

Laura Cristina Barba Miranda

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6902-8066>

Ministerio de Educación: Quito, Pichincha
(Ecuador)

Karina Elizabeth Delgado Vadivieso

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7459-1905>

Universidad Tecnológica Indoamérica
(Ecuador)

GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO DEL DIRECTIVO: APOORTE PARA LA CALIDAD EDUCATIVA

SCHOOL MANAGEMENT AND MANAGEMENT
LEADERSHIP: CONTRIBUTION TO EDUCATIONAL
QUALITY

* Laura Cristina Barba Miranda: Doctorante de la Universidad Internacional Iberoamericana, Magister en Gestión del Talento Humano, especialista en mejoramiento pedagógico, laubami1@gmail.com.

** Karina Elizabeth Delgado Vadivieso, Tutora de Programa de Doctorado UNINI, Doctorado en educación PhD, Docente de la Universidad Tecnológica Indoamérica, karinadelgado@uti.edu.ec

Recibido:

23-10-2020

Aceptado:

28-01-2021

GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO DEL DIRECTIVO: APORTE PARA LA CALIDAD EDUCATIVA

*SCHOOL MANAGEMENT AND
MANAGEMENT LEADERSHIP:
CONTRIBUTION TO EDUCATIONAL
QUALITY*

Resumen

En el Ecuador existe poca investigación sobre la relación existente entre la gestión escolar y el liderazgo de los directivos al interior de las instituciones educativas, a pesar de contar con Estándares Calidad Educativa que visibilizan esta dependencia. El propósito de este artículo es dar a conocer el proceder que se ha realizado hasta este momento en la construcción de un proyecto de investigación cuyo objetivo general es “evaluar la relación existente entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar del directivo para establecer su incidencia en la calidad educativa en las instituciones fiscales del Distrito Metropolitano de Quito. Este estudio se llevará a cabo desde el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo nivel descriptivo correlacional. exploración se sustentará en una investigación de campo, se estima que la muestra de esta investigación estará conformada por las 217 instituciones educativas fiscales, también corresponde al número de directivos y una muestra de 374 docentes.

Palabras clave: liderazgo; pedagogía; gestión; calidad; educación

Abstract

In Ecuador there is little research on the relationship between school management and the leadership of managers within educational institutions, despite having Educational Quality Standards that make this dependency visible. The purpose of this article is to publicize the progress that has been carried out so far in the construction of a research project whose general objective is "to evaluate the relationship between pedagogical leadership and school management of the manager to establish its impact on the educational quality in the tax institutions of the Metropolitan District of Quito. This study will be carried out from the positivist paradigm, with a quantitative approach correlational descriptive level. exploration will be based on field research, it is estimated that the sample of this research will consist of the 217 tax educational institutions, also corresponds to the number of managers and a sample of 374 teachers.

Keywords: leadership; pedagogy; management; quality; education

Introducción

El Ecuador, desde el año 2011, cuenta con un marco legal educativo que busca mejorar sustancial y sosteniblemente el servicio educativo del Ecuador desde un enfoque de derechos, cambio estructural de todo el sistema educativo, ruptura de viejos paradigmas de calidad y equidad educativa (Ministerio de Educación, 2012), con un modelo de gestión cuyo objetivo es implementar mecanismos que garanticen la rectoría y ágil implementación y gestión de la política pública del Sistema Educativo Nacional (Acuerdo Ministerial, 2012); y, con Estándares de Calidad Educativa que permiten orientar el quehacer educativo. A pesar de contar con este contexto se desconoce la realidad y la efectividad de este nuevo modelo en el desarrollo de la educación al interior de las instituciones educativas ecuatorianas (UNESCO, 2014; Babara, 2015 y Rodríguez, 2017),

No se conoce si existen investigaciones que den cuenta de una transformación en la labor educativa y en el rol de los miembros de la comunidad. Según Rodríguez (2017) los directivos de las instituciones educativas ecuatorianas deben cumplir con normativas, lineamientos, guías, instructivos y otros materiales producidos por el nivel central que no responden a la realidad del contexto de las diferentes comunidades educativas; generan pérdida de tiempo e impiden centrar su atención en la labor pedagógica.

Por otro lado, las investigaciones realizadas en el Ecuador, como el de García (2016) en el que propone un debate político técnico acerca del rol tradicional del directivo y como este representa una dificultad para alcanzar una escuela de calidad; y el investigado por López y López (2019) en el que se expone la relación entre la gestión positiva del directivo y los resultados exitosos en el rendimiento escolar a pesar de las dificultades del contexto. Aportan para demostrar la relación existente entre la gestión escolar, la calidad educativa y el liderazgo pedagógico.

A nivel internacional la investigación sobre la temática que explica la relación entre estos tres elementos es amplia, Hickman (2017) en su tesis doctoral encontró que los directivos con perfil de líderes construyen relaciones personales con los docentes respetuosas de comprometidas y motivadoras, otro ejemplo cercano al Ecuador es la investigación realizada por Argote (2018) en Perú en la que demuestra una asociación positiva entre el buen liderazgo pedagógico y el desempeño proporcional de los docentes. La relevancia de estas investigaciones radica en la importancia de caracterizar la gestión escolar a partir de

dos elementos claves: liderazgo pedagógico y repensar el significado de la calidad educativa, puesto que según López A. (2010) la gestión escolar es una de las columnas básicas para la efectividad organizacional.

Para conocer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar y su influencia en la calidad educativa es necesario contar con instrumentos que permitan recoger información de la percepción de docentes y directivos frente a estas variables. Según Hernández, Fernández y Batista (2016) la utilización de un cuestionario es la opción más utilizada al momento de recolectar datos en investigaciones relacionadas con fenómenos sociales, se puede considerar utilizar cuestionarios existentes aplicados en investigaciones similares o construir uno, es este caso, al tratarse de una investigación en un contexto específico se hace necesario disponer de un cuestionario que cuente con el proceso de validación y medición de la confiabilidad por ser un instrumento nuevo.

En función de premisa, el propósito de este artículo es dar a conocer el proceder que se ha realizado hasta este momento en la construcción de un proyecto de investigación cuyo objetivo general es “evaluar la relación existente entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar del directivo para establecer su incidencia en la calidad educativa en las instituciones fiscales del Distrito Metropolitano de Quito.

Descriptor del estudio

Liderazgo Educativo

Hablar de liderazgo educativo es hacer referencia a modelos o enfoques de gestión de las instituciones educativas, y estos se ven reflejado en las prácticas no solo de gestión docente, aquellas que están dirigidas para alcanzar los objetivos programáticos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino también en la gestión directiva, la cual engloba todo los asuntos gerenciales de comunicación e interacción, planificación, proyección, control que van a repercutir en el proceso educativo de los estudiantes así como en toda la dinámica institucional.

En este sentido Vargas y Delgado (2010) señalan que las organizaciones educativas son los espacios donde se concreta el proceso enseñanza y aprendizaje y ayuda a desarrollar las capacidades cognitivas del estudiantado, y coadyuva a la formación integral, donde la ética, estética y el componente cultural y espiritual se establecen en una relación armoniosa.

Dada su complejidad, el liderazgo de las organizaciones educativas debe trascender de lo tradicional a un liderazgo renovador, innovador y creativo.

De allí que tanto el desarrollo como el éxito de las organizaciones educativa está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Es por ello que se necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas, (Vargas y Delgado, 2010).

En virtud de ello, el liderazgo educativo tiene la particularidad que las conductas desarrolladas están vinculadas con la organización, lo que hace posible lograr la conducción y la movilización de los integrantes de la comunidad escolar En esta misma dirección, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) (2000) refiere que el liderazgo educativo tiene que ver con todos procesos que involucra el funcionamiento de la institución sin dejar a un lado formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. De igual manera el mismo documento refiere que la labor del liderazgo educativo es velar para que los procesos tanto administrativos como pedagógicos se lleven a cabo todo ello para garantizar el logro de los objetivos propuestos en la organización en todos los aspectos específicamente los relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

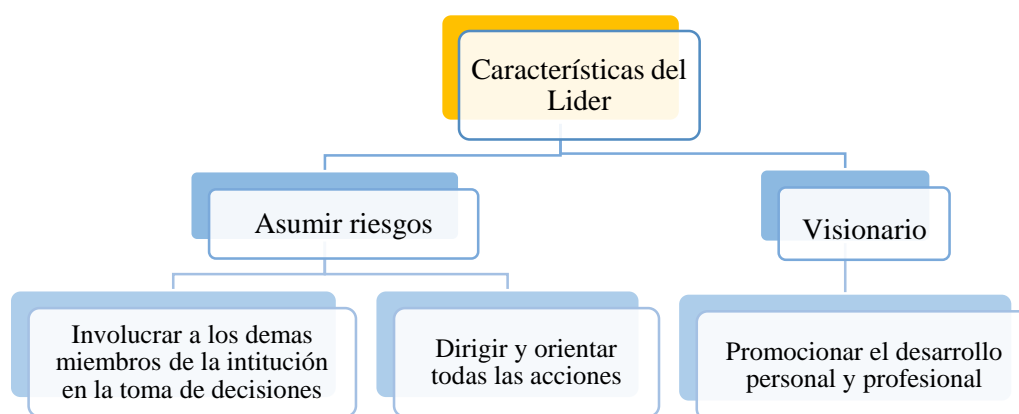
En concreto el liderazgo educativo marca la pauta para que las instituciones escolares públicas o privadas marchen en armonía con los objetivos para las cuales fueron creadas, sin perder la dirección y que su finalidad es la formación integral de un ser humano acto para vivir en sociedad de acuerdo a los preceptos de su entorno inmediato. Para Villa (2013) “el liderazgo es una dimensión importante y con un impacto muy significativo en el logro de la calidad y la excelencia de toda actividad educativa” (p. 11).

Para estos efectos, se entiende la calidad educativa como aquellos procesos que, orientados, brindan un escenario óptimo para que los procesos de enseñanza y aprendizaje se lleven a cabo en forma adecuada; Siendo de esta manera, se lograra los propósitos de la educación, todo ello bajo la gestión de un liderazgo de calidad (Vargas y Delgado, 2010.).

Hablar de liderazgo y educación, es hablar de “cambio, dinamismo, competitividad, calidad, sociedad, país, desarrollo y crecimiento”. Según Murillo (citado por Contreras 2016, p, 15) el liderazgo educativo es un modelo orientado a darle prioridad a la eficacia, esto permite el diagnóstico de problemas, y guía al docente, de igual forma se promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se atiende el desarrollo del currículum.

Aunado a lo anterior, Álvarez Botello et al. (2012), expone que el liderazgo educativo ha de tener las características que se presentan en la Figura 1:

Figura 1. Características del líder



Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez Botello et al. (2012)

Desde esta perspectiva, Abad, (2018) se refiere al liderazgo educativo como institucional, y lo percibe como el elemento que permite conectar las exigencias sociales con las necesidades de los docentes y los estudiantes, e impulsar en ellos la formación profesional y académica, además de establecer objetivos institucionales claros y vigilar para que se cumplan; estar pendiente de las mejoras institucionales, para hacer del clima organizacional en espacio para la vida y el desarrollo humano.

De allí que la UNESCO señala que uno de los aspectos importantes de la mejora del proceso de aprendizaje es el énfasis en el apoyo y gestión positiva del liderazgo educativo hacia los estudiantes (UNESCO-IIPE-IWGE, 2012). Se aprecia así que el éxito del liderazgo educativo está supeditado en los aprendizajes de los estudiantes donde el pensar y accionar del directivo y los docentes como líderes es fundamental para el éxito de la educación.

Por consiguiente, el liderazgo educativo, además de tomar en cuenta todo la gestión y funcionamiento escolar su enfoque central está en lo pedagógico y en la mejora continua

de este, de allí que Contreras (2016) lo conceptualiza como “un fenómeno organizacional con estructuras horizontales y principios de distribución entre diversos actores y roles para enfrentar dilemas y retos de complejidad creciente” (p.45). Esta tendencia en el liderazgo tiene sus raíces en los modelos de liderazgo transformacional y liderazgo distribuido, cuyas características principales son

1. Empoderamiento de los miembros de la organización a través de la exigencia y el fomento individual de intelectos y talentos, así como el desarrollo de redes sociales y comunidades de trabajo.

2. Una cultura de aprendizaje e innovación.

3. Un alto grado de compromiso de todos los miembros para con la propia superación, los procesos de desarrollo y transformación y las metas organizacionales comunes. Del Valle, 2010; Longo, 2008; Seitz & Capaul, 2007. (en contreras Contreras (2016, p 46)

Con base en lo expresado la OREALC y la UNESCO (2006) sostienen que la función justa del liderazgo es alcanzar entre sus metas que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna o municipio, y para ello debe entregar sus mayores esfuerzos, desde la motivación, siendo esta una característica importante que lo debe distinguir. En este sentido, Rolff (2012) señala que el desarrollo escolar está estrechamente relacionado con el liderazgo educativo, por lo tanto, la escuela como sistema orgánico demanda una noción de liderazgo pedagógico y no un técnico-funcional que la oriente al desarrollo de su capital humano.

Sin embargo, Horn y Morfan (2010) Es de hacer notar que el hacer del liderazgo, no está asociado directamente a los resultados de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, pero sí de manera indirecta y está a su vez mediada por la acción de los docentes. Esto conduce a inferir que el liderazgo desde la gestión educativa debe centrarse en la motivación y apostar siempre a las mejoras del trabajo docente desde una visión de formación y actualización profesional permanente, lo que favorecerá la calidad educativa y con ello el cumplimiento de los objetivos educacionales, estas prácticas básicas y comunes del liderazgo están centradas en un liderazgo eficaz y para ello al autor antes referido lo agrupa en cuatro grandes dimensiones:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del personal y los incentive a perseguir sus propias metas.

2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso o las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.

4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a los ambientes de aprendizaje y supervisión de lo que ocurre en ellos. En el desempeño escolar y en ese caso, qué variables o factores son relevantes y en qué magnitud. (Horn y Marfan ,2010, p23)

En relación a todo lo señalado, y con alusión a lo que refiere la UNESCO en cuanto al desafío de la educación para el siglo XXI, es preponderante un liderazgo educativo encaminado a implementar cambios, transformaciones y mejoras en el sistema educativo, que vaya en favor con la formación humana pero a su vez con la formación y el rendimiento docente, estos son puntos esenciales en la agenda educativa de países en desarrollo, que tienen por delante el gran desafío de elevar, acelerada y significativamente sus niveles educativos.

En este sentido, se hace necesario, que el director extienda su liderazgo desde la dirección hasta los planes de estudios, dado que de su gestión depende la calidad de la educación (Fuentes-Cintrón, 2011). En virtud de lo señalado el liderazgo del director es un factor decisivo para mejorar lo que sucede en las escuelas y un factor que influye en el desarrollo de la institución y el aprendizaje de los estudiantes. Practicar el liderazgo es un gran desafío para el director de la escuela. Maxwell (1999) identifica el liderazgo como una gestión de responsabilidad que trata de transformar la institución en una organización fluida y dinámica, flexible que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad de la institución y el sistema educativo en general.

Dentro de las características del director como líder de una comunidad escolar, Sergiovanni (2001) (Citado por García, 2014, p 37) formula cinco estilos de liderazgo:

1. Líder técnico: Es Planificador, organizador, coordinador, desarrollador y establece estructuras organizativas que garanticen una eficiencia óptima en el departamento.

2. Líderes humanistas: Otorgan mayor importancia a las relaciones humanas, las habilidades interpersonales y la tecnología de motivación instrumental. Apoya, alienta y brinda oportunidades de desarrollo profesional a los miembros del departamento.

3. Líder de entrenamiento: Desarrolla programas educativos y de supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, guía a los docentes, promueve la supervisión, la evaluación y se preocupa por el desarrollo curricular.

4. Líder simbólico: Asume el papel de jefe y presta atención a la elección de objetivos y comportamientos que son importantes para la escuela. Visita el departamento o institución, visita las aulas, mantiene un contacto directo y permanente con los estudiantes, establece prioridades en intereses educativos, organiza ceremonias y actividades oficiales y transmite una visión unificadora a través de palabras y acciones.

5. Líder cultural: Define, fortalece y formula valores, creencias y raíces culturales que le dan a la escuela su identidad única. Articula la misión de la escuela, la defensa de las tradiciones, la socialización de los miembros del entorno escolar, la cultura de la escuela y el desarrollo y la manifestación de un sistema de símbolos a lo largo del tiempo que refleja la cultura escolar. Vincula y promueve las creencias de los estudiantes, maestros, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo de la institución.

Gestión Escolar

Antes de definir la gestión escolar es importante adentrarse en la génesis de los que se entiende por gestión, en líneas generales este término tiene que ver con llevar a cabo un plan, resolver un problema, teniendo en cuenta objetivos claros, previendo recursos, determinar el tiempo, todo ello con el propósito de que sea concluido.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000) señala que la gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", otros.

La IIPE- UNESCO (2000), señala que la “gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación” (s/n). Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para Escalante *et al.* (2009) la gestión se caracteriza por una visión generalizada de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el “conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (p 42).

Por su parte Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación según Mintzberg y Stoner (1995), los cuales se observan en la Figura 1:

Figura 2. La gestión y sus campos de significado.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg y Stoner (1995).

1. La acción, tiene que, con el hacer diligente, es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas.
2. La investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos.
3. La innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente.

En este sentido, desde el contexto de la educación se define a la gestión educativa en palabras de Escalante *et al.* (2009) como un “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales” (p 2). “Es de saber que la gestión educativa es una nueva disciplina que busca vincular el proceso administrativo con los de la organización, a través de liderazgos múltiples con el fin de lograr la misión educativa” (Álvarez, 2011, p. 4).

De allí que la gestión educativa se entiende como todas aquellas acciones desarrolladas por los gestores dirigen espacios amplios organizacionales. “Es un saber de síntesis capaz de unir conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (Escalante *et al.*, 2009, p 15).

Es importante mencionar que, al hablar de gestión educativa, no es hacer mención a la administración escolar o a la planificación, es una forma de comprender y conducir la acción educativa. De allí que García *et al* (2018) señala que la gestión articula procesos teóricos y prácticos para ayudar el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación, “mientras que la administración es una parte del todo, que tiene que ver con el manejo y uso de los recursos” (p 22).

El asumir en la educación este nuevo concepto, invita a rediseñar la organización escolar, la IIPE-UNESCO (2010) señala que la tarea fundamental es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica.

Calidad Educativa

La calidad educativa es un constructo multidimensional que abarca políticas, estrategias, discursos, sentidos y prácticas que definen si el proceso educativo cumple o no cumple los preceptos sobre los cuales están constituidos y en qué condiciones sucede. Incluye factores o variables educativas como proceso formativo, visión curricular, aprendizajes de los estudiantes e incluso la participación de otros actores sociales familiares y comunitarios en su desarrollo. Se propone en este análisis dos perspectivas para definir la calidad

educativa: una social de carácter general, y una institucional-escolar de carácter particular. Acerca de la primera, ¿qué indica que exista o no calidad educativa? Al respecto, Aguerrondo (1993) sostiene:

Cuando hay congruencia o consistencia entre estos ejes fundamentales (ideológicos, políticos, pedagógicos, etc.) y la organización (o la apariencia fenoménica) del aparato educativo, no se percibe inconsistencia y, por ende, no se cuestiona la “calidad” de la educación. En realidad, lo que pasa es que hay consistencia entre el proyecto político general vigente en la sociedad, y el proyecto educativo que opera. Es este ajuste, lo que define la existencia de “calidad”. (p. 5-6).

La educación vista a través de la calidad es un fenómeno y elemento transversal del hacer social que responde a los otros marcos de actuación de una nación y que requiere ser congruente con el ciudadano que se aspira formar. Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) definen la calidad de la educación como “la integración dinámica de la organización institucional, de los recursos humanos y fiscales, del programa curricular y la didáctica, de los procesos educativos y sus resultados en términos de aprendizaje” (p. 11). Una educación de calidad entonces, tiene la capacidad de empoderar y proveer de herramientas para mejorar su propia vida y responder al bienestar colectivo de la sociedad. Clark (citado por UNESCO, 2015) menciona:

En nuestro mundo, el conocimiento es poder, y la educación empodera. La educación es una parte indispensable de la ecuación del desarrollo, y tiene un valor intrínseco-que va mucho más allá de la dimensión económica- para brindar a las personas la capacidad de decidir su propio destino. Por eso, la oportunidad de recibir educación es clave para el desarrollo humano. (p.13).

Significa entonces, que una educación de calidad trasciende los muros escolares; impacta los otros sistemas en los que se desarrolla el ser humano y puede impactar de forma positiva o negativa en ellos creando un lazo insoslayable entre individuo y sociedad, forma ciudadanos. Sin embargo, ocurren diferentes interpretaciones acerca de la calidad por la diferenciación de las políticas educativas de acuerdo a cada país y “son las contradicciones de significados que impactan negativamente las acciones y la planificación de estas, como sucede cuando se toman los resultados como procesos, las condiciones como indicadores, los propósitos como realidades” (Quintana, 2018).

Por otra parte, la calidad educativa vista desde la institución educativa en la voz de sus actores sociales (estudiantes, docentes, familias) puede definirse como:

Aquella que responde a sus necesidades, demandas y expectativas, la cultura escolar, el clima e interacciones que en ella se dan, el cumplimiento de compromisos, los recursos humanos, tecnológicos, la formación permanente de su capital intelectual, el trabajo en equipo y los proyectos de la organización. (García, Juárez y Salgado, 2018, p.211).

Este planteamiento, supone la importancia de los participantes del proceso educativo en la toma de decisiones y evaluación del hacer pedagógico, así como la actuación que lleva a cabo en los escenarios institucionales; son ellos realmente a quienes van dirigidas las políticas educativas y deben ser ellos que monitoreen y aporten al proceso, así se sostiene en este estudio que tanto la perspectiva social como la institucional de la calidad aportan elementos claves para el análisis de la misma. De allí que sostienen Barrera, Barragán y Ortega (2017) que se requiere un trabajo mancomunado y organizado en donde todos los que participan “forjan efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación y estos son enfocados al aprendizaje, al desempeño profesional, a la infraestructura y a la gestión educativa” (p. 11); los cuales se evalúan a través de dimensiones y estándares que deba cumplirse a cabalidad.

Desde esta perspectiva, coinciden Marchesi y Martín (1998):

Un centro educativo de calidad es aquel que potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, contribuye a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa, promueve el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su entorno social. Un centro educativo de calidad tiene en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social. (p.33).

El constructo calidad educativa tiene entonces según Bracho (2018) un carácter *relativo*, pues depende de los factores normativos previamente establecidos para el sistema educativo; un carácter *axiológico* pues la calidad implica unos valores y principios que modelan de forma ética lo que debe o no hacerse; un carácter *subjetivo* porque pone en juego las decisiones que actores educativos despliegan en un momento y situación específica en el proceso educativo, y *contextual* porque está indisolublemente unida al entorno social en el

que se encuentra. En este sentido, la calidad educativa se relaciona tanto con aspectos normativos como con aspectos descriptivos que actúan como promotores de la misma, impulsando a las instituciones a lograr los objetivos que se han propuesto enmarcados en la misión y visión de escuela (Lugo, Stincer y Campos, 2013).

La calidad educativa requiere poner en juego una amplitud de valores, ideas y políticas alternativas que también den cuenta de su construcción histórica y social; comprender lo que ha ocurrido y lo que sucede ahora es necesario para definir el concepto de calidad (Escudero, 2003). De allí que el autor sostiene que existen 6 enfoques para su análisis como se observa en la Figura 3

Figura 3 Enfoques de análisis de la calidad educativa.



Fuente: Elaboración propia a partir de Escudero (2003).

1) *Calidad como excelencia*, que emerge de las ideas tradicionales del concepto. El término excelencia según la RAE (2017) significa “superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación”, lo que significa que la excelencia es un asunto de minorías, de un grupo que puede alcanzarla o la merece. Esta postura es contraproducente para la meta de la universalización educativa pues no parece haber sentido si solo algunos podrán lograr una educación de calidad, “un antídoto... de la buena educación” (p. 24); es en todo caso una versión opuesta de la garantía de inclusión que sostienen los diferentes organismos internacionales.

2) *Calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de un producto o servicio*, es decir, se cambia la perspectiva hacia el sujeto como quien requiere de la educación de acuerdo a sus necesidades y valoraciones individuales basadas en los recursos disponibles. Es una calidad neoliberal en la que la educación se sujeta a los parámetros

propios del mercado y como un servicio para satisfacer a los clientes, en este caso, los estudiantes y sus familias. Puede relacionarse con el término administrativo de eficiencia que alude al producto de la formación en términos cuantitativos (calificaciones, rendimiento académico) y que descalifica la actuación docente en términos de formación para el desarrollo humano (Sarzuri, 2014). Estas ideas se pueden ver reflejadas en el modelo de Calidad Total heredado del campo empresarial que para la consecución de los logros institucionales establece un liderazgo vertical del directivo y que rompe con la postura actual de escuelas democráticas.

3) *Calidad como el grado en que se adecuan a ciertos estándares o criterios preestablecidos.* Esta mirada continúa refiriendo el concepto de calidad en términos de producto, en tanto éste se adecue o no a los indicadores preestablecidos, adecuación que se medirá en resultados de aprendizaje deseables y legítimamente impuestos.

4) *Calidad como el grado de consistencia, eficiencia y perfeccionamiento de ciertos procesos para el logro de objetivos.* En este sentido, los procesos develados a través de las acciones de mejora, recursos y materiales disponibles, el esfuerzo del capital humano, la movilización de liderazgos educativos en beneficio del logro de las metas, formación docente entre otros se convierten en la marca de renovación de la dinámica institucional educativa.

5) *Calidad como un marco o carta fundacional de ciertos derechos y deberes entre proveedores y usuarios de algo;* perspectiva que han asumido los diferentes organismos mundiales y regionales para el aseguramiento de la educación como un derecho humano a través del consenso global de políticas legitimadas en su adscripción.

6) *Calidad como transformación de los sujetos e instituciones implicados y comprometidos en la provisión de bienes o servicios.* La Educación para Todos asume una postura participativa e inclusiva en la que los actores educativos, incluyendo la familia y comunidad aprenden junto a la escuela para desarrollarse y transformar su visión de vida.

Con referencia a lo anterior, se perciben distintas formas de abordaje que aportan elementos para el análisis y las prácticas dirigidas a la calidad educativa. Puede afirmarse, que una visión complementaria que considere diferentes aspectos puede ser una respuesta válida en el desarrollo de estrategias que ayuden a los sistemas educativos a hacer frente a la complejidad del concepto calidad, por tanto, un modelo de calidad apropiado debe ser abierto, flexible y dar relevancia al contexto en el cual se está inserto.

Aguerrondo (1993) coincide con este planteamiento y declara la *complejidad* como una característica del concepto de calidad, el cual además puede aplicarse a diferentes aspectos de la educación pues puede hablarse de calidad de los aprendizajes, calidad de la enseñanza, calidad de la infraestructura escolar, entre otros. De igual forma, es un concepto *social e históricamente determinado* ya que su análisis no puede abstraerse de la realidad y contexto del sistema educativo, el cual se encuentra en una sociedad con características culturales propias, con un marco político y económico propio en un tiempo determinado.

La calidad educativa, refiere la autora *se constituye en imagen-objetivo de la transformación educativa* que se reajusta de acuerdo a las demandas sociales y de la revisión de la estructura original del sistema educativo para producir su modernización o transformación. En efecto, también se constituye en patrón de control de la eficiencia del servicio; eficiencia no vista desde un punto de vista instrumental sino como vía para optimizar los medios y estrategias que apuntan a mejorar los resultados de aprendizaje, las decisiones institucionales, los planes de formación colectiva que incluya a padres y comunidad.

Metodología

Diseño de la Investigación

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la relación existente entre la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos y su incidencia sobre la calidad educativa en las instituciones escolares fiscales del Distrito Metropolitano de Quito.

De tal manera y para dar cumplimiento a la intención primordial de esta investigación debe reflejarse en un diseño que, desde el principio, integra las diferentes fases del estudio. En este sentido, durante el diseño, se contempla un acercamiento a la realidad objetivo de estudio para ser intervenida a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de información, así como el reclutamiento de participantes, la recopilación de datos y el análisis en sí. Subsecuentemente, se abordará la realidad del liderazgo pedagógico de los directivos, el desempeño gerencial con el propósito de establecer una relación de incidencia sobre la calidad educativa, todo ello de forma objetiva, precisa y problematizada; susceptible a la verificación de los conocimientos a través de la aplicación del método científico.

En relación con esto, Hernández, Fernández y Baptista, (2016) afirman que esta visión de la realidad, el pensamiento del investigador es medular y gira en torno a la concepción de explicar la realidad tal como se presenta. Esto siendo coherente, porque se utiliza instrumentos de medición para la recolección de datos y técnicas estadísticas para el procesamiento de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica.

La presente exploración se sustentará en una investigación de campo, con la cual se busca el análisis sistemático del problema de la realidad, con el propósito de describirla e interpretarla, para entender su naturaleza y factores constituyentes. Por otra parte, conviene declarar que el enfoque será asumido es el cuantitativo. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2016) en este enfoque se “usa la recolección de datos, para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5), es decir que en el enfoque cuantitativo se recolectan datos y se comprueban a través de técnicas de medición y estadística.

En cuanto al nivel de la investigación, se trata de un estudio descriptivo de carácter correlacional, en el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2016) el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.

Con referencia a lo anterior expuesto, Yuni y Urbano (2014) exponen que el estudio descriptivo de carácter correlacional en tanto sea una técnica estadística, requiere que los datos recolectados sean de carácter cuantitativo, y que además los instrumentos utilizados para la recolección de los mismos requieren cierto grado de validez y confiabilidad. En este mismo orden, los autores establecen tres criterios para la utilización de este tipo de investigación: Cuando “hay un conocimiento cierto y preciso de las variables implicadas en el fenómeno. Cuando se quiere verificar hipótesis de asociación entre variables. Cuando se quiere explicar la fuerza y dirección de las relaciones entre variables” (p. 15). Por lo tanto, en la presente investigación se pretende verificar hipótesis formuladas con base en la asociación de una variable independiente (calidad educativa) y dos variables dependientes (liderazgo pedagógico y gestión), a través de un modelo de regresión lineal múltiple. Las mismas se muestran en las siguientes

Tabla 1

Operacionalización de la variable dependiente calidad educativa

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Construcción social que permite aspectos exclusivos de la gestión educativa como: el grado de logro del perfil, la competencia y los objetivos educativos; infraestructura; tecnología; y servicios.	Ambiente de aprendizaje	-Calidad de las instalaciones escolares -Clima escolar -Ambiente inclusivo
	Enseñanza	-Métodos pedagógicos -Atención a las necesidades específicas -Unificación de criterios -Uso de la tecnología
	Aprendizaje	-Rendimiento académico -Deserción -Repitencia
	Docente	-Eficacia escolar -Formación continua -Satisfacción personal -Evaluación del desempeño
	Convivencia y participación	-Comunicación asertiva -Nivel de participación de los padres -Nivel de apoyo a las familias
	Reconocimiento social de la institución educativa	-Participación en espacios de demostración de saberes -Reconocimiento local

Adaptado de: (Barba, Delgado, 2020)

Como se observó en la tabla 1 se definieron 6 dimensiones y 19 indicadores para la variable dependiente calidad educativa.

Tabla 2

Operacionalización de la variable independiente liderazgo pedagógico

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Se define como las prácticas que los líderes usan para influir en los motivos y habilidades de los docentes y sus condiciones de trabajo en los procesos de mejora educativa.	Rasgos	-Innovador -Ético -Comprometido -Responsabilidad compartida -Respetuoso -Inspirador -Motivador
	Tipo de liderazgo	-Instruccional -Transformacional -Distribuido

Adaptado de: (Barba, Delgado, 2020)

En la tabla 2 se puede observar que para la variable independiente llamada liderazgo pedagógico se plantearon 2 dimensiones y 10 indicadores.

Tabla 3

Operacionalización de la variable independiente gestión escolar

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Proceso mediante el cual el directivo desarrolla la capacidad de generar políticas institucionales que involucren a la comunidad escolar a partir de diferentes formas de participación democrática en la gestión de proyectos comunes y de alta necesidad para la escuela y comunidad en los ámbitos de: gestión pedagógica, gestión administrativa, gestión de participación, convivencia y vinculación y gestión de riesgos.	Gestión pedagógica curricular	-Gestión del plan curricular institucional (PCI) -Acompañamiento Pedagógico a la práctica docente -Supervisión de planificación microcurricular -Promoción de un plan de refuerzo académico -Plan para atención de necesidades pedagógicas específicas -Promoción de innovación pedagógica -Seguimiento y evaluación del rendimiento académico institucional -Seguimiento y evaluación de los planes y proyectos
	Gestión administrativa	-Administración del PEI -Rendición de cuentas -Comunicación Institucional -Capacitación al personal -Incentivos al personal -Gestión de recursos y equipos
	Gestión convivencia	-Trabajo cooperativo y colaborativo -Participación de la comunidad escolar
	Gestión de riesgos	-Promoción de planes para la seguridad escolar

Adaptado de: (Barba, Delgado, 2020)

Población y muestra

En este sentido, la población de esta investigación estará conformada por las 496 instituciones educativas fiscales, de tipología regular u ordinaria, que prestan oferta en los niveles de educación inicial, Educación General Básica y Bachillerato pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito que, de acuerdo con el modelo de gestión del Ministerio de Educación pertenecen a la Coordinación Zonal No. 9 y se subdivide en 9 distritos. No obstante, para efectos de esta investigación se decidió tomar solo 5 de ellos que corresponden a la zona urbana de la ciudad y de allí se obtendrá una muestra representativa. En el muestreo aleatorio simple todas las instituciones educativas divididas en cada Distrito Educativo tienen la misma probabilidad de ser elegidas. (Yuni y Urbano, 2014) La muestra de 217 instituciones educativas fiscales, también corresponde al número de directivos que serán encuestados para la recolección de información. Asimismo, se pudo conocer que la población total de docentes que pertenecen a los cinco distritos educativos seleccionados es de 13265,

de los cuales se extraerá una muestra distribuida por conglomerados tal y como se observa en la tabla 8:

Tabla 4

Distribución de la muestra por instituciones educativas fiscales

Distritos Educativos	Instituciones Educativas Fiscales	Muestra	Docentes	Muestra
17D03 Delicia	80	35	2248	63
17D04 Centro	85	37	1687	48
17D05 Norte	114	50	3330	94
17D06 Eloy Alfaro	135	59	3701	104
17D07 Quitumbe	82	36	2299	65
TOTAL	496	217	13265	374

Nota: Elaboración propia.

Técnicas de investigación

Según Yuni y Urbano (2014) las técnicas de investigación aluden “a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos” (p.29.). Para este caso, se utilizará la técnica de la encuesta la cual se define por Balestrini, (2006) como “aquella que permite recoger la información de forma directa, donde el encuestador con un plan previamente establecido y frente al encuestado recoge datos con relación a las cuestiones de su interés” (p.142). En relación al instrumento se realizará cuestionario autoadministrado. Se elaborará una versión para directivos y otra versión para los docentes, orientadas a través de estas fichas técnicas del instrumento:

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO	
Instrumento parte A: Cuestionario de gestión escolar	Instrumento parte b: Cuestionario de liderazgo pedagógico
Dirigido a: Directivos y docentes (dos versiones)	Dirigido a: Directivos y docentes (2 versiones)
Nivel de medición: Nominal e intervalos	Nivel de medición: Intervalos
Confiabilidad: Alfa de Cronbach (por calcular)	Confiabilidad: Alfa de Cronbach (por calcular)
Base teórica: Descripción y análisis de la gestión escolar	Base teórica: Descripción y análisis del liderazgo pedagógico
Contexto: Instituciones escolares fiscales del Distrito Metropolitano de Quito.	Contexto: Instituciones escolares fiscales del Distrito Metropolitano de Quito.
Duración aproximada de aplicación: 45 minutos	Duración aproximada de aplicación: 45 minutos
Ítems del cuestionario: Entre 20 a 25 aproximado	Ítems del cuestionario: En construcción
Dimensiones:	Dimensiones: Entre 15 a 25 ítems
Puntuación de cada ítem (Escala de intervalo): Siempre=5 Casi Siempre=4 A veces=3	Puntuación de cada ítem (Intervalo): Siempre=5 Casi Siempre=4 A veces=3

Pocas Veces=2 Nunca=1	Pocas Veces=2 Nunca=1
--------------------------	--------------------------

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO
Instrumento 1 parte c : Cuestionario de calidad educativa
Dirigido a: Directivos y docentes
Nivel de medición: Intervalos y de Razón *La escala de razón se utilizará para medir parte de la dimensión Aprendizajes: el rendimiento académico, la deserción y repitencia en cada institución.
Confiabilidad: Alfa de Cronbach (por calcular)
Base teórica: Descripción y análisis del liderazgo pedagógico
Contexto: Instituciones escolares fiscales del Distrito Metropolitano de Quito.
Duración aproximada de aplicación: 45 minutos
Ítems del cuestionario: entre 15-20 ítems aproximadamente
Dimensiones:
Codificación de las respuestas de los ítems (Escala de intervalo): Excelente=5 Muy Bueno=4 Bueno=3 Regular=2 Deficiente=1

Se sustenta el uso de este instrumento en la presente investigación debido a que se obtendrá información descriptiva desde las respuestas aportadas por los directivos y personal docente de las instituciones educativas ya mencionadas, la cual permitirá establecer comparaciones y buscar las relaciones entre las variables.

Validez

La validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández y Batista, 2016, p.201), para el proceso de validación del instrumento que se construirá, se utilizará el método de Juicio de Expertos, es decir, para estimar hasta qué punto el instrumento mide el universo de contenidos para el cual fue diseñado. La validación del cuestionario mixto será revisada por un grupo de tres validadores externos, expertos en investigación y desarrollo profesional, quienes con un instrumento que estudie la coherencia, claridad y tendenciosidad en cada uno de los ítems podrán emitir el veredicto de que es instrumento válido.

Confiabilidad

Este procedimiento se refiere a la consistencia en los resultados arrojados en los ítems que componen el instrumento de investigación, en función de la homogeneidad a través de la aplicación de una prueba piloto. para determinar el coeficiente y el grado de fiabilidad del instrumento se utilizará el método de Confiabilidad Interna, tomando en consideración

que el instrumento que se utilizará constará de opciones de respuestas múltiples, a través de una prueba de Alfa de Cronbach, debe acercarse al coeficiente de 0,7 a 0,9. La utilización de este estadístico será determinado por que las características del instrumento el cual presentará múltiples alternativas de selección.

Análisis de los datos

Esa fase procedimental se refiere al “conjunto de técnicas y medidas que permiten caracterizar y condensar los datos obtenidos” (Arias, 2009, p.79), siendo analizados en cuanto a las respuestas dadas por los sujetos encuestados. Este apartado, consistirá en el análisis de los datos, el cual se realizará a través de la estrategia de prueba de hipótesis, esta se realizará de acuerdo las siguientes etapas:

a) Los datos serán recolectados, codificados y procesados en el Software SPSS versión 15, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas mediante tabla de frecuencias y gráficas de barras para analizar cómo se manifiestan las características y los perfiles del liderazgo y la calidad de la educativa.

b) Para el contraste de las hipótesis, se utilizarán las pruebas estadísticas correlacionales, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre las variables liderazgo pedagógico, desempeño pedagógico y calidad de la gestión educativa, para finalmente analizar la relación “r” hallada. La relación cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dada por:

c)

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a 0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1,00

d) La contrastación de las hipótesis se ejecutará mediante el valor p, lo cual requiere de las siguientes interpretaciones: Adicionalmente, se utilizarán las pruebas de regresión y

correlación. La aplicación de la distribución Beta, que permitirá apreciar la importancia y la correlación parcial de los indicadores, en las dimensiones en estudio.

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

r = Coeficiente producto-momento de correlación lineal

$x = X - \bar{X}; y = Y - \bar{Y}$;

Y para datos agrupados:

$$r = \frac{n \cdot \sum f \cdot dx \cdot dy - (\sum fx \cdot dx)(\sum fy \cdot dy)}{\sqrt{[n \cdot \sum fx \cdot dx^2 - (\sum fx \cdot dx)^2][n \cdot \sum fy \cdot dy^2 - (\sum fy \cdot dy)^2]}}$$

Dónde:

n = número de datos.

f = frecuencia de celda.

fx = frecuencia de la variable X.

fy = frecuencia de la variable Y.

dx = valores codificados o cambiados para los intervalos de la variable X, procurando que al intervalo central le corresponda $dx = 0$, para que se hagan más fáciles los cálculos.

dy = valores codificados o cambiados para los intervalos de la variable X, procurando que al intervalo central le corresponda $dy = 0$, para que se hagan más fáciles los cálculos.

c) La contrastación de las hipótesis se ejecutará mediante el valor p, lo cual requiere de las siguientes interpretaciones: Adicionalmente, se utilizarán las pruebas de regresión y correlación. La aplicación de la distribución Beta, que permitirá apreciar la importancia y la correlación parcial de los indicadores, en las dimensiones en estudio. La contrastación de las hipótesis se ejecutará mediante el valor p, lo cual requiere de las siguientes interpretaciones:

Si valor $p = 0.05$, se acepta hipótesis nula (H_0) Si valor $p < 0.05$, se acepta hipótesis de investigación o hipótesis alternativa (H_1).

Conclusiones

El estudio busca aportar con el diseño de un instrumento válido y confiable que permita correlacionar la situación de las variables gestión escolar, liderazgo pedagógico y

Con este proceso Garnica (2016) concluye que el instrumento es recomendable por el procedimiento de depuración al que fueron expuestos, contrastando con el procedimiento realizado para la elaboración del instrumento de este estudio, identificamos que la obtención del índice de validez parte de igual manera con el aporte de expertos, sin embargo, en el

estudio de esta investigación se valida sobre las coincidencias de los criterios de evaluación aplicados.

Referencias

- Acuerdo N°020-12. *Ministerio de Educación*, Quito, Ecuador, 25 de enero de 2012.
- Argote, D. (2018). *Liderazgo de los Directivos y su influencia con el desempeño docente en las instituciones de educación pública del nivel de Educación Secundaria de la Provincia De Ilo, Moquegua 2016*. (Tesis de Maestría de Educación Mención Gestión y Administración Educativa). Universidad Nacional de Arequipa, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5875>
- Barba, L. y Delgado, K. (2021) *Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar del Directivo: Un análisis al aporte de la Calidad Educativa* (Tesis doctoral) manuscrito en preparación. Universidad Internacional Iberoamericana, Campeche, México.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39. Recuperado de <https://revistas.uam.es/riece/article/view/2740>
- Fabara, E. (2015). *Reflexiones sobre la Formación y el Trabajo Docente en América Latina*, Quito: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11036/1/La%20situacion%20de%20los%20directivos%20de%20las%20instituciones%20educativas%20en%20el%20Ecuador.pdf>
- García, J. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias*, 2, 269-279. Recuperado de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/166/0>
- García-Garnica, M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado*, 20(3), 423-596. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/42635>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2016). Liderazgo Colaborativo y Mejora Escolar: Comprendiendo el Impacto sobre la Capacidad de la Escuela y el Aprendizaje de los Estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 12(4). Recuperado de <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2837>

- Hernández R., Fernández C. y Batista M. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hickman, K.(2017). A qualitative study on educational leadership styles and teacher morale. (Tesis Doctoral) Carson-Newman University, Tennessee, USA. Recuperado de https://www.cn.edu/libraries/tiny_mce/tiny_mce/plugins/filemanager/files/Dissertations/Dissertations2017/Hickman_Final.pdf
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. Caracas: Clemente Editores C.A.
- López, I. y López, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, 40(36), 3-16. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>
- López, A. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educação e Pesquisa*, 36 (3), 79-106. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a09>
- Ministerio de Educación. (2017). *Marco Legal Educativo*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador
- Rodríguez, E. (2017). La dirección escolar en Ecuador: breve investigación exploratoria. *Revista Ciencia UNEMI* 10(25), 79–88. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6645980>
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2),253-267. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83421404003>
- Ruiz, C. (2002). *Instrumento de investigación educativa, Procedimiento para su diseño y validación*. Caracas: CIDEG, C.A.
- UNESCO (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014) *Técnicas para Investigar. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Buenos Aires: Brujas.