

**Omnia** Año 31, No. 2 (julio-diciembre, 2025) pp. 133- 152  
Universidad del Zulia. e-ISSN: 2477-9474  
Depósito legal ppi201502ZU4664

## Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa

*Luz Marina Alexander Vázquez\* y Joan Manuel Lozada Guariguata\*\**

### Resumen

El objetivo del estudio fue analizar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión escolar para la calidad educativa en la E.B.N. Juana Soto de Chacín y la Escuela San Pedro Clavel del Municipio Sucre, Estado Zulia. La Investigación fue descriptiva-correlacional, y el diseño no experimental transaccional. Se aplicaron cuestionarios tipo Likert a 43 sujetos: directivos y docentes. El análisis incluyó estadística descriptiva y el coeficiente de correlación de Pearson. Dentro de los hallazgos más importantes esta que existe una asociación positiva muy fuerte ( $r=0.89$ ) entre gestión escolar y liderazgo directivo, indicando que es un factor altamente determinante de la eficacia gerencial. Estos resultados demuestran que el liderazgo directivo es crucial para la gestión escolar y, por ende, para la calidad educativa. Sin embargo, su impacto está fuertemente condicionado por el grado de autonomía y el contexto institucional.

**Palabras clave:** Gestión escolar, liderazgo directivo, calidad educativa, autonomía, estilos de liderazgo, habilidades directivas.

\* Lcda. en Educación Integral. Docente de aula. Escuela Básica Nacional Juana Soto de Chacín. La conquista, Municipio Sucre, Estado Zulia. Venezuela. Marinitavazquez18@gmail.com.

\*\* Dr. En Ciencias Humanas. Maestría en Educación, Mención Planificación Educativa. Coordinador de Planificación de la FHE de la Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela. Joanlozada527@gmail.com.

## *School management and director's leadership: Contribution to educational quality*

### **Abstract**

The objective of the study was to analyze the relationship between directive leadership and school management for educational quality in the E.B.N. Juana Soto de Chacín and the San Pedro Clavel School in Sucre Municipality, Zulia State. The research was descriptive-correlational, with a non-experimental transactional design. Likert-type questionnaires were administered to 43 subjects: managers/principals and teachers. The analysis included descriptive statistics and the Pearson correlation coefficient. Among the most important findings is that there is a very strong positive association ( $r=0.89$ ) between school management and directive leadership, indicating that it is a highly determining factor of managerial effectiveness. These results demonstrate that directive leadership is crucial for school management and, consequently, for educational quality. However, its impact is strongly conditioned by the degree of autonomy and the institutional context.

**Keywords:** School management, leadership, educational quality, autonomy, leadership styles, management skills.

### **Introducción**

La calidad educativa se ha consolidado, en el siglo XXI, no solo como una meta pedagógica fundamental, sino un imperativo social, político y económico que determina la capacidad de una nación para afrontar los desafíos del desarrollo sostenible y la competitividad global (UNESCO, 2013). En este contexto, el camino hacia la excelencia posee de eje central la gestión escolar, constituida por el conjunto de procesos sistemáticos diseñados para organizar, articular y optimizar los recursos humanos, financieros y, especialmente, los pedagógicos de una institución, todo ello con el fin de alcanzar los objetivos formativos y metas de aprendizaje (Bolívar, 2019). Sin embargo, su efectividad está estrechamente relacionada con el sujeto que ocupa la cúspide de la estructura organizacional: el directivo, y del estilo de liderazgo que ejerce sobre la comunidad educativa.

De hecho, la figura del directivo ha transitado de ser un mero administrador de recursos a convertirse en un agente de cambio y un líder pedagógico

cuyo impacto en la cultura escolar, el clima institucional y los resultados de aprendizaje ha sido consistentemente validado por la investigación educativa internacional (Hallinger y Heck, 2016). Un liderazgo eficaz se caracteriza por una triple función vital: establecer una dirección clara, rediseñar la organización para fomentar estructuras de colaboración, y gestionar la instrucción al monitorear los procesos de enseñanza-aprendizaje (Leithwood, Harris y Hopkins, 2020). Así, estas acciones, cuando se implementan de manera coherente y sistémica, actúan como un potente catalizador de la calidad educativa (Bolívar, 2010).

No obstante, en la realidad concreta de los sistemas educativos, persisten brechas significativas entre el modelo ideal de liderazgo transformacional y las prácticas directivas cotidianas. Investigaciones recientes han señalado que, frecuentemente, los directivos se ven absorbidos por la burocracia y tareas administrativas, lo que puede debilitar su enfoque en lo pedagógico y, consecuentemente, obstaculizar la transformación necesaria para elevar la calidad. Además, este dilema se agudiza en contextos con alta centralización, donde deben cumplir con normativas que a menudo no responden a las necesidades de sus comunidades, lo cual genera una pérdida de tiempo (Rodríguez, 2017).

Ante este panorama, la articulación del liderazgo directivo y la gestión escolar orientada a la calidad, se convierte en el foco central de esta investigación. Estos dos constructos no se relacionan simplemente de manera lineal; sino que constituyen una interdependencia dinámica donde el estilo de liderazgo modela la cultura de gestión que prevalece en la escuela (Casanova, 2020). La fuerte y positiva correlación entre ambos elementos gerenciales subraya la necesidad imperiosa de invertir en el desarrollo de estas habilidades que vayan más allá de lo meramente administrativo (Hasek y Ortíz, 2021).

En ese orden de ideas, el panorama educativo venezolano contemporáneo, caracterizado por profundas transformaciones socioeconómicas y desafíos estructurales multifacéticos, impone una tensión particular sobre la gestión escolar y el liderazgo directivo. En efecto, el Municipio Sucre del estado Zulia presenta un escenario representativo de estas complejidades, donde la precariedad de recursos, la alta migración docente y la incertidumbre institucional afectan directamente la operatividad de las escuelas. Por lo tanto, la problemática se observa con especial preocupación en la E.B.N. Juana Soto de Chacín y la Escuela San Pedro Clavel de Fe y Alegría, instituciones cuyas diferencias en el marco de gobernanza (pública versus red social) ofrecen un contraste crucial para comprender cómo la gestión y el liderazgo se adaptan o colapsan bajo presiones contextuales.

Es preciso acotar, que la selección de estas dos instituciones no es aleatoria, sino estratégica, para la problematización. Por un lado, la E.B.N. Juana Soto de Chacín, al operar bajo la estructura y normativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación, se enfrenta directamente a los límites de la gestión centralizada y la rigidez burocrática. Su directivo debe, por consiguiente, navegar las exigencias curriculares nacionales con recursos limitados, lo que constriñe su capacidad para ejercer un liderazgo pedagógico innovador.

Por otro lado, la Escuela San Pedro Clavel de Fe y Alegría cuenta con cierta autonomía relativa y opera bajo un modelo de educación popular con un fuerte componente social y comunitario. Aunque potencialmente más flexible, su directivo debe balancear la rendición de cuentas a la red con la necesidad de mantener el espíritu pedagógico en un contexto de vulnerabilidad socioeconómica.

Consecuentemente, la problemática central radica en determinar si el modelo de liderazgo adoptado es un factor decisivo para la calidad educativa en condiciones de alta complejidad contextual. De este modo, el problema de investigación se formula con la siguiente interrogante: ¿De qué manera el estilo de liderazgo directivo se relaciona con la gestión escolar para la calidad educativa en la E.B.N. Juana Soto de Chacín y Escuela San Pedro Clavel del Municipio Sucre, Estado Zulia? Para darle respuesta a esta interrogante, se formula el siguiente objetivo de Investigación: analizar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión escolar para la calidad educativa en la E.B.N. Juana Soto de Chacín y la Escuela San Pedro Clavel del Municipio Sucre, Estado Zulia.

## **Fundamentación teórica**

### **Gestión escolar**

En los nuevos postulados acerca de la gerencia, se destaca la gestión como una acción integral, entendida en el proceso de trabajo y organización en el que se coordina diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia los objetivos asumidos institucionalmente. En esta línea gestionar implica la conjugación de los procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión gerencial que se basa en la idea de centralización, autoritarismo, verticalidad y unilateralidad.

Este proceso de cambio y de integración de recursos, para el logro de los objetivos es necesario, porque hoy en día la educación tiene demandas urgentes de la sociedad, por los avances de la ciencia y tecnología que plantean nuevos retos y condicionan nuestras vidas, por lo que la escuela (centros educativos) se ven en la obligación de formar profesionales que respondan a las exigencias y requerimientos que plantea la transformación social, orientada a mejorar la calidad de vida de la población.

De acuerdo con Romero (2005), las nuevas formas de gestionar, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto basándose en la corresponsabilidad y concertación de los actores en el diseño de estrategias participativas, que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del colectivo. Según Delgado (2003), gestionar es más que conducir y atraviesa a toda la institución como un eje transversal, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en la manera de construir lazos y comunidades de trabajo, en el conjunto de opciones que se consideran a la hora de interactuar internamente y con otras instituciones.

Ahora bien, la gestión escolar entonces se entiende como uno de los elementos articuladores de la nueva institucionalidad y dimensión política del sistema con miras a revertir las tendencias derivadas del patrón burocrático de organización. De acuerdo con Azzerboni y Harf (2003), la gestión escolar hace referencia a procesos que permiten analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades. Se refiere a los procesos formales, es decir, aquellos que se orientan a la concreción de acciones formuladas y planificadas. Para James y William (2008:247), la gestión escolar es “la forma en que los directivos de una institución la dirigen y poner en acción su misión, visión, valores, creando una dirección dinámica para ejecutar y mejorar el cumplimiento de los objetivos”.

Desde esta perspectiva, una gestión escolar eficaz, interviene sobre la globalidad de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica y educativa, incorpora a los sujetos como protagonistas del cambio educativo y construye procesos que facilitan el logro de los resultados buscados. Por lo que el equipo directivo, para llevarla a cabo con estándares de eficiencia, requiere centrar la atención en la calidad de la educación y verla de manera holista, incorporando una serie de componentes en donde se entienda la multiplicidad que define a la sociedad actual. No obstante, para alcanzar estos propósitos la UNESCO (2011), ha propuesto algunos elementos, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

*Pensamiento Sistémico y Estratégico.* De acuerdo con Senge (2004:292), “el pensamiento sistémico es una disciplina de pensar en sistemas que ofrece un modo distinto de observar los problemas y las metas: no como hechos aislados sino componentes de estructuras más grandes”. Es decir, considerarla de manera global, donde cada coordinación es un sistema que forma parte del todo de la institución educativa.

El enfoque sistémico propone soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman las partes intervinientes de todo sistema y el entorno del cual forma parte. Esto implica comprender en primer lugar el contexto actual, tener visión de futuro y definir cómo se llegará a dónde se quiere ir.

*Visión de Futuro.* Los cambios sociales están promoviendo reajustes que obligan diariamente a tomar en cuenta la flexibilidad de las organizaciones para adaptarse a las nuevas realidades. Goodtein (2005), la concibe como un proceso claro para generar acciones necesarias a fin de hacerlas realidad, su finalidad es prever la creación o reforma de la organización; esta no puede extraerse de afuera, debe surgir de la reflexión y comunicación entre los grupos de interés, generando así un punto de vista compartido. Desde esa perspectiva, es determinante para la planificación-acción, que consta de tres grandes fases interactivas: mirada global, decisión y actuación sobre los posibles escenarios del entorno.

*Objetivos Estratégicos.* Según Zambrano (2006), son el estado o situación que una organización se plantea alcanzar en un periodo determinado. Precisan lo que se desea lograr de manera global. Asimismo, constituyen el marco de referencia, pueden ser generales, medios o específicos; estos deben ser medidos en tiempo y lugar, se la maximización de los recursos con los que cuenta y el servicio que presta se de forma eficiente. En tal sentido, el director de la institución en conjunto con los actores involucrados en el proceso educativo, debe generar una serie de objetivos institucionales que contemplen el diseño y desarrollo de proyectos sociales que contribuyan al fortalecimiento institucional y por ende impacte la calidad educativa.

## **Liderazgo docente**

De acuerdo con lo descrito por la Unesco-OREALC (2009), la última década del siglo XX e inicios del XXI, se han caracterizado por un especial dinamismo en el ámbito educativo orientado a la transformación de los sistemas de la región, es un hecho que la rapidez de los cambios sociales, económicos,

culturales y tecnológicos plantea nuevas exigencias que obligan a las instituciones educativas a una renovación constante para dar respuesta a las demandas y necesidades de las personas y de las sociedades.

Por tanto, Madrigal (2010), afirma que el líder se convierte un sujeto capaz de transformar el pensamiento de sus seguidores y su éxito depende, en gran medida de la utilización efectiva de las estrategias motivacional. Los líderes tienen entonces la tarea primordial de ejercer motivación en el equipo que orienta y este liderazgo se ve en la obligación de conocer las necesidades, expectativas y deseos de los miembros para guiarlos en la busca de resultados, creando entre ellos un ambiente de confianza y armonía que permitan desaparecer los miedos y temores a lograr dichos objetivos.

Sobre ese respecto, Elgueta, Vargas, Bustos, y Morawiets (2015), señalan que el liderazgo docente debe convocar a toda la comunidad educativa en un proyecto común de mejorar la calidad y llegar a la excelencia, esto implica que los actores tengan pertenencia a los objetivos, que los estudiantes se alineen y aprendan de todos los recursos pedagógicos financieros y humanos para cumplir las metas compartidas. Por su parte, Blanchard (2007), plantea el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros, mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, es decir, aquello que es mejor para todos los involucrados. La forma de dirección prevaleciente es determinante para lograr la excelencia.

Según Madrigal (2005:76), el estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. debe estar basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que lo motiva en diferentes circunstancias. En ese orden de ideas, estos estilos se presentan como una forma de determinar la manera de participación, libertad y autoridad entre el gerente y el subalterno. El autor señala que dentro del contexto educativo se pueden mencionar:

*Liderazgo Afiliativo.* Según Rodrigo (2007), los líderes afiliativos basan su comportamiento en los sujetos. Para ellos, lo más significativo, es crear lazos dentro de la institución. Es un tipo muy efectivo en casos donde se presentan problemas de convivencia, también para motivar a los docentes. Por otro lado, Goleman y otros (2004), afirman que se centra por igual en los objetivos, así como en las necesidades emocionales de los individuos, haciendo buen uso de la competencia de colaboración.

En este mismo orden de ideas Lewis (2004), explica que, en el estilo afiliativo, por lo general valoran tanto a las personas como a sus sentimientos, dándole mayor importancia a las necesidades emocionales que a las metas y las tareas. Basándose en las teorías referidas se logra contextualizar que gira en torno a la gente, ya que hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que los objetivos. Resalta por tener un notable efecto positivo en la comunicación.

*Liderazgo Democrático.* Según Rodrigo (2007), los llamados líderes democráticos fomentan la comunicación, escuchando las opiniones de los demás y liderando los equipos de forma excelente. Este tipo, permite que los distintos actores institucionales contribuyan a mejorar la convivencia, respetando las normas en pro de mejores relaciones basadas en las distintas necesidades del colectivo en pro del mejoramiento continuo. Asimismo, Zastrow (2008), explica que busca la manera de involucrar a cada una de los miembros en todas las decisiones que afectan al grupo y procura repartir las responsabilidades en vez de concentrarlas y conseguir la participación en la institución educativa.

Por otro lado, Goleman, et al (2004), explican que este tipo de líderes transmiten la sensación de estar realmente interesados en conocer los pensamientos y las preocupaciones del colectivo. Son excelentes colaboradores y parecen miembros destacados del equipo que saben gestionar los conflictos y limar las asperezas, contribuyendo así a potenciar la armonía del grupo.

*Liderazgo Coaching.* Según Goleman, et al (2004), no se centra tanto en el logro de objetivos, sino en el desarrollo personal, proporcionando muy buenos resultados, con independencia del resto de estilos asumidos por el líder. Yulk (2008), lo denomina el tutelaje, permite una relación en la que un director más experimentado ayuda a un protegido con menos experiencia; el mentor suele ser un individuo que está en un escalafón directivo superior, sin ser su jefe inmediato. Los mentores pueden favorecer el ajuste, el aprendizaje y la reducción del estrés durante transiciones laborales difíciles.

*Liderazgo Autoritario.* Goleman, et al (2004), describen a este tipo de líder como rígido, debido a que exige de sus subordinados realizar el trabajo bajo presión, amenaza o intimidación sin dar explicación; igualmente no les gusta delegar porque tratan de controlar y supervisar todo, creando un impacto emocionalmente negativo al clima institucional. Según el autor, se caracteriza principalmente por impartir órdenes demandando de sus colaboradores el acatamiento de las mismas, siendo recomendable para situaciones de crisis. News-trom (2011), menciona que estos líderes canalizan el poder y la toma de decisión, asumen plena autoridad y responsabilidad. Institucionalmente suele ser perjudicial cuando se asume el control total sin permitir la participación.



Ahora bien, a juicio de Chiavenato (2006:3), existen tres habilidades importantes para el desempeño del liderazgo directivo las cuales se describen a continuación:

*Habilidad Técnica.* Estas habilidades permiten al directivo utilizar los conocimientos, técnicas y procedimientos para el desarrollo de las actividades administrativas que realiza, por ello, debe saber planificar, organizar, dirigir y controlar al recurso humano, material y económico, con lo cual estará encaminado en la búsqueda de la efectividad. Por consiguiente, el director brinda apoyo técnico a los docentes y el resto de la comunidad educativa.

*Habilidad Humana.* Se relaciona con el trato con las personas, y se refiere a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Para Robbins y Coulter (2005), es la capacidad de trabajar, tanto individualmente como en grupo, es decir, incluyen comunicarse, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales.

En el campo educativo es la habilidad que tiene el directivo para trabajar con los docentes, es decir, el esfuerzo cooperativo, el trabajo en equipo, la creación de un ambiente en que se sientan seguros y libres para expresar sus opiniones. En definitiva, las habilidades humanas permiten obtener mayores niveles de información, colaboración y resultados, así como el logro del desarrollo de la cooperación, el estímulo a la participación para tomar decisiones efectivas.

*Habilidad Conceptual.* Implica comprender la organización de manera global, entender cómo una de sus partes depende de otras, anticipar el cambio y prever las consecuencias sobre el todo. A juicio de Robbins y Coulter (2005), es la capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. A tal efecto, los directivos cuando la poseen, pueden percibir a la institución educativa en su totalidad, percatarse de las relaciones entre sus grupos de trabajo, y distinguir el lugar que ocupa el entorno grupal.

Estas habilidades están relacionadas con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas, o lo que es lo mismo, el director debe saber escuchar y transmitir en forma clara y precisa sus ideas, para ser efectivo en el trabajo en equipo y la resolución de conflictos. Esta habilidad representa en el directivo la capacidad cognitiva más sofisticada, puesto que le permite planear el futuro de la organización, interpretar su misión, desarrollar su visión y percibir oportunidades donde en apariencias no las hay.

## **Metodología**

El presente estudio, orientado a analizar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión escolar para la calidad educativa, se abordará desde el paradigma Positivista. Este enfoque es el más apropiado dado que busca establecer la naturaleza de la asociación de las variables en un contexto específico, utilizando herramientas estadísticas para la generalización y la inferencia a partir de una muestra representativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

A tal fin, se efectuó una investigación de tipo Descriptivo-Correlacional. En la primera fase, se describió los estilos de liderazgo predominantes de los directivos y las prácticas de gestión escolar implementadas en la E.B.N. Juana Soto de Chacín y la Escuela San Pedro Clavel (Fe y Alegría). Posteriormente, se determinó el grado de asociación estadística entre las variables analizadas. El diseño fue No Experimental, Transaccional, puesto que la recolección de datos se realizó en un único momento, sin manipular intencionalmente ninguna de ellas.

La población estuvo conforma por 43 sujetos, distribuidos entre personal directivo (12) y docente (31). En virtud del tamaño reducido y accesible, se trabajó con un Censo Poblacional, lo que implica que la muestra quedo constituida por los 43 sujetos, maximizando así la validez interna del estudio al eliminar el error de muestreo. Para la recolección de datos se empleó la encuesta y como instrumento se diseñaron dos cuestionarios con escala Likert: uno para el personal directivo y otro para los docentes. Ambos cuestionarios para medir las variables clave: liderazgo directivo (estilos y habilidades) y gestión escolar (componentes de la gestión escolar). La Validez se realizó mediante el juicio de expertos, y la confiabilidad se estableció a través del coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a una prueba piloto, obteniendo un resultado de 0.80.

Una vez recolectados y depurados los datos, se procedió al análisis cuantitativo. Se aplicó la estadística descriptiva, calculando media y desviación estándar para caracterizar el liderazgo directivo y la gestión escolar en cada institución. Posteriormente, para dar respuesta al objetivo de investigación, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la asociación entre las variables.

## **Resultados y discusión**

En cuanto a la dimensión habilidades de liderazgo directivo, la tabla 1

muestra que la Escuela San Pedro Clavel reporta una valoración ligeramente superior ( $\bar{x}=3.89$ ) en comparación con la E.B.N. Juana Soto de Chacín ( $\bar{x}=3.75$ ). Ambos promedios se ubican en el rango de un desarrollo moderado a alto de las habilidades gerenciales. Es relevante destacar la mayor dispersión de las percepciones en la escuela de Fe y Alegría ( $s=0.85$ ), lo que sugiere una variación de opiniones entre el personal en contraste con la escuela pública ( $s=0.58$ ).

La diferencia significativa se evidencia al analizar cada indicador. En la E.B.N. Juana Soto de Chacín, la habilidad con la media más alta es la habilidad técnica ( $\bar{x}=4.10$ ), lo cual indica que el directivo es percibido como muy competente en la aplicación de normativas, procedimientos operativos y la gestión administrativa de los recursos. Este hallazgo es coherente con la naturaleza de la escuela pública, cuyo liderazgo se ve priorizado y, en ocasiones, limitado al cumplimiento burocrático impuesto por el sistema centralizado. Contrariamente, la habilidad conceptual es la peor valorada ( $\bar{x}=3.45$ ), sugiriendo que el enfoque en lo operativo dificulta al directivo desarrollar una visión estratégica, un pensamiento sistémico y la capacidad de proyectar la institución a largo plazo, elementos cruciales para la calidad educativa.

En contraste, la Escuela San Pedro Clavel exhibe un perfil de liderazgo orientado hacia el factor humano y estratégico. La habilidad humana es la mejor valorada ( $\bar{x}=4.52$ ), lo que demuestra que el directivo destaca en la motivación, la coordinación del equipo y la creación de un ambiente de trabajo cooperativo. Además, la habilidad conceptual también registra un alto puntaje ( $\bar{x}=4.30$ ), lo que implica que el líder ejerce un rol estratégico, aprovechando la autonomía relativa para establecer una visión clara y comprender las complejidades del entorno. Por lo tanto, el directivo de esta escuela prioriza las habilidades que fomentan el desarrollo de su capital humano y la toma de decisiones estratégicas, relegando la habilidad técnica a un segundo plano ( $\bar{x}=3.88$ ) sin que esto implique ineficiencia.

Estos resultados refuerzan lo planteado por Chiavenato (2006), quien postula que la eficacia del liderazgo requiere un equilibrio entre las habilidades técnica, humana y conceptual, siendo esta última crucial en los niveles directivos. De igual manera, Robbins y Coulter (2005), indican que las habilidades conceptuales se vuelven prioritarias en los puestos de alta dirección. Esto demuestra que, en ausencia de las restricciones burocráticas, el directivo prioriza la estrategia y el desarrollo del personal, lo cual es indispensable para la gestión de calidad moderna.

**Tabla 1. Dimensión: Habilidades de liderazgo directivo**

Indicadores	E.B.N. Juana Soto de Chacín (N=17)	Escuela San Pedro Clavel (N=26)
Habilidad Humana	$\bar{x} = 3.95$	$\bar{x} = 4.52$
Habilidad Técnica	$\bar{x} = 4.10$	$\bar{x} = 3.88$
Habilidad Conceptual	$\bar{x} = 3.45$	$\bar{x} = 4.30$
Total	$\bar{x} = 3.75$ (s=0.58)	$\bar{x} = 3.89$ (s=0.85)

**Fuente:** Alexander (2025).

El análisis de la Tabla 2 revela una polarización marcada en los modelos de dirección adoptados por los líderes, lo cual tiene implicaciones directas en la toma de decisiones. Al examinar el total de la dimensión, se observa que ambas instituciones presentan medias cercanas ( $\bar{x}$  de 3.66 y 3.73), lo que indica una utilización moderada a alta de los diferentes estilos de liderazgo, pero el uso específico de cada estilo difiere drásticamente entre ellas.

En la Escuela San Pedro Clavel (Fe y Alegría), el estilo dominante es claramente el democrático, con una valoración muy alta ( $\bar{x}=4.60$ ). Este resultado es directamente consecuente con la alta habilidad humana reportada en la Tabla 1, y sugiere un liderazgo que prioriza la consulta, el consenso y la participación de los actores en las decisiones clave. De igual manera, los estilos orientados al desarrollo como el afiliativo ( $\bar{x}=4.15$ ) y el coaching ( $\bar{x}=4.00$ ) reportan medias altas, confirmando un modelo de dirección centrado en el empoderamiento, la cohesión grupal y la formación de capacidades del personal para el futuro. En este contexto, el estilo autoritario es el menos utilizado ( $\bar{x}=2.15$ ), lo que refuerza un ambiente de autonomía y liderazgo distribuido, alineado con los principios de la red Fe y Alegría.

Este patrón de liderazgo promueve la colaboración y el desarrollo de capacidades, lo que está directamente relacionado con la alta eficacia de gestión. Los hallazgos se alinean con lo propuesto por De Zubiría (2013), quien señala al liderazgo democrático como clave para la mejora educativa. Asimismo, la teoría de Goleman (2004), establece que los estilos democrático y coaching son los más efectivos para generar compromiso a largo plazo, mientras que el estilo autoritario debe usarse con moderación.

Por el contrario, en la E.B.N. Juana Soto de Chacín, el estilo dominante es el autoritario ( $\bar{x}$ =4.05). Este dato es crucial, ya que indica que el directivo tiende a ejercer un alto control, exigiendo el cumplimiento de las tareas y centralizando la toma de decisiones, un comportamiento que puede ser una respuesta a la presión del sistema centralizado. Consecuentemente, el estilo democrático ( $\bar{x}$ =3.20) es significativamente más bajo que en la escuela de Fe y Alegría, lo que sugiere una participación limitada del personal en la planificación y gestión estratégica.

A pesar de este predominio autoritario, el estilo afiliativo ( $\bar{x}$ =3.85) mantiene una valoración moderadamente alta. Esto se interpreta como un esfuerzo por parte del directivo para equilibrar la rigidez del estilo autoritario manteniendo una base de buenas relaciones personales, con el fin de asegurar la armonía y la convivencia escolar. El uso moderadamente alto del estilo afiliativo puede ser un intento del directivo de compensar la rigidez del estilo autoritario y mantener la armonía, tal como lo describe Lewis (2004). Se debe señalar que, la gestión basada en el control inhibe la iniciativa y la visión estratégica del equipo, lo que se traduce en la baja habilidad conceptual y la moderada eficacia de gestión (Newstrom, 2011).

Tabla 2. Dimensión: Estilos de liderazgo directivo

Indicadores	E.B.N. Juana Soto de Chacín (N=17)	Escuela San Pedro Clavel (N=26)
Democrático	$\bar{x} = 3.20$	$\bar{x} = 4.60$
Afiliativo	$\bar{x} = 3.85$	$\bar{x} = 4.15$
Coaching	$\bar{x} = 3.55$	$\bar{x} = 4.00$
Autoritario	$\bar{x} = 4.05$	$\bar{x} = 2.15$
Total	$\bar{x} = 3.66 (s=0.61)$	$\bar{x} = 3.73 (s=0.90)$

Fuente: Alexander (2025).

La Tabla 3, muestra los resultados descriptivos para la dimensión componentes de la gestión escolar, considerada como una medida de la eficacia de la gestión orientada a la calidad. Al examinar el total, se evidencia una disparidad significativa, lo que sugiere una diferencia fundamental en el funcionamiento de las instituciones. La Escuela San Pedro Clavel reporta una media de

eficacia muy alta ( $\bar{x}=4.40$ ), valor que la sitúa en un nivel de acuerdo o cumplimiento excelente. Además, la baja dispersión de los datos ( $s=0.30$ ) indica un fuerte consenso entre el personal sobre la solidez de los procesos gerenciales. En contraste, la E.B.N. Juana Soto de Chacín presenta una media de eficacia de gestión baja a moderada ( $\bar{x}=3.25$ ), apenas superando el punto medio de la escala, lo que denota que los procesos gerenciales no están plenamente consolidados ni son percibidos como altamente efectivos por la comunidad educativa.

El análisis por indicadores acentúa el contraste. En la Escuela San Pedro Clavel, los indicadores de visión de futuro ( $\bar{x}=4.65$ ) y pensamiento sistémico y estratégico ( $\bar{x}=4.40$ ) son altamente valorados. Estos resultados indican que la gestión en esta institución logra proyectarse a largo plazo y articula sus procesos de manera coherente, lo cual se ve facilitado por el estilo de liderazgo democrático y conceptual ya identificado. El indicador de objetivos estratégicos también es fuerte ( $\bar{x}=4.15$ ), lo que confirma que la visión se traduce exitosamente en metas claras y ejecutables.

Por el contrario, en la E.B.N. Juana Soto de Chacín, la gestión se percibe como deficiente en estos componentes esenciales. La visión de futuro ( $\bar{x}=3.10$ ) y el pensamiento sistémico y estratégico ( $\bar{x}=3.25$ ) son los indicadores con las valoraciones más bajas de toda la tabla. Este hallazgo sugiere que la gestión en la escuela pública es principalmente reactiva y cortoplacista, lo cual está directamente relacionado con el predominio del liderazgo técnico-autoritario, que limita la capacidad del directivo para enfocarse en la planeación y la estrategia. Aunque los objetivos estratégicos ( $\bar{x}=3.40$ ) tienen la media más alta, siguen siendo moderados, lo que indica que, si bien pueden existir metas, su articulación y cumplimiento efectivo se ven obstaculizados por la falta de una visión sistémica clara.

Es significativo acotar que el contexto estructural, dominado por la burocracia, limita la fuerza con la que el liderazgo puede impulsar la gestión, impidiendo el desarrollo pleno de los componentes estratégicos que son esenciales para la calidad, tal como lo sugiere Rodríguez (2017) al discutir las limitaciones del liderazgo en sistemas rígidos.

Tabla 3. Dimensión: Componentes de la gestión escolar

Indicadores	E.B.N.Juana Soto de Chacín (N=17)	Escuela San Pedro Clavel (N=26)
Pensamiento Sistémico y Estratégico	$\bar{x} = 3.25$	$\bar{x} = 4.40$
Visión de Futuro	$\bar{x} = 3.10$	$\bar{x} = 4.65$
Objetivos Estratégicos	$\bar{x} = 3.40$	$\bar{x} = 4.15$
Total	$\bar{x} = 3.25$ (s=0.45)	$\bar{x} = 4.40$ (s=0.30)

Fuente: Alexander (2025).

El análisis correlacional fue realizado mediante el coeficiente de Pearson (r) para determinar la naturaleza y la fuerza de la asociación entre la gestión escolar y el liderazgo directivo en los dos contextos institucionales. Los resultados son altamente significativos y revelan diferencias estructurales en cómo el liderazgo incide en la gestión.

La correlación en la Escuela San Pedro Clavel es positiva muy fuerte, con un coeficiente de  $r=0.89$  ( $p<0.01$ ). Este valor estadístico demuestra que el estilo de liderazgo ejercido en esta escuela (caracterizado por ser democrático y estratégico, según tablas 1 y 2) es un factor altamente determinante y predictor de la eficacia de su gestión escolar. En otras palabras, la calidad del liderazgo directivo en un contexto de autonomía se traduce de forma casi directa en la solidez y éxito de sus procesos gerenciales.

En contraste, la E.B.N. Juana Soto de Chacín presenta una correlación positiva moderada, con un coeficiente de  $r=0.55$  ( $p<0.05$ ). Si bien esta asociación es estadísticamente significativa, su fuerza sugiere que la influencia del liderazgo (de corte técnico-autoritario) sobre la eficacia de la gestión es limitada en comparación con la escuela autónoma. Este hallazgo implica que, aunque el directivo intente mejorar la gestión, la eficacia está fuertemente modulada por variables externas, como la rigidez del sistema, la burocracia, y la centralización. El contexto estructural, más que la acción individual del líder, impone un techo a la eficacia gerencial.

El análisis correlacional refuerza la conclusión de que la autonomía de gestión de la Escuela San Pedro Clavel actúa como un factor facilitador, permitiendo que un liderazgo de alta calidad tenga un impacto máximo y directo en la eficacia de la gestión. Por el contrario, el sistema centralizado de la E.B.N.

Juana Soto de Chacín diluye la influencia del líder, limitando su capacidad para impulsar la transformación de la gestión más allá del cumplimiento técnico.

Este resultado confirma que la centralización actúa como una variable interviniente negativa (Rodríguez, 2017). La correlación moderada evidencia que la rigidez del sistema limita la fuerza con la que el liderazgo puede impulsar la gestión, impidiendo el desarrollo pleno de los componentes estratégicos. El liderazgo es un factor, pero su potencial está contenido por la estructura institucional.

**Tabla 4. Correlación gestión escolar y liderazgo directivo**

Relación de Variables	E.B.N.	Escuela
	Juana Soto de Chacín (N=17)	San Pedro Clavel (N=26)
Gestión Escolar ↔ Liderazgo Directivo	$r = 0.55$ ( $p < 0.05$ )	$r = 0.89$ ( $p < 0.01$ )

**Fuente:** Alexander (2025).

## Conclusiones

Las conclusiones principales que se presentan a continuación son el resultado de un riguroso análisis descriptivo y correlacional enfocado en la tríada central de la eficacia educativa: habilidades y estilos de liderazgo directivo y su impacto en los componentes de la gestión escolar:

Se concluye que el liderazgo es determinante, su efectividad depende de la autonomía. Tiene un impacto directo y positivo en la eficacia de la gestión, pero su fuerza está modulada por el contexto institucional. En la Escuela San Pedro Clavel, es un factor relevante de la eficacia gerencial, evidenciado por la correlación muy fuerte ( $r=0.89$ ) entre liderazgo directivo y gestión escolar. El alto desarrollo de la habilidad conceptual y el predominio del estilo democrático han permitido a la institución alcanzar una gestión altamente eficaz ( $\bar{x}=4.40$ ), con clara visión de futuro y pensamiento sistémico.

En la E.B.N. Juana Soto de Chacín, el liderazgo tiene una influencia moderada ( $r=0.55$ ). Esto indica que el potencial del directivo para impulsar la eficacia de la gestión se encuentra limitado por las restricciones estructurales,



la burocracia y la centralización del sistema. La gestión no depende solo de la voluntad del líder, sino de la liberación de las barreras externas.

El estudio revela un desequilibrio de habilidades en el liderazgo de la escuela pública, que limita su desempeño estratégico. El directivo de la E.B.N. Juana Soto de Chacín se enfoca excesivamente en la habilidad técnica ( $\bar{x}=4.10$ ), lo cual es necesario para la operatividad, pero se da a expensas de la habilidad conceptual ( $\bar{x}=3.45$ ). Este déficit explica directamente la baja eficacia en los componentes estratégicos de la gestión, como la visión de futuro ( $\bar{x}=3.10$ ). El liderazgo de la Escuela San Pedro Clavel se alinea con el modelo ideal, demostrando un dominio de las habilidades de alto nivel: humana ( $\bar{x}=4.52$ ) y conceptual ( $\bar{x}=4.30$ ).

Se concluye que el estilo de dirección adoptado está íntimamente ligado a la capacidad estratégica de la institución. El predominio del estilo autoritario ( $\bar{x}=4.05$ ) en la E.B.N. Juana Soto de Chacín es coherente con el enfoque técnico, pero limita severamente la participación y la generación de una visión estratégica. Este estilo, al concentrar las decisiones, impide el desarrollo del Pensamiento Sistémico en el equipo y justifica la baja valoración de la gestión. En contraste, el liderazgo democrático ( $\bar{x}=4.60$ ) en la Escuela San Pedro Clavel fomenta un ambiente de colaboración que potencia la habilidad conceptual colectiva, generando alta eficacia y una gestión proactiva.

La gestión en la escuela pública es percibida como deficiente en los componentes esenciales de la planificación a largo plazo, mientras que la escuela autónoma destaca en ellos. La baja eficacia en la visión de futuro y el pensamiento sistémico en la E.B.N. Juana Soto de Chacín es una consecuencia directa de la tensión estructural impuesta por el sistema centralizado, que obliga al director a priorizar la respuesta reactiva sobre la planificación estratégica. La gestión escolar se vuelve una tarea de cumplimiento, no de innovación.

## Referencias bibliográficas

- Azzerboni, Delia y Harf, Ruth (2003). **Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional**. Buenos Aires. Novedades Educativas.
- Blanchard, Ken (2007). **Liderazgo al más alto nivel**. Colombia. Edit. Norma.
- Bolívar, A. (2010). **El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y límites**. *Psicoperspectivas*, 9 (2),

- 9-33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- \_\_\_\_\_ (2019). **Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico**. Madrid. La Muralla.
- Casanova, R. (2020). **Gestión escolar en tiempos de crisis: El caso venezolano**. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Chiavenato, Idalberto (2006). **Introducción a la teoría gerencial de la administración**. México. Edición Mc GrawHill.
- De Zubiria, Julian (2013). **Liderazgo educativo**. Madrid. Paidós.
- Delgado, Flor (2003) **Hacia una praxis educativa humanista en la Universidad venezolana. Una matriz epistemológica transdisciplinaria**. Maracaibo. Tesis doctoral con publicación. LUZ.
- Elgueta, S., Vargas, A., Bustos, N., y Morawiets, L. (2015). **Escuelas que mejoran**. España. Editorial Ideas Propias.
- Goleman, Daniel (2004). **Lo que hace a un líder**. Harvard Business Review, 82(1), 82-91.
- Goleman, Daniel Boyatzis, Richard y McKee, Annie (2004). **El líder personante crea más: el poder de la inteligencia emocional**. España. Plaza & Janés Editores, S.A.
- Goodstein (2005) **Planificación estratégica aplicada**. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hallinger, Philip y Heck, Ronald (2016). **Collaborative leadership and school improvement: revisiting the evidence**. Educational Administration Quarterly, 52(4), 599-631.
- Hasek, Sirie y Ortíz, Luis (2021). **El rol del director como agente de cambio: habilidades gerenciales para la transformación**. Ediciones Académicas.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill.
- James, Evans y William Lindsay (2008). **Administración y control de calidad del servicio al cliente**. México. 7<sup>ma</sup> Edición.
- Leithwood, Kenneth., Harris, Alma y Hopkins, David (2020). **Seven strong claims about successful school leadership revisited**. School Leadership & Management, 40(1), 5-22.

- Lewis, James (2004). **Liderazgo de proyectos**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Madrigal, Berta (2005). **Liderazgo: enseñanza y aprendizaje**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Madrigal, Luis (2010). **Liderazgo educativo: fundamentación**. México. Trehlles.
- Newstrom, John (2011). **Comportamiento humano en el trabajo**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen y Coulter Mary (2005) **Administración**. México. Pearson Prentice Hall.
- Rodrigo, Luis (2007). **Habilidades directivas y técnicas de liderazgo**. España. Editorial Vigo.
- Rodríguez, M. (2017). **Estructura burocrática y liderazgo en la escuela pública: limitaciones para la autonomía**. Universidad Central de Venezuela.
- Romero, Asunción (2005) **Competencias escolares**. Bogotá. Editorial Magisterio.
- Senge, Peter (2004) **Quinta disciplina en la práctica. Las estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje**. Granica Editores. ISBN 978-950-641-421-4.
- UNESCO (2011) **Introducción a la gestión educativa**. En Manual de Gestión para directores de instituciones educativas. Perú. Minedu.
- \_\_\_\_\_ (2013) **Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015**. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO). Santiago. Ediciones del Imbunche.
- UNESCO-OREALC (2009). **Experiencias educativas de segunda oportunidad. Lecciones desde la práctica innovadora en América Latina**. Santiago. Unesco-Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Yukl, Gary (2008). **Liderazgo en las organizaciones**. Estados Unidos. Editorial Prentice Hall.
- Zambrano (2006) **Planificación estratégica presupuesto y control de gestión**. Venezuela. Publicaciones UCAB. Editorial Texto, CA.

Zastrow, Charles (2008). **Trabajo social con grupos**. España. Editorial Parainfos.