

ORIENTACIÓN COGNITIVO CONDUCTUAL PARA EL EJERCICIO DE UN LIDERAZGO ASERTIVO DE LOS GERENTES EDUCATIVOS EN LA NUEVA ERA

Camacaro de Izarra, Yris

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar la orientación cognitivo conductual para el ejercicio de un liderazgo asertivo en los gerentes educativos en la nueva era. Metodológicamente la investigación en cuestión es de naturaleza cuantitativa, enmarcado en un diseño no experimental apoyado en un estudio de campo de naturaleza descriptiva, de tipo transaccional. La población fue de sesenta (60) directivos y coordinadores de distintas instituciones educativas, a los cuales se les aplicó un instrumento de tipo cuestionario conformado por 32 ítems, validado por el juicio de expertos, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,8628. Tomando en consideración la fundamentación teórica del modelo de planificación de Rosales, Bandura y Beck, los resultados permitieron concluir que directivos y coordinadores requieren del conocimiento sobre técnicas cognitivas conductuales para el ejercicio de un liderazgo asertivo, estableciéndose las recomendaciones pertinentes al objetivo de la investigación.

Palabras claves: Técnicas, Liderazgo, Gerente Educativo.

COGNITIVE BEHAVIORAL ORIENTATION FOR THE EXERCISE OF LEADERSHIP ASSERTIVE EDUCATIONAL MANAGERS IN THE NEW ERA

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the cognitive-behavioral orientation to exercise assertive leadership in educational managers in the new era. Methodologically the research in question is quantitative, the design has been framed in a non-experimental design relied on a field study of a descriptive nature, transactional type. The population was sixty (60) managers and coordinators of various educational institutions, which were administered questionnaire-type instrument of 32 items, validated by expert opinion in Cronbach's alpha coefficient of 0.8628 with strong reliability results to the conclusion that managers and coordinators require knowledge on cognitive and behavioral techniques for the exercise assertive of leadership, taking into consideration the theoretical foundation of Rosales planning model, Bandura and Beck the results obtained are presented in tables or frequency tables and percentages, each of which are attached with graphics to illustrate and support the analysis, providing findings and recommendations to the objective of the research

Keywords: Techniques, Leadership, Education Manager.

1. Introducción

El individuo, como ser modificador de la sociedad, necesita una guía u orientación para la realización de distintas acciones que repercutirán en el desenvolvimiento de la vida cotidiana; por tal razón, la educación juega un papel importante al ser el principal instrumento que acompaña al individuo. Este proceso socializador aporta valiosas herramientas para conformar la visión del mundo de los educandos; de allí que docentes y familia deben estar en permanente contacto para lograr los objetivos planteados, o lo que es lo mismo, que todo individuo tiene derecho a una educación integral, de calidad permanente, con igualdad de condiciones y oportunidades tal como lo establece la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Art. 103).

No obstante, algunos padres confían en su totalidad la educación de sus hijos a los educadores, los cuales orientan y ayudan al educando a conservar y utilizar los valores, abriéndoles múltiples caminos para su perfeccionamiento en el recorrer de la vida. Es necesario acotar que aún cuando los padres educan de una manera diferente y global, dado que los hijos comparten e intercambian mayor tiempo con ellos, los docentes también cumplen un rol de significativa importancia, en ambos casos es necesario que lleguen a desarrollarse como líderes, es el padre o la madre quien cumple con el papel de líder, mientras que en la institución educativa se encuentran variedad de líderes, entre otros están los docentes y jóvenes del mismo o de diferentes cursos, así como también los directivos de la misma, quienes como principales líderes dentro de la institución educativa y como tales, personas con alto o medio grado de autoridad formal o capacidad decisoria en la pirámide organizacional, están llamados a desarrollar funciones y asumir responsabilidades de dirección de personas y tareas, en línea con los objetivos de la organización.

Esta competencia es muy difícil de detectar porque surge cuando se ejerce o se necesita, demostrando serlo porque orienta, guía, evalúa y constituye un ejemplo en sus funciones. En tal sentido, Chiavenato (2002) señala: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de una o diversos objetivos específicos". (p.92)

En Venezuela se han ido registrando numerosos actos de agresión y vandalismo escolar, atribuibles a una pérdida de autoridad por parte de los gerentes educativos, que a su vez la falta de autoridad de los padres, la violencia que suele manifestarse en las instituciones educativas mediante distintas formas: agresión física a estudiantes por parte de los docentes y viceversa, disputas entre estudiantes que culminan en enfrentamientos físicos, agresión verbal a docentes, agresión a docente o estudiantes a través de escritos (graffitis, periódicos, anónimos), hechos de violencia con deterioro de bienes materiales, deterioro de la infraestructura y mobiliario; entre otros actos que son reprimidos con la

suspensión de clases o expulsión del centro educativo, a tal punto que Guerrero (2008) destaca que según autoridades del Consejo Metropolitano de Derecho de Caracas, no hay cifras que determinen la cantidad de hechos de violentos acaecidos donde se ven involucrados niños, niñas y adolescentes.

Lo planteado ha estado sucediendo en distintas instituciones educativas de este país, cuyo personal directivo informó, en entrevista no estructurada, que se ha evidenciado la presencia de armas blancas, drogas, videos pornográficos y peleas entre grupos, llamados por ellos bandas, cuyos integrantes arreglan sus diferencias dentro y fuera del salón sin medir las consecuencias, afectando hasta los habitantes de las zonas que rodean dichas instituciones. Igualmente se han suscitado hurtos, enfrentamientos, agresiones verbales y físicas al personal docente, sin solución al respecto.

A tal efecto, Herrera (2000) es enfático al indicar que el director desde su condición de docente líder, debe ser capaz de analizar cada situación que se le presente, buscando así las técnicas y los métodos adecuados para cada caso, “considerando que aún tratándose de situaciones idénticas las causas que la originan pueden ser diferentes y por consiguiente requieren de soluciones particulares a través del empleo de determinados estilos de liderazgo” (p. 43) por lo que surge la siguiente interrogante: ¿cuál es el conocimiento de los gerentes educativos sobre técnicas de orientación cognitivo-conductuales para el ejercicio de un liderazgo asertivo?

2. Desarrollo teórico argumentativo

En la actualidad, el liderazgo asertivo no es precisamente algo fácil dentro de las instituciones educativas, habiéndose demostrado que en el transcurrir de los años, la gerencia educativa ha traído consigo grandes fallas caracterizadas por la pérdida del liderazgo que desencadena desaciertos, inseguridad y un sin fin de problemas sociales, emocionales y de conducta, entre otros

De hecho, en una investigación sobre el liderazgo efectivo como modelo alternativo de éxito educativo aplicado a directivos y docentes, Ordaz (2007) logró demostrar que los directores de planteles educativos no ejercen un liderazgo efectivo como modelo alternativo de éxito; recomendando sensibilizar, tanto al director como a los docentes, para un mejor desarrollo y desenvolvimiento. Igualmente, Yústiz (2008) destacó la necesidad de liderazgo y motivación como estrategias para optimizar el desempeño de los gerentes educativos.

Estos antecedentes representan tanto alternativas válidas para ser tomadas en cuenta, como fundamentos teóricos que sustentan el abordaje conceptual de este estudio, reafirmando la importancia de manejar un liderazgo efectivo a fin de lograr un desempeño gerencial exitoso en las organizaciones educativas, con miras a que sus miembros disfruten un clima de convivencia operativa.

2.1 Teoría del aprendizaje social

Bandura (1982), parte de la teoría del refuerzo y observación, otorga mayor importancia a la parte cognitiva (procesos mentales internos), al igual que al contacto de los sujetos con los demás. En los años 80, la teoría del aprendizaje social pasa a teoría cognitivo-social, estableciendo como base la observación e imitación, y accionando factores cognitivos que respaldan al sujeto a discernir si lo observado se imita o no; plantea que por medio de la conducta de los demás, las personas pueden obtener habilidades cognoscitivas y nuevos modelos de comportamiento, para lo cual el autor confiere vital importancia a la formulación de modelos que puedan ser imitados para ir formando esquemas cognitivos.

Por su parte, Moles (2004) señala que Bandura es sin duda alguna uno de los investigadores del aprendizaje observacional más destacado; mediante sus postulados ha demostrado cómo los seres humanos adquieren nuevas conductas. Los estímulos inducen en el observador respuestas de percepción, asociando la eventualidad temporal en los estímulos, quedando en los procesos mentales internos para reproducirlos luego. Toda la variedad en sus experimentos, permitieron a Bandura establecer que ciertos pasos intervienen en el proceso del modelado; ellos son: la atención, la retención, la reproducción motora y la motivación.

Por lo tanto, se necesita prestar atención para aprender algo, y todo lo que obstaculice este proceso cognitivo menoscabará dicho aprendizaje, incluyendo el adquirido por observación. A su vez, la retención se relaciona con lo recordado a lo que se ha prestado atención, siendo fundamental la imaginación y el lenguaje, guardando lo que se ha visto hacer al modelo en imágenes mentales o descripciones verbales. En cuanto a reproducción motora, traduce las imágenes o descripciones al comportamiento actual, se reproduce primero éste por medio de la imaginación, las habilidades mejoran. De igual manera, la motivación es una buena razón para hacer la imitación.

A los fines de organizar los componentes temáticos de este estudio y tomando en consideración que la teoría del aprendizaje social pertenece a la corriente epistemológica cognitivo-conductual, se eligió el paradigma **E-O-R-C**, definido por Moles (ob.cit), en la forma siguiente:

- **E** (estímulo): Es aquello que provoca en un organismo algún tipo de respuesta, consiste en el cambio de energía en el medio físico que interviene en el organismo originando una respuesta.
- **O** (organismo): Es el encargado de procesar la información que proviene del estímulo
- **R** (respuesta): Representa cualquier actividad que le de entrada a la observación y control, efecto de una estimulación.

- **C** (consecuencia): Es el acontecimiento o situación del medio ambiente interno o externo que sigue de inmediato a la respuesta como resultado de las mismas.

Ante lo expuesto, los postulados principales de la teoría cognitivo-conductual llamada “Aprendizaje Social” se tomaron como enfoque de sustento para la presente investigación, por considerarse adecuados para su propósito, por lo que el modelamiento constituirá una de las técnicas seleccionadas para responder a la interrogante planteada.

2.2 Teoría cognitiva de Aarón Beck

En su teoría, Beck (1995) plantea que hay una definida relación entre los pensamientos de la persona, las emociones y los sentimientos que experimenta. Al mismo tiempo, esta respuesta emocional influirá en los comportamientos de la persona frente a una situación, o una conducta de otro, o frente a los síntomas que experimente, según el caso. Considerando lo antes planteado, existen personas propensas a cometer estos errores, para lo cual influyen creencias de base que pueden ser rígidas o incorrectas, usualmente aprendidas por medio de la educación y del conocimiento previo, al mismo tiempo se presentan errores de interpretación cuando evolucionan diferentes trastornos psicológicos. La teoría cognitiva se representada en la forma siguiente: **S → P → R**. Siendo "**S**" el estímulo; "**P**" pensamientos; y "**R**" la respuesta, donde las reacciones pueden ser: emotivas, conductuales y fisiológicas. Es importante señalar que esta teoría se focaliza en los *cómo* y los *para qué*, más que en los *por qué*.

La Teoría Cognitiva de Beck constituye un importante soporte e esta investigación, puesto que va a permitir a los gerentes educativos, corregir creencias, discriminar los pensamientos distorsionados con respecto al ejercicio del liderazgo, modificándolos para desempeñar este rol de manera asertiva, apoyándose igualmente en una teoría que le permita conocer la definición y características del líder.

2.3 Liderazgo

Lorenzo (2000), señala que el liderazgo es aquél donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; señala el autor que en ciertas situaciones la coerción es necesaria o conveniente, siempre y cuando se identifique con el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados, caracterizando los distintos tipos de liderazgo:

- *Laissez- faire*: consiste en “dejar pasar, dejar de hacer” en el ámbito de la organización, sin preocuparse por las consecuencias que fundamenta al ambiente educativo.

- *Líder democrático*, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros, aquí es donde el gerente alcanza las metas propuestas.
- *Líder autocrático*, en este caso el gerente dice a los demás lo que deben hacer, basando su poder en amenazas y castigos.
- *Líder asertivo*, constituye uno de los aspectos centrales de la investigación en desarrollo, de ahí su gran importancia e interés para dar efectividad y motivación en cualquier organización. El citado autor lo categoriza de la siguiente manera
 - Expresarse de la manera más apropiada y según la situación.
 - Al comunicarse ser efectiva, clara y buen feedback.
 - Con metas claras. Sabe a dónde va y lo que quiere.
 - Sabe ganar, radicando en el esfuerzo para llegar a sus objetivos.
 - No se desalienta ante un fracaso, reformula, resignifica y sigue adelante.
 - Establece un estilo delicado, sin ofender al interlocutor.
 - Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás.

En consecuencia, el líder asertivo encuentra la fórmula para ser decidido sin ofender, ya que siempre reconocerá la capacidad del otro, o aceptar o no sus emociones, pero el objetivo no consiste en convencer al otro, sino poder internalizar abiertamente lo que se siente.

El gerente es el líder nato que vela por los intereses de la institución educativa bajo su gestión. En este sentido, Chirinos (2004) señala que se conoce al líder institucional escolar porque posee las siguientes características:

- Carácter de miembro, inmerso en el grupo al cual encabeza.
- Se destaca en el grupo, como sobresaliente.
- Demuestra ser audaz.
- Es capaz de organizar, cuidar y motivar al grupo a ciertas acciones.
- Cumplirá con las funciones de árbitro y mediador en los conflictos.
- Centrarse en contribuir a la realización de las metas del mismo,
- Mantener y defender la existencia del grupo,
- Debe imitar para ser cada día mejor y más eficientes;
- Debe vigilarse a sí mismo para no perder el aprecio y respeto.

Se evidencia que el gerente como líder requiere ser asertivo, implementando técnicas que darán lugar a la replaneación para la consecución de los objetivos y al logro de un clima de convivencia institucional.

2.4 Técnicas cognitivas conductuales

En primer término, se menciona el modelamiento o modelado, técnica del aprendizaje social, la cual está basada en la imitación y aprendizaje observacional. Para aplicarlo se debe tomar en cuenta una serie de factores y variantes que se refieren a mejorar la adquisición (atención y retención), mejorar la ejecución (reproducción y motivación), entre otros. El segundo está conformado por las técnicas derivadas de la Teoría Cognitiva de Beck (ob.cit), siendo éstas:

- *Detección de pensamientos automáticos*: Los sujetos son entrenados para observar la secuencia de sucesos externos y sus reacciones a ellos.
- *Clasificación de las distorsiones cognitivas*: consiste en enseñar a los sujetos el tipo de errores cognitivos más frecuentes en su tipo de problema, como detectarlos y hacerles frente.
- *Reatribución*: la persona puede hacerse responsable de sucesos sin evidencia suficiente, cayendo por lo común en la culpa.
- *Manejo de supuestos personales*: consiste en: (a) uso de preguntas; (b) listar ventajas y desventajas para ese pensamiento o creencia; y (c) diseñar un experimento para comprobar la validez de lo anterior.

En la investigación se propone el conocimiento de técnicas para el ejercicio de un liderazgo asertivo, tomando a Cornejo (1996), para desarrollarlo como cualquier otra habilidad humana que es susceptible de aprenderse, entrenarse y mejorarse. A continuación se señalan dichas técnicas:

- Identificar los estilos básicos de la conducta interpersonal, para reconocer la mejor forma de actuar acorde con el estilo asertivo.
- Asemejar las situaciones en las cuales se quiere ser más asertivos.
- Describir las situaciones problemáticas.
- Escribir un guión para el cambio de conducta, para afrontar la conducta de forma asertiva.
- Desarrollo del lenguaje corporal adecuado.
- Cultivarse a identificar y evitar las manipulaciones de los demás.

Este liderazgo es el apropiado para las instituciones educativas, debido a que la asertividad conduce a aumentar el respeto propio hacia la persona y hacia los otros, liberando de la responsabilidad de los fracasos a los demás.

3. Aspectos metodológicos

El estudio se enmarcó en el paradigma positivista, cuantitativo dentro de un diseño transaccional de campo, de carácter descriptivo, enmarcado según el Manual del Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela, como un diseño no experimental, con datos primarios recogidos de sesenta (60) directores y coordinadores para realizar el registro interpretativo de la situación actual.

Para la recolección de los datos de la investigación, se aplicó un cuestionario, tipo escala de Lickert, el cual se estructuró en 32 ítems con tres opciones de respuesta: *Algunas Veces* (AV), *Casi Nunca* (CN) y *Nunca* (N); con la finalidad de comprobar la variable de esta investigación, procediendo manualmente, permitiendo determinar las frecuencias relativa y fbsoluta para cada alternativa de respuesta, y presentando el resultado en cuadros de distribución de frecuencia por indicador. El instrumento fue validado utilizando la técnica de juicio de expertos a fin de garantizar la claridad, pertinencia y congruencia de las preguntas formuladas. Una vez revisado y validado el instrumento, se llevó a cabo la prueba piloto a diez (10) sujetos con la finalidad de comprobar su confiabilidad, mediante el estadístico *Alpha de Cronbach*, resultando un coeficiente de 0,8628 (alta confiabilidad).

La información recabada mediante la aplicación del instrumento, se presentó en cuadros o tablas de frecuencia y porcentajes. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, definida por Hurtado (ob.cit), como “herramientas o instrumentos para describir, resumir o reducir las propiedades de un conglomerado de datos para que se puedan manejar”. (p.46)

4. Resultados

Cuadro Nº 1: Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según la dimensión “técnicas cognitivo conductuales” (por indicador)

Nº	INDICADORES	AV (a veces)		CN (casi nunca)		N (nunca)	
		Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
1	Modelamiento	8	14	16	26	36	60
2	Detección de pensamientos automáticos					60	100
3	Clasificación de las distorsiones cognitivas					60	100
4	Reatribución	8	14	16	26	36	60
5	Manejo de supuestos personales	10	16	19	32	31	52
<i>Total</i>		26		51		223	
Promedio		5	8	10	17	45	75

n=60

Fuente: aplicación de los cuestionarios

En el cuadro anterior se puede evidenciar que en su primer indicador (*modelamiento*) los porcentajes de respuestas fueron variando en las opciones *algunas veces* y *casi nunca*, y la de *nunca* con un 60%, lo cual permite interpretar que la mayoría de los sujetos de estudio no modelan aquellas conductas que esperan emitan las personas a su responsabilidad ni emplean modelos simbólicos para lograr que el personal a su cargo emitan los comportamientos deseados; de igual manera no emplean el ensayo conductual, lo que permite concluir que nunca modelan a su colegas directivos en cuanto a cómo ejercer un liderazgo asertivo, haciéndose necesario brindarles orientación acerca del modelamiento como técnica para el ejercicio del mismo.

Por otra parte, en el indicador Nº 2 (*detección de pensamientos automáticos*) se encontró que la totalidad de los encuestados (100%) respondió que nunca detectan los pensamientos automáticos relacionados con su desempeño mediante la observación de sucesos externos, ni con la utilización de auto-registros. Se requiere orientar a estos sujetos en cuanto a las técnicas que les permitirá detectar los pensamientos que les perturban para el ejercicio de un liderazgo asertivo en su condición de directivos.

En cuanto al indicador Nº 3 (*clasificación de las distorsiones cognitivas*) al igual que en el anterior, se revela que los sujetos de estudio nunca clasifican los errores cognitivos más frecuentes que se presentan cuando confrontan problemas inherentes a su cargo, ni con relación al ejercicio del liderazgo, lo cual demanda brindar orientación a estos gerentes en cuanto a la importancia de clasificar las distorsiones cognitivas como paso previo a la corrección de errores de concepto que perturben el ejercicio asertivo del liderazgo.

Seguidamente en el indicador Nº 4 (*retribución*) el 14% de los gerentes encuestados respondió *algunas veces*, el 26% *casi siempre*; y el 60% *nunca* retribuyen a quien corresponda la responsabilidad por sucesos acaecidos en el ámbito laboral, ni en sí mismos la responsabilidad por los sucesos debido a causas que ellos no controlan previamente; En este sentido se observa la falta de orientación de estos gerentes en cuanto a sus habilidades asertivas,

Por último, en el indicador Nº 5 relacionado con el manejo de supuestos personales que les ayuden a mejorar su desempeño como líderes, los resultados arrojaron que el 84 % de los encuestados, nunca o casi nunca formulan preguntas para dilucidar si lo que piensan ayudan en el desempeño de su liderazgo, ni hacen un listado de las ventajas que les proporciona mantener determinadas creencias con respecto al ejercicio del liderazgo.

Al analizar los promedios se encontró que el 92% los gerentes encuestados no emplean las estrategias cognitivas de clasificación de las distorsiones cognitivas, retribución y manejo de supuestos personales para ejercer un liderazgo asertivo como gerentes en sus respectivas instituciones, ni la aplicación de las técnicas cognitivas conductuales.

5. Conclusión

De acuerdo a la interrogante planteada en la presente investigación y luego del análisis e interpretación de los resultados, se concluye que en relación a la dimensión “*Técnicas de orientación cognitivas conductuales*” los directivos y coordinadores integrantes de la muestra mostraron en su mayoría que no emplean el modelamiento, ni la detección de pensamientos automáticos, clasificación de las distorsiones cognitivas, reatribución y manejo de supuestos personales para ejercer un liderazgo asertivo como directivos en sus respectivas instituciones, siendo necesario que éstos modifiquen sus creencias distorsionadas y errores de concepto respecto al liderazgo asertivo, como un primer paso para el cambio que a la larga beneficiará al individuo; ello se sustenta en lo expresado por Beck (ob. cit.), quien señala que la cognición es mediadora entre los estímulos y las respuestas cognitivas, emotivas o conductuales.

6. A manera de reflexión final

Significativa importancia reviste el compromiso de alcanzar resultados satisfactorios en la conducción del personal a cargo de los directivos, con el propósito de trabajar de manera conjunta, aunando esfuerzos bajo un liderazgo transformador y asertivo que promueva la calidad del proceso educativo.

Es prioritario dar a conocer los resultados de esta investigación a los directivos de las instituciones participantes en la misma, con la finalidad de orientar la manera sobre cómo ejercer un liderazgo asertivo en los recintos educativos, implementando todas y cada una de las orientaciones presentadas; una vez capacitados, deben formar entre ellos un equipo de trabajo, a nivel de la institución, que se responsabilice para llevarlas a cabo de manera sistemática, a fin de lograr formas compartidas que permitan mayor proyección, así como una acción eficaz y eficiente a favor de un estilo de liderazgo que fomente mayor participación y confianza entre el personal de la institución.

De igual manera, se requiere diseñar acciones a nivel de planificación institucional (Proyecto Educativo Integral Comunitario) para trabajar en forma colectiva y consensuada con todos los actores del hecho educativo en aspectos relacionados con la asertividad, no solamente a nivel de directivos, sino también a nivel de personal docente y administrativo, a fin de promover estilos asertivos de comportamiento.

7. Referencias bibliográficas

BANDURA, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*. España. Madrid: Calpe

BECK, A.T Y FREEMAN, A (1995). *Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad*. Madrid. Paidós.

CENTRO DE INVESTIGACIONES PSIQUIÁTRICAS, PSICOLÓGICAS Y SEXOLÓGICAS DE VENEZUELA (2006). Manual para la elaboración y presentación de trabajos de grado. Barquisimeto

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela I No 36860 diciembre 30. 1999. Caracas.

CORNEJO Y M Y ROSADO (1996). *Liderazgo de excelencia*. Editorial Grad, S.A. de C.V.

CHIAVENATO, I (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Editorial Quebecor World. Bogotá. S.A.

CHIRINOS, E. (2004). *Gerencia educativa: Liderazgo y creatividad*. Año 4. No 27,28.

HERRERA, M, LÓPEZ, M. (2000), *La eficacia escolar*. 3ª Edición. Caracas.

HURTADO, J (1998) *Metodología de la investigación holística*. Sypal. FUNDACITE. Anzoátegui.

LORENZO, M. (2000). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Editorial la Muralla. S.A 3era edición

MOLES, J (2004). *Asesoramiento clínico*. Versión revisada. Caracas. Venezuela.

ORDAZ (2007), "Liderazgo efectivo como modelo alternativo de éxito educativo aplicado a directivos y docentes de la Unidad Educativa Santa Rosalía de la parroquia Moroturo, Municipio Urdaneta del estado Lara".

YÚSTIZ (2008) "El liderazgo y la motivación como estrategia para optimizar el desempeño de los docentes directivos de la parroquia Catedral Estado Lara"