

Liderazgo del directivo en la gestión escolar

Leadership of the director in school management

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0224>

Karina Nilda Medina Moncayo^{1*}

<https://orcid.org/0009-0004-0533-543X>

Karimedi1989@gmail.com

Jordy Fabricio Salgado Silva¹

<https://orcid.org/0009-0003-7669-4459>

Jordy.delgado@colegioamericano.edu.ec

Mireya Stefania Zuñiga Delgado¹

<https://orcid.org/0000-0002-4458-5771>

mszunigad@ube.edu.ec

Recibido: 20/08/2023

Aceptado: 15/10/2023

RESUMEN

El liderazgo directivo se define por la capacidad del directivo a cargo para motivar a su equipo en el cumplimiento de la visión institucional para llevar a cabo los objetivos usando los métodos legales y necesarios para el efecto de este. Por lo tanto, el liderazgo de los directores es uno de los factores que contribuyen a la calidad educativa, debido al cumplimiento de la función asignada a cada elemento que compone el cuerpo educativo, esto se refleja de manera directa e indirectamente en el aprendizaje de los educandos. El objetivo de esta analizar la incidencia del liderazgo del directivo en la gestión escolar de las Unidades Educativas “Península de Santa Elena” y “Eugenio Espejo” mediante la aplicación del enfoque investigativo cuali-cuantitativo para mejorar los procesos administrativos.. Los resultados de la investigación determinan la necesidad de un liderazgo más democrático que permita la participación de cada actor educativo. Así mismo, se refleja que el líder tiene carencias en el dominio de la tecnología, falta de conocimientos y estrategias de liderazgo directivo, limitantes en los procesos comunicativos lo que no contribuye al manejo adecuado de la institución para ofrecer un servicio educativo de calidad.

Palabras claves: Liderazgo; Gestión escolar, Educación

1. Universidad Bolivariana del Ecuador

* Autor de correspondencia: Karimedi1989@gmail.com

ABSTRACT

Directive leadership is defined by the ability of the manager in charge to motivate his team to fulfill the institutional vision to carry out the objectives using the legal and necessary methods for its effect. Therefore, the leadership of the directors is one of the factors that contribute to educational quality, due to the fulfillment of the function assigned to each element that makes up the educational body, this is reflected directly and indirectly in the learning of the students. learners. The objective of this study is to analyze the impact of the director's leadership on the school management of the "Península de Santa Elena" and "Eugenio Espejo" Educational Units through the application of the qualitative-quantitative investigative approach to improve administrative processes. The results of the study research determine the need for more democratic leadership that allows the participation of each educational actor. Likewise, it is reflected that the leader has deficiencies in the domain of technology, lack of knowledge and management leadership strategies, limitations in communication processes which do not contribute to the adequate management of the institution to offer a quality educational service.

Keywords: Leadership; School management, Education

INTRODUCCIÓN

Actualmente podemos percibir que la educación ha sufrido muchos cambios a nivel mundial, estos cambios surgen como un reflejo de la innovación tecnológica, el confinamiento, las nuevas formas de interacción, el uso de entornos virtuales y el manejo de las relaciones laborales en nuevos contextos, entre otros aspectos que evidencian ciertas limitaciones y carencias cuando se trata de la gestión de actividades donde se requiere liderazgo.

Cuando el liderazgo se borda dentro del contexto escolar se habla de un liderazgo educativo, el mismo que es fundamental dentro de las habilidades y competencias de la autoridad en las instituciones educativas y se manifiesta en la gestión escolar para el logro de objetivos institucionales y el progreso de la educación. (Bolívar, 2010). Dentro del contexto educativo latinoamericano el estilo de liderazgo de los directivos ha ido teniendo sus avances y cambios con el pasar de los años, pero aún existen rasgos donde prevalece la forma tradicional y obsoleta de dirigir masas humanas.

La toma de decisiones se centra solo en el cumplir acciones establecidas por los lineamientos por parte de los Ministerios superiores y no en gestionar los procesos educativos según la realidad que vive región. (Villasmil, 2016). En el Ecuador se habla de una gestión descentralizada organizada por distritos y circuitos para mejorar la oferta de servicios educativos pero que en la práctica no se refleja. Existe una práctica desapegada a la ley, en donde los procesos que se realizan para la selección y designación de los puestos administrativos dependen mucho del aspecto político, influencia y afinidad, esto ha hecho que directivos

sean ubicados sin tener en cuenta el proceso de concurso que se basa en el mérito y oposición, lo que genera inconformidad pues la selección se da a la ligera sin tener en cuenta las cualidades profesionales del perfil idóneo, las capacidades y competencias necesarias para cumplir con las expectativas del cargo. En el marco legal de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) está reglamentado el proceso de selección y los requerimientos para el cargo directivo. Recientemente en el mes de noviembre del 2021 se apertura el proceso de concurso por mérito luego de 4 años. Sin embargo, en la actualidad, los cargos directivos resultan pocos atractivos dentro de la carrera docente, y no ha existido una preparación previa de formación en habilidades de liderazgo para directivos, además de que la apertura de concurso no es tan frecuente, tampoco hay motivación para querer postularse. (Ministerio de Educación, 2015)

Los directivos que son designados por nombramientos de encargo duran poco tiempo en el cargo, en ciertos casos, por la falta de preparación para realizar una buena gestión, luego de determinado tiempo se observa una desidia en el equipo de trabajo, y este se ve reflejado en incumplimiento de actividades y falta de seguimiento por parte de quienes integran la institución, desaprobando el liderazgo del directivo. (Elorriaga, 2019)

Por lo tanto, el liderazgo depende no solamente del directivo, sino de un equipo de trabajo que involucre la participación de la comunidad educativa en general y es necesaria la creación de una cultura de liderazgo entre los miembros que conforman e integran una institución para asegurar un mejor desarrollo y buena gestión en los procesos escolares para lo cual se necesita mucha motivación, empatía y confianza puesta en los demás.

Es por ello por lo que el propósito de esta investigación es Analizar la incidencia del liderazgo del directivo en la gestión escolar de las Unidades Educativas “Península de Santa Elena” y “Eugenio Espejo” mediante la aplicación del enfoque investigativo cuali-cuantitativo para mejorar los procesos administrativos.

MARCO TEÓRICO

El Liderazgo en las Instituciones Educativas

El autor (Villa, 2015) describe que: “El liderazgo escolar dentro de las instituciones educativas es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Necesita una mayor autonomía y resalte en los resultados educativos lo cual ha hecho reconsiderar la función de los líderes escolares” (p.34). El líder adecuado para las instituciones educativas debe tener como meta principal lograr el desarrollo de habilidades y potencialidades de las personas que están a su cargo.

La estructura del sistema educativo, el director escolar es la pieza principal que guía a los demás por lo tanto debe conocer los diferentes tipos de liderazgo que existen. El liderazgo y la gestión escolar son importantes y a la vez indispensables, van de la mano con los procesos de aprendizaje y formación continua, éste contribuye al enriquecimiento de los procesos pedagógicos y responde a las necesidades educativas, además de cumplir y apoyar a los

requerimientos del personal docente y las necesidades de la comunidad en general. El directivo como líder administrativo está a cargo de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades que se desarrollan en la institución. A más de habilidades prácticas y capacidades cognitivas sobre el uso de herramientas y recursos tangibles, debe desarrollar habilidades sociales e inteligencia emocional para resolver situaciones diversas. Dominar estas competencias ha permitido lograr objetivos institucionales de manera eficaz.

El líder educativo necesita llevar una constante autoevaluación para medir la incidencia de su gestión en funcionalidad de los objetivos propuestos del equipo de trabajo.

Por eso, se busca dejar atrás las prácticas directivas autoritarias, y se pretende liderar cambiando la estructura de gestión vertical a una horizontal, que deja de lado estereotipos de posturas jerárquicos, dando paso al liderazgo compartido que repercute positivamente el clima laboral, nivel de compromiso de los miembros de la comunidad educativa para con la escuela y sus fines, además de potenciar la generación de ideas, formas de mejora e innovación.

Según (Martínez, 2016) “A través del tiempo, las autoridades de las instituciones han llevado cada uno de estos procesos administrativos de forma tradicional. Siendo el mismo limitado por leyes y reglamentos escolares, siguiendo indicaciones burocráticas definida por la teoría de Max Weber”.

En otras palabras, no tenían independencia en cuanto a la toma de decisiones. En efecto, la autoridad debe tener una visión clara sobre el liderazgo administrativo, procesos, teorías y principios, como conocimiento básico para atender y entender a cada una de las situaciones que se presenten en el camino. Además, de facilitar el trabajo de los docentes creando las condiciones óptimas para llevar a cabo los procesos pedagógicos con excelencia académica.

Cada institución educativa es distinta por su contexto esto implica su historia, tradición, costumbres; el liderazgo educativo contempla esa realidad para que el líder proponga una visión de mejora en los procesos de cada una de las dimensiones de la gestión escolar. Las instituciones deben fortalecer los saberes de la identidad cultural según la realidad en la que viven, y apoyado por un buen liderazgo se logrará la mejora continua de la calidad educativa.

Si bien es cierto, las políticas educativas de nuestro país han apuntado a fijarse en los resultados de la calidad educativa a través de estándares que miden la misma, sin embargo, estas no han tenido los resultados que se esperaban, debido a un sinnúmero de circunstancias sociales, económicas y políticas que se han presentado, sobre todo en las instituciones educativas del sector público.

Gestión Escolar

La gestión escolar hace referencia a las prácticas institucionales que se realizan dentro del sistema educativo con mejoras hacia la calidad educativa, donde el ente directivo ejerce una forma de administración en el quehacer educativo apoyado por una comunidad que planea y construye los escenarios óptimos para el fortalecimiento de las cuatro áreas de gestión (administrativa, pedagógica curricular y participación social y seguridad escolar).

Según Farfán y Reyes (2017) “la gestión escolar es un conjunto de acciones asertivas llevadas a la práctica por la comunidad educativa que tiene como resultado la transformación y el mejoramiento de los procesos educativos y la calidad de la enseñanza – aprendizaje” (p.13). En este sentido, son muchos los pilares que sostienen la gestión escolar, tal es la gestión pedagógica curricular, que requiere la identificación de los parámetros de enseñanza - aprendizajes alineados por la propuesta filosófica. Así como la organización de los espacios y recursos materiales, o la gestión del clima organizacional y la distribución del talento humano.

Estas funciones más de carácter administrativas requieren de la supervisión de un gerente educativo que identifique los procesos de cada pilar mencionado y el contexto situacional de la institución educativa para poder hacer que las cosas funcionen adecuadamente. De la misma manera, Covey (1993) considera que: “Es muy importante que los directivos sean capaces de renovarse constantemente y tener capacidad de adaptarse a las circunstancias y saber evolucionar ante los cambios del entorno, aprendiendo de sus aciertos y errores” (p.23)

En este sentido, la gestión escolar, implica accionar y gestionar los procedimientos escolares para posteriormente ser evaluados con el único propósito de elevar y dar sostenibilidad a la calidad de la educación. Tanto directores como formadores son esenciales en el logro de los aprendizajes de los educandos. En efecto, hacer gestión escolar es tener claro que cada uno de los actores educativos tiene acción y participación acorde al rol que desempeña, es decir, la tarea de los docentes está encaminada a gestionar buenos procesos de aprendizajes en el estudiantado, la de los padres de familia a gestionar para brindar apoyo en el proceso de desarrollo escolar de sus hijos, mientras que la inherencia del gerente educativo es administrar los procesos escolares de forma general.

Desarrollar el trabajo en equipo, coordinar los esfuerzos, cumplir las expectativas, crear soluciones prácticas a las problemáticas que se presentan, así como también, responder a las necesidades en cada momento y situación presente, a partir del uso de las habilidades técnicas, humanas, de percepción del entorno para plantear y resolver problemas. (García et al, 2018). Dicho de esta manera, las tareas del directivo educativo son mucho más complejas en la práctica. La direccionalidad exitosa de una institución educativa y su equipo de trabajo hacia un objetivo en común requieren no solo de habilidades de un estilo de liderazgo sino de experiencia y formación profesional constante sobre cómo gestionar las dimensiones que comprende la gestión educativa. (Escamilla, 2007)

METODOLOGÍA

El procedimiento metodológico de la investigación se caracterizó por el enfoque cuali-cuantitativo, valorando datos informativos y estadísticos como resultado de una investigación de campo y sustentada bibliográficamente con teorías de grandes autores y profesionales que brindan su aporte científico en estudios realizados en diferentes contextos a nivel nacional e internacional sobre el liderazgo educativo y la gestión escolar.

Entre los métodos teóricos utilizados constan el de Análisis y síntesis que permitió conocer y contrastar profundamente la realidad a través del pensamiento crítico, la resolución de problemas y toma de decisiones relacionadas con cada una de las variables; este método depende mucho de la información y conocimientos previos que se tengan para asociarlos con los objetivos de la investigación, se seleccionó la información más relevante para construirla de acuerdo con la síntesis. Además, el método Inductivo-deductivo para producir conclusiones generales y específicas relacionadas con las dos variables.

La entrevista se constituyó de preguntas abiertas dirigidas a la autoridad del plantel para conocer opiniones de cómo el liderazgo favorece el desarrollo de los procesos educativos y sus funciones concretas en la práctica como tal, su experiencia y labor; la encuesta aplicada a docentes para conocer su apreciación sobre el liderazgo ejercido de la autoridad de la institución y cómo perciben su gestión sobre la toma de decisiones en los procesos escolares.

Se consideró importante la opinión de los representantes del comité central de padres y consejo estudiantil de ambas instituciones, por lo tanto, se aplicó una entrevista breve pero puntual con preguntas abiertas.

La población está conformada por un total de 146 actores, pertenecientes a las unidades educativas “Península de Santa Elena” y “Eugenio Espejo”. Debido a que la población no excedió el límite de personas, no se aplicó fórmula de muestreo. Entonces la población se convierte en la muestra.

RESULTADOS

Tabla 1

Los cambios constantes de directivos afectan la gestión escolar

Unidad Educativa Península de Santa Elena				Unidad Educativa Eugenio Espejo			
Ítem	Categorías	Frecuencia	Porcentajes	Ítem	Categorías	Frecuencia	Porcentajes
1	Totalmente de acuerdo	46	66%	1	Totalmente de acuerdo	24	34%
2	De acuerdo	21	30%	2	De acuerdo	26	37%
3	En desacuerdo	3	4%	3	En desacuerdo	13	19%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%	4	Totalmente en desacuerdo	7	10%
TOTAL		70	100%	TOTAL		70	100%

Fuente: Los autores (2023)

La mayoría de los docentes encuestados de ambas instituciones están totalmente de acuerdo y de acuerdo, con que los cambios constantes de directivos pueden afectar los procesos de gestión escolar. Puesto que estos cambios, hacen que los nuevos directivos durante los primeros meses se adapten y trabajen a presión.

Debido al no haber dirigido la institución desde el inicio del año lectivo, limitando su autonomía por dar continuidad a las gestiones propuestas y planificadas por el directivo saliente.

Tabla 2

El directivo tiene un perfil democrático y participativo

Unidad Educativa Península de Santa Elena				Unidad Educativa Eugenio Espejo			
Ítem	Categorías	Frecuencia	Porcentajes	Ítem	Categorías	Frecuencia	Porcentajes
1	Totalmente de acuerdo	14	19%	1	Totalmente de acuerdo	40	57%
2	De acuerdo	16	23%	2	De acuerdo	26	37%
3	En desacuerdo	39	56%	3	En desacuerdo	3	4%
4	Totalmente en desacuerdo	1	2%	4	Totalmente en desacuerdo	1	2%
TOTAL		70	100%	TOTAL		70	100%

Fuente: Los autores (2023)

Los resultados indican que el directivo de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” toma en cuenta las opiniones del personal docente, demostrando un perfil democrático y participativo. Por otra parte, más de la mitad del personal encuestado, indica que el directivo de la Unidad Educativa “Península de Santa Elena” no está siendo democrático, ni toma en cuenta opiniones.

Tabla 3

El directivo motiva y guía al personal docente

Unidad Educativa Península de Santa Elena				Unidad Educativa Eugenio Espejo			
Ítem	Categorías	Frecuencia	Porcentajes	Ítem	Categorías	Frecuencia	Porcentajes
1	Totalmente de acuerdo	10	14%	1	Totalmente de acuerdo	42	60%
2	De acuerdo	23	33%	2	De acuerdo	23	33%
3	En desacuerdo	36	51%	3	En desacuerdo	5	7%
4	Totalmente en desacuerdo	1	2%	4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		70	100%	TOTAL		70	100%

Fuente: Los autores (2023)

Los resultados indican que el directivo de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” motiva y guía al personal docente a realizar un trabajo más eficiente. Mientras, más de la mitad del personal encuestado, indica que el directivo de la Unidad Educativa “Península de Santa Elena” carece de motivación. Afectando significativamente en el desarrollo de las actividades institucionales.

Análisis e Interpretación de Resultados de la Entrevista Aplicada a los Rectores de Ambas Instituciones.

Tabla 4

¿Usted se considera un líder? ¿Por qué?

Rector UEPSE:	Rector UEEE:
La palabra líder para mí es muy complicada porque embarga bastantes temas y varios aspectos que deben darse, Soy una persona que guía una familia dentro de un mecanismo destacado llamado institución educativa	Estimados licenciados en primera instancia quiero agradecerles a ustedes, la deferencia que han tenido para poder participar y ser parte de su proceso de investigación. Contestando justamente a su pregunta usted se considera un líder y por qué. Bueno quiero expresar mi respuesta de que desde que fui estudiante universitario he tenido clara esas dos diferencias que existen entre lo que es ser jefe y ser un líder, y siempre al estar al servicio de una comunidad con mayor razón y una comunidad educativa, siempre he tratado de ser un líder y no un jefe. Considero que debemos los directivos ser líderes, porque el líder influye en una comunidad y debe de influir positivamente en una comunidad. Pienso que los compañeros al momento de responder las preguntas son los que tienen una mejor percepción de lo que digo, porque las personas que estamos frente a las instituciones educativas debemos influir en los demás actores, en este caso con los docentes, padres de familia, estudiantes y de influir positivamente. Considero que ese es uno de las de los aspectos, por el que puedo identificarme, ejerzo estos procesos de liderazgo en la institución educativa y en los diferentes escenarios donde nos corresponde interactuar.

Fuente: Los autores (2023)

Tabla 5.

Como directivo de la institución: ¿Qué estrategias utiliza con mayor frecuencia para establecer la armonía con la comunidad educativa?

Rector UEPSE	Rector UEEE:
: En este caso el diálogo el diálogo ha permitido ir analizando las diferentes situaciones o problemáticas que existen en la institución dónde vamos gestionando de manera estratégica con las personas involucradas para efectivamente resolver situaciones no solo en la parte menestra ti va sino en todas en todos los organismos de la institución Qué es necesario que el padre de familia apoye la causa debe estar presente así como el estudiante se debe estar involucrado también debe estar de esa manera nosotros resolvemos a cabo las estrategias dentro de la gestión educativa con la comunidad	Frecuentemente tomo en cuenta dos aspectos que tienen que ver para conseguir un proceso de una cultura de paz en la institución educativa. Tomo en cuenta los resultados de una evaluación psicopedagógica llamada CHAEA, que no solamente se aplica a los estudiantes si no también los docentes, en este caso con ese resultado yo conozco, bueno al momento somos 99 docentes y más trabajo con en esos resultados con los docentes, por cuanto que está evaluación psicopedagógica me determina quienes de los docentes son teóricos, quiénes son pragmáticos, quiénes son reflexivos, quiénes son muy activos. Esto me permite ir con mucha seguridad y asertividad a pedir las cosas. Por ejemplo, para un discurso que necesito que, de un docente, vamos a suponer una sesión solemne en un acto cívico, siempre me gusta escoger una persona teórica, porque la persona teórica busca la información con tiempo, se prepara la entiende y no va en un momento determinado a leer el documento, sino que va a explicarlo, va a manifestarlo bien argumentado. Por ejemplo, cuando nos corresponde pedirle alguna comisión, entonces de acuerdo con la actividad que se vaya a realizar debe ir una persona pragmática, una persona reflexiva, porque sé que personas no me van a decir “no señor

educativa para no tener discrepancias y vivir en armonía con todas las actividades que se dan en la comunidad.

rector, no puedo” Por el contrario, voy a ir con seguridad y existe la cooperación por parte de ellos. Eso es una de las estrategias que aplicó y otra es la que comúnmente nosotros podemos utilizar aplicar. el FODA donde ya tengo identificado, cuáles nuestras fortalezas, debilidades para poder tener oportunidades en este contexto y también conocer un poco de las amenazas que se puedan presentar en el momento. Entonces son como dos herramientas que utilizo frecuentemente para poder conseguir una comunidad armónica, una comunidad que tenga cultura de paz. Sabemos que como seres humanos tenemos muchas fortalezas y muchas debilidades probablemente de los 99 docentes, tenga dos o tres o cuatro que el trabajo que realizamos no sea de su agrado, pero estoy totalmente convencido, que un más del 90% del personal docente de la unidad educativa Eugenio Espejo se siente cómodo con el trabajo que realizamos.

Fuente: Los autores (2023)

CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados de los instrumentos de investigación y las gráficas obtenidas en el diagnóstico o estudio de campo, se determinó que:

- El liderazgo del directivo incide directamente sobre la gestión escolar, es el promotor principal encargado de guiar y orientar cada una de las dimensiones que componen la gestión escolar. Su formación y preparación profesional en liderazgo impactará positivamente al desarrollo y consecución de los objetivos institucionales. Los estilos de liderazgo no son malos ni buenos por sí mismos, sino que son situacionales y toman su valor de acuerdo con el contexto y necesidad de la institución.
- Los directivos que se preparan profesionalmente aspirando el cargo de directivos o que han tenido experiencias previas como tal tienen una mejor visión de su accionar ante situaciones que implican procesos de gestión del talento humano siendo menos operativos y más líderes.
- La gestión escolar que se realiza en una de las instituciones educativas se refleja un mejor desempeño de liderazgo por parte del directivo actual, donde cada uno de los procesos de la gestión escolar alcanza los estándares requeridos sobre calidad educativa, mientras que la gestión escolar del directivo de la otra institución investigada no es la óptima. Los resultados de la investigación determinan la necesidad de un liderazgo más democrático que permita la participación de cada actor educativo. Así mismo, se refleja que el líder tiene carencias en el dominio de la tecnología, falta de conocimientos y estrategias de liderazgo directivo, limitantes en los procesos comunicativos lo que no contribuye al manejo adecuado de la institución para ofrecer un servicio educativo de calidad.
- Los aspectos desfavorables que limitan el accionar del directivo, lo constituyen: los procesos no adecuados de designación, remuneración no acorde a la responsabilidad que se asume, continuo cambio de personal administrativo de encargo y la falta de capacitación.
- El empoderamiento y la actitud mostrada frente al cargo directivo, además de la

formación permanente, influyen decisivamente en el buen desempeño administrativo y el logro de una gestión eficiente.

El cambio constante de directivos provoca que los procesos educativos o la gestión misma varíen según las capacidades de quienes toman el mando de la institución, siendo estos cambios muy frecuentes como el caso de una de las instituciones investigadas, donde en menos de cinco años han estado a cargo 3 directivos, afectando el direccionamiento de los procesos y la consecución de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *SCIELO*, 9, 9-33. doi: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Covey, Stephen (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Covey Leadership Center.
- Elorriaga, Tomás (2019). Liderazgo positivo como elemento de competitividad. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, 68-69.
- Escamilla, S. A. (2007). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. *Tdx Universidad Autónoma De Barcelona*.
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017) Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/2266/1894/17474
- García Colinal, F., Juárez Hernández, S., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 206-216.
- Martínez Castilla, S. (2016). La Burocracia: Elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica: Revista de derecho y ciencias sociales*, 141-154.
- Ministerio de Educación. (2015). *Reglamento general a la ley orgánica de educación intercultural*. Quito: Mineduc. Obtenido de www.educacion.gob.ec
- Villa, S. A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo. *Padres y Maestros*.
- Villasmil, Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 81, 2016, Universidad EAN