necesarios para el desarrollo de las actividades con el programa de Todas las Manos a la Siembra, así como para las actividades deportivas y culturales.

En lo concerniente al aspecto comunitario, se aprecia ausencia o casi nula integración con la comunidad y la participación de los consejos comunales, puesto que no se desarrollan actividades conjuntas, a pesar de las múltiples necesidades de la institución y de la misma localidad, tales como problemas con el suministro de agua potable, deficiencias en el suministro de gas, pocas unidades de transporte público, aunado a los problemas de vandalismo que han afectado a la institución y los pobladores de Mirimire. Las situaciones descritas destacan un escenario poco alentador para el desarrollo de las actividades académicas, lo que permite inferir que se ha visto afectada la calidad de la educación que se cumple en la institución objeto de estudio, puesto que todo pareciera indicar que el contexto que se observa no es el más adecuado para la creatividad y las estrategias innovadoras, sino que más bien sugiere limitaciones para una praxis pedagógica de calidad, aunado a la actitud pasiva que se infiere, por parte del equipo directivo, debido a que no se observan acciones y/o proyectos orientados a la búsqueda de soluciones a los problemas señalados, así como tampoco se observa la intención de lograr la integración con la comunidad.

Por lo cual se tuvo como objetivo general: Analizar el liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa del Liceo Nacional Mirimire en el Estado Falcón.

## REFERENCIAL TEÓRICO



Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

## **Liderazgo**

El liderazgo es un factor que se debe considerar seriamente en la gerencia, puesto que ésta es estimada como la relación de interdependencia entre gerentes y subordinados, con la finalidad de convertirse en agente de cambio y reestructuración de la organización. Al respecto, Drucker (1985) afirma que la gerencia se está convirtiendo en un agente de innovación social. Además de innovadora también será compleja, apreciando que el gerente deberá ser ágil en la aplicación de sus conocimientos, siendo flexible a los nuevos planteamientos.

Es importante destacar que, en las instituciones educativas, el director es visto como el gerente, en comparación con las organizaciones empresariales, lo que requiere del conocimiento de las nuevas teorías organizacionales que le permitan innovar en la gerencia que desarrolla dentro del centro educativo. No obstante, siempre se debe tener presente que toda institución se mantiene en constante cambio, de los cuales el más importante es, quizá, el referido al talento humano, por cuanto exige de sus gerentes gran capacidad de respuesta y adaptación.

Por esta razón, el gerente debe ser capaz de analizar las variables contingentes correspondientes a situaciones específicas, así como también poseer la capacidad para crear, inventar y aplicar estrategias administrativas efectivas, ante las situaciones presentadas, integrando teoría/práctica por la vía más útil, pues cada profesional actúa en forma coherente con una teoría en acción. En tal sentido, la gerencia, según Chiavenato (2008) está estrechamente vinculada con el espacio laboral, organizacional, debido a su relación específica con la posesión de actitudes y capacidades, las cuales tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización.

Asimismo, Chiavenato (op. cit.) opina que “para llegar a ocupar un puesto de gerente, la persona debe contar con ciertas aptitudes, las cuales pueden adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero, son por lo general bastante similares” (p.31). Estas aptitudes son las que van a definir el liderazgo que posea el gerente de la

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

institución educativa, y que López (2003) define como el compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización con la calidad, lo que pone de manifiesto el rol fundamental que desempeñan los directivos en el éxito o fracaso en la gestión de la organización.

En lo que respecta al liderazgo, es importante señalar a Bass (1990), reconocido por sus aportes sobre el tema y quien expone que “El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo” (p. 21). De conformidad con esta definición, el líder debe ser un agente de cambio, capaz de afectar el comportamiento y desempeño de los seguidores. En torno al liderazgo, Kotter (1996) expone que éste se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión de la misma.

Ante lo planteado anteriormente, se puede inferir que el líder es la persona conductora de toda la energía laboral, para lograr el éxito de la organización con la colaboración de los demás, por tanto, un líder debe conocerse a sí mismo, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr. Por su parte, Robbins (2008) define el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida. Por tanto, puede concebirse el liderazgo como las características de quienes orientan a otros mediante sus habilidades, así como sus conocimientos para lograr su participación voluntaria en el logro de los objetivos.

En este sentido, se observa que entre las cualidades y competencias que destacan a los líderes que han transformado sus organizaciones está la visión de la organización, el desarrollo del compromiso entre elementos internos y externos, la habilidad y estrategias que permitan el desarrollo de la visión organizacional; la capacidad para incorporar nuevos valores y principios a la cultura organizacional.

Por su parte, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2009) definen el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización, los cuales producen efectos significativos directos sobre las metas difíciles.

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

Se infiere de las definiciones anteriores que el liderazgo es la capacidad para usar diferentes formas de lograr influir en la conducta de sus seguidores de diferentes maneras, lo cual implica poder de convicción, ofrecer una imagen donde las características fundamentales sean el ejemplo, la ética, los valores, las relaciones interpersonales, la comunicación.

En el contexto educativo, Freire y Miranda (2014) exponen que el liderazgo ha adquirido importancia para la investigación relacionada con la eficacia escolar y la mejora de la calidad de la educación, convirtiéndose en prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial. Es así como el papel del director ha logrado visibilizarse y de ahí, la necesidad de trabajar con directores seleccionados, formados y organizados en función del liderazgo requerido para afrontar los retos de la educación, además de tomar en cuenta la opinión del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2011), que estableció la dirección institucional como uno de los cinco factores que determinan la calidad del servicio ofrecido por la institución educativa.

Siendo la gestión gerencial de los directivos uno de los mencionados factores, cabe destacar la afirmación de Rodríguez (2011) respecto a la gestión escolar, puesto que, según este autor, en esta gestión existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico. En atención a lo planteado, Castillo (2008) expone que el liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de las actividades que se llevan a cabo en la escuela; mientras que Bolívar (op. cit.) manifiesta que el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje.

En cuanto al director como líder administrativo, Castillo (op. cit.) explica que éste conoce la situación de su escuela y utiliza procedimientos de trabajo organizados y

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

fundamentados en las leyes y reglamentos; demuestra conocimiento de la política educativa que rige el sistema; mantiene actualizada y accesible toda la información relacionada con la escuela y utiliza mecanismos para divulgarla a la comunidad en general; conoce los procedimientos para que la escuela siempre cuente con los recursos necesarios para el funcionamiento.

En lo que se refiere al director como líder pedagógico, Bolívar (op. cit.) expone que promueve el logro de los estándares y expectativas en la educación que se desarrolla en la institución; promueve el enriquecimiento curricular como un medio para actualizar contenido y hacerlo pertinente a los estudiantes; propicia el desarrollo profesional de los profesores; promueve los servicios a los estudiantes.

De estos planteamientos, pareciera que lo ideal sería que el directivo posea características de ambos tipos de liderazgo, para que desarrolle una gestión eficiente; puesto que, un buen dominio de las competencias administrativas le permitiría realizar de manera eficaz las tareas y prácticas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales; y las competencias pedagógicas lo llevaría a involucrarse más en el desarrollo del currículo en la escuela; además de alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados y preocuparse más por el desarrollo profesional de los docentes; asimismo de supervisar constantemente su práctica pedagógica tomando en cuenta los resultados logrados en atención a las metas educativas de la institución.

En este sentido, las organizaciones educativas requieren de líderes que logren convertir el planteamiento estratégico en ejecución operacional, en función a ello, Cayulef (2007) señala que esta función comprende un conjunto de elementos como: el análisis del contexto, toma de decisiones asertivas, la capacidad de persuasión y competencias para la gestión del personal. Aunado a estas competencias específicas, se espera que el gerente líder en las instituciones educativas posea capacidad de apertura, participación y establecimiento de relaciones más democráticas que fomenten procesos de transformación permanente.

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

Desde esta perspectiva, un líder debe promover una gestión educativa compartida con el equipo de docentes que le ayuden a planificar las acciones, integrar a los actores sociales involucrados en el proceso educativo, por ello, los directivos deben ser profesionales cuyas cualidades y habilidades, estén relacionadas a la comunicación, motivación, y establecimiento de relaciones interpersonales, dentro de una gestión educativa, donde el protagonismo sean las relaciones humanas. Es decir, el equipo directivo debe estar comprometido con el hecho social, en búsqueda de la calidad de vida, por ende, de la calidad de la educación.

Asimismo, resulta interesante destacar que son varias las orientaciones teóricas que abordan el análisis sobre el liderazgo, sin embargo, en este estudio se presenta una breve descripción de las corrientes teóricas más destacadas, que según los autores señalados, son las siguientes: la Teoría de los Rasgos, las teorías conductuales y las teorías situacionales (teoría de las contingencias; de las metas; de los sustitutos del liderazgo; de la decisión normativa; de los recursos cognitivos; de la interacción líder – ambiente – seguidor.

### **Calidad Educativa**

La calidad en la educación debe ser comprendida como un todo, porque se concibe en todo el proceso de gestión pedagógica, y de acuerdo con Lepeley (1994) “la calidad es un proceso constante y permanente... y como tal está presente en todas las partes del proceso educativo” (p. 32); del mismo modo, precisa que la calidad en el proceso de aprendizaje comienza desde el diseño del mismo, en el que se decide lo que se desea lograr y de qué manera, características del egresado, y tipo de aprendizaje que se espera adquiera el estudiante en cada nivel educativo.

En cuanto al proceso de enseñanza, la calidad la determinan las relaciones que se dan entre docente-estudiante, estudiante-estudiante, y estudiante consigo mismo; en la medida en que estas relaciones sean mejoradas y se introduzcan estrategias que propicien el aprendizaje, se está frente a la calidad de la enseñanza. En lo que

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

corresponde al proceso de relación escuela y comunidad, la relación está orientada a fomentar la participación de toda la comunidad educativa, en los procesos ejes de la institución, en la medida en que ésta sea fortalecida, se tiene una mejora de la calidad. En atención a lo descrito, se evidencia la imposibilidad de pensar la calidad sólo en un aspecto o dimensión, por ello, el gerente educativo debe pensar en propiciar la calidad a través de proyectos globales, unitarios, coherentes y armonizados de acuerdo con las características de los estudiantes, sus intereses sociales y particularidades de los saberes a lograr. Asimismo, el concepto de calidad educativa debe alertar al directivo para fomentar en el docente una actitud de superación y renovación de conocimientos que lo mantenga pendiente de la innovación en la enseñanza y mejora de su discurso académico.

Según Schmelkes (1994), autora que ha realizado diversos aportes sobre la calidad educativa y que aún se considera por la investigadora como relevantes para estudio, expone que ésta depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las que pueden adaptar las medidas de política uniformes a los contextos específicos. A la vez, porque son ellas las que son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de los que disponen para hacerlo. Planteamiento que significa para directivo y docentes, estar atentos a los problemas de la demanda específica de la escuela en la que se trabaja. Ello implica, primeramente, conocer y comprender sus exigencias y necesidades; en segundo lugar, conlleva a establecer con los beneficiarios inmediatos un diálogo fecundo y permanente que los haga a la vez más exigentes y más corresponsables de la búsqueda de calidad de los aprendizajes de sus hijos.

Por otra parte, afirma Schmelkes (op. cit.) que el director es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad, si no está involucrado y comprometido con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore. En correspondencia con lo planteado, es necesario considerar que el director debe convertirse en un líder que impulse y estimule un proceso de mejoramiento continuo, para lo cual debe asegurarse

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

de que este proceso esté acompañado de los elementos formativos indispensables para lograr que puedan llevarse a cabo los cambios propuestos; para ello, el directo está en el deber de establecer reglas claras y asegurar que se cumplan; además de estimular y apoyar en todo el proceso, acompañado del control, que se refiere a monitorear los resultados.

Según Pigozzi (2008), es necesaria una nueva aproximación para entender la calidad educativa, debido a que, en muchos casos, la educación que se ofrece se encuentra alejada de ser pertinente para las sociedades actuales. Fundamentalmente, los estudiantes tienen derecho a una educación de calidad que le sirva como base para un aprendizaje a lo largo de toda la vida, así pues, una educación de calidad va a buscar activamente a los estudiantes y los ayuda a aprender utilizando una gran diversidad de modalidades, reconociendo que el aprendizaje está vinculado a la experiencia, al lenguaje y a las prácticas culturales, a los dones, las características, al entorno externo y a los intereses; aprovechando más los diferentes sentidos y capacidades. Una educación de calidad es la que le da la bienvenida al estudiante y puede adaptarse para satisfacer las necesidades de aprendizaje.

Al respecto, una premisa fundamental en el proceso de cambio para mejorar la calidad educativa es entender lo que sucede al interior de la escuela para poder decidir qué procesos deben permanecer en ésta, cuáles deben ser cambiados, cuáles eliminados y qué cosas nuevas se requieren. En atención a lo planteado, la Secretaría de Educación Pública de México (2012), afirma que la dinámica escolar es compleja y es poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en ella, por lo que es necesario analizarla por partes; una manera de hacerlo es “dividir” esa realidad escolar en fragmentos, lo que permitirá observarla a detalle para emitir juicios de valor y tomar decisiones claras.

Para una aproximación a la realidad escolar y a sus formas de gestión en función de mejorar la calidad educativa, ésta se clasifica en dimensiones, que son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y en

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

el funcionamiento cotidiano de la escuela. Las dimensiones de la gestión son el marco en donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los estándares de mejora, como los rasgos inherentes a los componentes del modelo mismo; es precisamente a través de éstas por donde se puede observar la dinámica interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional, escolar y pedagógico. Las dimensiones a través de las cuales se propone hacer el análisis de la gestión de la escuela son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social y para este estudio se ha considerado relevante tomar como referencia los estándares propuestos por el Ministerio de Educación de Ecuador (2012), señalando aquellos que se relacionan con la realidad venezolana.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se ubicó en un tipo de investigación descriptiva, fundamentada desde Hernández, Fernández y Baptista (2014), con una población constituida por 22 docentes, a quienes se les aplicó un instrumento tipo escala Likert de cinco alternativas de respuestas con la finalidad de conocer las percepciones sobre las variables de estudio, analizándose los datos mediante la estadística descriptiva.

## **RESULTADOS**

El indicador Estilos de Liderazgo de la dimensión Liderazgo directivo, en cuanto al estilo que asume el personal directivo en su praxis gerencial en el Liceo Nacional Mirimire y que aborda los estilos: autocrático, democrático y *laissez faire*, presenta el mayor porcentaje en la alternativa algunas veces con un 59%, un 27% para la alternativa casi siempre y 14% para casi nunca. Al revisar los diferentes ítems, se observa que en el ítem 1, se refleja un 86% de las respuestas en la alternativa algunas veces y un 14% en casi nunca, lo que evidencia que el personal directivo considera poco importante la opinión de los docentes a la hora de tomar una decisión.

Respecto al ítem 2, se concentra un 86% en la alternativa algunas veces y un 14% en casi nunca, lo que indica que los directivos muy poco fomentan entre los docentes, la



Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

toma de decisiones de manera colectiva. En relación con el ítem 3, el 64% se manifestó en la alternativa casi siempre y un 36% en algunas veces, lo que evidencia que permite a los docentes que ejecuten tareas de manera libre.

Los resultados de los ítems 1 al 3, indican que los docentes del Liceo Nacional Mirimire opinan que el personal directivo presenta características con tendencia al estilo autocrático, puesto que en la toma de decisiones obvia la participación de los docentes, lo que indica que las decisiones son tomadas por ellos unilateralmente, lo que coincide con lo expresado por Dessler (op. cit.) cuando señala que una de las características del gerente autocrático es que ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones. No obstante, es importante que todos los profesores sean incorporados en la toma de decisiones para fomentar el compromiso y el sentido de pertenencia.

En lo que se refiere al ítem 4, el 82% de los educadores respondió en la alternativa algunas veces y un 18% lo hizo en la alternativa casi nunca, estas respuestas reflejan que existen limitaciones al momento de propiciar el consenso entre los miembros del equipo docente, por parte del personal directivo. Como resultado en el ítem 5, se obtuvo que 68% de los profesores se ubicó en la alternativa algunas veces y 32% en la alternativa casi nunca, respecto a que el personal directivo incentiva el trabajo en equipo. Al indagar en el ítem 6, se evidencia que 73% de los profesores respondió en la alternativa algunas veces y 27% en la alternativa casi nunca, respecto a si el directivo establece estándares para el logro de las metas en el trabajo escolar.

Al comparar estas evidencias con lo que plantean Chiavenato (op. cit.), Robbins y De Cenzo (op. cit.), Stoner y Freeman (op. cit.), se tiene que el personal directivo de la institución objeto de estudio presenta características en el estilo de liderazgo que difieren de las que representan al estilo democrático, por tanto, su praxis se encuentra en disenso, puesto que, dista de incorporar la política de participación en la gestión escolar.

En el caso del ítem 7, un 86% de los encuestados se ubicó en la alternativa algunas veces y un 14% lo hizo en casi nunca, lo que evidencia que no siempre se permite

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

completa libertad para la toma de decisiones. Con respecto al ítem 8, el 82% de los docentes respondió en la alternativa casi siempre y 18% en algunas veces, lo que indica que es común que el personal directivo deje en manos de los docentes la conducción del plantel. De acuerdo con los resultados obtenidos en el ítem 9, 86% de los responsables de la enseñanza en la institución objeto de estudio, opinó que el personal directivo casi siempre se mantiene a distancia en la ejecución de las actividades, mientras que el 14% opinó que lo hace algunas veces.

De estas evidencias, se infiere que el personal directivo muestra las características de un líder *laissez faire*, puesto que tal como lo plantean Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (op. cit.) quienes consideran que en este estilo el gerente supervisa tomando distancia al brindar completa libertad para las decisiones. En conclusión, sobre este indicador, se puede decir que el personal directivo del Liceo Nacional Mirimire, presenta las características del estilo de liderazgo *laissez faire*, de acuerdo con los autores consultados y al mismo tiempo, muestra características de líder autocrático, aunque en menor frecuencia.

Ahora bien, de acuerdo con lo expresado en los resultados presentados se puede evidenciar en lo que respecta al indicador *Estilos de Liderazgo*, que la tendencia en la puntuación arrojada por la escala es de 3,12, lo que indica, según los resultados obtenidos en los diferentes ítems, que el personal directivo presenta características de líder identificadas con los tres estilos medidos en este estudio, con algunas limitaciones en ciertos aspectos específicos, pero sin que exista en realidad una relevante presencia del directivo como líder en la gestión escolar.

El indicador *Elementos de Liderazgo* de la dimensión Liderazgo directivo, referido a las características de líder administrativo y pedagógico que debe poseer el director en el Liceo Nacional Mirimire del estado Falcón, para el logro de una praxis gerencial orientada al mejoramiento continuo y la consecución de los objetivos previstos, refleja el mayor porcentaje, como puede observarse en el cuadro 3, en la alternativa casi nunca con un 36%, un 32% para la alternativa casi siempre, mientras que las alternativas siempre y

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

casi siempre, obtuvieron un 14%, respectivamente y por último, la alternativa nunca obtuvo un 4%.

Al ubicarse el ítem 10, se infiere que los directivos fundamentan su praxis gerencial en las leyes y reglamentos, debido a que se refleja un 91% de las respuestas en la alternativa siempre y un 9% en casi siempre. Los resultados en el ítem 11, indican que los directivos no siempre muestran conocimiento de la política educativa que rige el sistema, puesto que un 86% de los docentes manifestó que lo hacía algunas veces, y un 14% expresó que casi nunca lo mostraba. Respecto al conocimiento de los directivos sobre los procedimientos para que la escuela siempre cuente con los recursos necesarios para el funcionamiento, en el ítem 12, los docentes expresaron que casi nunca lo conocen en un 64% y un 36% que algunas veces lo conocen, siendo éste primordial y necesario para poder desarrollar una educación integral y de calidad. En relación con la utilización de procedimientos de trabajo organizados, por parte del directivo, los docentes opinaron en un 100% que casi siempre lo hacen.

Los resultados expresados en los ítems anteriores coinciden con el planteamiento de Castillo (op. cit.), quien expone el liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, y se caracteriza por utilizar procedimientos de trabajo organizados y fundamentados en las leyes y reglamentos; además de conocer la política educativa que rige el sistema y los procedimientos para que la escuela siempre cuente con los recursos necesarios para el funcionamiento.

En lo concerniente al ítem 14, un 82% de los docentes respondió que el equipo directivo promueve el logro de los estándares en la educación que se desarrolla en la institución algunas veces, mientras que un 18% opina que casi nunca lo hace. En el ítem 15, se refleja que casi nunca promueve los servicios a los estudiantes (86%) o nunca lo hace (14%). Por otra parte, los docentes encuestados opinan en el ítem 16, que el equipo directivo casi nunca (77%) o nunca (23%) promueve el enriquecimiento curricular como un medio para actualizar contenido. Mientras que un 82% considera que algunas veces

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

propicia el desarrollo profesional de los profesores, a diferencia de un 18% que opina que casi nunca lo promueve.

Los resultados obtenidos dejan en evidencia que el equipo directivo del Liceo Nacional Mirimire se encuentra distante en su praxis gerencial, de los elementos identificadores de un liderazgo pedagógico, que según Bolívar (op. cit.) está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Según las respuestas ofrecidas por los docentes, el equipo directivo muestra en su gestión gerencial algunos elementos que reflejan la propensión a un liderazgo administrativo.

Ahora bien, de acuerdo con lo expresado en los resultados presentados se puede evidenciar en lo que respecta a este indicador, que la tendencia en la puntuación arrojada por la escala es de 2,92, lo que indica que el equipo directivo no reúne en su praxis gerencial los elementos representativos del liderazgo pedagógico, sino que presentan indicadores del liderazgo administrativo.

El indicador *Estándares de Calidad* de la dimensión Calidad Educativa, referido a las dimensiones pedagógica, organizativa, administrativa y participación social, para el logro de una praxis gerencial orientada al mejoramiento de la calidad de la educación, refleja el mayor porcentaje, como puede observarse en el cuadro 3, en la alternativa nunca con un 36% y un 32% para la alternativa casi nunca, mientras que las alternativas algunas veces y casi siempre obtuvieron un 14% y 4%, respectivamente.

Al ubicarse el ítem 18, se infiere que el personal directivo monitorea la implementación del currículo nacional vigente para alcanzar los estándares previstos en cada área, debido a que se refleja un 100% de las respuestas en la alternativa casi siempre. Los resultados en el ítem 19, indican que los directivos no siempre promocionan entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación e intercambio de estrategias de evaluación, puesto que un 73% manifestó que casi nunca lo hacen, y un 27% expresó que nunca lo promocionan.

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

Respecto a que el personal directivo implementa estrategias de evaluación para orientar a estudiantes y docentes para el logro de los objetivos de aprendizaje, en el ítem 20, los docentes expresaron que nunca lo hacían en un 82% y un 18% que casi nunca lo promocionan, a pesar de ser necesaria esta actividad para poder trabajar bajo el enfoque de calidad. En relación con la implementación de planes de acompañamiento para estudiantes con necesidades educativas especiales, los docentes opinan que nunca (100%) cumplen con este estándar de calidad.

Los resultados expresados en los ítems anteriores evidencian que el personal directivo del Liceo Nacional Mirimire presenta limitaciones en el cumplimiento de los estándares de calidad correspondientes en la dimensión pedagógica de la calidad educativa, tal como los define el Ministerio de Educación de Ecuador (op. cit.) observándose que apenas monitorea el cumplimiento del currículo nacional, pero no se promueve el trabajo colaborativo, ni se implementan estrategias de evaluación o planes de atención a estudiantes con necesidades educativas especiales.

En lo concerniente al ítem 22, referido a la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario con la participación de todos los actores sociales involucrados, los docentes expresan en su totalidad que nunca el personal directivo cumple con este estándar de calidad. Además, el 86% de los profesores manifestó en el ítem 23, que casi nunca el personal directivo elabora el código o normas de convivencia escolar, mientras un 14% opinó que nunca se elabora. Por otra parte, los profesores opinan que los directivos nunca (86%) o casi nunca (14%) establecen políticas de formación ética integral, reflejada en el ítem 24. Asimismo, en el ítem 25, se obtuvo que algunas veces (82%) o casi nunca (18%) los directivos establecen mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos en los ámbitos de la vida escolar.

Sobre las bases de los resultados expuestos, se infiere que el equipo directivo solo algunas veces cumple con algunos de los estándares establecidos para la dimensión organizativa de la calidad educativa, lo que contradice los planteamientos del Ministerio de Educación de Ecuador (op. cit.), quien exponen los estándares que debe cumplir el

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

directivo de toda institución que pretenda a través de su gestión mejorar la calidad de la educación que se desarrolla en la misma.

Respecto a los estándares de la dimensión administrativa de la calidad educativa, los docentes opinan en un 73% (ítem 26) que casi nunca los directivos de la institución objeto de estudio aplican efectivamente la normativa nacional que regula las acciones en las diversas áreas de gestión escolar, un 18% considera que algunas veces la aplican, mientras que un 9% expone que nunca lo hacen. En cuanto al ítem 27, referido a la organización de forma óptima el calendario académico, carga horaria escolar y docente, así como la distribución de espacios por parte del directivo, un 82% considera que casi siempre lo hace, un 9% opina que solo lo hace algunas veces y un 9% manifiesta que casi nunca lo organiza.

Con referencia al ítem 28, que trata sobre el desarrollo de los diferentes manuales de procedimientos, un 91% de los encuestados respondió que algunas veces el directivo los desarrolla, aunado a que un 4% considera que casi siempre lo hace, mientras que un porcentaje idéntico (4%) opina que casi nunca lo hace. En lo que se refiere a la organización de las jornadas extracurriculares (ítem 29), la totalidad de los docentes opinó que nunca las organiza. Como se puede inferir de los resultados, los directivos cumplen solo algunas veces con determinados estándares de calidad en la dimensión administrativa, lo que contradice lo que se espera de una gestión gerencial orientada al mejoramiento de la calidad de la educación que se desarrolla en la institución objeto de estudio.

En cuanto a los estándares de la dimensión participación social de la calidad educativa, se tiene en el ítem 30 que un 73% opinó que el personal directivo promueve redes de trabajo con instituciones escolares de su circuito y un 27% manifestó que lo hace algunas veces. En lo que se refiere al ítem 31, un 82% considera que los directivos casi nunca propician el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas al área educativa, mientras que un 18% expresó que nunca lo propician. En relación con el fomento de la participación activa de todos los actores en la planificación y ejecución del Proyecto

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

Educativo Integral Comunitario, el 77% de los encuestados opinó que casi nunca ocurre, y un 23% consideró que nunca se lleva a cabo.

De acuerdo con lo expresado en los resultados presentados se evidencia en cuanto a este indicador, que la tendencia en la puntuación arrojada por la escala es de 2,12, lo que indica que el equipo directivo no cubre las expectativas en lo que se refiere al cumplimiento de los estándares de las dimensiones que componen la calidad educativa, contradiciendo lo planteado por el Ministerio de Educación de Ecuador (op. cit.) en referencia a los estándares necesarios para llevar a cabo una gestión escolar orientada al mejoramiento continuo y alcance de la calidad.

## **CONCLUSIONES**

La población de estudio presenta características del estilo autocrático, cuando muy pocas veces considera importante la participación de los docentes en la toma de decisiones, lo cual reserva para la exclusividad del equipo directivo, lo que pudiese desmotivar al personal e propiciar un clima laboral de descontento y desinterés; aunado a la ausencia de incentivo para el trabajo en equipo y de estándares para el logro del trabajo escolar. Esto indica que el personal directivo se caracteriza por un estilo de liderazgo liberal (laissez faire) acompañado por rasgos de liderazgo autocrático, que aunque pareciera contradictorio se manifiesta en la praxis gerencial, donde pudiera inferir la ausencia de un compromiso real con la gestión y la necesidad de imponer en búsqueda de respeto. No obstante, quedan relegados los elementos relacionados con el liderazgo pedagógico, los cuales se orientan al mejoramiento de la calidad educativa, porque este tipo de liderazgo promueve el logro de estándares en la educación que se lleva a cabo en la institución; además que promueve el enriquecimiento curricular a través de la actualización de contenidos y estrategias; y fomenta el desarrollo profesional de los docentes en función siempre de mejorar continuamente el proceso de enseñanza y aprendizaje. Lo ideal sería que el personal directivo combinase estos elementos de los

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

dos tipos de liderazgo y de manera complementaria pueda desarrollar una gestión escolar eficiente y de calidad, orientada hacia el éxito administrativo y la excelencia académica. En conclusión, el personal directivo ejerce un liderazgo que presenta rasgos identificadores del estilo *laissez faire* combinado con el estilo autocrático, con muchas debilidades en el aspecto pedagógico, lo que puede estar incidiendo significativamente en el mejoramiento de la calidad de la educación que se lleva a cabo en la institución objeto de estudio, puesto que el personal directivo se enfoca en las tareas administrativas descuidando los estándares de las diversas dimensiones que le otorgan un proceso integral de acciones orientadas a lograr la calidad educativa.

## REFERENCIAS

1. Bass, B. (1990). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of the theory and research*. Nueva York: Free Press.
2. Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. En: *Psicoperspectivas*. Vol. 9, Núm. 2, julio-diciembre pp. 9-3. Recuperado a partir de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1710/171015625002.pdf>
3. Castro, A y Romero, C. (2010). *La gerencia proactiva una perspectiva de calidad para la función directiva en la escuela básica*. [Documento en línea]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n37/art12.pdf>
4. Cayulef, P. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. REICE- *Revista Electrónica Iberoamérica sobre Calidad, Eficacia y Cambio*. Recuperado a partir de [www.redalyc.org/pdf/551/55121025021.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025021.pdf)
5. Castillo, B. (2008). *Estilo gerencial de los directores en el comportamiento organizacional en las unidades educativas de Educación Media Diversificada*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo.
6. Canelón, E. (2012). El liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados: Hacia un modelo de gestión educativa fundamentado en un enfoque holístico. *Revista Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Año 2, N° 3 pp. 67-87



Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

7. Chiavenato, I. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
8. Drucker, P. (1985). *La gerencia: tareas, responsabilidades y práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
9. Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima-Perú: GRADE.
10. Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima-Perú: San Marcos.
11. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2009) *Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
12. Gross, B., Fernández, C., Martínez, M. y Roca, E. (2013). *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar*. Santander-España: Universidad de Cantabria.
13. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
14. Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2011). *Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular: Diversidad como punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como llegada*. Lima: Ipeba.
15. Kotter, J. (1996). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
16. Lepeley, M. (1994). *Gestión de calidad en Educación Superior: Condición para maximizar el beneficio de la globalización*. Recuperado de <http://pensamientoeducativo.uc.cl/files/journals/2/articles/235/public/235-552-1-PB.pdf>
17. López, R. (2003). *La gestión de calidad en educación*. Madrid-España: La Muralla.
18. Ministerio de Educación de Ecuador (2012). *Estándares de Calidad Educativa: Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura*. Ecuador: Autor.

Nailibeth Lugo; Jairo Ramón Villasmil Ferrer

19. Organización Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC-UNESCO.
20. Pigozzi, M. (2008). *Las 10 dimensiones de la calidad en educación*. Recuperado a partir de [http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/COPs/Pages\\_documents/Resource\\_Packs/TTCD/sitemap/resources/1\\_1\\_2\\_P\\_SPA.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/COPs/Pages_documents/Resource_Packs/TTCD/sitemap/resources/1_1_2_P_SPA.pdf)
21. Robbins, S. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
22. Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267.
23. Secretaría de Educación Pública de México (2012). *Gestión estratégica en las escuelas de calidad: Orientaciones prácticas para directivos y docentes*. México: Autor.
24. Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. OEA: Interamer.

©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).