

15

EL LIDERAZGO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

THE EDUCATIONAL LEADERSHIP OF THE UNIVERSITY OF GUAYAQUIL

MSc. Ivethyamel Morales Vergara¹

E-mail: ivethyamel.moralesv@ug.edu.ec

MSc. Bismark Osmany Torres Ruilova¹

E-mail: bismark.torresr@ug.edu.ec

MSc. Ivonne Amelia Rendon Jaluff¹

E-mail: ivonne.rendonj@ug.edu.ec

¹ Universidad de Guayaquil. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Morales Vergara, I., Torres Ruilova, B. O., & Rendon Jaluff, I. A. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Revista Conrado*, 14(63), 109-116. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

RESUMEN

El progreso de la educación, está en función de la capacidad docente, la infraestructura adecuada, el material pedagógico ofrecido, pero en especial interés, el nivel y tipo de liderazgo de los administradores de los centros de estudio. Por ello se hace una revisión literaria del estilo correcto de liderazgo de los directores y rectores que debe ser considerados para que en los casos de que ellos no los posean, puedan ser inculcados en diferentes formas. El estilo transaccional aparece como el más conveniente en el caso presentado y se establece una evaluación anual a cargo del gobierno ecuatoriano con el Ministerio de Educación en esta área donde establece la compensación o regulación según la calificación obtenida.

Palabras clave:

Liderazgo, estilos de liderazgo educativo, liderazgo educativo.

ABSTRACT

The progress of education is based on the teaching capacity, the adequate infrastructure, the pedagogical material offered, but especially the level and the type of leadership of the administrators of the study centers. Therefore, a literary review is made of the correct style of leadership of the directors and rectors that should be considered so that in cases where they do not possess them, they can be inculcated in different ways. The transactional style appears as the most convenient in the case presented and an annual evaluation is established by the Ecuadorian government with the Ministry of Education in this area where it establishes compensation or regulation according to the grade obtained.

Keywords:

Leadership, styles of educational leadership, educational leadership.

INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación corresponde a un conjunto de factores macro tales como políticas y sistemas educativos y micro, entre ellos las instituciones o programas educativos, agregado a esto los contextos educativos, el currículo, la calidad de los profesionales que imparten el conocimiento, el clima educativo y el liderazgo que complementa todo lo anotado de forma correcta (López & Álvarez, 2012).

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los países especialmente los de América Latina, es la formación de los diferentes profesionales en educación que interactúan con los estudiantes. Por lo que se necesita que se cuente con una oferta amplia y diversificada de fuentes de conocimiento, en donde se desarrollen todas sus competencias en función al rol que cada uno cumple (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2010).

El Ministerio de Educación Ecuador (2012), emitió el acuerdo 482-12 del 28 de noviembre de 2012, donde se expide los estándares educativos, entre los cuales se encuentran los de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente. Reforma que propone una reorganización de los estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente, cuya principal característica es la trazabilidad que permite visualizar la cadena de competencias y responsabilidades, estableciendo el grado de corresponsabilidad de los actores educativos. Los estándares de desempeño profesional directivo, del acuerdo describen las acciones indispensables para optimizar la labor directiva y hacen referencia a la gestión administrativa, gestión pedagógica, de convivencia, servicios educativos y sistema integral de riesgos escolares.

El liderazgo directivo se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados universitarios al influir en las motivaciones y en las capacidades de los profesores, así como en el entorno y el ambiente estudiantil. Así lo muestra la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) a través de su publicación "Mejorar el Liderazgo Escolar" (2008), en donde se destaca que el liderazgo eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación (Pont, Nusche, & Moorman, 2009). La dirección educativa adquiere una especial relevancia porque puede permitir mejorar los resultados escolares, consolidar la escuela como comunidad y potenciar el bienestar en los centros y en el profesorado (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2008).

Acorde a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2014), solo en los casos de Ecuador, Brasil y Colombia existen organizaciones de representación propias de los líderes escolares, pero no existe a nivel universitario.

DESARROLLO

El liderazgo es considerado como una acción de mejoramiento continuo y precisado donde el ser humano no solo pone a flote sus atributos y características sino la práctica de los conocimientos y habilidades obtenidas. La practicidad del liderazgo se encuentra en la ejecución de lo aprendido. (Munroe, 2014).

Powell (2014), considera el liderazgo como *"la capacidad de generar acciones energéticas internas por parte de otro ser humano, los mismos que actúan de forma voluntaria a través del esfuerzo, siendo eficaces y lo más confortable posible, los objetivos que se ha establecido alcanzar para su propia dignificación y de las personas que se encuentren dentro de un mismo entorno"* (p. 72)

En relación a lo mencionado Rojas & Gaspar (2006), aseveran que *"el liderazgo se encuentra relacionado con la motivación generando de esta forma que la sociedad en general proporcione sus mejores esfuerzos no por coerción sino por convicción interna"* (p. 121)

Históricamente, el desarrollo de líderes ha estado estrechamente relacionado con la adquisición de habilidades de liderazgo (Day & Dragoni, 2015) y se han introducido varias tipologías de perfil de liderazgo que diferencian los requisitos de habilidades por nivel de organización (Mumford, Campion & Morgeson, 2007). En todos los niveles de la organización, las habilidades de comportamiento interpersonal (por ejemplo, consideración e iniciación de la estructura) son importantes para los líderes y su desarrollo. Los resultados meta analíticos sugieren además que las habilidades interpersonales predicen resultados importantes de liderazgo, como la satisfacción laboral del seguidor y la efectividad del líder. Además, los cambios en las habilidades conductuales se consideran antecedentes de los cambios en el rendimiento del líder y pueden dar forma a otros resultados próximos del desarrollo del líder, como la identidad del líder (Lord & Hall, 2005).

El compromiso de los participantes con el desarrollo del perfil en un programa de desarrollo de líderes fortalecerá su autopercepción (es decir, su identidad) como tales. Esto es consistente con la teoría de la autopercepción, que postula que los individuos obtienen información sobre sus atributos y creencias a partir de la observación de su propio comportamiento (Accerto, 2014).

El liderazgo es una función importante de la gestión que ayuda a maximizar la eficiencia y alcanzar los objetivos de la organización. Los siguientes acápites según Leys (2015), justifican el perfil del líder transformacional en una organización educativa: (a) Iniciativa propia: el líder es una persona que aborda el trabajo comunicando las políticas y planes a los subordinados de donde el trabajo realmente comienza. (b) Motivador: un líder demuestra desempeñar un papel de incentivo en el trabajo de la organización. Motiva a los empleados con recompensas económicas y no económicas y obtiene así el trabajo de los subordinados.

(c) Proporciona orientación: un líder tiene que no sólo supervisar, sino también desempeñar un papel de guía para los subordinados. La orientación aquí significa enseñar a los subordinados la forma en que tienen que realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente. (d) Crea confianza: la confianza es un factor importante que se puede lograr mediante la expresión de los esfuerzos de trabajo a los subordinados, explicándoles claramente su papel y dándoles pautas para lograr los objetivos de manera efectiva. También es importante escuchar a los empleados con respecto a sus quejas y problemas. (e) Influye en lo moral: la moral denota la cooperación voluntaria de los empleados hacia su trabajo y ganar su confianza. Un líder puede ser un refuerzo de la moral mediante el logro de la plena cooperación para que realicen sus funciones de manera impecable a medida que trabajan para lograr los objetivos. (f) Construye el ambiente de trabajo: la administración debe tomar en cuenta a su personal. Un ambiente de trabajo eficiente ayuda a un crecimiento estable y eficaz; por lo tanto, las relaciones humanas deben ser tenidas en cuenta por un líder. Debe tener contactos personales con los empleados y debe escuchar sus problemas y resolverlos. Debe tratar a los empleados en términos humanitarios. (g) Coordina: la coordinación puede lograrse mediante la conciliación de los intereses personales con los objetivos de la organización. Esta sincronización puede lograrse mediante una coordinación adecuada y efectiva que debe ser el motivo principal de un líder.

Lo planteado por Bass (1985), en cuanto al liderazgo transformacional cuenta con estilos de transformacional y transaccional, determinándolo como dimensiones divididas como parte del estilo que se lidera por medio de un temario integrado por varios factores con la finalidad de calibrar los estilos descriptivos de Burns en el ámbito educativo.

Uno de los primeros estudios desarrollados por Bass (1985), define a 7 factores de liderazgo, pero después de varios estudios más establece 6 tales como el carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada,

recompensa contingente, gestión por excepción y liderazgo de *laissez-faire* (Castillo & Cubeiro, 2013).

Partiendo de lo mencionado se presenta otro estudio fundamental en el que se investiga acerca de la relación existente entre la cultura y la forma de liderar planteado por GLOBE de House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta (2004), quienes utilizaron 21 niveles de manera inicial para luego solo definirlos en 6 estilos tales como estilo orientado al rendimiento, orientado al equipo, participativo, estilo humano, estilo autónomo y estilo auto protector. De la misma forma, Demir & Okan (2008), cambiaron el itinerario de preguntas de liderazgo con diversos factores relacionados con la cultura turca y adicionaron a los factores de carisma, estimulación intelectual y tomaron consideración individual para calcular el estilo de liderazgo transformacional y la recompensa contingente y gestión por excepción (Innovation Factory Institute, 2012).

Este estilo de liderazgo comienza con la premisa de que los miembros del equipo aceptan obedecer totalmente a su líder cuando toman un trabajo: la transacción es (normalmente) que la organización paga a los miembros del equipo, a cambio de su esfuerzo y cumplimiento. Como tal, el líder tiene el derecho de castigar a los miembros del equipo si su trabajo no cumple con el estándar predefinido. Los miembros del equipo pueden hacer poco para mejorar su satisfacción laboral bajo el liderazgo transaccional. El líder podría dar a los miembros del equipo un cierto control de sus ingresos / recompensa mediante el uso de incentivos que alientan aún más altos estándares o mayor productividad. Alternativamente, un líder transaccional podría practicar la "gestión por excepción", por lo que, en lugar de recompensar un mejor trabajo, él o ella tomaría medidas correctivas si las normas requeridas no se cumplieran. El liderazgo transaccional es realmente una manera de manejar un estilo de liderazgo verdadero, ya que el foco está en las tareas a corto plazo. Tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o creativo, pero sigue siendo un estilo común en muchas organizaciones (Munroe, 2014). Según Murua & Piedrola (2012), *"el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo donde un líder trabaja con subordinados para identificar el cambio necesario, crear una visión para guiar el cambio a través de la inspiración y ejecutar el cambio en tandem con miembros comprometidos de un grupo"*. (p. 177).

El liderazgo transformacional sirve para mejorar la motivación, la moral y el rendimiento laboral de los seguidores a través de una variedad de mecanismos; Estos incluyen conectar el sentido de identidad y auto del seguidor a un proyecto ya la identidad colectiva de la organización; siendo un ejemplo para los seguidores con el fin de

inspirarlos y aumentar su interés en el proyecto; desafiando a los seguidores a tomar una mayor propiedad de su trabajo, y la comprensión de las fortalezas y debilidades de los seguidores, lo que permite al líder para alinear los seguidores con las tareas que mejoran su rendimiento (Lord & Hall, 2005).

El liderazgo transformacional inspira a la gente a lograr resultados inesperados o notables. Da a los trabajadores la autonomía sobre puestos de trabajo específicos, así como la autoridad para tomar decisiones una vez que han sido entrenados. Algunas de las características básicas del liderazgo transformacional son inspiradoras, ya que el líder puede inspirar a los trabajadores a encontrar mejores maneras de lograr una meta; movilización, porque el liderazgo puede movilizar a las personas en grupos que pueden hacer el trabajo, y la moral, en que los líderes transformacionales elevan el nivel de bienestar y motivación de un grupo a través de una relación excelente. También son buenos en la resolución de conflictos (Monroe, 2014).

El liderazgo educativo con el transcurrir de los tiempos se ha vuelto uno de los temas con mayor importancia en el mundo porque para generar cambios en la educación es necesario conocer acerca del liderazgo educativo en todos sus ámbitos para que de esta forma se pueda alcanzar la calidad en la educación escolar (Horn & Marfán, 2014).

El liderazgo educativo se ha transformado es un tema prioritario a nivel internacional, donde se toman decisiones en beneficio a las mejoras de los resultados escolares, influyendo mediante motivaciones para el desarrollo de las capacidades de los educadores, así como de todo el entorno escolar. El obtener liderazgo eficaz permitirá la eficiencia y equidad educativa (Badillo, 2012). La pedagogía en el liderazgo de instituciones de educación en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura se relaciona con el arte de direccionar a las instituciones mediante dimensiones múltiples del ser humano hacia el futuro. En las bases del liderazgo en educación del 2006 (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014).

El liderazgo directivo a nivel escolar tiene un rol altamente relevante en el progreso de cambios en las destrezas docentes, en la calidad de estas destrezas, y en el impacto que genera en la calidad de aprendizaje de los estudiantes de las diferentes unidades educativas escolares. Principalmente, la certeza con respecto al liderazgo exitoso en el aprendizaje de los alumnos justifica dos afirmaciones. (a) El liderazgo es el segundo elemento intra-escuela, luego del trabajo docente en las aulas de

clases, que permite contribuir al aprendizaje de los estudiantes. (b) La consecuencia del liderazgo se dan más en espacios físicos donde son más ineludibles para el logro de aprendizajes (Leithwood, Seashore Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004).

Están evolucionando las solicitudes de los líderes educativos, tanto que para enfrentar los retos que supone generar una transformación en la educación, se debe entender las responsabilidades del liderazgo educativo y las decisiones que tomar para prosperar en su educación y carrera de este campo. García & Serrano (2012), *"el liderazgo educativo involucra el trabajo conjunto con profesores y profesionales en planificación sistémica para que la programación sea mejor y obviamente también los resultados"* (p. 65). Desde la educación primaria a la superior, los líderes incluyen: profesores, superintendentes, líderes, administradores, presidentes de departamento, rectores y decanos. Para los programas de política educativa, el liderazgo educativo se ha vuelto una prioridad a nivel internacional pues tiene una función importante para mejorar los resultados escolares, dado que influye en las capacidades y motivaciones de los maestros al igual que en el ambiente y entorno escolar (Ilarraz, 2012).

El liderazgo educativo eficiente es primordial para incrementar la eficacia y lograr la igualdad en la educación, existen países que buscan adaptarse al régimen de educación mediante las necesidades actuales, las perspectivas de las instituciones educativas y para las personas líderes escolares todo está cambiando. Varios países se han concentrado en la descentralización, logrando que las instituciones educativas escolares sean más independientes al momento de tomar alguna decisión y concediendo más obligaciones en la obtención de resultados. Al mismo tiempo, los requerimientos para enriquecer el desempeño universal de los estudiantes mientras se atiende a una diversa cantidad de alumnos, ejerciendo presión en las escuelas para que se desarrollen experiencias de docencia cimentadas. El motivo de las tendencias, la función del caudillo en la educación en los estados de la OCDE se precisa más por las exigencias laborales tales como la administración, finanzas, gestión de recurso humano y el liderazgo en el aprendizaje. Entre los primordiales reglamentos del sistema escolar, igualmente se establece el rol de líder que precisa las funciones que desempeñan. Por lo tanto, los líderes en los diversos sistemas escolares son denominados a desarrollar varias funciones en niveles que se encuentran vinculados (Bolívar, 2013).

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en el país ecuatoriano en vocablos generales, las actividades de una persona

que lidera el sector de educación se encuentran determinadas por la gestión de pedagogía donde se llevan a cabo sistemas académicos, planes e implementación y control de los mismos, incluyendo la supervisión de la puntualidad y disciplina del personal de docencia, también en la gestión administrativa la diligencia de admisión en la matriculación de la misma forma como la responsabilidad en la custodia y conservación de la infraestructura y equipos dentro de las instalaciones para la decencia y salvaguarda de los alumnos pero también alentando la motivación intelectual de los profesores y prescindir el crecimiento profesional (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014), según información de la misma fuente existen directrices de gestión estratégica escolares (a) coordinar e inspeccionar la implementación eficaz de los sistemas académicos, y la realización de las fases de diseño y puesta en marcha de los propósitos institucionales, de la misma forma la participación en la transformación continua y proponer los ajustes de los cambios. (b) Coordinar los procesos de autoevaluación de las instituciones, así también la elaboración y puesta en marcha de los proyectos de mejora en los resultados. (c) La administración de las entidades educativas y el desarrollo del buen funcionamiento. (d) El reglamentar el tiempo, puntualidad y disciplina del personal de docencia, así como la elaboración de planes de control escolar; en la gestión administrativa, donde se establecen responsabilidades a nivel de infraestructura y equipamiento, también de los procesos de admisión y matriculación en los establecimientos educativos.

Partiendo de lo mencionado, se hace énfasis en las directrices de supervivencia, posicionamiento e integración de la sociedad escolar, donde se desarrollan funciones directivas en la promoción de la agrupación y posicionamiento de la sociedad escolar, la supervisión disciplinaria en las instituciones, el espacio físico en el que se desenvuelven los canales de comunicación en la sociedad educativa para poder sobrellevar una relación permanente y duradera en el ambiente de trabajo para que esta forma salvaguardar físicamente a los estudiantes.

Por último, se refleja que las acciones más apropiadas en el rol institucional de los líderes escolares se ven postergadas al momento de compararlas en otro ámbito. Exclusivamente se declara que un líder tiene que *“provocar, permitir y resguardar la puesta en marcha de los procesos de apreciación del aprendizaje de los alumnos”* y *“liderar y direccionar constantemente la planeación y trabajo”* de los profesores (Elmore, 2010).

En el Ecuador las funciones en el ámbito hacen responsable al líder de gestionar los procesos de autoevaluación de la enseñanza de los alumnos en las instituciones

educativas, también la acción de liderar y supervisar la puesta en marcha eficiente de los sistemas académicos. Dentro de los lineamientos se encuentran las competencias de liderazgo en el amplio ámbito, que se encuentra direccionado a la motivación intercultural de los profesores, impulsando de esta forma el desarrollo profesional, para el cumplimiento de las acciones de liderazgo, gestionado de esta forma la planificación curricular. En el país también se lleva a cabo acciones de postgrado que es importante para la postulación funcional de la directiva. El panorama en las instituciones universitarias ha incrementado la oferta y brindan en la actualidad posgrado dentro de la gerencia educativa, liderazgo, gestión escolar e innovación educativa. Lo mencionado cuentan con una duración de 2 años y se proporcionan en modalidad casi presencial regularizados por el consejo nacional de Educación superior dentro de los programas de alineación de este nivel. la formación, en este caso, no cuenta con inversión pública (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014).

Lo mencionado se resume en la edificación de relaciones primordiales para el liderazgo educativo donde el reconocimiento y apoyo es principal en las funciones de liderazgo de los que integran las funciones. El líder del entorno de educación cuenta con oportunidades de cambios favorables que son respaldadas por la organización educativa.

Según Larrosa (2014), es importante definir el perfil de un líder dentro de una organización educativa según las funciones, tareas o competencias que este emplee en el ejercicio del liderazgo, que le permitan desempeñar sus funciones de líder o coordinador. El rol del liderazgo ha de ser eminentemente pedagógico. Es decir, su perfil y actuación deben ser acomodadas a lo que es peculiar de la educación, de los resultados que implica y de los procesos que conlleva (Mulford, 2014). Siendo así, es necesario que el líder inspire, en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad, para así ejercer un liderazgo adecuado hacia su equipo de trabajo, principalmente los docentes (Vaillant, 2014).

La función del líder es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo con un líder de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el líder tiene la partitura musical en sus manos, pero no los instrumentos (Ilarraz, 2012).

El líder pedagógico tiene por objetivo motivar a las personas para que hagan más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se puedan producir cambios en los

grupos, en las organizaciones y en la misma sociedad, lo que puede significar que en las instituciones educativas se pueda lograr la productividad, la innovación, la calidad en el aprendizaje, la competitividad y la funcionalidad organizacional (López & Álvarez, 2012).

Este debe manejar de manera adecuada las relaciones formales e informales de la organización, estableciendo sistemas de comunicación, información, técnicas y procedimientos de trabajo acordes a la estructura organizacional que le permita unificar al equipo de trabajo. Todo esto traerá como consecuencia que todos los involucrados tengan un mejor entendimiento de los conocimientos que la organización educativa le entrega y que responden a las necesidades de una nueva sociedad (Badillo, 2012).

El liderazgo se viene desarrollando desde 1950 donde se estudiaron las características que debe reflejar un líder exitoso. Las variables teóricas consideradas desde los inicios son el comportamiento y la forma de administración se direccionan en la forma en la que una persona se comporta y el perfil de un líder exitoso. Durante todo este tiempo se han venido evidenciando teorías y estilos de liderazgo que han sido determinados científicamente y cuentan con dos dimensiones tales como la transformacionales y transaccionales. Partiendo de un ejemplo determinado por un estudio de Burns (1978). Al liderazgo transformacional se lo conoce como el alcance de niveles altos de motivación y moralidad al momento que varias personas se relacionan entre sí, por otra parte, el liderazgo transaccional cuenta con poderes y supervisión formal a corto plazo. Burns estableció las dimensiones de liderazgo transformador y transaccional en el ámbito educativo de las acciones de docencia (Accerto, 2014).

El gobierno ecuatoriano, a través del Ministerio de Educación, desarrolló como importancia relacional del Plan Nacional del Buen Vivir, la medición del liderazgo en educación a través de una prueba psicométrica en las que constataría las habilidades de liderazgo de los directores de centros iniciales, escuelas y colegios públicos, este programa se lo conoció como "Sistema de evaluación institucional", la prueba consta de 30 preguntas con alternativas con peso no diferenciado en la calificación. Se debe dar un plazo máximo de 60 minutos. Basado todo esto en el marco del Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER). La prueba sirve para medir los conocimientos mínimos en Liderazgo Educativo que se consideran necesarios para un eficiente ejercicio de la gestión institucional.

Con la prueba realizada los docentes directivos, tienen una retroalimentación de sus habilidades, destrezas y debilidades, para su posterior nivelación en el campo del

conocimiento. Se mide por bloques: (1) Gestión de conflictos y creación de clima de respeto y consenso: Para identificar factores que intervienen en los conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, pues los conflictos afectan seriamente la dinámica de las instituciones. (2) Ejercicio de liderazgo que promueve excelencia académica: El desarrollo profesional y humano en la comunidad educativa, una tarea clave de directivos es el ejercer diversas acciones de liderazgo y de involucramiento directo, tendientes a mejorar o mantener el rendimiento estudiantil, el crecimiento profesional de todo el personal de la institución, incluyendo el de los propios directivos, y de otros actores esenciales para la institución como las familias y la comunidad. Implica evidenciar capacidad de interpretación y de adaptación de los entornos cambiantes y de conducir a la comunidad educativa en esos contextos variables adoptando diversos enfoques de trabajo, según la situación, teniendo siempre como foco el mejoramiento continuo. (3) Acciones que promueven la apropiación por parte de la comunidad educativa y de públicos externos, del proyecto educativo institucional: Los directivos deben tener habilidades de comunicación efectiva con los miembros de la comunidad educativa y con otros actores que eventualmente colaboran con la institución, a fin de que se sientan escuchados y para que el proyecto educativo institucional sea el producto del diálogo y la escucha. (4) Prácticas de toma de decisiones participativas que favorecen la construcción de marcos de trabajo comunes: Una característica de los buenos directivos es saber guiar la toma de decisiones de manera participativa y hacer explícitas y públicas esas decisiones. Es fundamental su rol supervisando la aplicación de esas decisiones y delegando ciertas tareas para destinar tiempo a labores centrales para el crecimiento de la institución. (5) Gestión de información necesaria para una toma de decisiones que favorezca mejores desempeños académicos y humanos de la comunidad educativa: Los directivos deben crear diversos mecanismos de flujo de información desde y hacia los diversos miembros de la comunidad educativa, para garantizar buenas decisiones, basadas en información y criterios profesionales pertinentes (República del Ecuador. Ministerio de Educación, 2010).

Los planes de mejora que se consideraron fueron basados en principio a la mejora continua de los directivos, más no a la salida de estos de sus actividades por calificaciones, todo esto basado en la siguiente figura:

NIVELES DE EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS		
NIVELES	RANGOS	RESULTADOS: LOS DIRECTIVOS
EXCELENTE	EVALUACIÓN FINAL MAYOR A 90%	ACEDERÁN A BECAS O PASANTÍAS, SERÁN MAESTROS EN PROGRAMAS DE SUPERACIÓN Y RECIBIRÁN ESTÍMULO ESPECIAL DE USD 1200 ANUALES HASTA NUEVA EVALUACIÓN DESPUÉS DE 4 AÑOS
MUY BUENO	EVALUACIÓN FINAL De 81% A 90%	ACEDERÁN A BECAS O PASANTÍAS, SERÁN MAESTROS TUTORES Y EVALUADORES, RECIBIRÁN ESTÍMULO ESPECIAL DE USD 900 ANUALES HASTA NUEVA EVALUACIÓN DESPUÉS DE 4 AÑOS
BUENO	EVALUACIÓN FINAL De 61% A 80%	RECIBIRÁN ACOMPAÑAMIENTO OCASIONAL Y SE SOMETERÁN A EVALUACIÓN CADA 2 AÑOS
INSATISFACTORIO	EVALUACIÓN FINAL IGUAL O MENOR A 60%	TENDRÁN UNA OPORTUNIDAD ADICIONAL DE SOMETERSE A LAS PRUEBAS CORRESPONDIENTES, DESPUÉS DE UN PROGRAMA DE 1 AÑO DE CAPACITACIÓN

Figura 1. Compensación y regulación a la prueba de liderazgo
Fuente: República del Ecuador. Ministerio de Educación (2010).

CONCLUSIONES

El liderazgo del director de un centro de educación superior puede impactar de manera directa en la mejora de la actividad docente o de manera indirecta al crear las condiciones adecuadas para buenos aprendizajes. La capacitación y formación de líderes y líderes escolares es de suma importancia ya que son ellos quienes trasladan al centro de estudios, las políticas educativas, de tal modo que, si no están bien formados y apoyados, no habrá política ni nacional, ni regional, ni local que sea eficaz. Sin embargo, y a pesar de las tendencias constatadas, existe una gran heterogeneidad según las regiones y países. Las prácticas de dirección escolar efectiva dependen de los rasgos y características de los sistemas educativos y también de las condiciones y trabajo de los docentes.

Por ello, es que el líder dentro del centro educativo superior debe ver a los estudiantes como personas con potenciales a ser guiados, dirigidos al éxito de sus acciones y decisiones. No basta con que ellos y ellas obtengan buenos resultados cuantitativos, la tarea primordial es que, esos buenos resultados signifiquen que los y las estudiantes están siendo educados integralmente, como personas y que tengan metas a corto, mediano y largo plazo, los educadores deben influir de manera positiva y a plantearse metas y expectativas cada vez más altas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accerto, H. (2014). Liderazgo y toma de decisiones. México: Planeta.

Badillo, J. M. (2012). La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Recuperado de <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/articulo/view/181/793>

Bolívar, A. (2013). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Madrid: ESIC.

Bolívar-Botía, A. (2013). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Madrid: ESIC.

Castillo, A., & Cubeiro, J. (2013). Liderazgo innovador para Dummies. Bogotá: Planeta.

Daft, R. (2014). The Leadership Experience. Mexico: Cengage Learning.

Day, D., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 133-156. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>

García, C., & Serrano, J. L. (2012). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar. Lima: MIN.

Horn, A., & Marfán, J. (2014). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. Centro de políticas y prácticas de educación, 9(2), 82-104. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>

Illarraz, N. (2012). El rol directivo. Recuperado de <http://www.educacioninicial.com/EI/contenidos/00/1850/1896.ASP>

Leys, L. (2015). El mejor líder de la historia. México: Harper Collins.

López, J., & Álvarez, M. (2012). El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar. Buenos Aires: Innovación.

Lord, R., & Hall, R. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. The Leadership Quarterly, 16, 591-615. Recuperado de [http://www.leadershipeducationresources.com/uploads/1/7/1/7/17175640/lord_&_hall_\(2005\)_identity_of_ldrshp_skill.pdf](http://www.leadershipeducationresources.com/uploads/1/7/1/7/17175640/lord_&_hall_(2005)_identity_of_ldrshp_skill.pdf)

Monroe, M. (2014). El Poder del Carácter en el Liderazgo: Cómo valores, moralidad, ética y principios afectan a los líderes. Bogotá: Whitaker House.

- Mulford, B. (2014). Leadership for improving the quality for secondary education. Some International Developments. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10(1). Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2ing.pdf>
- Mumford, T., Campion, M., & Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154-166. Recuperado de https://msu.edu/~morgeson/mumford_campion_morgeson_2007.pdf
- Munroe, M. (2014). El Poder del Carácter en el Liderazgo: Cómo valores, moralidad, ética y principios afectan a los líderes. Bogotá: Whitaker House.
- Murua, S., & Piédrola, A. (2012). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. Panamá: MINIST.
- Ng, W. (2008). Transformational leadership and the integration of information and communications technology into teaching. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 17(1), 1-14. Recuperado de <https://repository.nie.edu.sg/bitstream/10497/14260/1/TAPER-17-1-1.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2010). Education-21st-century. Paris: UNESCO. Recuperado de <https://es.unesco.org/themes/education-21st-century>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). El liderazgo escolar en América Latina y El Caribe. Paris: UNESCO.
- Palacios, F. (2015). Nuestra educación infantil y la formación de los niños de hoy. México: Pearson.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Madrid: OCDE.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2012). Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: Política y práctica. Bogotá: OCED Publishing.
- RED, G. (2015). Red consulting. Recuperado de <http://www.gruporedconsulting.com/content/liderazgo-transformacional>
- República del Ecuador. Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Instituto Geográfico Militar.
- República del Ecuador. Ministerio de Educación. (2016). Acuerdo Nro. Mineduc-Me-2016-00122-A. Quito: Mineduc.
- República del Ecuador. Ministerio de Educación. (2015). Ley de educación intercultural. Quito: Mineduc. Recuperado de <http://educaciondecualidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.html>
- República del Ecuador. Ministerio de Educación. (2017). Desempeño profesional directivo y docente. Quito: Mineduc. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Estandares_de_Gestion_Escolar_y_Desempeno_Profesional.pdf
- Vaillant, D. (2014). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. Paris: UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403s.pdf>
- Villegas, J. (2014). El Proceso Creador en el Aprendizaje. Bogotá: Palibrio.