

## Procedimiento para fortalecer el papel del líder en la calidad educativa.

Glenny Tejada<sup>1</sup>, Juan Febles<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doctoranda de Ciencias de la educación, UCATECI, La Vega, República Dominicana. [glennyt99@gmail.com](mailto:glennyt99@gmail.com)

<sup>2</sup>Profesor UCE, San Pedro De Macorís, República Dominicana. [jfebles808@gmail.com](mailto:jfebles808@gmail.com)

Recibido: 12 ago. 2023

Aceptado: 11 oct. 2023

---

### RESUMEN

El objetivo del artículo es describir un procedimiento básico para lograr un mayor papel de los líderes educativos y directivos en la calidad educativa, con especial atención en el nivel preuniversitario. El resultado forma parte de una investigación base de una tesis doctoral dirigida al desarrollo de una concepción teórico – metodológico que establece la manera de concretar el papel del líder en el proceso de enseñanza- aprendizaje de estudiantes de nivel medio en el distrito Tenares de Republica Dominicana. Los criterios principales se obtuvieron aplicando métodos y técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas: Análisis documental, grupo focal, observación participante, entrevista a profundidad y encuestas que permitieron arribar a conclusiones importantes para la investigación. Uno de los resultados obtenidos fue un procedimiento preliminar que sirve de guía para la permanente atención a los docentes y directivos como líderes de las instituciones donde desarrollan su actividad. En el artículo se expone, de forma resumida, el procedimiento que se propone.

**PALABAS CLAVE:** Liderazgo; Concepción teórica; Calidad educativa; Procedimiento

### ABSTRACT

Procedure to strengthen the role of the leader in educational quality. The objective of the article is to describe a basic procedure to achieve a greater role for educational leaders and managers in educational quality, with special attention to the pre-university level. The result is part of a research base of a doctoral thesis aimed at the development of a theoretical-methodological conception that establishes the way to specify the role of the leader in the teaching-learning process of high school students in the Tenares district of the Dominican Republic. . The main criteria were obtained by applying qualitative and quantitative research methods and techniques: documentary analysis, focus group, participant observation, in-depth interview and surveys that allowed reaching important conclusions for the research. One of the results obtained was a preliminary procedure that serves as a guide for the permanent attention to teachers and directors as leaders of the institutions where they carry out their activity. The article summarizes the proposed procedure.

**KEYWORDS:** Leadership; theoretical conception; Educational quality; Procedure

---

### INTRODUCCIÓN

La participación directa de directores, técnicos y asesores en el logro de la calidad educativa reviste una gran importancia, ya que son los principales responsables de velar por la calidad de la educación en el distrito educativo y sus centros y el liderazgo constituye un aporte a la concepción teórico de la que aportará una visión más panorámica y por ende un apoyo para alcanzar mejoras continuas en la en la calidad en cada uno de los procesos que se desarrollan en los centros educativos. Durante la investigación se realizaron exploraciones bibliográficas y consultas a diversas fuentes y plataformas para lograr una propuesta ajustada a los estándares actuales. Según afirman Jara et al Sánchez (2019) “La influencia del liderazgo educativo se concreta mediante prácticas orientadas hacia el mejoramiento escolar” y según Covey (1998), citado por Sierra aparece el concepto de liderazgo basado en los principios humanos para influenciar en otras personas.

Como señala González (2019) “es imposible empujar un centro a la mejora de este sin liderazgo”. El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una

función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares.

La agenda 2030 dentro de sus áreas de mejora dedica a la calidad el cual expresa. “Ausencia de una clasificación que mida la calidad de las entidades de educación escolar, preuniversitaria y terciaria para estimular la competencia” Pon el año en que se publicó la Agenda 2030

### **La calidad educativa**

Para lograr la gestión de la calidad, desde el punto de vista de los autores, es necesaria la participación de todos los factores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde cada uno asuma su rol y lo interprete de la mejor manera, sienta que es parte del proceso que asume la calidad como norte en el accionar del centro. Se sienta parte de la filosofía institucional y que apoye a la gestión para formar un equipo que trabaje en conjunto para lograr un objetivo común, las dificultades que presente la institución deberán ser comprendidos y todo el equipo desarrollara planes para combatir esos problemas que involucren a estudiantes, padres, la comunidad en general y el gobierno en varios niveles. Antes de tomar el concepto de gestión y calidad, es necesario ver lo que dicen a

Para Cruzata (2022), la orientación interna para gestionar la calidad hace posible también asumir la gestión del proceso de autoevaluación como un concepto emergente y resultante de su implementación y para Duarte (2018) , la meta es la educación de calidad, que entrega al niño, adolescente, al joven y al adulto mayor los conocimientos, las capacidades, las destrezas y actitudes que requiere para su inserción en la sociedad y con ello cumplir su respectiva función en la vida.

Como plantea Cubillos et. al. (2009), la calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa.

Según López Romito (2003), la calidad es un constructo amplio en el que tiene cabida diversas concepciones, tales como: prevención, control, cultura, retroinformación, análisis de procesos y resultados, mejora continua.

De acuerdo con Darling-Hammond (2013), la calidad educativa requiere de una evaluación integral que vaya más allá de los resultados de los exámenes estandarizados. Es necesario considerar diferentes dimensiones del desarrollo de los estudiantes, como habilidades socioemocionales, creatividad y pensamiento crítico. La evaluación formativa, que brinda retroalimentación constante, permite identificar áreas de mejora y fortaleza.

Según UNESCO (2015), la calidad educativa implica garantizar una educación equitativa e inclusiva para todos los estudiantes, sin importar su origen socioeconómico, género, etnia o discapacidad. Es necesario eliminar barreras y garantizar el acceso a recursos y oportunidades educativas de calidad para promover la igualdad de oportunidades y el desarrollo pleno de cada estudiante.

### **Liderazgo directivo y calidad**

La agenda 2030 de la UNESCO plantea que “Reducir desigualdades por medio de una educación de calidad para todos, acortar la brecha científica y de conocimientos entre y dentro de los países, cerrar la divisoria digital, desarrollar políticas públicas inclusivas que abarquen la contribución de la cultura al desarrollo sostenible”. En todo ello el liderazgo desempeña un rol fundamental.

Los centros educativos deben organizar y preparar sus procesos para eficientizar todas las áreas de su gestión mediante un liderazgo fundamentado en la mejora continua con el claro compromiso de organizarlos con los estándares demandados tanto en la metodología como por las diferentes instancias que conforman el Ministerio de Educación de Republica Dominicana (MINERD). En tal sentido, se necesitan de proyectos institucionales que promuevan la integración de la información en un modelo de análisis de la gestión interna de la calidad (Lemaitre y López, 2016)

## METODOLOGÍA

Un elemento importante en la investigación que se desarrolla como parte de la tesis doctoral, que abordo el papel del liderazgo en la calidad educativa, fue la percepción del director como líder del proceso de gestión educativa, por lo que se incluyó en una encuesta preguntas específicas que fueron contestadas de forma anónima. Para la redacción del artículo se tomaron en cuenta fundamentalmente los siguientes métodos y técnicas:

- **Encuesta.** Fue aplicada a 63 profesores 5 años o más de experiencia en la enseñanza. Se utilizó como instrumento un cuestionario validado por la UAPA y aprobado por el director de la tesis para diagnosticar el liderazgo directivo en el municipio
- **Análisis Documental.** Fueron seleccionados actas de consejo de dirección, informes de balance, evaluaciones de docentes y otros documentos que valoran la calidad educativa y la influencia del liderazgo, en los planes y programas de los centros.
- **Observación participante.** Apoyado en la experiencia de la autora principal del artículo y sus funciones directivas, se utilizó una guía de observación para comprobar el comportamiento del liderazgo y elaborar proyecciones para la concepción teórico- Metodológica, que constituya el propósito general de la investigación que se realiza
- **Grupo focal.** Aplicado como parte de las investigaciones de diagnóstico. Se desarrolló con 12 directores de instituciones educativas del municipio Tenares, República Dominicana, con el objetivo de conocer la opinión del colectivo convocado sobre la incidencia del liderazgo en la calidad educativa
- **Escala de LIKERT.**

El instrumento, validado por la Universidad Abierta para Adultos (UAPA), fue aplicado a docentes con 5, o más años de experiencias en educación para obtener la información sobre el papel del líder en el proceso de enseñanza - aprendizaje y arrojó, entre otros, los siguientes resultados:

- De los 35 aspectos sometidos a consideración de los docentes 33 obtuvieron una evaluación muy satisfactoria.
- Aunque en una cifra menor al 10%, 20 aspectos denotan aspectos muy poco satisfactorios. Son aspectos a cuya mejora debe incidir la propuesta de la concepción teórico-metodológica, porque se refieren fundamentalmente a estilos de liderazgo que es objeto de estudio.
- También deben incorporarse elementos para disminuir lo que aparece en el espacio de dudas, como es la respuesta "a veces"
- Todos los datos obtenidos constituyen un importante instrumento importante para la acción directiva y se considera un resultado parcial trascendente de la investigación desarrollada.

El 80% de los encuestados, respondieron que si se enorgullecen de trabajar con el director(a) actual, mientras que un 10% de los encuestados respondió que casi siempre y el 10% restante afirma que a veces se siente orgulloso de trabajar con el/la director(a) de la entidad.

El 76% de los encuestados respondió de forma afirmativa la pregunta relacionada con el respeto que siente por los directivos, sin embargo, un 14% respondió casi siempre, el 8% considera que a veces se gana el respeto y otro 2% casi nunca. La mayor parte de los encuestados considera que el director de la entidad sí se ha ganado el respeto por su forma de actuar.

En el cuestionario aplicado un 80% de los encuestados respondió que si considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma, en cambio un 10% confirma que casi siempre lo hace y el otro 10% restante respondió que a veces lo considera. La mayoría de los encuestados respondieron afirmativamente y que si considera los aspectos morales y éticos en la toma de decisiones. Sin embargo, los demás encuestados si bien están de acuerdo consideran que no es así todo el tiempo.

## Resumen del grupo focal

Los elementos principales del análisis de las opiniones obtenidas en la aplicación del grupo focal fueron las siguientes:

### Sobre los retos de la actualidad

- Fortalecer el liderazgo de las familias en la formación de la responsabilidad humana y académica de los estudiantes porque existe una tendencia de dejar esta actividad solo a los docentes y a la escuela
- Actualizar permanentemente a los docentes sobre la problemática particular de cada institución
- Atender la variación del currículo educativo, para poder atenderlos de manera precisa
- Liderar el proceso de actualización tecnológica y su acertada utilización en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### Sobre el enfrentamiento a desastres naturales

- Favorecer la seguridad y confianza para el empleo de la tecnología en la solución de problemas asociados a los cambios climáticos que acompañan los desastres naturales. La COVID-19 constituyó una experiencia multifactorial para la educación en el mundo y el país
- Continuar la tendencia que destacó la responsabilidad del director para educarse y educar a los demás en tiempos de pandemia, quienes como líderes buscaron nuevas estrategias para seguir trabajando y lograr los objetivos de culminar el año escolar.

### Sobre las imitaciones que se presentan hoy las direcciones de los centros que demandan el liderazgo de los directivos

- Resistencia al cambio para poder empoderarse de los nuevos conocimientos.
- La multiplicidad de funciones que generan los constantes cambios que se establecen en los programas educativos.
- El enfrentamiento a las exigencias sobre la presentación de evidencias con mayor énfasis que sobre los resultados alcanzados.

### Aspectos generales

- Continuar insistiendo y ofreciendo superación constante a los directores que puedan desarrollar su función de liderazgo
- Atender los aspectos relacionados con la gestión del proceso docente a todos los niveles para facilitar el cumplimiento de la función de liderazgo de directores y docentes

## Resumen de la aplicación de la escala de LIKERT

Como resultado de la aplicación de la escala de LIKERT, con la alternativa (**Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca**), se aplicó una encuesta con 10 ítem, al equipo de gestión y se obtuvieron los que reflejan, entre otras, las siguientes consideraciones:

- La comunicación resulta trascendental en el liderazgo directivo y constituye un elemento a mejorar
- Hay una disposición muy favorable para la participación en las actividades de la institución por parte de los docentes. Ello es básico para obtener buenos resultado en la concepción teórico -metodológica que se propone en esta investigación
- Se considera alto la cifra que indica que el 22 % opina que sus sugerencias se tienen en cuenta "A veces"
- La integración de los intereses generales con los intereses individuales obtiene una puntuación baja porque sumados los elementos negativos alcanza el 45%

Este instrumento de trabajo para la gestión y aporta valiosos elementos para incorporar acciones apropiadas en a la concepción teórico- metodológica que se elabora en la investigación de la tesis doctoral.

## PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO

Por su carácter trascendente, amplio y estratégica es necesario seguir un procedimiento para que su aplicación sea estrictamente organizada, para que se cumplan los propósitos establecidos para la misma. Un equipo especializado deberá verificar que se cumplan las siguientes etapas o fases del procedimiento que se describe a continuación, basado en publicaciones de Hattie (2012), Fullan. (2014) y Darling-Hammond (2017).

### ➤ Fases o etapas del procedimiento.

1. Identificación de la problemática de la institución docente donde será aplicada la concepción teórico-metodológica, para lo cual debe determinarse el estado de la calidad educativa, los aspectos que necesitan ser fortalecidos o corregidos. Basarse en los resultados académicos, determinar brechas de aprendizaje e identificar áreas de mejora. Es recomendable identificar los líderes directivos que pueden aplicar los conceptos y enfoques que la concepción encierra.
2. Revisar las publicaciones sobre las teorías y metodologías que se han utilizado para mejorar la calidad educativa, haciendo énfasis en las que son resultado de investigaciones bases de programas de maestría y doctorado en los últimos 5 años. Hacer una selección de las mejores prácticas y enfoques que han demostrado ser efectivos, en instituciones educativas de nivel medio.
3. Establecer objetivos claros y medibles para mejorar la calidad educativa en base a la problemática identificada y las metas de la institución. Los objetivos deben ser redactados de manera que puedan alcanzables en las condiciones de la institución den de se aplica, garantizando su relevancia y estableciendo las fechas precisas de su cumplimiento.
4. Desarrollar un plan de acción detallado que contenga estrategias y actividades específicas que serán aplicadas para cumplimentar los objetivos establecidos. En esta etapa o fase del procedimiento deben especificarse los recursos técnicos, metodológicos y humanos que serán aplicados y utilizar un programa de formación de docentes para la implementación de nuevas metodologías que se aplicarán.
5. En esta fase se está en condiciones de implementar plan de acción elaborado ajustándose al diseño que fue establecido anteriormente. Debe tenerse presente el enfoque holístico seguido en la investigación y dar un tratamiento sistemático y progresivo, realizando periódicamente los progresos alcanzados en la calidad educativa de la institución.
6. Valorar los resultados obtenidos a través de indicadores precisos y métricas que fueron establecidos previamente. Utilizar los resultados como retroalimentación de la aplicación de la concepción teórico- metodológica, comenzando de nuevo desde el primer punto del procedimiento.

En la figura 1 se describe de forma sintetizada las etapas que deben ser respetada en el proceso de aplicación de la concepción teórico-metodológica

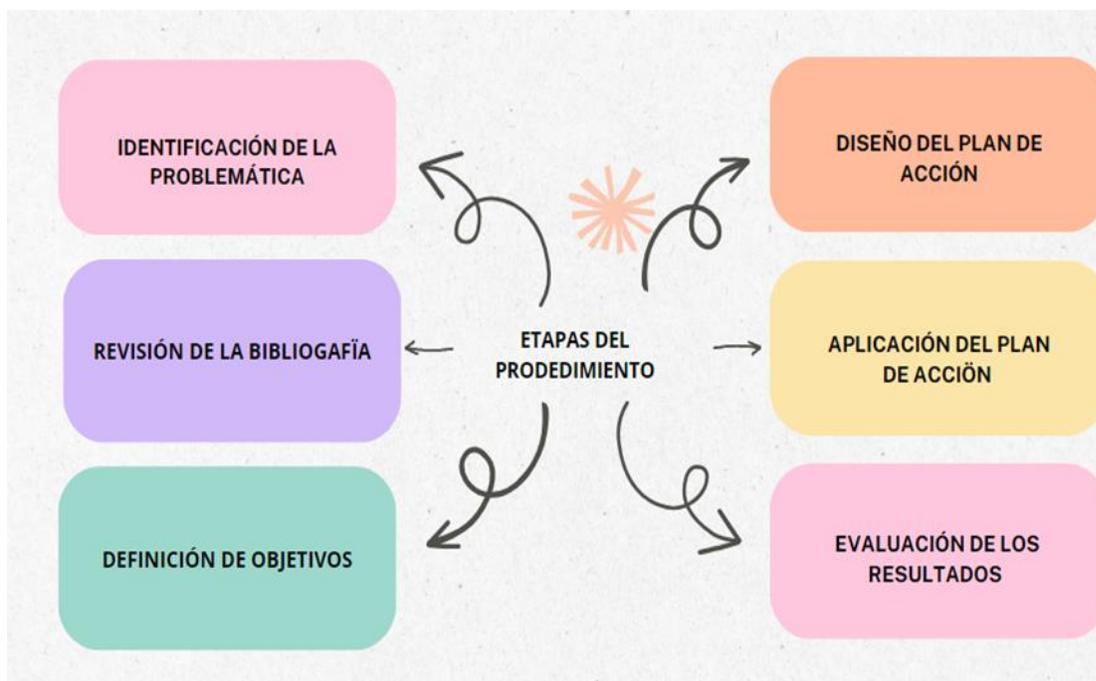


Figura 1 Mapa mental. Etapas para la aplicación de la concepción teórico-metodológica. (elaboración propia).

## CONCLUSIÓN

Los líderes deben convertirse en impulsores de un cambio en el sistema educativo, fomentando la mejora continua y promoviendo una cultura de liderazgo docente. Esto implica que los directores deben crear las condiciones necesarias para que los docentes puedan ejercer su liderazgo en el aula, brindando apoyo, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional. Al favorecer el liderazgo docente, se fortalece la autonomía y la capacidad de toma de decisiones de los profesores, lo que contribuye a la mejora en la calidad educativa. Además, se promueve una cultura de colaboración y trabajo en equipo, donde los docentes se sientan valorados y motivados para compartir buenas prácticas y aprender unos de otros. En conclusión, el liderazgo docente favorece un cambio cultural en las instituciones educativas, promoviendo una educación de calidad y el éxito de los estudiantes. Para lograr estos resultados es útil constar con un procedimiento que oriente la actividad que se desarrolla en las instituciones docentes de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bush, T. (2019). Cultivo del liderazgo educativo: principios fundamentales. *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas*, 23-34.
2. Cruzata, R., & Alvarez, J. C. (2019). Indicadores para la autoevaluación de la calidad del proceso de extensión universitaria. *Revista Humanidades Médicas*, 19(3), 504-521. *toma de decisiones*. Santiago de Chile, Chile: CINDA.
3. Cubillos Rodríguez, M. C., y D.Rozo Rodríguez (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99.
4. Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309.
5. Diaz-Granados, D., & Valentine, M. A. (2017). Teamwork in the operating room: Frontline perspectives among hospitals and operating room personnel. *Health care management review*, 42(4), 338-348.
6. Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
7. Jara, C., Sánchez, M., & Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la educación*, (51), 350-381.

8. Lemaitre, M. J., & López, M. T. (2016). *Calidad de la formación universitaria*.
9. Darling–Hammond, L. (2013). *Powerful teacher education: Lessons from exemplary programs*. Jossey-Bass, San Francisco.