

LIDERANÇA E AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

LIDERAZGO Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

LEADERSHIP AND INSTITUTIONAL SELF-EVALUATION

Alejandro BERRIOS¹
Margarita ARAVENA²
Marina GARCÍA-CARMONA³
Mario MARTÍN BRIS⁴

RESUMO: Este artigo descreve a influência positiva da liderança nos processos de autoavaliação institucional em uma organização que busca levantar um diagnóstico de gestão participativa, promovendo a colaboração de todos os agentes envolvidos, cujo objetivo é corrigir as fraquezas e necessidades detectadas e, em seguida, tomar decisões colegiadas e distribuídas. e acordado em benefício das pessoas e, portanto, da organização. Para alcançar a gestão participativa, é necessário que a instituição possua uma metodologia de autoavaliação e, por meio de técnicas qualitativas e quantitativas, seja possível implementá-la periodicamente, de acordo com os processos de planejamento estratégico e credenciamento que cada organização está obtendo.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Autoavaliação institucional. Organizações educacionais. Gestão participativa.

RESUMEN: Este trabajo describe la influencia positiva del liderazgo en los procesos de autoevaluación institucional en una organización que busca levantar un diagnóstico de gestión participativa propiciando la colaboración de todos los agentes involucrados, cuyo propósito es subsanar las debilidades y necesidades detectadas para luego tomar decisiones distribuidas, colegiadas y consensuadas en beneficio de las personas y por ende de la organización. Para conseguir la gestión participativa, es necesario que la institución cuente con una metodología para autoevaluarse y por medios de técnicas cualitativas y cuantitativas es posible implementarla periódicamente según la planificación estratégica y de los procesos de acreditación que vaya consiguiendo cada organización.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo. Autoevaluación institucional. Organizaciones educativas. Gestión participativa.

¹ Universidade Católica Silva Henríquez (UCSH), Santiago – Chile. Formação Acadêmica em Educação. Editor da Revista Foro Educacional. Profissional do Instituto Pastoral da Juventude da Vice-Reitoria de Identidade Estudantil da UCSH de Santiago do Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0286-3515>. E-mail: aberriosa@ucsh.cl

² Universidade Católica Silva Henríquez(UCSH), Santiago – Chile. Secretária Acadêmica de Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4104-0116>. E-mail: maravena@ucsh.cl

³ Universidade de Granada (UGR), Melilla – España. Professora Assistente Doutora. Departamento de Didática e Organização Escolar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5314-5639>. E-mail: marinagc@ugr.es

⁴ Universidade de Alcalá (UAH), Madrid – España. Professor Titular da Universidade. Departamento de Ciências da Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2775-0480>. E-mail: mario.martin@uah.es

ABSTRACT: *This article describes the positive influence of leadership in the processes of institutional self-evaluation in an organization that seeks to raise a diagnosis of participatory management, promoting the collaboration of all agents involved, whose goal is to correct the weaknesses and needs detected and then make collegial and distributed decisions. and agreed on for the benefit of people and therefore the organization. To achieve participatory management, it is necessary that the institution has a self-assessment methodology and, through qualitative and quantitative techniques, it is possible to implement it periodically, according to the processes of strategic planning and accreditation that each organization is obtaining.*

KEYWORDS: *Leadership. Institutional self-evaluation. Educational organizations. Participative management.*

Introdução

Os processos de credenciamento na maioria das organizações envolvem uma carga de trabalho excessiva. Isso porque todas as áreas da organização devem estar envolvidas e levar as pessoas, ao mesmo tempo em que desenvolvem suas funções diárias e usuais, para entregar relatórios, relatórios, dados estatísticos, entre outras análises, que demonstrem o que tem sido feito para alcançar objetivos estratégicos a fim de gerar uma autoavaliação institucional.

O diagnóstico da organização é para determinar a radiografia atual da organização e geralmente é desenvolvida dependendo dos anos de credenciamento que a instituição possui. A capacidade de autorregulação nesse processo é um bom hábito organizacional, que deve ser instalado como um processo contínuo. Essa autorregulação ajuda a estar em constante busca por qualidade e melhoria permanente, bem como o tipo de liderança exercida pelas pessoas encarregadas de realizar esses processos complexos e em larga escala para a organização.

Lorenzo Delgado (2004) enfatiza a liderança com uma visão compartilhada, enfatizando a tomada de decisão colegiada e cooperativa e que as responsabilidades residem no grupo. Da mesma forma, Aravena e García-Carmona (2018) destacam boas relações humanas para gerar mudanças no comportamento das pessoas e, portanto, alcançar esses bons hábitos é uma gestão participativa que facilita a colaboração entre pares para tomar decisões distribuídas de fraquezas transversais que afligem a organização.

Portanto, liderança, autoavaliação e gestão participativa são os três principais conceitos descritos neste artigo, que devem ser concatenados de forma sinérgica e, sobretudo, direcionamos para a realização de um diagnóstico realista e participativo, sem perder de vista o fato de que também há outros elementos que devem ser considerados quando se trata de implementar uma autoavaliação para fins de credenciamento.

Liderança em organizações em processo de autoavaliação

Atualmente, o exercício da liderança mantém uma estreita relação com organizações bem-sucedidas (GARCÍA-CARMONA, 2014). É um tema que está na moda e tem sido aplicado a muitas áreas do conhecimento, sendo o das organizações educacionais aquela que chama nossa atenção neste momento.

Devido à amplitude conceitual do termo liderança, vários tipos e campos de classificação surgem dele. Nesse sentido, Lorenzo Delgado (2004, p. 195-196) afirma que o líder não é entendido como uma atribuição individual ou ambiental, sendo isso mais típico de um diretor ou gestor, mas que a liderança é conceituada como "função, uma qualidade e um imóvel que reside no grupo e que energiza a organização [...] para gerar seu próprio crescimento com base em uma missão ou projeto compartilhado." Com esta definição podemos observar como este termo é preenchido com significado, dando-lhe sua própria identidade. Levando em conta seu significado, o autor acrescenta como características que:

- É uma função: é uma atividade realizada pelo coletivo designado para ela. Por essa razão, o termo liderança é usado mais do que o termo líder.
- É estratégico para toda a organização: possui técnicas e conjunto de atividades para alcançar os objetivos da organização e ajuda a desenvolver uma visão da organização.
- Ela é compartilhada: não é representada por uma única pessoa sobre a qual todas as decisões caem, mas é exercida de forma colegiada e cooperativa.
- Está inserida na cultura: não é algo estranho ao contexto da organização em que se desenvolve, mas faz parte dela.
- Reside no grupo: no exercício do mesmo, influenciará tanto o grupo quanto as características pessoais de cada membro.

O trabalho em equipe assume uma relevância especial aqui e é que os objetivos comuns são perseguidos pelo grupo, visões e experiências vividas são compartilhadas para alcançar o "sonho compartilhado" mencionado pelo autor. Da mesma forma, o contexto marcará significativamente o funcionamento e a tomada de decisão da organização, bem como as particularidades de cada membro dentro do grupo (GARCÍA-CARMONA, 2014).

Dessa forma, os líderes devem ter a capacidade de transformar positivamente as atitudes e hábitos de comportamento das pessoas com base em processos de mudança, além de promover boas relações humanas; caso contrário, esse processo será sem sentido e não confiável ao longo

do tempo (ARAVENA; GARCÍA-CARMONA, 2018). Nesse sentido, os processos de autoavaliação são particularmente relevantes.

A autoavaliação realizada em uma organização tem como objetivo refletir sobre as tarefas e ações realizadas ao longo de um período, a fim de melhorar seu funcionamento e resultados. Esse processo, de vital importância para o exercício das organizações, ajuda a detectar pontos fortes e fracos que devem ser analisados de forma reflexiva e colegiada para garantir seu desenvolvimento adequado.

Para esse processo é importante ter metodologias de autoavaliação e mecanismos eficazes de autorregulação, estabelecendo-os como grandes desafios de uma entidade que aprende em conjunto capacidades, qualidades e atitudes que as pessoas que conduzem devem possuir (GAIRÍN; MUÑOZ, 2008). Dessa forma, a liderança baseada em processos de autoavaliação e a da organização contribuirá para o desenvolvimento da organização e a realização de seus objetivos.

Autoavaliação institucional

Ao longo dos anos, vários autores definiram a autoavaliação submetendo-se ao desenvolvimento histórico. Portanto, o conceito vem evoluindo, ampliando e modificando as contribuições para o campo educacional. É assim que encontramos definições diferentes de acordo com a perspectiva de cada autor e estas são consistentes com as estratégias de liderança que são implementadas.

O primeiro faz isso focado em uma concepção como um processo próprio e comunitário. Figueroa e Muñoz (2014) concebem a autoavaliação como um processo que envolve análise e crítica coletivamente. Isso será feito por uma organização com ferramentas próprias e regulada por si só. Como resultado do exposto, entendemos que se trata de um processo interno de qualquer organização, cujo objetivo é se analisar, criticamente de acordo com os objetivos da organização.

Por sua vez, Iranzo, Tierno e Barrios (2014) entendem a autoavaliação institucional como "um processo colegiado" (p. 251), reforçando a característica comunitária da autoavaliação. É vista como uma ferramenta relevante para produzir melhorias e inovações reais na organização; além de definir o conceito de autoavaliação "como estratégia diagnóstica para a tomada de decisões" (p. 237). Enfatizando o propósito prático e de projeção da autoavaliação, o carisma comunitário da autoavaliação é mais uma vez aprimorado.

O olhar de Landi e Palacios (2010) permite definir a autoavaliação como uma ferramenta que "trata de um recurso para objetificar os reais pontos de concordância e discordância, pontos fortes e fracos: construir uma análise da situação inicial de cada [instituição] diante das novas necessidades e demandas sociais, políticas e educacionais" (p. 165). A concepção dos autores é sim um olhar interno que deve dialogar com seu ambiente, refletindo assim a autoavaliação como objetificação das necessidades do ambiente externo e como elas são corrigidas ou tratadas a partir da cultura da instituição.

Silva Triviño (2002) apresenta autoavaliação como: "uma forma de avaliação pela qual uma unidade, programa, corpo docente ou instituição, reúne e analisa informações substantivas com base em suas finalidades estabelecidas e à luz de um conjunto de normas previamente definidas e aceitas" (p. 31). Gera uma definição ainda mais relevante, onde mergulha na coleta de dados, a ser analisada a partir de objetivos e padrões, o que leva a avaliar a realidade a partir da própria identidade, a partir do que se declara ser. Nessa perspectiva, podemos entender que a autoavaliação institucional requer um esclarecimento prévio e negociado sobre a finalidade, exigências e consequências da atividade a ser realizada na instituição.

Reforçando o exposto, Iranzo, Tierno e Barrios (2014), levam à autoavaliação à disciplina educacional, onde demonstram que a autoavaliação educacional é vista "como o processo de coleta sistemática e analítica, que envolve a troca de dados relacionados aos processos educativos de indivíduos, grupos e organizações [...] a fim de facilitar a aprendizagem entre todos os stakeholders" (p. 182), deixando claro que a autoavaliação educacional é um processo de análise de dados da realidade que facilita o aprendizado de todos na organização educacional.

Silva Triviño (2002) assume e propõe que a autoavaliação como processo deve considerar o seguinte: há uma fase ou período de pesquisa, que ajuda a entender os objetivos e informações da instituição. Outra fase é a análise da situação, processos e resultados de uma instituição (unidade, programa ou carreira). São analisados documentos oficiais que declaram a missão e os objetivos da instituição (unidade, programa ou carreira) e acrescentam-se determinadas referências ou padrões de qualidade, concebendo que a autoavaliação tenha um "caráter estratégico, prospectivo e orientado à mudança" (p. 54). Conseqüentemente, o processo de autoavaliação deve e é proposto a partir de um plano que, por conta de uma organização anterior (conjunto de objetivos), e que a mesma instituição é aquela que realiza a autoavaliação; insistindo e enfatizando a participação de atores relevantes e envolvidos. Admitindo assim a autoavaliação como iniciativa própria e buscando avaliar suas aspirações e, conseqüentemente, obter uma certificação externa.

No Chile, a Lei nº 21.091 apresenta a autoavaliação institucional como um "processo participativo através do qual a instituição de ensino superior realiza um exame crítico, analítico e sistemático do cumprimento dos critérios e normas definidos por dimensão, levando em conta sua missão e seu projeto de desenvolvimento institucional" (artigo, nº 16). A lei reúne e consolida as concepções apresentadas acima, onde a autoavaliação é entendida como um processo próprio e comunitário, crítico e reflexivo que orienta o desenvolvimento da instituição (CHILE, 2018)

Autoavaliação como processo de gestão articulado

A autoavaliação é concebida como um processo em que devem ser identificados marcos que permitem a compreensão e o planejamento. A primeira delas é a preparação e o desenho do processo. Isso demarca que deve ser gestado a partir dos participantes da autoavaliação, definindo assim fases e níveis de cumprimento de um cronograma ou cronograma a ser realizado. Outro marco significativo é a coleta de informações, ou seja, a obtenção de dados que nos permita compreender o alcance dos objetivos previamente estabelecidos, coletando provas que demonstram o cumprimento da missão e plano de ação que está sendo executado. Um terceiro marco é a elaboração do relatório, que visa e identifica as fragilidades e pontos fortes da instituição. Entende-se, portanto, que a partir do relatório existem linhas de ação ou consequências das ações de gestão, que estão concatenadas a um acompanhamento, até que haja um novo processo de autoavaliação (SILVA TRIVIÑO, 2002).

Por outro lado, a autoavaliação pode ser entendida a partir de uma perspectiva cíclica, o que nos permite identificar e entender que a relevância de uma autoavaliação é algo recorrente e acima de tudo dinâmico. Silva Triviño (2002) conceitua as fases da autoavaliação implicando que ela nunca é deixada de lado ou encapsulada em um determinado momento, assemelha-se a uma atividade constante de qualquer organização, ainda mais de uma organização de ensino superior, que deve responder às necessidades da cultura e da sociedade.

Landi e Palacios (2010) apontam "características específicas da autoavaliação" (p. 160), que são apresentadas abaixo:

- Não é algo externo, uma vez que os atores da organização educacional são os que conduzem e implementam o processo, além do decreto da CNA (2006) "devem realizar um processo de autoavaliação com a participação de atores internos" (p. 17), a implicação e a participação são fundamentais no processo.

- Se os atores têm problemas organizacionais, é possível aconselhar pessoas externas, mas elas não são recomendadas.
- O objetivo é a autorregulação da instituição, pois o objetivo é fortalecer a gestão institucional.
- As dimensões, aspectos e critérios utilizados para essa autoavaliação são previamente selecionados pela própria instituição, podem ser planos de desenvolvimento institucional ou objetivos de curto, médio e longo prazo.
- O objetivo da autoavaliação é o relatório de autoavaliação, que é concebido com ações de melhoria a serem implementadas para otimizar a qualidade da formação ou as novas funções propostas pela instituição.

O CNA (2006) reforça a ideia de processo, uma vez que a abrange dentro da gestão e condução de uma unidade organizacional que autoimpõe ações de melhoria e monitoramento de sua constante melhoria. Ele afirma o seguinte:

A autoavaliação de uma unidade faz parte de um processo cíclico e permanente que fornece informações confiáveis para a tomada de decisões, permite o planejamento de processos e ações relevantes, organiza para desenvolver tais ações e processos e monitora sua evolução e compliance (p. 10).

Vista como um processo, a autoavaliação capacita a instituição ou unidade a demonstrar sua capacidade de autorregulação. Particularmente, no caso da graduação, ao executar o processo de autoavaliação, o CNA (2006) afirma o seguinte: a carreira reforçando o envolvimento fundamental dos atores internos; mas, por sua vez, "A carreira deve demonstrar a capacidade de realizar uma análise crítica de sua realidade, com base nos critérios de avaliação estabelecidos" (p. 17). Esse processo crítico deve demonstrar uma apresentação de desafios claros a serem enfrentados, sendo consciente e muito lúcido em relação às ferramentas, pessoal e orçamento que é contado para atendê-lo. Além disso, deve estar em harmonia com a gestão da instituição. O plano de ação "deve ser adequado à realidade da unidade, demonstrando que é coerente com seus propósitos e com o plano de desenvolvimento da unidade e da instituição" (p. 23). É por isso que é enquadrado como um processo e não como uma atividade particular.

Por essa razão, Landi e Palacios (2010) nos convidam a compreender o processo de autoavaliação "como a articulação de diferentes fases complementares de projeto, divulgação, execução, relatório final e metaavaliação" (p. 176). Além disso, apontam que são necessárias ações de planejamento enfatizando o propósito "como conclusão dos julgamentos de valor que provoca, são geradas ações de planejamento institucional, ao mesmo tempo em que energizam

a gestão institucional em uma evolução dinâmica que é constantemente alimentada de volta" (p. 161-162). Portanto, é um processo que é alimentado e concebido como um infinito, ou seja, é um trabalho constante.

Ao entender a autoavaliação como um processo, Figueroa Céspedes e Muñoz Martínez (2014, p. 183) nos mostram três grandes vantagens do processo em si:

- 1) Autoavaliação "empodera" o coletivo, 2) Cria um sentimento de pertencimento e compromisso e 3) Possibilita o diálogo entre todas as partes envolvidas no ensino e na aprendizagem, tornando os processos visíveis, de modo que permita maior coerência entre o que é necessário na perspectiva dos alunos e o que é oferecido pelo corpo docente.

Metodologia de autoavaliação

As instituições que passam por processos de credenciamento exigem metodologias participativas para autoavaliar tanto institucionalmente quanto na autoavaliação das carreiras.

De acordo com os resultados de Fernández (2013) em uma pesquisa sobre gestão participativa, menos de 50% dos professores percebem que a escola lhes dá a oportunidade de expressar sua opinião e influenciar o local de trabalho. Da mesma forma, os mesmos professores acham que a gestão participativa é uma variável positiva que influencia o campo do trabalho, pois os torna mais eficientes, aumenta o grau de comprometimento e os torna mais produtivos. Ou seja, percebem que a participação pode fazer uma mudança no aprimoramento organizacional porque eles têm a oportunidade de contribuir para a tomada de decisão.

A gestão participativa é uma dimensão fundamental nesses processos, uma vez que os diversos agentes devem estar envolvidos e colaborar na autoavaliação (RODRÍGUEZ, 2018). De dentro da organização eles são os primeiros que também devem se adaptar, para que as melhorias sejam eficazes e consigam ser implementadas. Por outro lado, a participação por meio da aplicação de técnicas qualitativas e quantitativas facilita a coleta de informações, dados estatísticos, registros etc., que são então traduzidas em pontos fortes e fracos que surgem da perspectiva de diferentes atores. É por isso que quanto mais pessoas participarem de uma forma planejada, mais enriquecedor e real será levantado o diagnóstico. Portanto, a radiografia da instituição é essencial para poder elaborar um plano de melhoria, documento final que reflita todas as ações, projetos e/ou atividades que serão desenvolvidas tanto a curto, médio ou longo prazo.

Abaixo está uma tabela comparativa que descreve as diferenças e semelhanças entre ambas as técnicas, a fim de estabelecer seus benefícios e critérios para determinar qual delas aplicar dentro de um processo de autoavaliação participativa.

Tabela 1 – Diferenças e semelhanças entre técnicas qualitativas e quantitativas

Técnicas	Diferenças	Semelhanças
Técnicas Qualitativas	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrar forças e fraquezas com um pequeno grupo de pessoas. -Levantar problemas específicos por área de desempenho ou departamento. -Aplicação de categorias e subcategorias para análise de textualidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambas as técnicas permitem coletar informações para o processo. - Ambas as técnicas favorecem a gestão participativa.
Técnicas Quantitativas	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar os pontos fortes e fracos com grandes amostras (estudantes, professores, graduados, empregadores) - Aplicação de estatísticas. Fornece dados numéricos, frequências e percentuais fáceis de projetar para analisar as informações. 	

Fonte: Elaboração própria

Reflexões Finais

As demandas da sociedade atual exigem uma nova perspectiva na avaliação das organizações. A liderança exercida nessas organizações deve basear-se em processos deliberativos baseados na reflexão crítica e na análise da realidade para avaliar ideias e problemas. Também será necessário se preocupar com o bem-estar dos outros e com o que é bom para todo o grupo, tornando-se consciente da dignidade e dos direitos dos outros (GARCÍA-CARMONA, 2015). Da mesma forma, a liderança institucional deve gerar e promover espaços para a gestão participativa, de modo que a tomada de decisão seja a mais precisa, compartilhada e colegiada, de acordo com as necessidades e exigências da organização.

Dessa forma, os processos de autoavaliação tornam-se especialmente relevantes, incorporando uma metodologia para refletir sobre as ações realizadas e, assim, permitir uma melhoria no desenvolvimento organizacional. Através desses processos de análise aprofundada do funcionamento das organizações, os líderes favorecem sua melhoria e promovem um clima positivo.

Portanto, a autoavaliação e a gestão participativa são dois aspectos que devem ser combinados quando é necessário levantar um diagnóstico, pois de acordo com as evidências de

alguns estudos, a participação melhora a produtividade, assim como o clima organizacional. A instituição deve planejar estratégias que gerem espaços para que as pessoas sintam que contribuem com sua experiência e conhecimento a partir da prática.

Finalmente, os gestores de acreditação devem manter esses conceitos em mente e ser apoiados pelas autoridades para implementá-los. Caso contrário, sua aplicação é complexa. Assim, a participação colaborará na tomada de decisões distribuídas (FERNÁNDEZ, 2013).

REFERÊNCIAS

- ARAVENA, M.; GARCÍA-CARMONA, M. **Liderazgo ético y transformacional en organizaciones educativas en proceso de cambio** (CIOIE). 2018.
- BELTRÁN, M.; FERNÁNDEZ, A. **Gestión del conflicto ¿Qué hacemos ahora?** Santiago de Chile: Ediciones UCSH, 2018.
- CHILE. Ministerio de Educación. **Ley 21.091, 29 de mayo de 2018**. Sobre educación superior. Disponível em: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1118991>. Acesso em: 10 set. 2020.
- CHILE. Ministerio de Educación. **Ley n. 20.129, 17 de septiembre de 2006**. Establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Disponível em: https://www.cnachile.cl/Documentos%20de%20Paginas/Ley_Aseg_Calidad%2020.129.pdf. Acesso em: 10 set. 2020.
- CNA. Comisión Nacional de Acreditación. **Guía para la Autoevaluación Interna acreditación institucional Universidades**. Santiago, 2006. Disponível em: <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Gui%CC%81a%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Universidades.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.
- FERNÁNDEZ, A. **Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa**. 2013. Tesis (Doctoral) – Universidad de Sevilla, 2013.
- FIGUEROA CÉSPEDES, I.; MUÑOZ MARTÍNEZ, Y. La guía para la inclusión educativa como herramienta de autoevaluación Institucional: reporte de una experiencia. **Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva**, v. 8 n. 2, p. 179-198, 2014.
- GAIRÍN, J. El aprendizaje en las organizaciones. In: GAIRÍN, J. (Coord.). **Aprendizaje situado y aprendizaje conectado**. Implicaciones para el trabajo. Madrid: Wolters Kluwer, 2016. capítulo I.
- GAIRÍN, J.; MUÑOZ, J. Agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. **Enseñanza**, v. 26, p. 187-206, 2008.

GARCÍA-CARMONA, M. **Análisis de las percepciones sobre liderazgo y participación de las familias en asociaciones de madres y padres en contextos multiculturales**. Un estudio comparativo entre Nueva York y Granada. Tesis (Doctoral) – Universidad de Granada, España, 2014.

GARCÍA-CARMONA, M. La educación actual: retos para el profesorado. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 10, n. 4, p. 1199-1211, out./dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v10i4.8262>

IRANZO, P.; TIerno, J. M.; BARRIOS, R. Autoevaluación institucional y dirección de centros inclusivos. Teoría de la Educación. **Revista Interuniversitaria**, v. 26, n. 2, p. 229-257, 2014.

LANDI, N.; PALACIOS, M. E. La autoevaluación institucional y la cultura de la participación. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 53, p. 155-181, 2010. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie530562>

LORENZO DELGADO, M. La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. **Enseñanza**, v. 22, p. 193-211, 2004.

RODRÍGUEZ, D. **Gestión organizacional**. Santiago de Chile: Ediciones UC, 2018.

SILVA TRIVIÑO, M. Hacia la calidad de la educación universitaria: principios y mecanismos. **Contextos: Estudios De Humanidades Y Ciencias Sociales**, v. 9, p. 23-35, 2002.

Como referenciar este artigo

BERRIOS, A.; ARAVENA, M.; GARCÍA-CARMONA, M.; MARTÍN BRIS, M. Liderança e autoavaliação institucional. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 15, n. esp. 4, p. 2600-2610, dez. 2020. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v15iesp4.14508>

Enviado em: 10/09/2019

Revisões requeridas em: 10/01/2020

Aprovado em: 30/04/2020

Publicado em: 01/12/2020