

Incidencia de los estilos de dirección en la calidad educativa de las instituciones públicas en la ciudad de Bogotá*

Management styles and its effects in the educative quality of public institutions of Bogotá

Incidência de estilos de gestão na qualidade educacional de instituições públicas na cidade de Bogotá

Jennifer Flórez Flórez

Docente Universidad ECCI – Bogotá, Colombia
jflorzef@ecci.edu.co <https://orcid.org/0000-00001-6586-6532>

Verónica Johana Suárez Molina

Docente Universidad ECCI – Bogotá, Colombia
vsuarezm@ecci.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-1422-4959>

Pedro Elías Ochoa Daza

Docente Universidad ECCI – Bogotá, Colombia
pochoad@ecci.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-3769-5673>

F. de recepción: Abril 30 de 2018

F. de aceptación: Junio 1 de 2018

Resumen

El desarrollo de esta investigación se establece a partir de un estudio multi caso de tres instituciones del sector público en la ciudad de Bogotá, en ella se parte de un constructo teórico alrededor de los estilos de dirección, dirección educativa y los factores endógenos y exógenos que inciden en el quehacer de sus directivos, además de la incidencia de estos aspectos en la calidad educativa de las instituciones, a través de la ejecución de procesos de mejora continua, de acuerdo con lineamientos del Ministerio de Educación Nacional de cada Plan Nacional de Desarrollo. Se parte de un análisis cualitativo, con enfoque hermenéutico en el que se considera relevante la participación de profesores, directivos

*Cómo citar: Flórez Flórez, J., Suárez Molina, V.J., Ochoa Daza, P. E. (2018). Incidencia de los estilos de dirección en la calidad educativa de las instituciones públicas en la ciudad de Bogotá. Revista Libre Empresa, 15(2), 55-74
Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

y coordinadores de las instituciones para indagar sobre su percepción y definir entre los hallazgos, características, habilidades y las dinámicas de gestión por las que debe propender un directivo de instituciones públicas del sector educativo.

Palabras clave

Dirección educativa, estilos de dirección, calidad educativa.

Abstract

The development of this researching work is setting-up of a multi-case study of three institutions of the public sector of Bogotá which is based on a theoretical construct about management styles, educational direction and the endogenous and exogenous factors that affect the chores of managers, as well as the impact of these aspects on the educational quality in the educative institutions through the performing of continuous improvement processes, following the guidelines of the Ministry of National Education of each National Development Plan. It is based on a qualitative analysis, with a hermeneutic approach in which the participation of professors, managers and coordinators of the institutions is considered relevant to investigate their perception and define among the findings, characteristics, abilities and management dynamics that belong to the director of public institutions of the educative sector.

Keywords

Educational management, management styles, educational quality.

Resumo

O desenvolvimento desta pesquisa é baseado em um estudo de caso múltiplo de três instituições do setor público na cidade de Bogotá, onde se baseia em um construto teórico sobre estilos de gestão, direção educacional e os fatores endógenos e exógenos que afetam o trabalho de seus gestores, bem como o impacto desses aspectos na qualidade educacional das instituições, através da execução de processos de melhoria contínua, de acordo com as diretrizes do Ministério da Educação Nacional de cada Plano Nacional de Desenvolvimento. Baseia-se em uma análise qualitativa, com uma abordagem hermenêutica em que a participação de professores, gestores e coordenadores das instituições é considerada relevante para investigar sua percepção e definir entre os achados, características, habilidades e dinâmicas de gestão para as quais eles devem Propender um diretor de instituições públicas do setor de educação.

Palavras chave

Gestão educacional, estilos de gestão, qualidade educacional.

Introducción

El siguiente estudio surge del análisis de una muestra que incluye tres instituciones educativas de carácter público en la ciudad de Bogotá, que han desarrollado procesos de calidad en su gestión educativa (Colegio Alfredo Iriarte, Institución educativa Distrital Gustavo Restrepo Institución Educativa San Isidro Sur Oriental). Basados en esta premisa

se determina los estilos de dirección, procesos de la gestión en la dirección educativa de acuerdo con las necesidades del sector y el contexto. La indagación busca comprender el desempeño que deriva en la calidad, entendiendo que en los escenarios académicos se presentan múltiples actividades acumulativas que provocan complejidad en el desarrollo de procesos de planeación. A esto se le suma, que las personas que se postulan a la dirección cuentan con múltiples variables para afrontar las acciones de liderazgo como los recursos físicos y humanos, condiciones salariales y perspectivas de formación profesional (Pont, Nusche & Moorman, 2008; y San Antonio, 2008).

Por otro lado, de acuerdo con el Decreto No. 529, expedido el 21 de febrero de 2006, por el que se reglamenta la certificación del sistema de gestión de calidad, se define que las instituciones buscan obtener un proceso de acreditación para dar respuesta a las necesidades de su entorno y prestar un servicio de excelencia, lo que obliga realizar una medición constante y evitar no conformidades ante la ausencia de calidad en algún criterio de dirección. En Colombia según la ONAC (Organismo Nacional de Acreditación en Colombia), son más las instituciones educativas de carácter privado que presentan acreditación de calidad que las públicas. Y esto se debe a las buenas prácticas que se realizan con el convencimiento de la mejora continua en la institución y los procesos de autonomía en la dirección educativa. Es así como la siguiente investigación se pregunta: ¿cuáles son los estilos de dirección que aportan a los procesos de dirección y la calidad educativa? y ¿cuál es su incidencia en las instituciones públicas en Bogotá?

Para responder a los interrogantes, la investigación se desarrolla en dos fases. La primera abarca un análisis de la gestión del directivo en las instituciones, de allí se determinan los estilos de dirección que se desempeñan en los cargos administrativos, y en la segunda, se establecen los elementos tanto internos como externos que influyen en la calidad de esa dirección educativa. Bajo esta estructura se determina el planteamiento metodológico del estudio construido a partir de un corte de tipo cualitativo (Verd & Lozares, 2016) en el que se desarrollan instrumentos de recopilación de información de carácter social y un enfoque hermenéutico para comprender con precisión el sentido de distintas situaciones y fenómenos (Arráez, Calles & Moreno de Tovar, 2006).

Con base en lo anterior, se espera que el estudio contribuya en el análisis de las transformaciones dadas en las instituciones oficiales en torno a dirección educativa, facilitando un campo de investigación tanto en el escenario educativo como administrativo. Así mismo, se pretende aportar las influencias endógenas y exógenas en el proceso de toma de decisiones bajo la dinámica social acelerada que se presenta (Rodríguez, 2008).

El documento comprende tres grandes secciones. La primera se orienta hacia la definición de los estilos de dirección, en ella se presentará el concepto y aplicación de la dirección en contextos educativos a nivel nacional e internacional, así como la afirmación de concebir a las instituciones educativas como organizaciones sociales y la incidencia de las buenas prácticas de gestión en la calidad educativa. La segunda se ocupa del directivo-docente de las instituciones educativas, en este apartado se contempla develar la incidencia de los directivos docentes en los procesos de dirección, analizar los estilos de dirección de

aquellas personas que se encuentran en cargos administrativos así como de coordinación y su responsabilidad como agentes de cambio. Y la tercera hace referencia a los elementos internos y externos que condicionan la dirección escolar.

1. Marco teórico

La dirección y sus diversos estilos

Es preciso describir la aplicación de la dirección en las teorías administrativas como un buen inicio en la comprensión del concepto, por ello se considera a Fayol (1986) quien, estima que este proceso involucra guiar a un grupo social propendiendo el alcance de las metas y logrando comprometerse con obtener los mejores resultados en cada uno de los integrantes, en búsqueda del beneficio, principalmente, de la empresa. Este autor estima dos enfoques iniciales para entender este concepto: la capacidad técnica relacionada con el alcance de los objetivos y metas planteados; y la capacidad administrativa que incluye el análisis y definición de estrategias para lograr que el equipo pueda cumplir con los objetivos. Estos enfoques se complementan entre sí, además de considerar vital el relacionamiento efectivo entre los colaboradores, para la consecución de resultados considerables.

Ponce (2005) reflexiona sobre el punto de encuentro, de diversos autores que han intentado definir la dirección, estos se asemejan en la búsqueda o en la consecución de los objetivos planeados, además de ser el motivo principal en el trabajo y la organización de líderes y sus colaboradores. Para este autor, existen dos niveles diferentes para alcanzar dichos objetivos: el primero, conocido como el nivel de ejecución, conformado por los operativos y técnicos, incluyendo la realización de tareas productivas; en el segundo, involucra el área administrativa, compuesta por el jefe, quien lidera, guía y direcciona y a quien se delega la autoridad, encargándose de la verificación en la ejecución de las actividades. De esta forma, es posible garantizar un correcto funcionamiento de la estructura organizacional y definir claramente los elementos sobre la acción de dirigir, reconociéndose como una parte fundamental de la administración que permite el eficiente desarrollo de la planificación.

La relevancia de la dirección en el quehacer administrativo, abarca todo tipo de organizaciones y en su propósito fundamental se encuentra el aporte significativo sobre lo estructural, buscando en quienes dirigen, una mirada hacia el futuro, dejando de lado lo convencional y encaminando sus esfuerzos a la trascendencia de las organizaciones (Restrepo, 2010). Se podría concluir que la dirección no solo se encuentra influenciada por el estilo de la organización, sino que incluye las decisiones y acciones del líder, demostrando una fuerte correlación entre el trabajo y las relaciones humanas, asumiendo que las buenas ideas promueven el entusiasmo y el trabajo en equipo (Zaleznich, 1978).

Teniendo en cuenta, que la dirección está asociado propiamente a la conducta humana, es fundamental la revisión de los estilos de dirección incluidos en el contexto educativo, y entendiendo esta expresión, como un conjunto de rasgos complejos y determinantes resultantes de la relación entre docentes, estudiantes, administrativos, padres de familia y otros públicos de la comunidad educativa (Rosales, 1997). Lewin (1935) como precursor de este tema, presenta tres estilos de dirección, los cuales pueden describirse así:

- Estilo de dirección de autoridad: las actividades que se realizan, su división y metodología son impartidas por el directivo a cargo.
- Estilo de dirección democrático: se pone sobre la mesa la toma de decisiones y como resultado, se da la designación de tarea en acuerdo con los colaboradores.
- Estilo de dirección permisivo: la toma de decisiones y las acciones se dan con total libertad desde el directivo hacia sus colaboradores.

Cabe mencionar que los estilos de dirección y el resultado sobre sus estudios, obedecen a una reflexión teórica y práctica de la gestión de las organizaciones en una línea de tiempo. Por lo tanto, sus resultados están condicionados sobre las necesidades de la época y las características de la sociedad, de esta manera, se podría afirmar que los estilos de dirección no suelen ser determinados por las causas, sino por las circunstancias, de acuerdo con quien los requiere y los aplica (Vanegas, 1993).

En el caso de las organizaciones en las instituciones educativas, los directivos actúan conforme a las situaciones presentadas. Por lo cual, se hace necesario un comportamiento adecuado logrando interpretar los hechos, proporcionando soluciones, definiendo así un estilo de dirección acorde en lo antes mencionado. Hersey & Blanchard (1982) establecen que los estilos de dirección podrían presentarse según la madurez y los niveles de formación para ejercer este cargo. De manera, que la calidad y el desempeño están condicionados por el actuar de los colaboradores más que por el directivo, ya que son ellos quienes aceptan o rechazan lo propuesto.

Las primeras descripciones formales de los estilos de dirección surgen con base en el principio de autoridad ejercida por los directivos, es así, como se definen tres estilos llamados: autocrático, democrático y liberal. Koontz & Weihrich (1998) describen estos tres estilos a través de las siguientes características:

- Estilo autocrático: el directivo suele ser aquel que ordena, esperando obediencia y la ejecución adecuada de las tareas designadas. En consecuencia, diseña incentivos y recompensas por la labor desempeñada. Sin embargo, este estilo de dirección cuenta con variaciones como el autócrata benevolente, quien está dispuesto a considerar la participación de los colaboradores dentro del proceso.
- Estilo democrático o participativo: considera la opinión de los integrantes del equipo dentro de la toma de decisiones. Como variación podremos encontrar la dirección de apoyo, donde el directivo incluye la ayuda constante en el cumplimiento de los deberes de sus colaboradores.
- Estilo liberal: se otorga un alto grado de independencia en el desarrollo de las tareas y limita su papel al apoyo de los colaboradores.

Bulgaru (2015) sostiene una perspectiva sobre el adecuado ejercicio del estilo de dirección, que, entre otras cosas, es determinante para el desarrollo y gestión de estrategias eficaces, aun considerando la naturaleza cambiante y cotidiana de las instituciones. Por tanto, afirma que es imprescindible que estos líderes se mantengan dentro de un balance, es decir, creando una

zona rigurosa, central, severa y permanente dentro de la acción directiva, y en contrapeso, contemplar una zona flexible que permita afrontar y adaptarse a situaciones cambiantes del contexto.

En cuanto al estilo de dirección del directivo y no los resultados asociados al estilo de dirección, Sánchez (2008) permite identificar al directivo en cuatro posibles estilos:

- **Estilo sociable:** el directivo es participativo y toma en cuenta a sus colaboradores en la definición de objetivos, así como en la toma de decisiones. Muestra una entera cordialidad, y por lo general, las tareas son asignadas y puestas en discusión. Otorga autoridad y autonomía a sus colaboradores, considerando el trabajo en equipo y valorando, a su vez, los esfuerzos individuales.
- **Estilo sinérgico:** se promueve el trabajo en equipo, se siguen las normas para la definición de objetivos, tareas y actividades. La toma de decisiones se realiza en consenso. El directivo es cordial y promueve la comunicación bilateral. De igual manera, otorga control y autonomía en el desarrollo de las actividades asignadas.
- **Estilo indiferente:** se suele ser permisivo, existe poca claridad frente a objetivos, tareas y actividades, no existe una estructuración sobre la toma de decisiones, no ejerce mecanismos de control y se evidencia una fuerte influencia de otros en el ejercicio de la dirección.
- **Estilo tecnicista:** su objetivo se centra en la definición de objetivos, tareas y actividades. La toma de decisiones es exclusiva del director y los objetivos son medidos por indicadores. Con frecuencia se infunde el temor y las amenazas.

El estilo de dirección ejercido dentro del contexto educativo es influenciado por los procesos internos y externos de la organización, así como en el comportamiento de los integrantes de la comunidad, la planificación, seguimiento y control para el alcance de objetivos y resultados exitosos. Por tanto, quien ocupa un cargo directivo y ejerce un estilo de dirección en especial, debe considerar las características de la institución, comprender la cultura organizacional, las formas de ejercer el poder, la asignación de tareas y las coaliciones internas existentes. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se reflexiona sobre la naturaleza de los estilos de dirección, al no ser fijos o cambiantes, sino considerados dinámicos en relación con el contexto, involucra aspectos como clima y cultura organizacional, actores del proceso y tareas académico-administrativas (Rosales, 1997).

El directivo como líder debe propender la motivación constante, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y ser capaz de definir estrategias, diseñar y rediseñar estructuras organizativas, así como estimular excelentes relaciones interpersonales. Lo anterior, involucrando necesariamente funciones de planificación, organización, dirección y control, en tareas académico-administrativas, además de afrontar situaciones inesperadas y desafiantes, adoptando roles de acuerdo con las circunstancias del contexto (Mintzberg, 1975).

La calidad educativa

De acuerdo con la evolución histórica de este término, es necesario remontarnos a la Segunda Guerra Mundial, ya que a partir de este hecho, gobiernos y entidades internacionales enfocaron sus esfuerzos en la mejora de procesos administrativos y académicos en el contexto educativo y permitiéndole a países industrializados, consolidar un sistema educativo de acuerdo con sus necesidades y demanda social, es entonces, donde aparece la educación pública, lo que incide de manera directa en una mayor producción intelectual alrededor del tema, así como la aplicación de políticas educativas (Seibold, 2000).

García (1988) como uno de los primeros en referirse a la calidad educativa, toma el concepto desde las características de integridad, coherencia y eficacia. Entendiendo la integridad como la relación y vinculación de los procesos de enseñanza-aprendizaje en los aspectos necesarios para el desarrollo del hombre; en el caso de la coherencia, se determina gracias a la relevancia que tiene los elementos de la educación (el saber, el ser y el hacer) en la vida humana, y por último, se contempla la eficiencia en la funcionalidad de cada uno de los anteriores elementos, permitiendo en el hombre una evidente evolución y superación constante.

Otros autores se inclinan por posturas divergentes, entre ellos Cobo (1985) quien define la calidad educativa desde la óptica de producto, ya que puede entenderse como el resultado de la intervención de elementos para alcanzar objetivos propuestos. Esteban & Montiel (1990) le imprimen un enfoque de proceso, debido a que su alcance no se limita solo al logro de resultados evidentes, inmediatos o finales, sino al desarrollo de actividades progresivas planteadas desde las posibilidades y contexto real de las instituciones.

Sander (SF) sostiene que, para comprender correctamente la calidad educativa, es vital considerar el contexto y su naturaleza. En este sentido, la definición suele contemplar diversos enfoques: primero, se establece en calidad a su relación con términos políticos, caracterizada por el alcance de estos objetivos y los definidos culturalmente por la sociedad; segundo, la calidad académica se determina a través de los conceptos de eficiencia y eficacia involucrando los recursos y la metodología utilizada para los procesos educativos; tercero, se plantea en consideración la calidad individual valorando el desarrollo del sujeto y en cuarto lugar, la calidad colectiva precisada en el impacto y la contribución de la educación a la comunidad.

De igual forma, es preciso mencionar la relación de las instituciones educativas con los entornos externos e internos, ya que suelen ser determinantes en la dinámica de la organización. La utilidad de las herramientas es limitada, en tanto se contempla un ambiente cambiante de adaptación permanente. El anterior aspecto se torna fundamental, dado que es imposible operar de manera adecuada, sin un análisis de las realidades que envuelven a las instituciones, promoviendo un acercamiento con el sujeto, obligando a la institución a encontrar nuevas formas de articularse para lograr un trabajo colectivo.

Davis & Thomas (1995) referentes sobre el estudio de la eficiencia escolar y la influencia de los procesos directivos en las instituciones educativas, lograron determinar, a través

de un estudio, la caracterización de instituciones eficaces e ineficaces. En el caso de las instituciones eficaces se resalta el liderazgo activo en la dirección educativa, la alta productividad de la comunidad educativa, buen ambiente escolar, definición concreta de tareas y actividades, evaluación continua, en el caso del directivo, se identifica una dirección instructiva incluyendo en su quehacer temas administrativos y pedagógicos. En contraparte, en las instituciones con baja eficiencia, se evaden responsabilidades en cuanto al rendimiento de estudiantes; en el caso del directivo, asume en su mayoría, funciones como gestor y responsable del cumplimiento los objetivos.

Casaussus (2003) se refiere al caso latinoamericano, afirmando que las características relacionadas con la calidad de la educación se ven afectadas por la desigualdad económica y social. En esta misma línea, estudios realizados por el líder de LLECE (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación), evidencian que el desempeño de la educación, parte de diversos factores determinantes en el desempeño de los estudiantes como: estilos de dirección dentro de la comunidad académica, entorno próximo difícil, nivel sociocultural de los padres de familia, falta de recursos, ausencia del estado, entre otros.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se asegura la incidencia e importancia que tiene el directivo en el correcto funcionamiento de los procesos de la dirección administrativa y pedagógica, sus habilidades para identificar y confrontar realidades institucionales y políticas educativas, adicionalmente, se hace necesario la elección de directivos considerando el nivel de profesionalización, experiencia en términos de gestión y dirección educativa, disminuyendo el riesgo en los resultados esperados (Mureira, 2006).

2. Estrategia metodológica

El desarrollo metodológico de esta investigación se concibió a tres instituciones públicas de la ciudad de Bogotá, se estructuró bajo un estudio multicaso que parte de la revisión documental y la correlación de datos de diversas instituciones que presentan características similares (Merriam, 2009) y permiten identificar su modelo de organización, la gestión del director en la institución, los factores endógenos y exógenos que permean su quehacer directivo y la calidad educativa. Con este objeto, se presenta un análisis cualitativo de su experiencia en el cargo, funciones, y responsabilidades en relación con la comunidad educativa y la visión general de su dirección.

Así pues, esta investigación cualitativa con un enfoque hermenéutico permitió identificar la naturaleza de los tres contextos educativos, su sistema de relaciones y estructuras dinámicas que parten de la relación entre los diferentes grupos de interés, directivos, profesores, estudiantes, padres de familia y entidades del estado que regulan y apoyan el funcionamiento de las instituciones educativas (López & Salas, 2009), elegidas por su similitud, la cual fue definida de acuerdo con su ubicación geográfica, caracterización de la comunidad educativa, antigüedad del directivo de la institución de mínimo cinco años en el cargo y situaciones problema académicas, culturales, sociales y económicas. De igual forma, por la particularidad de la investigación, se incluyó como característica a cumplir, que estos directivos desarrollaran procesos de calidad educativa (Stake Bresler & Marby, 1991). De este modo, dos de las instituciones de análisis hacen parte de la localidad Rafael Uribe (Colegio

Alfredo Iriarte (A), Institución Educativa Distrital Gustavo Restrepo (B) y una de la localidad Alfredo Iriarte (Colegio San Isidro Sur Oriental (C)).

Las personas vinculadas al desarrollo de la investigación se abordan en momentos e instrumentos metodológicos distintos (historias de vida y grupos focales), que permitieron profundizar y dar veracidad a los hallazgos. Esta técnica, como parte del campo de la investigación cualitativa, provee información significativa relacionada con los eventos y costumbres que reflejan concepto y proceder de una persona, de igual manera, permite conocer al individuo como un actor humano y al mismo tiempo, como participante de una sociedad mediante la reconstrucción de hechos vividos y su experiencia (Charriez, 2012).

En un primer momento se llevaron a cabo historias de vida a tres rectores y cuatro coordinadores encargados en las diferentes instituciones educativas (A, B y C), a quienes en un formato abierto, se les consulta acerca de su experiencia como profesores, directivos, y su gestión y proyección en el cargo. La sistematización de las historias de vida posibilitó la categorización de elementos que permitieron caracterizar la profesión del directivo, sus funciones y similitudes, que permitió conocer el “ser” y el “deber ser” del directivo y su estilo de dirección.

En un segundo momento, se desarrollaron los grupos focales tomados como una técnica de recolección de datos mediante la consolidación de una entrevista grupal semiestructurada. Esta técnica, desde la perspectiva de Escobar & Bonilla-Jiménez (2009), tiene como propósito la recolección de información permitiendo resolver la pregunta de investigación. Así, la aplicación de esta técnica posibilita generar en los participantes actitudes, sentimientos, creencias, expectativas y reacciones, que enriquezcan el análisis del investigador a través de la variedad de estos resultados. Con el fin de indagar la visión de los profesores respecto a la gestión del directivo, su influencia en sus funciones como educadores y la incidencia de elementos endógenos y exógenos en el ejercicio del cargo del directivo, se aplicaron tres grupos focales que permitieron consultar la opinión en total de veinte profesores, que demostraran antigüedad en el cargo en la institución de mínimo cinco años.

La sistematización e interpretación de la información permitió reflexionar y confrontar las realidades que se viven al interior de las instituciones y plantear desde el análisis y la argumentación de otros autores, (Sánchez, 2008), (Castro, Gairin, Navarro, Barroso, Brito & Martínez, 2011) y (Sandoval-Estupiñán, Camargo-Abello, Vergara, Quiroga, Pedraza & Halima, 2008) algunas recomendaciones para el desarrollo de una dirección ejemplar.

El análisis documental se desarrolló contemplando pliegos institucionales y la revisión bibliográfica a los campos de estudio que enmarca la investigación. El análisis de la información se planteó a partir de la fijación de cuatro categorías de análisis: la influencia del directivo, las habilidades del directivo, la gestión del directivo y los elementos internos y externos que permean la gestión del directivo.

3. Resultados

El desarrollo de las historias de vida aplicada a los directivos y los grupos focales desarrollados con profesores de las tres instituciones públicas (Colegio Alfredo Iriarte, Institución Educativa Distrital Gustavo Restrepo e Institución Educativa Distrital San Isidro Sur Oriental); evidenció la importancia que le asignaron los participantes a cada categoría al momento de socializar las respuestas y presentar su percepción acerca de la problemática. La visión de coordinadores y rectores se centró en primer lugar, en los elementos internos y externos que promueven o limitan el desarrollo óptimo de una buena dirección académica y administrativa; en segundo término, mencionaron aspectos propios de su gestión como directivos de instituciones educativas y, partiendo de esta premisa, fue posible resaltar aspectos positivos y acciones a mejorar en su periodo como rector o coordinador; en tercera instancia resaltan la importancia de las habilidades y características que debe tener un funcionario que ejecute el cargo y por último, se contempla la influencia de su gestión en la comunidad educativa.

Las características del directivo

Para el análisis se reconocen las características de un directivo desde tres aspectos: el profesional, el interpersonal y desde su gestión en el cargo.

- El aspecto profesional: permite dilucidar aquellas características alrededor de aspectos de tipo académico y administrativo (formación, conocimientos administrativos, experiencia y conocimiento normativo) que debe caracterizar a un directivo de una organización educativa.
- El aspecto interpersonal: se evidencian aspectos involucrados con su nivel y calidad de relacionamiento con los demás participantes de la comunidad educativa.
- El aspecto de gestión: indica específicamente características propias del directivo en la manera cómo afronta y desarrolla diferentes procesos al interior y al exterior de la organización educativa.

Los hallazgos de esta investigación reflejan que los directivos y coordinadores entrevistados, han sido nombrados en cargos directivos y administrativos, de acuerdo con criterios como experiencia como profesor y el requerimiento establecido en la convocatoria de ascenso. Sin embargo, se evidencian dificultades en los procesos de dirección escolar debido a falencias enfocadas en los conocimientos sobre la dirección educativa, producto de su falta de formación específica en este campo o de su ausencia de experiencia directiva y/o administrativa.

Algunas de las percepciones de los participantes respecto a la pregunta: ¿qué características considera debe tener una persona que desempeñe cargos directivos?

“Ser profesor antes de ser directivo es importante porque permite tener el conocimiento pedagógico y tener herramientas para lograr una buena gestión, de igual forma el conocimiento reglamentario en el contexto educativo, particularmente soy abogado,

procuro mantenerme actualizado... un buen director que procure la adecuada gestión administrativa de la institución, que evite reprocesos y asuma una postura y un estilo de dirección que distinga su accionar en la empresa... el directivo, debe caracterizarse por su capacidad de gestión, liderazgo, el saber escuchar, trabajar en equipo y tomar decisiones”

El análisis de las tres instituciones educativas permitió identificar a partir de la percepción de los participantes las características que debería tener el directivo, liderazgo, planeación pedagógica y administrativa, toma de decisiones, compromiso, conocimiento directivo, calidad humana, generador de procesos participativos y conocimiento del marco normativo. En consonancia con Rosales (1997), la valoración e importancia de una adecuada y consciente práctica de dirección escolar por parte del directivo, sigue siendo relevante para el desarrollo satisfactorio de las instituciones educativas, gracias a la influencia que tienen en las personas que conforman la organización y en consecuencia, en los procesos internos y externos que se lideran, la definición de planes de acción y la continua evaluación de los procesos. De esta forma, en palabras de Sirisookslipa, Ariratanaa & Ngangc (2015) estos líderes podrán generar confianza por parte de sus colaboradores, disminuir la ansiedad y obtener el respeto permitiéndoles alcanzar reconocimiento de entidades que acompañan el proceso de la dirección.

El desarrollo metodológico de grupos focales y las historias de vida, además de permitir identificar las características que exhiben los directivos de las instituciones educativas analizadas, también dio a conocer aspectos poco favorables que se presentan en los perfiles de quienes dirigen, entre estos, se apreciaron la falta de conocimientos en gestión y en normatividad educativa, y el desinterés, enmarcado en la falta de apropiación de aspectos institucionales como el proyecto educativo institucional, y la falta de sentido de pertenencia con la institución educativa.

La anterior situación, para el caso de algunas instituciones, propende al caos y poco compromiso por parte del equipo de profesores. Lo dicho se estableció teniendo en cuenta las percepciones de algunos de los participantes, quienes mencionan como características o acciones desfavorables del estilo de dirección de los directivos, *“la voluntariedad de algunos docentes en sus acciones y por tanto falta de compromiso... falta de gestión, falta de conocimiento del directivo por la comunidad... falta de organización, planeación y gestión de la dirección en las actividades que se desarrollan en la institución”*.

Las habilidades del directivo

Inicialmente se presentan habilidades que consideran los profesores, debe tener un directivo, entre las que se destacan: habilidad para dirigir y realizar seguimiento a los procesos, resolver conflictos, delegar funciones, motivar e incentivar el trabajo en equipo, análisis y razonamiento, comprensión y práctica de la normatividad que rige a las instituciones educativas y habilidad para realizar una adecuada planeación académico-administrativa.

Desde la perspectiva de algunos de los participantes, las habilidades que se deben contemplar en un directivo son: *“Liderazgo, facilidad en la toma de decisiones y trabajo colaborativo con*

los compañeros. La consolidación de estas habilidades permite tener un estilo propio que se establece y se transmite en la relación con docentes, padres de familia y estudiantes”.

Asimismo se evidenció que el ejercicio de algunas prácticas de gestión y directivas son ejecutadas deficientemente, entre las que se encuentran: la planeación estratégica, el desarrollo de planes de acción, el inicio de actividades que promuevan la certificación de alta calidad, la definición de proyectos formativos para profesores y estudiantes, el buen manejo de los recursos y el adecuado relacionamiento entre las personas que integran la comunidad educativa, aspectos negativos que son reafirmados en planteamientos de García, Slater & López (2011), afirmando que el ejercicio directivo cada vez es más complejo, y los directivos son conscientes y manifiestan la falta de preparación y de experiencia para asumir la dirección de las instituciones educativas debido a, la realidad que afrontan actualmente: dificultades de tipo social, económico y político, la convergencia de poblaciones estudiantiles de culturas distintas, situaciones de presión tanto internas como externas y la falta de conocimiento y capacidad de gestión para la formulación y la aplicación de reformas educativas.

De acuerdo con Martínez, Munduante & Medina (2008), quien se desempeñe como directivo de una institución, no sólo debe desarrollar habilidades relacionadas con su capacidad directiva, sino también en el manejo de las relaciones interpersonales, por ende, debe tener habilidades que le permitan influir fácilmente en sus colaboradores y en personas externas.

El papel como directivo, no se enfoca en la resolución de la totalidad de los retos que se presentan en la institución educativa, ya que debe gozar con la habilidad para delegar funciones, generar confianza y desarrollar procesos de toma de decisiones participativas, de esta forma, podrá dedicar gran parte de su práctica directiva en la construcción de proyectos, planes de mejoramiento y seguimiento en búsqueda del crecimiento de la organización y del sistema educativo en general (García, Rojas & Campos, 2002).

En este caso, los docentes de las instituciones educativas reconocen la complejidad del rol en un cargo directivo, por tanto, manifiestan el interés de los actuales directivos y coordinadores, por el inicio de estudios posgraduales en dirección educativa, a su vez, afirman que los elementos de dirección vitales se pueden adquirir con preparación académica y en cuanto a la experiencia, destacan habilidades como “la manera adecuada de proyectar la institución, la visión de los estudiantes en formación y la identidad y pertenencia con la que se dirige la institución”.

La gestión del directivo

Desde la perspectiva de los profesores, se reconocen aspectos positivos y negativos que han permeado el desarrollo y evolución de la institución, además generando resultados notorios e impactos sobre la eficacia y calidad de la educación en el sector educativo de la ciudad de Bogotá, refiriéndose particularmente al sector público. A continuación, se destaca esta frase que revela la esencia de una gestión ejemplarizante en una organización educativa: *“Una adecuada gestión educativa, es importante tener un trabajo entre padres de familia docente y estudiantes”*, lo anterior, afirmando como característica esencial para la obtención

de resultados a desatacar, de ahí algunos elementos que muestran la gestión actual de los directivos y su impacto positivo en la comunidad y la sociedad.

El desarrollo de una buena gestión y los logros que se obtienen dependen de un buen clima laboral entre directivos, profesores y estudiantes. De otro lado, en lo que corresponde directamente al directivo, en su acción de dirigir en el día a día, debe incluir: *“la capacidad de entender y mantener una buena relación con todos los integrantes de la institución, por esto su forma de delegar funciones es importante y debe apoyar su labor en el comité de gestión de la institución”*.

En cuanto a la ejecución de sus funciones como director, se reafirma la necesidad, en cuanto al proceso de toma de decisiones, se desarrolle en consenso de acuerdo con el comité encargado, consejo directivo, consejo académico, comité de campos y se considere la participación de los diferentes actores, antes de asumir una postura decisiva. Particularmente, los directivos mencionan, ante este tema, la importancia de reconocer el alcance o limitaciones de la dirección, uno de los directivos afirma: *“las tareas que debo desarrollar no todas están en mis manos, sino que están en manos de terceros y a éstos en ocasiones se les dificulta solventar las necesidades que tenemos”*. No obstante, cabe aclarar que a pesar de las dificultades que se presentan, se reconoce que los que asumen con compromiso y responsabilidad el cargo directivo alcanzan grandes logros, como la adquisición de material, el mejoramiento en la planta física, adquisición de planes de capacitación para el grupo profesoral así como el rendimiento estudiantil resaltable, resultado a destacar, en consonancia con la razón de ser de estas instituciones.

A continuación, se presentan aspectos favorables como: el trabajo en equipo con la comunidad educativa en pleno (personal directivo, administrativo, académico, estudiantil, personal de servicio y padres de familia), el liderazgo, las buenas relaciones interpersonales, el adecuado proceso y participación de los comités encargados para la toma de decisiones, la inducción a directivos y docentes, el conocimiento de la organización, del desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el conocimiento de la norma, conocimientos administrativos y financieros en la administración de recursos, así como la responsabilidad y el compromiso. Entre los aspectos poco favorables encontramos, la asignación constante de directores en encargo, la falta de compromiso y sentido de pertenencia a la institución, la falta de formación en gestión educativa, el desconocimiento de la planta docente, la falta de gestión en la generación de procesos participativos y el inadecuado uso de la autoridad.

La influencia del directivo

El análisis de esta categoría hace referencia a la influencia que tiene el directivo en los procesos que lideran al interior y exterior de las instituciones educativas, además de reconocer su incidencia positiva o negativa tanto en la institución como en las personas que la componen.

En primer lugar, los docentes establecen que la influencia del directivo debe ser asertiva, de tal forma que permee satisfactoriamente la planeación y desarrollo de proyectos, y que, ante todo, se reconozca como mediador y facilitador de procesos que se lideran (formulación de planes de estudio, currículo, toma de decisión, delegación de funciones, inversiones, manejo

de personal, entre otras). En segundo lugar, se resaltan algunos aspectos desfavorables sobre la influencia que tiene el directivo sobre la comunidad educativa en general, incluyendo la falta de claridad sobre lo procedimental y estratégico.

Algunas instituciones, se ven seriamente afectadas ante la ausencia de una directriz y una guía clara en la identidad institucional, por ejemplo, acciones poco claras alrededor de un énfasis académico, procesos ante la educación por ciclos, la determinación de campos de profundización, el seguimiento de un modelo pedagógico en particular o la determinación de un lema institucional, genera desarticulación de procesos complementarios llevados a cabo por profesores, propiciando poco entendimiento de objetivos, falta de empoderamiento y reconocimiento institucional, así como imposibilidades de formación coherente y continua entre los estudiantes.

Los hallazgos se sustentan a través de la percepción de los profesores, quienes manifiestan: *“Existe una influencia negativa, debido a que no hay una directriz a seguir ni unos lineamientos que determinen el modelo pedagógico y de gestión, que guíe el quehacer de la institución, y por tanto reflejé un compromiso, control y acompañamiento por parte de los directivos... en la actualidad hay una coyuntura debido a las deudas históricas que se tienen y la falta de políticas y criterios estables. Esto influye directamente en el trabajo, la motivación y el alcance de los objetivos académicos y de gestión”*.

De acuerdo con Katz (1955), el desarrollo de habilidades de influencia y su aplicación en las prácticas directivas, permite visualizar a las instituciones como un todo, y a su vez, visibilizar la importancia que tiene que las distintas actividades y procesos que se lideran evidencian una correlación directa entre estas. Las dificultades que afrontan los directivos de las instituciones educativas, en relación con el poco, tardío y en algunos casos, carente apoyo por parte de entidades del Estado, han forjado un sistema educativo descentralizado, que amerita una solución radical desde los estamentos gubernamentales que lo rigen y controlan. Así lo afirman en consenso un grupo de docentes: *“el problema macro de la educación debería ser resuelto desde lo macro y específicamente se deben establecer políticas educativas estables.”*

Es preciso mencionar que la comprensión del concepto y la práctica de la influencia en la dirección, aún no se ejercen con facilidad, en ocasiones se presenta la coincidencia de opiniones o percepciones de los colaboradores en su proceso de toma de decisiones, por tanto, su influencia es mínima o poco notoria. Sin embargo, en caso de tener posturas distintas, su nivel de persuasión debe ser mayor, argumentando la pertinencia de las acciones y los objetivos institucionales que se pretende alcanzar (Yukl, 1990).

Sin embargo, en palabras de los participantes de los grupos focales, este no es el caso de todas las instituciones, ya que en algunas el planteamiento del modelo administrativo y pedagógico está definido y únicamente se hace control y seguimiento de su cumplimiento, además, se destaca la autonomía que el directivo ha otorgado a sus colaboradores, como lo menciona uno de los docentes entrevistados: *“La rectoría y coordinación influyen directamente en los procesos de gestión sin embargo en el aula se goza de la libertad de cátedra”*.

Los elementos internos y externos

Esta categoría da cuenta sobre elementos internos y externos de la gestión de las instituciones de educación que influyen en la acción del directivo. En cuanto al entorno, se reconocen los siguientes elementos: los participantes aseguran que las circunstancias actuales del sistema educativo en Colombia han afectado su labor en el aula, ya que se determina y exige una educación de calidad, pero con necesidades evidentes en la cobertura a la totalidad del sistema y la demanda estudiantil.

Lo anterior se sustenta, teniendo en cuenta la percepción de profesores y directivos, quienes al respecto manifestaron: *“los factores que más afectan el desarrollo de las instituciones son los de tipo social, que tiene que ver con una política totalmente asistencialista.”*, *“Mientras la educación no sea lo más importante sino solamente parte de un dilema político creo que no estamos bien ubicados en términos estructurales”*. Se reconoce la poca eficiencia de políticas públicas y estrategias organizacionales, que impiden el desarrollo adecuado de los procesos en las instituciones, incluyendo la destinación de recursos, que en ocasiones, se destina después de iniciar el año escolar, en palabras de algunos de los docentes y directivos. *“En la actualidad hay una coyuntura debido a las deudas históricas que se tienen y por la falta de políticas y criterios estables, esto influye directamente en el trabajo, en la motivación, en el alcance de los objetivos académicos y administrativos... en el momento las actividades institucionales se han visto estancadas debido a que a la fecha no se ha girado el dinero presupuestado para el año lectivo 2016... la institución y el trabajo del docente está permeado por todas las dinámicas sociales, por todo un sistema de gobierno, si no hay recursos, se realizan manifestaciones que hacen que se transforme la calidad de las clases”*.

Hablando de la influencia del entorno, otro factor externo relevante y mencionado por coordinadores de convivencia y psicoorientadores, se centra en la difícil situación de orden social vivenciada dentro y fuera de las instituciones involucrando situaciones como el ejercicio del microtráfico, consumo de sustancias psicoactivas, conformación y conflicto entre pandillas. Considerando la proximidad del contexto en que se encuentran ubicadas las instituciones educativas analizadas, específicamente en la localidad Rafael Uribe y San Cristóbal, se identifican situaciones de conflicto igualmente preocupantes como la extorsión a menores de edad, venta de productos alimenticios sin control ni estándares de calidad.

Por otro lado, la inclusión de estudiantes en situación de discapacidad cognitiva y/o de tipo motriz, además de individuos con afectaciones en su entorno familiar, algunos con dificultades económicas severas, imposibilita la prestación del servicio de manera óptima al no contar con los elementos y herramientas suficientes en estos casos. Los participantes mencionan *“aunque se reconocen la definición de entidades de Estado, para el buen desarrollo de las instituciones educativas, éstas no siempre están presentes, y son insuficientes para la demanda y constantes situaciones de conflicto que se presentan en la cotidianidad de los colegios”*.

En coherencia con lo anterior Castro, *et al.*, (2011) señalan que teniendo en cuenta los contextos sociales a los cuales se enfrentan las instituciones educativas, es notable la incidencia que generan situaciones de contexto de tipo social, económico y cultural, así como la afectación

de elementos de la dirección de organizaciones, como el manejo del poder, la toma de decisiones, la estructura organizativa de las instituciones, los niveles sociales y las relaciones entre individuos. Cabe anotar que sus efectos son diversos e influyen considerablemente sobre los resultados que se pretende alcanzar.

El aporte de esta investigación resulta ser significativo para aquellos aspirantes a cargos directivos, como se puede observar en la Tabla 1, es posible identificar elementos que forjen un estilo de dirección asertivo, propositivo y proactivo para el adecuado desarrollo de las instituciones educativas. El análisis presentado da cuenta sobre las características y habilidades a cultivar por parte de los directivos, en búsqueda de un ejercicio y estilo de la dirección que impacte de manera significativa, la institución, la sociedad y, en este caso, el sistema educativo en la ciudad de Bogotá.

Tabla 1.

Características y habilidades a cultivar por parte de los directivos.

Características	Habilidades	Dinámicas de Gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Compromiso • Conocimiento directivo • Calidad Humana • Generador de procesos participativos • Conocimiento del marco normativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y diálogo • Saber escuchar • Trabajo en equipo • Mediador y facilitador de procesos • Conciliador • Resolución de conflictos • Buen manejo del recurso y la infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación pedagógica y administrativa • Dirección y toma y de decisiones • Planeación • Estrategia • Toma de decisiones • Gestión del talento humano
<p>Aspectos que debe atender la dirección</p>	<p>Situaciones del contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo económico y social • Paz • Calidad • Eficacia escolar • Pertinencia 	

Administración - pedagogía

Fuente: Elaborado por los autores, 2018

A nivel conceptual, aporta a estudios posteriores que pretendan analizar los procesos de dirección al interior de las instituciones educativas, de igual forma, se propone abordar investigaciones que propendan por un ejercicio reflexivo frente la acción del profesor en el cargo, las relaciones entre la dirección y la gestión escolar, la eficacia escolar, el desempeño de las instituciones educativas y la influencia sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad.

Conclusiones

Los estilos de dirección son directamente proporcionales a las situaciones contextuales de una institución educativa, pues varían según las dinámicas sociales, los actores involucrados, la política institucional y los recursos asignados por el gobierno. Cabe resaltar que la incidencia de los actores en estos procesos, es fundamental en las actividades propias de la calidad educativa, ya que sugieren nuevas actitudes que modifican la dirección de una institución, lo cual implica tener múltiples variables (internas y externas) que se involucran en el ejercicio del liderazgo directivo, equipo profesoral, personal administrativo y apoyo de los padres de familia. A lo anterior se suman los cambios continuos de gobierno que determinan la distribución de recursos de acuerdo con su propuesta de plan de desarrollo, lo que fomenta la construcción de nuevos marcos de desarrollo institucional.

En relación con las instituciones analizadas, se determina que la caracterización de los estilos de dirección parten de las iniciativas de directivos y/o profesores, de los cuales se reconocen tres enfoques: el primero, basado en tareas para corresponder a las metas organizacionales; el segundo, corresponde a las relaciones en las que se definen las redes de conocimiento por medio del apoyo del recurso humano, y finalmente, en tercer lugar, el estilo basado en la dirección, cuyo enfoque se transmite en el interés personal de quien lo lidera, dando cumplimiento a las funciones y responsabilidades que desempeña en el cargo directivo. Cabe aclarar que los estilos varían de acuerdo con la dinámica social y los cambios que se construyen en torno a la situación actual del país.

El ejercicio de la dirección denota un saber de aprendizaje continuo, pues demanda un quehacer práctico, más que teórico según Mintzberg (1975), lo que implica una capacitación permanente, fomentando la actualización en las buenas prácticas del liderazgo en función de las necesidades próximas del contexto. Para este caso, es pertinente construir modelos vigentes que permitan llevar un seguimiento a la evolución de los colegios públicos en torno a la calidad, teniendo en cuenta una gestión, cualificación y control como apoyo en la evaluación permanente del quehacer institucional.

Finalmente, se determina que la falta de autonomía en el liderazgo institucional influye en la funcionalidad de las buenas prácticas e incide en la calidad educativa, puesto que el sistema educativo actual, se sigue viendo cohesionado a los lineamientos y prácticas sugeridos por los estándares del gobierno. Por tanto, las propuestas se ven determinadas por las limitaciones de una estructura política pública, sin que se promueva un cambio de desarrollo eficiente según las necesidades particulares que se definen en el escenario actual de las instituciones.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. Bulgaru I. (2015). Study on management styles of the teacher. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 180 (2015) 144 – 149. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.097>
2. Casassus, J. (2003). *La escuela y la (des)igualdad*. Santiago de Chile: Lom Ediciones http://bibliorepo.umce.cl/revista_educacion/2003/304/12_17.pdf
3. Chárriez, C. (2012) *Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa*. *Revista Griot*. Vol 5 (1). 50-67. <https://revistas.upr.edu/index.php/griot/article/view/1775>
4. Castro D, Gairín J, Navarro M, Barroso J, Brito Juana M, Martínez A & Molina N. (2011) *Condicionantes para el ejercicio y desarrollo profesional de la dirección de centros educativos. La dirección de centros educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias*. Recuperado de: http://acelera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf
5. Cobo, J. M (1985). El reto de la calidad en la educación. Propuesta de un modelo sistemático, *Revista de Educación*, 308 p.358. [http://cmap.upb.edu.co/rid=1216762152687_281702653_7693/un modelo de educacion en ambientes virtuales_libro eav.pdf](http://cmap.upb.edu.co/rid=1216762152687_281702653_7693/un%20modelo%20de%20educacion%20en%20ambientes%20virtuales_libro_eav.pdf)
6. Davis, G. A. y Thomas, M.A. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla. <https://www.tirant.com/libreria/libro/escuelas-eficaces-y-profesores-eficientes-maria-angeles-villegas-garcia-9788471336132>
7. Dewey, J. (1993) *Cómo pensamos*. Barcelona: España: Paidós. http://villaeducacion.mx/descargar.php?idtema=1341&data=5605aa_como-pensamos.pdf
8. Esteban, M. C & Montiel, J. U (1990) *Calidad en el centro escolar. Cuadernos de Pedagogía*, (186). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=35129>
9. Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis. https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
10. García, H. (1988). *Análisis de los conceptos de coherencia docente y coherencia del centro como indicadores de la calidad educativa*, en *Actas del IX Congreso Nacional de Pedagogía*. http://www.terras.edu.ar/biblioteca/12/ECPI_Cano_3_Unidad_1.pdf
11. García J. (2002). *La calidad de las instituciones educativas y algunas de sus dimensiones básicas*. *Revista de educación*. (329) p. 105-125. <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2002/re329.html>
12. García, N, Rojas M & Campos N. (2002). *La administración escolar*. San José: Costa Rica. <http://www.editorial.ucr.ac.cr/educacion/item/2005-la-administracion-escolar-para-el-cambio-y-el-mejoramiento-de-las-instituciones-educativas.html>
13. García G., Slater. C y López G. (2011). *El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 9 (3). 30-50. <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/4334>
14. González, M., & Leuro, A. (2005) *La autonomía institucional como clave de desarrollo en las instituciones educativas: una mirada desde las representaciones sociales*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis17.pdf>
15. Hersey, P. y Blanchard K.H. (1982): *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.
16. Katz, R. (1955) *Skills of an effective Administrator*. *Harvard business review*, 33(1), A33-A42. <https://doi.org/10.1177/105960117700200419>

17. Koontz, Harold y Welhrich, Heinz. *Administración: una perspectiva global*. 11a ed. México, D.F.: McGraw Hill, 1998. 796 p. ISBN 9789701020364.
18. Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of peronality*. New York: McGraw-Hill.
19. López, & Salas, H. (2009) Investigación cualitativa en administración. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* (35), 128-145. <https://www.redalyc.org/html/101/10111909004/index.html>
20. Martínez, I., Munduante, L., & Medina, F. (2008) Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema*, 20(3), 369-375. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3494>
21. Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Maureira, O (2006). Dirección y eficacia escolar. Una relación fundamental. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Vol. 4, No 4e, 1-10. <https://bit.ly/2U1cYCI>
23. Mintzberg (1975). "The manager's role: forklore and fact". *Harvard business review*, Vol. 5 (4), 49-61 <https://www.redalyc.org/html/716/71611933007/index.html>
24. Ponce A. (2005). *Administración de empresas teoría y práctica*. Segunda parte. Limusa. México. Recuperado de: <https://www.google.com.co/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=isbn:968180273X>
25. Restrepo. L. (2010). *Ciencias de la dirección avance 1*. *Universidad & empresa* (18), 5-9. Recuperado de: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/articulo/view/1358/1221>
26. Rosales, R (1997) *Estilos de dirección y clima organizacional*. *Ciencias sociales* (77), 141-154. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4585306>
27. Sánchez, D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Cuadernos de administración*. (38) p 103-116 Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/articulo/viewFile/3194/2158>
28. Sander, B (S/F). *Nuevas tendencias en la gestión educativa*. P-7-10. Recuperado de: http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTION_EDUCATIVA.pdf
29. Sandoval-Estupiñan, L., Camargo-Abello, M., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A., y Halima, F. C. (2008) Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *educ.educ*, 11(2), 11-48. <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/rt/printerFriendly/729/1707>
30. Seibold, J. (2000). La calidad integral de la educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, (23). Recuperado de: <http://rieoei.org/rie23a07.html>
31. Sirisookslipa S, Ariratanaa W & Ngangc T. (2015). The Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186 (2015) 1031 – 1037. <https://core.ac.uk/download/pdf/82787010.pdf>
32. Stake, R. E., Bresler, L., & Mabry, L. (1991). *Custom and Cherishing: The Arts in Elementary Schools: Studies of US Elementary Schools Portraying the Ordinary Problems of Teachers Teaching Music, Drama, Dance, and the Visual Arts in 1987-1990*. Council for Research in Music Education, School of Music, University of Illinois at Urbana-Champaign.

33. Venegas, P. (1993). Estilos de dirección. Mnisterios de Educación Pública. PROCAE, San José, Costa Rica.
34. Yukl, G. (1990) Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of applied psychology*, 75(2), 132-140. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132>
35. Verd, J. & Lozares, C. (2016) *Introducción a la investigación Cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A. https://www.academia.edu/30347646/INTRODUCCIÓN_A_LA_INVESTIGACIÓN_CUALITATIVA._FASES_MÉTODOS_Y_TÉCNICAS