



**TRABAJOS
FINALES DE MAESTRÍA**

Comparación de conceptos de liderazgo y su papel en la calidad educativa

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al
título de:**

Magíster en Gestión de Empresas de Servicios

**Por la estudiante:
Elizabeth Margarita SALINAS NAREA**

**Bajo la dirección de:
Jeffrey V. VIZUETA PhD**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Junio de 2016**

Comparación de conceptos de liderazgo y su papel en la calidad educativa.

Comparison of concepts of leadership and its role in educational quality.

Elizabeth Margarita SALINAS NAREA¹

Jeffrey Víctor Vizueta Villacreses²

Resumen

El propósito de este estudio es revisar los conceptos existentes en la literatura educativa, sobre liderazgo para sintetizarlos en un solo concepto operativo que se usará a través de todo este trabajo. Además, se revisó la tipología de liderazgo que se utiliza en el ámbito educativo. Por otra parte, se estudió el concepto de calidad, sus factores y su aplicación en educación. En países latinoamericanos como Chile y Colombia se ha resaltado la importancia de cultivar líderes escolares con el propósito de que se mejoren las instituciones educativas. Al interrelacionar el concepto operativo de liderazgo, el de calidad educativa y la experiencia de países latinoamericanos se concluyó que la calidad en educación va de la mano con el liderazgo ejercido dentro de las instituciones educativas, ya que gracias a este factor se logran resultados perecederos y sostenibles. En Ecuador se ha invertido en la mejora de los recursos educativos, pero existe la necesidad de preparar autoridades con espíritu de liderazgo y transformación y dotarlos de incentivos para que su labor sea replicada y mantenida.

Palabras clave:

Líder, liderazgo, calidad, escuelas, postgrado.

Abstract

The purpose of this study is to review existing concepts in educational literature on leadership to synthesize in a single operational concept that will be used throughout this work. Besides the type of leadership that is used in education it was revised. Moreover, the concept of quality, its factors and their application in education was studied. In Latin American countries such as Chile and Colombia it has highlighted the importance of cultivating school leaders with the purpose of improving educational institutions. By interrelating the operating concept of leadership, educational quality and experience of Latin American countries was concluded that the quality of education goes hand in hand with the leadership within educational institutions, and thanks to this factor perishable results are achieved and sustainable. In Ecuador it has been invested in improving educational resources but there is a need to prepare authorities in a spirit of leadership and transformation and provide them with incentives to make their work replicated and maintained.

Key words

Leader, leadership, quality, schools, postgraduate

Clasificación JEL
JEL Classification

M12

¹Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail: esalinas@uees.edu.ec.

²Doctor en Educación, MBA. E-mail: j862422@hotmail.com.

INTRODUCCIÓN

En el año 2008 se revelaron los resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) realizado, durante el período 2004-2008, por el LLECE (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación). Este estudio evaluó estudiantes de tercer y sexto grado de primaria (cuarto y séptimo de básica respectivamente según la nueva nomenclatura); el Ecuador obtuvo malos puntajes, por debajo de la media, en relación a otros países de América Latina (El Universo, 2008).

Es importante no olvidar que los estudios regionales comparativos realizados por el LLECE consideran también la aplicación de cuestionarios de contexto (a estudiantes, familias, profesores y directores) para recoger información de los factores asociados al aprendizaje. En esta línea hemos de recordar que el país vivía en inestabilidad política que fue superada, al menos temporalmente a partir del 2008, y por ello era testigo de constantes huelgas de docentes (por ejemplo, la que culminó el 18 de julio de 2008 y cuyo objetivo central era en torno a la jubilación de los maestros), deterioro de unidades educativas, disturbios entre estudiantes y más problemas que impactaron negativamente en la imagen de la educación.

Siendo la educación uno de los pilares fundamentales del desarrollo y crecimiento de un país (CELAC, 2015), los resultados del SERCE fueron una alarma acerca del deterioro de la calidad educativa en nuestra nación y se convirtieron en uno de los factores determinantes del cambio de actitud en este ámbito. La decisión política del nuevo gobierno se tradujo en acciones que fueron desde el incremento de la inversión hasta la elaboración de planes y objetivos nacionales, con el fin de alcanzar niveles de excelencia. En concreto según la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador) el país respondió a los resultados del

SERCE incrementando su inversión en educación por sobre el 40%, lo que equivale a un aumento de ocho veces entre 2006 y 2011. Así en el 2007 la inversión educativa era de 194 millones de dólares, mientras que en 2011 subió a 763 millones de dólares. En Anexo 2 puede verse la serie histórica correspondiente al período 2008-2015 (SENPLADES, 2016).

Si bien es importante proveer infraestructura - no se deja de reconocer su importancia en el futuro inmediato (UNESCO, 2015) ni su incidencia en la calidad de la educación (SENPLADES, 2009, pág. 161)- y fondos a las entidades educativas, los cambios realizados por el ministerio también abarcan el redimensionamiento de la planta docente y la reestructuración en el proceso de selección de docentes y autoridades.

Estos cambios forman parte de la iniciativa del estado por mejorar la educación brindada en escuelas y colegios, convirtiendo en una prioridad la mejora del sistema educativo y consolidando la educación como el derecho fundamental, brindando calidad, equidad, accesibilidad y excelencia (Mineduc, 2015).

Sin embargo, el problema no se resuelve solo con dinero, como lo demostró la aplicación del TERCE (Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo, 2013), según el cual el país si bien ha logrado obtener puntajes iguales a la media regional para estudiantes de tercer grado (cuarto de básica), aún se halla por debajo del promedio en lectura y escritura para alumnos de sexto grado (séptimo de básica). Para mejorar los resultados formativos es necesario comprometer a la comunidad educativa, es decir lograr el involucramiento de todos los actores, autoridades, docentes, padres y alumnos, en terminología actual es necesario empoderar a la comunidad educativa. Uno de los criterios del empoderamiento, en el nivel de autoridades, es la capacidad y ejercicio de liderazgo (González Salazar, 2001). La máxima autoridad educativa, el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), implementó como parte de los

concursos de mérito y oposición para designación de autoridades, pruebas de liderazgo.

A partir de los cambios mencionados, dentro de Ecuador se ha notado una revolución enfocada en la mejora educativa. El objetivo de este trabajo es resaltar la importancia del liderazgo dentro de este proceso y mencionar cómo ha logrado se mejore la calidad de la educación, para ello se analizan conceptos y teorías que han emergido a través de los años sobre estos temas.

Dentro de esta lectura se analizará, de manera breve, la calidad educativa empezando por los factores que influyen en ella y quiénes son los responsables de la misma.

Luego, como siguiente paso se estudiarán literaturas acerca del significado de liderazgo y sus tipos, esto como preámbulo para ahondar en el liderazgo educativo y su relación con la calidad de la educación, con énfasis en los centros de enseñanza de educación primaria y secundaria.

Veremos que es menester el liderazgo dentro del ámbito educativo, y en base a los autores estudiados se compararán los tipos principales de liderazgo que se aplican en la educación.

Finalmente se establecerá si existe una relación entre la calidad educativa y el liderazgo, como incentivar la mejora y la sostenibilidad de los centros educativos por medio de los líderes.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Calidad: Origen y definición

De acuerdo al DRAE³, este término proviene del latín “qualitas, -ātis, y este calco del gr. ποιότηςποιότης.” y se refiere a la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.” (Real Academia Española, 2015).

Dado que permite juzgar un valor la calidad es una valoración, es decir que está atada a las características del producto o servicio brindado y a las expectativas del público objetivo, así si el consumidor obtiene todo lo esperado del bien, entonces considerará que es de una mayor calidad que otro con lo cual el mismo concepto se vuelve subjetivo (Varo, 1993).

Siguiendo esta línea de reflexión la calidad es un término polisémico, está cargado de ambigüedad. Puede ser determinada, la calidad, bajo varias perspectivas u ópticas: definiciones trascendentes (cualidad innata), definiciones basadas en el usuario (sobre tendencias de aceptación; muy subjetivo), definiciones basadas en el producto (medida de un atributo deseable), definiciones basadas en la producción (basadas en tolerancias productivas) y definiciones basadas en el valor (precio, costo, tipo de uso), según Garvín, citado por Sangüeza & Ilzarbe (2006); también hay que considerar la definición técnica dada por los organismos de control de calidad (ejemplo la de ISO⁴), por nombrar algunas. La definición más integral será la que engloba a todas, la que tenga una mirada holística, en tal sentido se considera la dada por UNE-EN ISO 9000:2000, Apartado “3.1.1. Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” según cita los mismos autores (Sangüeza, Mateo, & Ilzarbe, 2006).

Nótese que en este último concepto se cumple el principio lógico de que a mayor extensión corresponde menor comprensión. Entonces en cada caso particular para determinar la calidad se han de establecer con claridad los criterios de medición, los instrumentos y los parámetros, de modo tal que la calidad pueda ser constreñida para convertirla en algo medible, estandarizado, que satisface al usuario, que cumple con los requisitos y que optimiza recursos.

Calidad Educativa

³Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

⁴International Organization for Standardization,

La calidad educativa suele estar relacionada al rendimiento escolar, pero con los cambios a la política educativa a nivel mundial se han replanteado los términos dando lugar a la redefinición de conceptos lo que ha significado ir más allá de los límites impuestos por los criterios pedagógicos para reconocer la necesidad de las definiciones político-técnicas (definir lo que es “mejor educación” y la universalización de la misma), de este modo la calidad queda atada, aparejada, a la realidad social en la que se la promueve. Así el concepto de calidad educativa busca ser totalizante, aunque esto redunde en su complejidad, es social e históricamente determinado y se constituye en imagen-objetivo del proceso de transformación educativa.

A estas alturas más que un concepto lo que tenemos es un sistema que contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados y en una relación dialéctica. La mayor o menor calidad se produce por el desfase o no entre la definición de los principios vertebradores y la comprensión social de los mismos en los hechos, en la cotidianidad. Esta caracterización o determinación de la calidad educativa nos impone que para medirla recurramos a los ejes o criterios que la conforman y a la necesidad de adoptar o crear herramientas para mensurar dichos criterios (Aguerrondo, 2015).

La calidad educativa es considerada por la UNICEF⁵ como el conjunto de características que influyen en el desarrollo educativo de manera directa e indirecta. Una educación de calidad incluye estudiantes bien nutridos, con un ambiente familiar que los apoya, un método de educación con un currículo que brinde los conocimientos necesarios, un entorno de enseñanza seguro, educadores capacitados y con aptitudes, entre otras (UNICEF, 2000). Adicionalmente se señala que para que la educación pueda denominarse de calidad, debe ser sostenible y enfocada en el desarrollo; los estudiantes deben aprender a desenvolverse y obtenerse cambios permanentes; donde exista un acceso igualitario para todos, sin distinción

de género, raza o condición social (UNESCO, 2012).

Por lo tanto, la calidad se obtiene mediante la conjunción de procesos eficientes dentro de la institución, los cuales contribuyen al crecimiento de la misma. Dentro de una institución escolar estos procesos deben responder a los objetivos institucionales (misión, visión, valores y objetivos). Dentro del ámbito educativo la calidad puede ser medida de varias maneras: con los resultados académicos, desde los resultados financieros, la experiencia, etc. Cada institución mide la calidad acorde a sus estándares y metas, sin embargo, el objetivo es lograr la calidad mediante la optimización y aprovechamiento de recursos (Hubbell, 2007).

Según Gento y Montes (2010), una institución educativa cuenta con 9 factores que influyen en la calidad educativa con diferente ponderación, estos se clasifican de dos maneras: los identificadores de calidad y los predictores de calidad, como podemos observar en el gráfico anexo 1.

“Los primeros nos permitirán identificar la evidencia de calidad de un centro o institución educadora; los segundos, por su parte, nos llevarán a predecir que dicha calidad va a producirse” (Gento Palacios & Montes Castillo, pág. 10).

Los identificadores son el medio por el cual se va a determinar el “grado” de calidad, son los que miden la percepción del servicio y los predictores son los que con su presencia o ausencia influyen en los identificadores, es decir, son los disparadores de este proceso productivo, por ejemplo, la disponibilidad de recursos influirá en la satisfacción del personal.

El servicio “educación” tiene su parte tangible (edificios y libros, entre otros), esta es menos propicia a causar una percepción negativa. La satisfacción con la parte intangible del servicio educativo depende de diversos factores más allá de los conceptos didácticos y curriculares

⁵Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

impartidos; como servicio se fue influenciado por el producto de las relaciones interpersonales entre quien genera y quien recibe el servicio como son los docentes, alumnos, directivos, etc. (Larrea, 1991).

La calidad de la parte intangible depende de directivos comprometidos, que cuenten con un espíritu de colaboración y trabajo en equipo y que esta manera gestione sus equipos de trabajo. El trabajo de un directivo por ello va más allá de reuniones y papeleos, se debe enfocar en garantizar una educación de calidad por medio de su personal docente, incentivando un clima laboral exento de problemas, donde los maestros se sientan escuchados y valorados (Bolívar, 2010).

Entonces para garantizar la calidad se requiere de un directivo que sepa balancear sus responsabilidades gerenciales y administrativas junto con el liderazgo escolar, en algunos casos este liderazgo también lo ejercen autoridades de otros niveles jerárquicos y personal administrativo que comparten la tarea de regular y administrar (Pont, Nusche, & Moorman, Mejorar el liderazgo escolar, 2009).

Este equipo de trabajo debe transmitir su liderazgo de modo que se replique en el resto del cuerpo docente, para que el liderazgo se vuelva una condición sostenible y perdurable en el tiempo, logrando que la escuela a más de ser regentada por líderes consiga que los niños que aquí se forman también tenga entre sus aptitudes el liderazgo (Gento, Gestión, dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad, 2011).

Liderazgo: Origen y definición

La palabra líder se deriva del latín *lis-litis*, que significa altercado o disputa o también se le puede asociar a la palabra de origen *leit* que significa avanzar (de la Fuente, 2014).

Si se recurre a la Real Académica Española (RAE) para buscar una definición se puede encontrar como primera opción que un líder es

la persona, natural o jurídica, individuo o grupo, que encabeza entre los de su clase, quien ejerce el liderazgo (2015). A partir de esto es claro que liderazgo es el ejercicio de la condición de líder en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Este es un concepto muy cerrado y que puede llegar a ser mal interpretado, ampliando esta definición podemos indicar que un líder es alguien que además de conformar un equipo de trabajo logra que este trabaje en sinergia para llegar a las metas propuestas, influenciando de manera positiva en las personas mediante sus acciones y valores de tal manera que lo sigan voluntariamente, creando de esta manera un ambiente de cooperación (Winston & Patterson, 2006).

La definición académica de liderazgo ha sido dinámica, cambiando a través de los años y se ha ido acoplando a los temas en que se los que se aplica, en unos inicios el concepto liderazgo se entendía como el poder de persuasión y con el tiempo este se fue adaptando a las situaciones y tomando en cuenta el equipo con el que trabaja el líder y las metas del mismo, llegando al concepto actual, liderazgo es crear un equipo que trabaje hacia la consecución de los mismos objetivos (Gioya & Rivera, 2008).

Una persona que ejerce el liderazgo tiene la capacidad de mediar en las decisiones de los demás, entendiéndose mediar distinto de obligar o presionar; además brinda un ejemplo positivo de comportamiento y actitud y con este ejemplo consigue que su equipo replantee sus actitudes (Ibañez, 2004).

Con los años se han planteado teorías más exhaustivas sobre liderazgo, una de ellas es que para definirlo se debe analizar a todos los involucrados desde el individuo hasta la sociedad, donde las decisiones tomadas afectan a todos, de esta manera se analiza el liderazgo como algo que evoluciona junto la humanidad y su organización (Castro, 2015). Un líder posee un conjunto de habilidades y aptitudes que le ayudan a desarrollar relaciones

exitosas y mantener una comunicación efectiva, ambas sirven para influenciar en el grupo que se dirige, por esto algunos autores señalan que el liderazgo es una disciplina, cuyas aptitudes deben ser ejercitadas (Alfonso, Alvero, & Tillan, 1997).

Clases de liderazgo

Existen varios estilos de liderazgo, entre los principales podemos mencionar dos: el primero es el de los líderes *transaccionales* quienes guían a su equipo para que alcance las metas de la organización; el segundo es el de los líderes *transformacionales* quienes con su ejemplo motivan al personal a aportar más allá de lo establecido del objetivo de aportar a las metas de la empresa (Robbins, 2004). Otro elemento que diferencia estos dos estilos es que el transformacional, como su nombre lo indica, transforma a la empresa, genera un cambio en la misma desde sus empleados, es decir con personas más comprometidas e independientes y que son parte de su talento humano; en cambio se suele decir que el transaccional solo conduce a lograr un objetivo y no influye en el carácter de quienes lidera (Palomo, 2010).

Dentro de las instituciones existen 3 tipos de liderazgo, el institucional, el de directivo y el pedagógico cuyos conceptos son muy similares, Abad (2010) mencionó brevemente estas definiciones de la siguiente manera:

- Liderazgo institucional conecta las necesidades de la administración con los del cuerpo docente y alumnado, por medio de normas, impulsando la capacitación de los profesores, el trabajo conjunto entre profesores y alumnos.
- Liderazgo directivo es el propio de quien encabeza la institución, entre sus aspectos relevantes tiene la resolución de problemas y conflictos, dar apoyo a su profesorado, tomar decisiones.
- Liderazgo pedagógico se alinea a los principios pedagógicos de la institución trabajando en favor del proyecto educativo en un ambiente de colaboración.

Anteriormente hemos señalado que Gento y Montes (2010) propusieron que el liderazgo es uno de los 9 factores que influyen en la calidad educativa. El liderazgo educativo tiene como fin mejorar el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, por medio de la gestión de recursos, de una manera efectiva y de modo de que todos los involucrados participen activamente trabajando hacia el mismo objetivo.

De acuerdo a Marueira (2006), el factor liderazgo y su capacidad de influir sobre todos los actores, se consideran un elemento esencial para cumplir con los objetivos de cada organización en favor de lograr la eficacia. Un centro escolar con la adecuada motivación, que comunica, construye y contagia entusiasmo, mediante el empleo de diferentes espacios de interacción, logrará alcanzar la visión compartida y el objetivo de toda entidad educativa, que es el aprendizaje de sus alumnos. Por lo tanto, toda acción de liderazgo buscará desarrollar procesos que influyan en la calidad del aprendizaje.

De acuerdo a Gil-García, Muñoz García & Delgado Santos (2008), los líderes escolares suelen mostrar características de rasgos transaccionales, a pesar que ellos suelen verse a sí mismos como líderes con características transformacionales. Sin embargo, los líderes transformacionales se generan siempre a partir de un liderazgo transaccional.

Vásquez (2013) opinó que los líderes transformacionales tienen la capacidad de influenciar sobre la cultura de las instituciones educativas del sector público. Se generan un conjunto de relaciones entre las operaciones y los elementos organizacionales que, con el paso del tiempo, pueden incidir para que se produzca un cambio educativo significativo.

Un líder transformacional tiende tener una personalidad atrayente que puede de una manera fluida hacer conocer sus opiniones y logra cautivar a su audiencia, con estas armas crea una vida institucional en la que logrando que todos se involucren camina hacia los objetivos de la institución, transmitiendo la

visión y misión a sus compañeros y estudiantado, tomando las medidas correctas para el bienestar de todos (Martins Pestana, Cammaroto Torotoza, Neris Díaz, & Canelón Rodríguez, 2009).

El directivo de una escuela o colegio debe practicar el liderazgo transformacional para así cumplir con todas las facetas que exige el puesto, siendo la brújula para todos los elementos de la institución educativa, logrando que su planta docente sea eficiente, autodidacta, con espíritu de líderes, que sepan y estén dispuestos a trabajar en equipo y superar limitaciones. Un líder es capaz de crear un equipo que no dependa de él, empoderándolos a tomar decisiones e innovaciones (Zepeda, 2013).

Un director debe poder gestionar los recursos de la manera más eficiente teniendo en cuenta que en el mejor de los escenarios contará con recursos suficientes y en otras ocasiones con recursos limitados, sin importar los medios que tenga a su alcance la autoridad mediante el liderazgo ejercido logra la eficiencia y calidad (OCDE, 2012).

Existen evidencias que el papel del directivo en el desempeño general de la educación es fundamental, Shelton (2011) lo mencionó en su conferencia “Líderes fuertes, escuelas fuertes”, donde recalcó que luego de haber evaluado varios estudios científicos llegó a la conclusión que el liderazgo de los directivos es una de las influencias más fuertes sobre el resultado académico. De la misma manera Leithwood demostró que el liderazgo sin contar el factor económico, es la segunda variable que tiene el mayor peso en la consecución de metas, este factor sumado a la intervención positiva del docente puede desencadenar un mejoramiento de calificaciones y conducta estudiantil (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).

No se ha determinado si la relación es directa o indirecta con las mejoras en el rendimiento escolar, pero todo esto se relaciona con el estilo de liderazgo ejercido por los responsables de las instituciones educativas, es la herramienta

para lograr que los educandos se esfuercen más y colaboren con el progreso de la institución, que adopten las metas institucionales como propias (Uribe Briceño, 2007).

Liderazgo distribuido

El concepto liderazgo también se analiza mediante la distribución del mismo, en este caso se considera que además del directivo se necesita que docentes, administrativos y hasta alumnos adopten el papel de líderes para que el trabajo y la responsabilidad sea compartida, así además de involucrar a todos se consiguen avances evidentes antes de que si se trabajara solo (González González, 2003).

López y Lavié (2011) previo análisis de tres casos sostuvieron que para que los beneficios obtenidos de un liderazgo educativo permanezcan en el tiempo este debe ser distribuido, de este modo al implicar y empoderar a los docentes del centro educativo se consigue que ellos se sientan responsables de aportar con ideas y cambios en la organización. Un liderazgo distributivo contribuye a un ambiente organizacional colaborativo y comprometido. El trabajo de todo el equipo que dirige la institución es un complemento a la labor del rector o director.

House (1971) reconoció que el liderazgo no depende solo de quien lo ejerce, sus seguidores no son simples receptores de una influencia, también son una variable que afecta al liderazgo, Hersey y Blanchard (1977) argumentaron respecto a esto que, un grupo de seguidores más maduro, será más fácil de liderar y dispuesto a colaborar; a más de este tenemos el entorno en el que se desarrolla, este comprende leyes, normas, situaciones, etc. Por eso es imperativo hacerlos partícipes.

Producto del estudio de 11 escuelas de excelencia en Carolina del Norte, (Cooper, Ponder, Merritt, & Matthews, 2005) se concluyó que es necesario que se establezcan relaciones constructivas entre docentes-alumnos-directores para poder aprovechar el liderazgo institucional y mejorar la calidad de

enseñanza y aprendizaje. En estos colegios se puede apreciar como los alumnos se sienten respaldados por sus docentes y así tienden a esforzarse más en sus resultados académicos

En estudios llevados a cabo en Chile (por ejemplo el denominado “Estudio Calidad Educativa en Educación Parvularia: Experiencias Internacionales y Representaciones Sociales Nacionales”)⁶, como en otros países latinoamericanos se pudo observar que dentro de las escuelas en las cuales el rector demostraba altos niveles de efectividad y liderazgo estos compensaban las carencias del hogar y de los docentes, logrando que los resultados académicos sean crecientes.

El estudio del liderazgo directivo se lo hace, generalmente, dividiendo las actividades generales de los directivos en 6 estándares: visión y objetivos de la institución, operaciones eficaces, contribuciones, dimensión ética y relación con el entorno. Estos estándares dan un marco de referencia sobre los atributos que debe poseer un líder (Beach, Castro, Isla, & Müller, 2002).

La UNESCO (2014) luego de analizar 8 países latinoamericanos, sus sistemas escolares y las investigaciones sobre liderazgo de autoridades, llegó a la conclusión de que aunque muchos de estos países se han preocupado por impartir cursos sobre liderazgo, ya sea en medios públicos o privados, lo que más importa es la pedagogía aplicada en estas capacitaciones. Sólo en Colombia se recurre a nuevas técnicas de formación.

Se ha podido evidenciar que la profesión docente y más el puesto del directivo no ofrece un atractivo a largo plazo a quienes lo alcanzan, puesto que al dejar esta posición no tienen opciones donde desenvolverse que le ofrezcan el salario y al que están habituados, en Inglaterra se ha creado un sistema donde los

rectores se convierten en consultores para las instituciones educativas, se los llaman “system leaders”, aquí pueden aplicar sus conocimientos y ayudar al sistema escolar desde otro puesto. Esto sirve además ya que los incentiva a seguir cultivándose en áreas pedagógicas (Pont, 2010). Conjuntamente, que los rectores reciban apoyo, la OCDE⁷ recomienda brindarles alicientes económicos, estabilidad laboral, capacitaciones regulares, entre otros (OCDE, 2012).

La capacitación de los directivos ha de contemplar no solo nuevas técnicas pedagógicas, sino a nuestro entender y bajo el principio de que se aprende haciendo, es necesario dotarlos de experiencias que les permitan conocer a los agentes o actores de la comunidad educativa, entender sus necesidades y velar por el aprendizaje de los estudiantes. “Ecuador es uno de los pocos países en Latinoamérica que cuenta con estándares para el desempeño profesional directivo.” (Tobar & Bramwell). Según estas autoras los estándares se centran en mejorar el aprendizaje de los estudiantes (UNESCO, 2014, p. 38). El documento de estándares de desempeño profesional directivo describe cuatro dimensiones esenciales: (a) liderazgo, (b) gestión pedagógica, (c) gestión del talento humano y recursos y (d) clima organizacional y convivencia.

Liderazgo educativo en el Ecuador

Siguiendo esta línea vemos que el Ministerio de Educación del Ecuador, entre sus estándares de calidad, considera que un directivo de calidad es aquel que mediante su gestión y liderazgo logra que la institución alcance los estándares educativos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, logrando de esta manera se mejore el proceso de aprendizaje (Ministerio de Educación, 2012).

Veamos brevemente que significa esto:

⁶Este estudio se lo realizó bajo los auspicios de la Universidad “Alberto Hurtado”, el Centro de Políticas Comparadas de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación, agosto de 2015

⁷Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

En el aspecto legal, la Carta Magna como norma máxima establece que la educación es obligatoria y gratuita hasta el segundo nivel (Constitución de la República del Ecuador. Arts. 26 y 28), esto es recogido por el organismo nacional de planificación, SENPLADES en el Plan Nacional de Buen Vivir 2009 - 2013, ratificando que una educación de calidad debe basarse en los principios de pertinencia equidad, inclusión, diversidad, flexibilidad, eficiencia, rendición de cuentas y participación social o comunitaria. Una educación basada en tales principios debe conducirnos a una *“sociedad reflexiva, crítica, participativa, solidaria y democrática, contribuyendo a fortalecer la identidad cultural, medioambiente y mejorar la calidad de vida.”*(MED, FEPP y UNICEF, 2013, pág. 11).

Por otra parte, la Ley Orgánica de Educación Intercultural establece en su Artículo 2 que la equidad e inclusión aseguran el acceso, permanencia y culminación, así como la igualdad de oportunidades a comunidades, pueblos, nacionalidades ancestrales y grupos con necesidades educativas especiales. Es decir que la inclusión, como contraposición a la discriminación, es un componente clave en el fortalecimiento de la democracia.

Así podemos concluir que el buen trato, dentro del sistema educativo, es la precondition para el buen vivir y la inclusión y, por tanto, se espera de todo directivo tales actitudes ya que la inclusión educativa se constituye en un indicador, especialmente fuerte, de la calidad de la misma(MED, FEPP y UNICEF, 2013).

Pese a lo afirmado en los párrafos anteriores hemos de conceder en que, a nivel país, no existen estudios (y si existen no están muy difundidos) que relacionen la incidencia del liderazgo del director sobre el rendimiento académico de los estudiantes u otras variables escolares. Por lo general se acepta que el liderazgo del director incide de manera indirecta en los aprendizajes de los dicientes, esto fundamentalmente porque existe una

mediación del docente a cargo del aula; sin embargo, es claro que el director debe estimular una comunicación fluida y proveer de supervisión constante al personal docente para contribuir a la mejora de su práctica.

Entre los primeros pasos que se estan dando en Ecuador para lograr que se promueva el liderazgo en centros educativos, en el año 2015 se llevó a cabo la jornada de liderazgo educativo en la USFQ⁸, donde dos ponentes debatieron acerca de la importancia de este tema, aquí se reunieron docentes y autoridades de instituciones educativas. Mas, es menester, se replique estas jornadas en todas las universidades del país, en especial aquellas que imparten carreras relacionadas con la docencia.

Claudia Tobar y Daniela Bramwell, de la USFQ, sostienen que el liderazgo educativo ha generado una discusión sobre la importancia de los decisores en el ámbito escolar. Consideran una decisión clave el entregar más poder a las escuelas en la toma de decisiones, lo cual significará no solo desconcentrar sino descentralizar; la centralización se considera está perjudicando la educación. Los líderes educativos ubicados en el nivel administrativo son los responsables de muchas decisiones que afectan directamente a los docentes, alumnos y familias (Tobar & Bramwell)

Adicionalmente el Ministerio de Educación se ha preocupado de publicar manuales que permitan el acercamiento y uso de estas nuevas definiciones, un ejemplo de ello es el denominado *“Estándares de Calidad Educativa: Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura”* (2012) o la *“Caja de Herramientas para la Inclusión Educativa: Material para los administradores de los distritos y circuitos”* (2013).

Un estudio llevado a cabo en las escuelas de Sudafrica, donde se comparó dos universidades con el fin de desvelar la mejor manera de crear lideres educacionales concluyó que es recomendable crear grupos o

⁸ Universidad San Francisco de Quito

asambleas que orienten y apoyen a las autoridades, de manera que, puedan comparar y compartir sus experiencias, esto a más de incentivar el compañerismo ayuda a encontrar nuevas soluciones a los problemas que enfrentan cada día en sus funciones. Estos mencionados grupos deben fomentar la participación de padres, alumnos y maestros (Suraiya & Mestry, 2015).

Herrera (Gerencia escolar y calidad de la educación, 2012) lo resume de la siguiente manera: se obtienen óptimos resultados académicos si brindamos a los estudiantes buenos maestros, un ambiente de respeto e integración, que motive a los estudiantes a aprender y a investigar, que tenga un personal comprometido, capaz y realizado, esto se alcanza gracias a directores que han desarrollado sus habilidades de liderazgo y dirección.

Como menciona la UNESCO (Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región, 2014) sólo en Colombia se ha trabajado en implementar nuevos enfoques en los sistemas de formación de líderes, también se necesita que la capacitación se extienda al resto del cuerpo docente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La sociedad actualmente enfrenta muchos retos, uno de ellos es lograr una comunidad equitativa donde todos se sientan incluidos e involucrados. Una institución educativa no dista de esta realidad, los estudiantes deben aprender a ser tolerantes, solidarios y brindar un ambiente inclusivo, dándole así a las autoridades de los establecimientos educativos metas que van más allá de lo académico, esto se alcanza mediante la labor de sus autoridades junto con la ayuda de toda la comunidad educativa.

Es fundamental para ello formar directivos que tengan atributos de líderes. Para definir que el tipo de líder que se requiere en los centros educativos debemos recurrir a lo mencionado

por los autores Abad, Robins, Palomo, Marueira, entre otros y decir que el líder educativo ideal debe conjugar los conceptos de liderazgo institucional, directivo y pedagógico el mismo que además debe inspirar a sus seguidores a mejorar continuamente, logrando compendiar las mejores facetas de su personal para inspirar y motivar a su comunidad educativa, docentes y docentes.

Si bien, el liderazgo no es el principal determinante de calidad como lo indican Shelton, House, López y Lavié sino más bien un complemento que faculta a las autoridades a manejar sus recursos, sobre todo el capital humano de manera eficaz logrando que estos trabajen en conjunto para mejorar la calidad del centro educativo.

Un líder además inspirará al nacimiento de nuevos líderes dentro de su colectividad, enseñará con el ejemplo y logrará la armónica participación en el crecimiento institucional aportando de esta manera a la mejora de la calidad educativa percibida por parte de los beneficiarios directos e indirectos.

Como se mencionó en la revisión de la literatura, dentro de las escuelas y colegios el liderazgo debe ser distribuido, la responsabilidad es participada así como las tareas y obligaciones, logrando el compromiso de todos y con esto resultados constantes.

Dentro de la investigación de literatura se pudo observar que en Latinoamérica países como Chile y Perú se han concentrado en formar instituciones encabezadas por líderes educativos, ya que se constató que este tipo de escuelas son las que muestran un avance mayor en su desarrollo.

En Ecuador, en este tema se está empezando a trabajar, el Ministerio de Educación en los últimos llamamientos a concursos de mérito de autoridades ha tomado como un requisito el liderazgo y planea incorporar cursos en este ámbito, más esto, es solo el comienzo de un largo camino.

Como puede observarse, al menos desde la mirada institucional, están cubiertos todos los frentes. ¿Qué falta entonces? El primer factor es la coordinación interinstitucional real y efectiva, el flujo de recursos y acuerdos concretos que viabilicen un plan de trabajo único. Aquí es donde el liderazgo educativo tiene un fuerte reto y debe mostrarse con toda su fuerza para no terminar con todo esto en el papel. Los pueblos y nacionalidades indígenas, como colectivos, no solo que son sujetos de derechos y por supuesto del derecho a la educación sino que demandan una educación integradora, bilingüe, étnica como base del principio de autodeterminación.

El segundo factor es plantear metas a mediano y largo plazo, innovando en las capacitaciones que se dicta a autoridades y cuerpo docente. Existe la necesidad de brindar coaching para líderes a los actuales directivos institucionales para ayudarlos a desarrollar y potenciar sus aptitudes. Estas capacitaciones deben además extenderse todos los niveles jerárquicos de docentes y administrativos para poder replicar los conocimientos a los estudiantes y sembrar en ellos la semilla del liderazgo.

Si bien, suena utópico lograr que una institución educativa llegue a trabajar con tanta sinergia y eficacia, no es algo inalcanzable. Que Ecuador tenga unidades educativas fiscales o privadas que estén al mando de verdaderos guías y que esto derive en una mejor calidad de la educación impartida será posible con el esfuerzo conjunto del gobierno y de los entes privados, además conlleva la ayuda de los padres de familia y todos quienes influyen en la vida escolar, es menester capacitar a todos los docentes para encontrar aquellos líderes innatos que tal vez al momento no estén fungiendo como directivos. Es decir, capacitar no solo a quienes actualmente ostentan el cargo superior sino a quienes a futuro se postularán para el mismo.

Bibliografía

Abad, J. d. (2010). *7 Ideas Clave. Escuelas sostenibles en convivencia* (Vol.

Volumen 14 de IDEAS CLAVES). Grao.

Aguerrondo, I. (2015). *La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación*.

(<http://www.oei.es/calidad.htm>, Ed.)

Obtenido de OEI: <http://campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm>

Alfonso, I., Alvero, Y., & Tillan, S. (1997). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 132-135.

Beach, P., Castro, P., Isla, P., & Müller, M. (2002). Estándares para el liderazgo educativo. *Boletín de investigación educativa*, 16, 101-118.

Bolívar, A. (2010). EL liderazgo educativo y su papel en la mejora. *Psicoperspectivas*, 9-33.

Castro, S. (Junio de 2015). Liderazgo del siglo XXI: De la figuración personal a la corresponsabilidad. *Ecomundo*(47).

CELAC (Ed.). (2015). DECLARACIÓN POLÍTICA DE BELÉN III CUMBRE DE JEFAS Y JEFES DE ESTADO Y DE GOBIERNO DE LA COMUNIDAD DE ESTADOS LATINOAMERICANOS Y CARIBEÑOS (CELAC). *DECLARACIÓN POLÍTICA DE BELÉN III CUMBRE DE JEFAS Y JEFES DE ESTADO Y DE GOBIERNO DE LA COMUNIDAD DE ESTADOS LATINOAMERICANOS Y CARIBEÑOS (CELAC)*, (pág. 22). Belén, Costa Rica.

Cooper, J. E., Ponder, G., Merritt, S., & Matthews, C. (2005). High-Performing High Schools: Patterns of Success. *National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin*, 89(645), 2-23.

de la Fuente, J. (2014). *Promoción y educación para la salud en odontología*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno. Obtenido de http://bienvenidos.weebly.com/upload/s/8/0/2/7/80277320/promoci%C3%B3n_y_educaci%C3%B3n_para_la_salud_en_odontolog%C3%ADa.pdf

- El Universo. (21 de Junio de 2008). *ww.eluniverso.com*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2008/06/21/0001/18/B9FB7CD3E5D747109E076FDBA4FED389.html>
- Gento Palacios, S., & Montes Castillo, M. (s.f.). *Liderazgo y calidad en la educación*. Obtenido de <http://www.leadquaed.com/>: <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Modelo%20de...pdf>
- Gento, S. (2011). *Gestión, dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gento, S., & Monte, M. (2010). Cómo elaborar un diagnóstico de calidad en un centro educativo. *VII Congreso Internacional La Habana por un Mundo Mejor*. La Habana.
- Gil-García, A., Muñiz García, M., & Delgado Santos, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo en acción y cooperación entre instituciones superiores. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 13-33.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. LID Editorial.
- González González, M. T. (2003). El liderazgo en tiempos de cambios y reformas. *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 11(6), 4-8.
- González Salazar, L. E. (2001). Empoderar: Nuevo concepto de liderazgo para el administrador educativo. *Revista Educación*, 41-47.
- Herrera, M. (2012). Gerencia escolar y calidad de la educación. *Educación para transformar el país* (págs. 25-41). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello - Cerpe.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behaviour*. Prentice Hall.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-329.
- Hubbell, L. (2007). Quality, Efficiency, and Accountability: Definitions and Applications. *New Directions For Higher Education*, 140, 5-13. doi:10.1002/he.276
- Ibañez, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. BUAP.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Ediciones Diaz de Santos.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management.*, 28(1), 27-42.
- López, J., & Lavié, J. (2011). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Revista de Currículum y Formación de Profesores*, 48(2), 9-21.
- Martins Pestana, F., Cammaroto Torotoza, A. J., Neris Díaz, L., & Canelón Rodríguez, E. d. (30 de Agosto de 2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27.
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una relación Fundamental. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1-10.
- MED, FEPP y UNICEF. (05 de 2013). <http://www.unicef.org>. Obtenido de Caja-de-herramientas: <http://www.unicef.org/ecuador/Caja-de-herramientas-BAJA.pdf>
- Mineduc. (21 de Mayo de 2015). *Ministerio de Educación*. Obtenido de educacion.gob.ec
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de calidad educativa*. Ministerio de Educación. Quito: Ministerio de Educación.
- OCDE. (2012). *Orientaciones de PISA para las Islas Canarias, España Sistemas fuertes y reformadores exitosos en la educación: Sistemas fuertes y*

- reformadores exitosos en la educación.* OECD Publishing.
- Palomo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* ESIC Editorial.
- Pont, B. (3 de Marzo de 2010). Liderazgo y autonomía del centro escolar: perspectivas internacionales. *Participación Educativa*, 66-72.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar* (Vol. Volumen 1 política y práctica: política y práctica). OECD Publishing.
- Real Academia Española. (2015). <http://lema.rae.es/drae/srv/search?val=l%EDder>. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Pearson Education.
- Sangüeza, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad.* Paraninfo.
- SENPLADES. (2009). Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. Quito, Pichincha, Ecuador.
- SENPLADES. (2016). *SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO.*
- SENPLADES. (15 de 05 de 2016). *SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO.* Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/INFORMACION_POR_CONSEJO_SECTORIAL.xlsx
- Shelton, S. (2011). Strong leaders, strong schools: 2010 leadership laws. *National Conference on State Legislators.* Washington DC.
- Suraiya, N. R., & Mestry, R. (Mayo de 2015). Developing educational leaders: A partnership between two universities to bring about. *South African Journal of Education*, 35(2), 1-11. doi:10.15700/saje.v35n2a1085
- Tobar, C., & Bramwell, D. (s.f.). Liderazgo educativo y calidad: ejes claves. *La situación de los directivos en el Ecuador.*
- UNESCO. (2012). *General Education Quality Analysis.* UNESCO.
- UNESCO. (2014). *Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región.* Santiago: Imbunche Ediciones Ltda.
- UNESCO. (2015). *UNESCO.* Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/wef2015/single-view/news/the_global_education_community_adopts_and_launches_education_2030_framework_for_action/
- UNICEF. (2000). *Defining Quality in Education.* New York, NY, USA.
- Uribe Briceño, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia en el modelo de gestión escolar de fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 149-156.
- Varo, J. (1993). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria.* Ediciones Díaz de Santos.
- Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: una Reflexión. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, 73-91.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International journal of leadership studies*, 6-66.
- Zepeda, S. (2013). *Instructional Leadership for School Improvement.* Routledge.

Anexo 1.

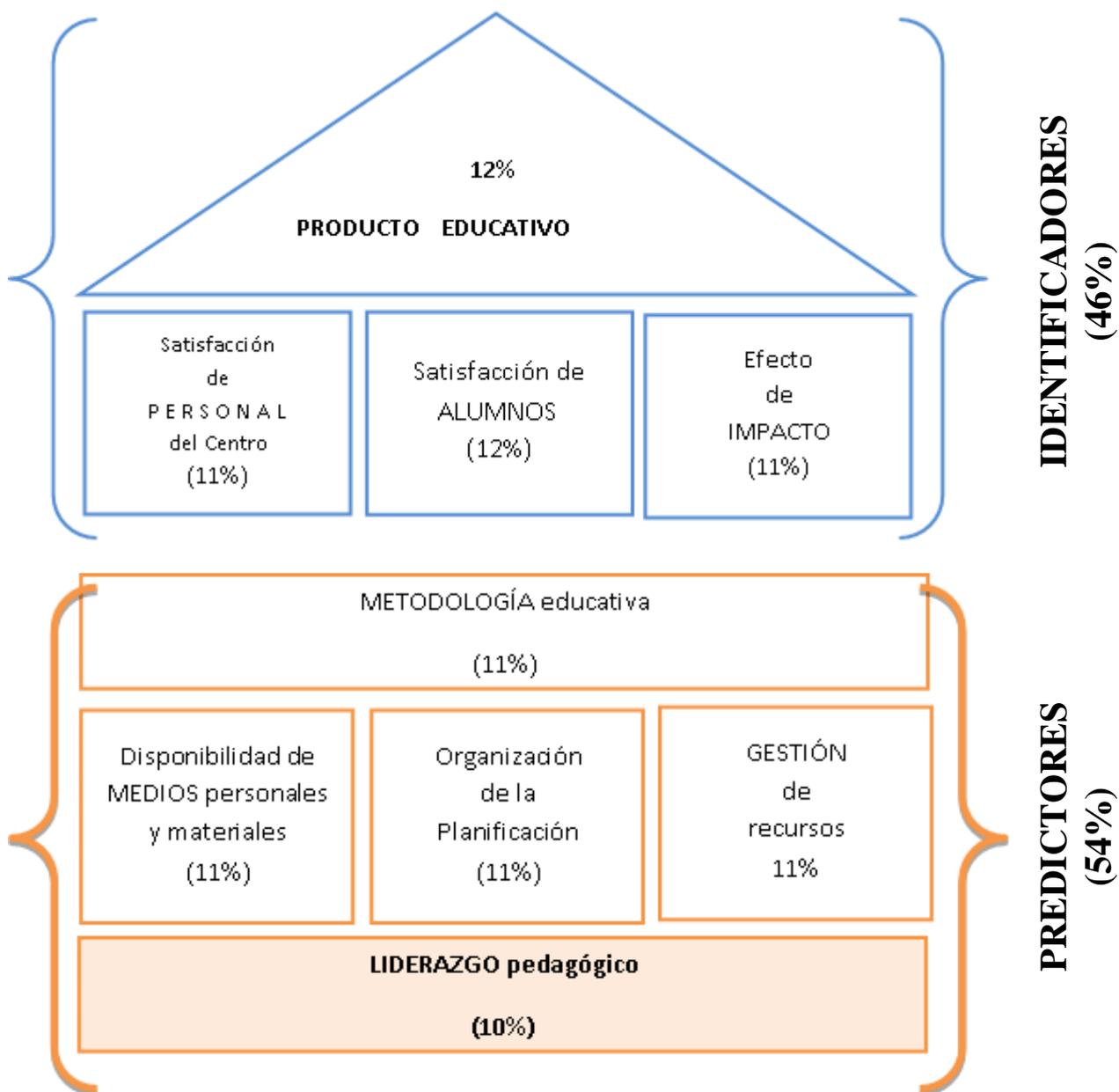


Ilustración 1: Componentes de la calidad educativa. Gento 2002

ANEXO 2

 SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO - SENPLADES SUBSECRETARÍA DE INVERSIÓN PLAN ANUAL DE INVERSIONES -SERIES HISTÓRICAS - AÑOS: 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 CONSEJOS SECTORIALES							
CONSEJO SECTORIAL	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO	386.704.943,20	302.166.237,86	334.268.704,76	726.882.129,52	670.353.106,39	1.262.627.585,34	919.593.545,61
DESARROLLO SOCIAL	797.476.403,29	633.251.904,93	730.891.440,22	829.840.227,01	1.093.828.829,70	1.426.550.259,39	1.149.939.397,21
OTROS	28.166.527,62	107.200.530,91	178.320.866,68	433.087.632,47	707.865.851,11	940.701.055,22	1.087.545.188,47
POLITICA ECONOMICA	4.531.103,73	28.293.941,78	26.298.789,25	40.892.844,12	45.080.218,97	25.594.130,78	20.033.774,04
PRODUCCION, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD	625.542.270,83	1.318.640.602,32	1.248.982.312,29	1.281.419.606,96	1.672.616.823,27	2.067.780.488,55	2.012.604.390,24
SECTORES ESTRATÉGICOS	88.482.741,49	376.125.743,89	744.035.092,20	999.903.038,11	1.258.073.691,24	1.861.456.630,91	1.911.409.203,34
SEGURIDAD	75.758.414,84	446.390.349,69	494.394.100,23	480.547.551,99	575.108.987,47	519.782.627,66	480.244.458,42
TOTAL	2.006.662.405,00	3.212.069.311,38	3.757.191.305,63	4.792.573.030,18	6.022.927.508,15	8.104.492.777,85	7.581.369.957,33

FUENTE: Esigef, Ministerio de Finanzas. Fecha de Corte: 31-DIC de cada año.
 ELABORACIÓN: SENPLADES - Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
 NOTA: Incluye todas las fuentes de financiamiento, excluye el capital no atado a proyecto. Datos provinciales estimados.
 Última revisión de la información provincial, MAR 2016.

Ilustración 2: Plan Anual de Inversiones-Series Históricas-Años 2008 a 2015 por Consejos Sectoriales (SENPLADES, 2016)