

Ciencias de la educación

Comunicación corta

## **El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador**

*Leadership in school management, Republic of Ecuador*

*Liderança em gestão escolar, República do Equador*

**Lic. Jahaira A. García-Arauz**

jahairitagarcia@hotmail.com

Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Manta, Ecuador

**Recibido:** 18 de mayo de 2016

**Aceptado:** 6 de julio de 2016

### **Resumen**

El principal objetivo de este texto es reflejar el proceso de liderazgo en el sistema educacional, haciendo una revisión exhaustiva de investigaciones sobre dirección, provocando un debate técnico y político con la necesidad de redoblar los esfuerzos por conseguir un modelo de dirección que contribuya a conseguir una escuela de calidad. Se tuvieron en cuenta aspectos como, definición de liderazgo, liderazgo y la calidad de la educación, el aprendizaje, los procesos de mejoras, resultados de investigaciones realizadas en la provincia de Manabí, Ecuador. A manera de conclusión, se presentan las posibles transformaciones que podrían dar inicio al proceso de cambio de perfil de un directivo tradicional a uno innovador cuya gestión se base en procesos de comunicación e interacción entre lo pedagógico y lo organizativo. La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en las escuelas de la provincia de Manabí son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela.

**Palabras clave:** dirección, liderazgo, estudiantes, aprendizaje.

## **Abstract**

The main objective of this text is to reflect the leadership process in the educational system, making a thorough review of research direction, causing a technical and political debate with the need to redouble efforts to achieve a management model that contributes to achieve a quality school. aspects, definition of leadership, leadership and quality of education, learning, process improvements, results of research conducted in the province of Manabi were taken into account. Ecuador. To conclude, the possible changes that could start the process of changing a traditional profile one whose innovative management processes based on communication and interaction between pedagogical and organizational management are presented. Research and experience have shown that the behavior and attitude of the person who assumed leadership roles in the schools of the province of Manabi are a key element that determines the existence, quality and success of processes of change in the school.

**Key words:** management, leadership , students, learning.

## **Resumo**

O principal objetivo deste texto é refletir o processo de liderança no sistema educacional, fazendo uma revisão completa de direção de pesquisa, causando um debate técnico e político com a necessidade de redobrar os esforços para alcançar um modelo de gestão que contribui para alcançar um escola de qualidade. aspectos, definição de liderança, liderança e qualidade da educação, a aprendizagem, melhoria de processos, resultados de pesquisa realizada na província de Manabí, no Equador foram tomados em consideração. Para concluir, as possíveis mudanças que possam iniciar o processo de mudança de um tradicional perfil cujos processos de gestão inovador, baseado na comunicação e interação entre pedagógica e gestão organizacional são apresentados. A pesquisa ea experiência têm demonstrado que o comportamento e atitude da pessoa que assumiu funções de liderança nas escolas da província de Manabi são um elemento-chave que determina a existência, qualidade e sucesso dos processos de mudança na escola.

**Palavras chave:** direção, liderança, estudantes, aprendizagem.

## **Introducción.**

La definición de liderazgo establece que es un conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos.

Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo. (Liderazgo, la habilidad para influenciar a quienes te rodean).

Debe ser comunicativo, honesto, estratega, disciplinado, creativo, con capacidad de tomar decisiones, debe poder actuar bajo presión, poder y saber negociar, entre otras características. Claro está que es algo complicado que alguien cumpla con todas esas exigencias, pero éstas por lo menos te proporcionan un perfil. (Liderazgo, la habilidad para influenciar a quienes te rodean).

Literaturas consultadas sobre gestión escolar, mejora y cambio educativo, escuelas eficaces, calidad educativa, aprendizaje organizativo, entre otras, encontramos múltiples consideraciones, perspectivas, planteamientos y recomendaciones sobre el liderazgo, pues éste no es independiente ni se puede comprender al margen de cómo concebimos los centros escolares en cuanto organizaciones, ni de cómo pensamos los procesos de cambio y mejora educativa, ni qué entendemos por calidad educativa. (SALAZAR 2006).

Liderazgo que según las investigaciones realizadas por Leithwood y Jantzi (1999) es el más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos. (SALAZAR 2006).

Por otro lado, el enfoque de las organizaciones que aprenden está tomando auge en la actualidad y como señala Bolívar (2000) el aprendizaje organizativo proporciona un marco para entender cómo los cambios cognitivos de un centro educativo, son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales. En este sentido el aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar una organización que aprende, una organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio. Lograr esto requiere un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder. (SALAZAR 2006).

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve. (MARCOTOMA I, 2012).

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación (DARLING-HAMMOND, 2001). Los centros educativos deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Sucede que, así como, cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central. Por eso, una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un "liderazgo para el aprendizaje", que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar. (BOLIVAR, Antonio, 2010).

Según la Organización de Naciones Unidas (ONU), en América Latina y el Caribe, en los últimos años el liderazgo directivo ha ido constituyéndose en un tema estratégico dentro de las políticas educativas. La investigación especializada ha constatado el fuerte peso del liderazgo directivo escolar en la eficacia y el mejoramiento del funcionamiento general de las escuelas, siendo considerado "el segundo factor intra-escolar" de mayor trascendencia. (El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. 2014).

La inserción educativa y la provisión de una enseñanza rica y valiosa para un alumnado cada vez más diverso constituyen un reto para los centros escolares, cuestiona muchas de sus prácticas habituales y exige un cambio cultural importante en ellos.

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en los países que integran la OECD se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de

decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central. (HORN A, 2010).

Cabe señalar los cambios que ha sufrido el liderazgo en las instituciones educativas, en donde se ha cuestionado este concepto y ha aparecido el maestro, el docente, como el líder generador de los cambios ocurridos en ese ámbito. A este tipo de liderazgo se le llama liderazgo transformacional. (MARCOTOMA I, 2012).

Es indudable que el maestro siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador y que su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo. Los nuevos modelos educativos que vivimos, marcan un camino inédito, un rumbo nuevo en la educación. Ya es tiempo de que en este campo hagan nuevos compromisos los líderes transformacionales para seguir motivando la interacción social entre los equipos de trabajo en el aula. (MARCOTOMA I, 2012).

Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos. El aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar una organización que aprende, una organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio. (SALAZAR ,2006).

Dentro de los diferentes elementos necesarios, para el logro de una administración de la calidad educativa, en los planteles, se encuentra la función del liderazgo educativo, como predictor de tal calidad pedagógica. El potencial “líder educativo”, generara las directrices necesarias para una Escuela de Tiempos Nuevos. (ZAMORA D .2013).

El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles: los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares, desde el rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país, al que corresponde a un profesor responsable de un grupo de estudiantes e, incluso, a un estudiante que ejerza funciones de liderazgo con sus compañeros de centro o de clase. (ZAMORA D .2013).

Dentro de un Institución Educativa, un líder debe encarnar cada una de las siguientes dimensiones:

**Carismática:** Ser atrayente provocando la cercanía del resto del equipo.

**Emocional:** Aptitud positiva, defendiendo la dignidad de todo el grupo.

**Anticipadora:** Capacidad de anticipar estrategias en función de prevención de problemas

**Profesional:** Impulso de la Institución hacia el logro de metas y objetivos.

**Participativa:** Estimula la participación del grupo en la toma de decisiones.

**Cultural:** Promueve el perfil cultural de la Institución.

**Formativa:** El líder pedagógico propicia la formación y profesionalización de su grupo.

**Administrativa:** Cumplimiento con la rutina del trámite burocrático, administrativo. (ZAMORA D. 2013).

Una Escuela para que sea considerada de calidad, debe ser aquella donde los recursos disponibles, los procesos que se llevan a cabo y los resultados que se logran se adaptan al modelo teórico ideal de perfecto funcionamiento en el ámbito educativo y por ende a las políticas educativas en función de optimizar el sistema. Esto requiere que dentro de la misma todos los actores participen y definan de forma su propio modelo de calidad. (ZAMORA D .2013).

## **El aprendizaje y el liderazgo**

Desde hace algunos años, diversas investigaciones acerca de la gestión y la calidad de las escuelas muestran la importancia del liderazgo. Por ejemplo, la investigación, ahora clásica de Waters, Marzano y McNulty, que abarcó a más de un millón de alumnos en Estados Unidos, atribuye al liderazgo una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los alumnos. En América Latina, en tanto, las investigaciones referidas a las llamadas “escuelas de calidad” revelan conclusiones similares. En efecto, las escuelas de sectores pobres con resultados destacables muestran la importancia que tiene el liderazgo de sus directivos en el mejoramiento de los logros obtenidos. (ROJAS A, 2006).

Una dirección centrada en el aprendizaje (learning-centred leadership) se relaciona con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico aboca a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula. (BOLIVAR, Antonio, 2010).

El liderazgo pedagógico ha venido a ser expresión, durante décadas, de un modelo añorado en una buena dirección escolar, llegando a constituirse en un eslogan que expresa las demandas de una dirección que, no limitada a la gestión, se centra en cómo mejorar la educación ofrecida por la escuela. El modo como se ejerce la dirección influye en todo lo que pasa en la escuela, especialmente en lo que su misión esencial: los modos cómo los enseñantes organizan y llevan a cabo la enseñanza y los alumnos aprenden. (BOLIVAR, Antonio, 2010).

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. (BOLIVAR, Antonio, 2010).

Evidentemente, si el elemento central es el aprendizaje de los estudiantes, se deben rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora a nivel de aula, apoyando y estimulando el trabajo del profesor en clase. La mejora de los aprendizajes de los alumnos se juega, primariamente, en cambios de primer orden (enseñanza-aprendizaje), dirigidos a hacer más efectiva la educación; pero en un segundo orden los equipos directivos pueden introducir nuevas estructuras y roles que transformen los modos habituales de hacer las cosas. En esta medida, los equipos directivos dirigen su acción a lograr el compromiso e implicación del profesorado, por un lado, y su desarrollo profesional, por otro; rediseñando los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser “líderes pedagógicos de la escuela”. El papel del director se redefine para, en lugar de limitarse a una gestión burocrática, pasar a agente de cambio y recursos, que aprovecha las competencias de los miembros en torno a una misión común. (BOLIVAR, Antonio, 2010).

### **El liderazgo en los procesos de mejora**

Casi todos los estudios sobre la efectividad escolar han demostrado que el liderazgo, tanto en primaria como en secundaria es un factor clave en investigaciones sobre efectividad, han demostrado la no existencia de escuelas efectivas con liderazgo débiles. (SANMMONS, 1998).

Literatura consultada, investigaciones realizadas por Waters y Manzano en relación al efecto del liderazgo implicó el seguimiento de 30 años de 70 estudios, la investigación demuestra que hay una relación sustancial entre el liderazgo y el logro de los estudiantes. (URBER B M, 2005).

### **El liderazgo escolar en Ecuador**

El Ecuador ha definido, con base en las evidencias, la experiencia acumulada y sus propias necesidades de país, un modelo de gestión educativa que se expresa en un conjunto de estándares de desempeño directivo y docente.

Los estándares de desempeño profesional directivo describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el Director o Rector y el Subdirector y Vicerrector deben realizar. Hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

Estos estándares son:

- están planteados dentro del marco del Buen Vivir;
- respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas;
- contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y
- vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación. (Ministerio de educación. Estándares. Desempeño directivo. Gobierno Nacional de la República del Ecuador).

Resulta importante resaltar resultados de investigaciones realizadas en la provincia de Manabí. Ecuador con respecto al liderazgo escolar:

Investigación realizada por Fidel R. Chiriboga Mendoza con el objetivo de analizar la influencia del liderazgo estudiantil en la vinculación con la comunidad en la Unidad Educativa “Riobamba” de la ciudad de Manta obtuvo como resultado, escasa preocupación de los docentes por el desarrollo del liderazgo de los estudiantes, debido a desconocimiento del tema; la persistencia de esquemas mentales tradicionales que limitan una adecuada administración institucional; un ambiente familiar no idóneo, caracterizado por la desconfianza, violencia intrafamiliar; desatención de los padres al proceso educativo, entre otros factores, que obligan a trazar estrategias que permitan solucionar el problema. (CHIRIBOGA-MENDOZA F, 2015).

Rubén Darío Baldas Macías y Antonio Guzmán en su investigación efectuada en los colegios fiscales rurales del cantón Portoviejo de la provincia Manabí, donde prevalece un estilo tradicional de ejercer el liderazgo educativo con un papel muy absoluto de la acción del director cómo figura principal en la cadena de mando dentro de una institución educativa. Se argumenta la necesidad de



un nuevo estilo de liderazgo educativo de carácter transformacional para los colegios de la provincia Manabí en la República de Ecuador, que tenga como esencia la incorporación plena de todos los miembros de la comunidad educativa escolar a las acciones de mejora del proceso formativo de los estudiantes.( BALDA MACÍAS, 2015).

A manera de conclusión, se presentan las posibles transformaciones que podrían dar inicio al proceso de cambio de perfil de un directivo tradicional a uno innovador cuya gestión se base en procesos de comunicación e interacción entre lo pedagógico y lo organizativo. La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en las escuelas de la provincia de Manabí son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela.

### **Referencias Bibliográficas**

BOLIVAR, Antonio. 2010. El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas.*, vol.9, n.2 [citado 2016-08-28], pp.9-33. Disponible en:

[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071869242010000200002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071869242010000200002&lng=es&nrm=iso). ISSN 0718-6924. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>.

BALDA MACÍAS R D, GUZMÁN RAMÍREZ. A. 2015. Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las Instituciones Educativas en la República de Ecuador. Revista. Formación y Calidad Educativa. Vol. 3 No 2. Disponible en:<http://runachayecuador.com/refcale/index.php/refcale/article/view/370>. ISSN 1390-9010.

CHIRIBOGA-MENDOZA F. 2015. Vinculación del liderazgo estudiantil con la comunidad en la Unidad Educativa “Riobamba” del cantón Manta. Universidad Laica “Eloy Alfaro”. Revista Dom Cien Vol 1 No 1 .Disponible en: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/43>.

Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.

HORN A. 2010. Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad. VOL. 9, N° 2. Disponible en: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/116/143> ISSN0717-7798.

Liderazgo, la habilidad para influenciar a quienes te rodean. GESTION.ORG. [sitio web] Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/>

El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. 2014. Organización de Naciones Unidas, para la Educación la Ciencia y la Cultura. Disponible en: [http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/el\\_liderazgo\\_escolar\\_en\\_america\\_latina\\_y\\_el\\_caribe/#.V8L](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/el_liderazgo_escolar_en_america_latina_y_el_caribe/#.V8L)

Ministerio de educación. Estándares. Desempeño directivo. Gobierno Nacional de la República del Ecuador. [Sitio web] Disponible en: <http://educacion.gob.ec/desempeno-directivo>.

MARCOTOMA I. Liderazgo educativo. 2012. [sitio web] Disponible en: <http://institutodeinformaticanivel2.blogspot.com/2012/11/liderazgo-educativo.html>.

ROJAS A, GASPAR F. 2006 Bases del liderazgo en educación .OREALC/UNESCO. [Sitio web] Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf> ISBN: 956 - 8302 - 59 - X.

SALAZAR M A .2006. El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI revista - Vol. 1, n° 3. Disponible en: <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

SANMMONS, PANS. 1998. Características claves en escuelas efectivas. México SEP.(Biblioteca para la actualización del maestro. Serie: Cuaderno)

URBER B M. 2005. El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad un desafío de orden superior. UNESCO OREALC. Revista PRELAC No 1. Disponible en:

[nt/uploads/2015/10/El-liderazgo-docente-en-construcción-de-cultura-escolar-de-calidad-Uribe-M.-2005-pdf.pdf](#)

ZAMORA D .2013. Liderazgo y calidad educativa. Educación. [Sitio web] Disponible en: <http://es.slideshare.net/dazm7579/liderazgo-y-calidad-educativa>