



Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud Management Direction in the School Improvement of the Educational Institutions of the Metropolitan District of Quito: A Question of Aptitude and Attitude

Irene Susana Analuisa-Jácome¹ y Juan Carlos Pila-Martínez²



Edición Especial: **ENSAYOS**

Recibido: 10 de mayo de 2020

Aceptado: 15 de junio de 2020

Publicado: 23 de agosto de 2020

Institución:

¹²Instituto Fiscal de Educación Especial de Quito.

Ecuador

E-mail / ORCID:

susanaanaluisa@gmail.com

jcarlosmds13@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-8068-0042>

<http://orcid.org/0000-0002-5900-4191>

Citar así:

APA / IEEE

Analuisa-Jácome, I. & Pila-Martínez, J. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(2), 5-15, DOI: <https://doi.org/10.37843/rted.v8i2.134>

I Analuisa-Jácome & J. Pila-Martínez, J. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. *RTED*, vol. 8, n.º 2, pp. 5-15, ago. 2020.

Resumen

Este ensayo, se centró en analizar ¿Qué competencias debe tener el directivo para la gestión y mejora de un centro educativo?, para lo cual se ha precisado obtener información teórica relevante de los diversos autores en materia educativa como Fullan (2002), Bolívar (2018), Murillo-Torrecilla (2013), Díaz-Barriga (2006), entre otros investigadores quienes han aportado significativamente en el aprendizaje, reaprendizaje del fenómeno educativo. Un buen directivo escolar debe estar centrado siempre tanto en competencias generales como genéricas que este debe poseer en materia educativa. La gestión escolar tanto interna como externa del directivo ecuatoriano, debe tener en cuenta sus bases de formación, experiencia en el quehacer educativo garantizadas por las aptitudes necesarias para su gestión al frente de docentes, padres de familia, principalmente para resolver las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, así como también responder eficientemente las demandas de todas las instancias de la organización educativa nacional. El directivo ecuatoriano, competente, con una base de gestión educativa efectiva, eficiente debe tener en cuenta la actitud manifestada en todas sus actuaciones, por consiguiente, el medio para alcanzar la excelencia en las instituciones educativas debe ser necesariamente realizada mediante el ejercicio permanente de un liderazgo transformador, participativo, que oriente, comprometa, estimule y ante todo aúna esfuerzos de todos los miembros de la comunidad educativa, para asumir todos los proyectos educativos institucionales como propios, que la participación de cada uno de ellos sea tan importante como significativa.

Palabras claves: Competencias, gestión escolar, gestión directiva, liderazgo.

Abstract

This essay is focused on analyzing what competencies should the manager have for the management and improvement of an educational center ?, for which it has been necessary to obtain relevant theoretical information from the various authors in educational matters such as Fullan (2002), Bolívar (2018), Murillo-Torrecilla (2013), Díaz-Barriga (2006), among other researchers who have contributed significantly to learning, relearning the educational phenomenon. A good school manager must always be focused on both general and generic competencies that he must possess in educational matters. Both internal and external school management of the Ecuadorian director must take into account their training bases, experience in educational work guaranteed by the necessary skills for their management in front of teachers, parents, mainly to solve the learning needs of students, as well as efficiently respond to the demands of all instances of the national educational organization. The competent Ecuadorian manager, with an effective and efficient educational management base, must take into account the attitude manifested in all his actions, therefore, the means to achieve excellence in educational institutions must necessarily be carried out through the permanent exercise of a transformative, participatory leadership that guides, engages, stimulates and above all unites the efforts of all members of the educational community, to assume all institutional educational projects as their own, that the participation of each of them is as important as significant.

Keywords: Competences, school management, management process, leadership.

Introducción

Este ensayo de investigación aborda, las competencias que debe tener el directivo en gestión y mejora de un centro educativo. En ese sentido, es relevante destacar dos cuestiones. Por una parte, es importante esta investigación porque está relacionada con las aptitudes que debe dominar el directivo en su gestión, además, las actitudes necesarias para promover un liderazgo transformador en las instituciones educativas ecuatorianas en sus diferentes niveles.

En la literatura se puede encontrar una variedad de trabajos de investigadores externos, es decir, autores de otros países, quienes con su aporte, conocimiento, incluso experiencia en esta temática pueden orientar las formas de gestión en las instituciones educativas para responder procesos de articulación, teóricos prácticos en favor del mejoramiento continuo en temas de calidad, equidad y pertinencia de la educación, por tanto, presenta un rasgo novedoso para el tratamiento en el contexto educativo ecuatoriano, dado que no hay producción científica ni investigativa en este tema, por el contrario, si existe, esta es muy insipiente.

En el Ecuador, existe una alarmante insuficiencia en investigación sobre estudios acerca de los directores de escuela y el liderazgo directivo (UNESCO, 2014). Por otra parte, el interés por el estudio es la mejora en el contexto de las instituciones educativas, mediante formas de gestión implementadas bajo parámetros de algunas aptitudes, así como actitudes necesarias para generar y sostener procesos con miras a transformar la enseñanza, hecho que también no ha sido abordado por los investigadores educativos nacionales.

En el marco teórico se exponen las teorías, conceptos y modelos de los investigadores más notables en este tema como Fullan (1982, 1997, 2002), Bolívar (1997, 2018), Murillo-Torrecilla (2011, 2013), Díaz-Barriga (2000, 2006), Bass (1985) y Avolio (1999), entre otros autores. De acuerdo don Hernández Sampieri (1998) los estudios

descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, además, busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido al análisis (p.60).

Todo este entramado de teorías cuyos aportes de los diferentes autores, son necesarias para respaldar las acciones en el quehacer educativo en el ámbito de la educación ecuatoriana cada vez más exigente de cambios significativos. Esa es la naturaleza de la educación, el cambio permanente, mejores acciones, mejores propuestas, mejor gestión. En definitiva, este aporte teórico puede orientar el conocimiento básico en el accionar del directivo de las Instituciones Educativas Ecuatorianas sin distinguir si el director es novel o experimentado.

Desarrollo

Antecedentes en el Ámbito Educativo Ecuatoriano

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Democrático Ecuatoriano (1980-1984), este determinó limitaciones en el desarrollo social por la falta de educación y capacitación para el trabajo, es decir la formación académica de los estudiantes estaba totalmente desconectada del contexto laboral.

El Plan Nacional de Desarrollo Económico Social en el Ecuador (1989-1992) advierte, en el transcurso de las últimas décadas, la educación ecuatoriana no ha tenido un desempeño eficaz para crear condiciones favorables de desarrollo en el país. En el marco de este pronunciamiento, la política educativa determinó entre otras: generalización en educación básica; racionalización del ciclo diversificado del nivel medio, así como del post bachillerato orientada a carreras intermedias; el fortalecimiento de los programas universitarios de investigación aplicados al desarrollo del país para el mejoramiento académico a nivel de grado además de postgrado.

Agenda de Desarrollo CONADE (1992-

1996), se realiza la Reforma Curricular de Curricular de Educación Básica Ecuatoriana, esta reforma buscó elevar el nivel educativo de los estudiantes para responder a las demandas del desarrollo nacional e internacional, entre sus objetivos específicos estuvo el de forjar alumnos críticos, solidarios, comprometidos con el cambio social, con formación científica y tecnológica. Esta reforma educativa, entre las novedades buscó implantar currículos de estudios donde los alumnos puedan adquirir también destrezas, competencias (saber hacer o saber cómo) a más de conocimientos (saber o saber qué) en las diferentes asignaturas de formación.

Desde esos años se empieza a posesionar las competencias en el sistema educativo ecuatoriano específicamente en el Bachillerato Técnico. Este nivel de educación está orientado principalmente en formar estudiantes con mano de obra calificada, por consiguiente, ellos puedan insertarse en la matriz productiva del país, política educativa que hasta este momento se mantiene, como menciona Díaz Barriga y Rigo (2000) “vincular el sector productivo con la escuela, especialmente con los niveles profesional y la preparación para el empleo” (p.78).

Sin embargo, las competencias en educación no solo se limitan por los procedimientos, conceptos o actitudes que deben desarrollar los estudiantes para conseguir el dominio de destrezas o habilidades específicas para satisfacer las demandas cada vez más exigentes del medio laboral, por otro lado, estas también incluyen una serie de competencias de los actores encargados de dirigir esta formación.

En este sentido, las competencias son una forma de preparación para la superación, por tanto, somos competentes mientras mayores logros vamos obteniendo. Estos logros están orientados al perfeccionamiento de nuestras cualidades personales tanto individuales como sociales (Villa & Poblete, 2007).

Otro antecedente actual del enfoque por competencias se inicia a partir de la Declaración de Bolonia (1999), el Proyecto

Tuning (inicia con la fase I en el periodo 2000-2002), los mismos, determinan la compatibilidad, comparabilidad y competitividad de la Educación Superior en Europa, proponiendo, como una de las estrategias, el establecimiento de competencias genéricas y específicas de cada disciplina de formación modular, igualmente como en el caso de la educación técnica ecuatoriana.

El tema de las competencias en el sistema educativo ecuatoriano no es ajeno al análisis de diversos autores externos cuyas investigaciones tienen distintas posiciones, por ejemplo, Competencias ¿Engaño o Certeza? (Rodríguez & Barros, 2007) , los autores tienen visiones distintas de las competencias, aunque con ciertos puntos de convergencia en el contexto educativo, además autores como Burnier (2001) habla en su artículo de una Pedagogía de competencias (donde propone como método esencial, estudio retomado por John Dewey & Célestin Freinet), a diferencia de Díaz Barriga (2006) quien cuestiona al enfoque de competencias, quien menciona, es un disfraz de cambio y no una alternativa real, por otro lado, Tobón, et. al. (2006) expresa, es necesario establecer una construcción conceptual de este enfoque, afirmando que las competencias son un enfoque y no una teoría pedagógica.

En definitiva, actualmente es común escuchar diversos comentarios de directivos y profesores con respecto a las competencias, criterios en contra o a favor, pero antes de tomar una posición, es necesario determinar desde el contexto dónde se concibe a una competencia, por ejemplo, visiones, enfoques, autores, incluso realidades.

Competencias Directivas

Teniendo en cuenta su indefinición acerca de las competencias, se sabe que no existe un concepto único y aceptado de manera general, porque se dice, es un campo joven de estudio en educación (Díaz Barriga, 2006), sin embargo, otros puntos de vista relacionan las

competencias a una red conceptual, orientada a una formación integral del ciudadano, a través de nuevos enfoques, como el aprendizaje significativo, en diversas áreas: cognoscitiva (saber), psicomotora (saber hacer, aptitudes), afectiva (saber ser, actitudes, valores), abarca todo un conjunto de capacidades desarrolladas a través de procesos conducentes a formar personas responsables a ser competentes para realizar múltiples acciones como: sociales, cognitivas, culturales, afectivas, laborales, productivas (Beneitone & Wagenaar, 2004-2007).

Los directivos de las instituciones educativas ecuatorianas no pueden ser ajenos a esta red conceptual de las competencias como enfoque de formación integral, para garantizar una gestión efectiva y eficiente en el marco de un centro educativo innovador.

Bajo una perspectiva de los enfoques, cognoscitivo, psicomotor y afectivo es pertinente formular qué competencias debe poseer el directivo escolar (García & Chinchilla, 2001):

Cognoscitivo-Saber

El directivo debe tener visión, habilidad tanto en el reconocimiento como en el aprovechamiento de las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en el buen desempeño de la organización mediante autonomía personal sólida, para tomar decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

Muy disciplinado, para cada momento de lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo, para ello debe ser capaz de tener un alto grado de concentración para atender uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo. Esta gestión personal y de tiempo debe permitirle priorizar sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada para ejecutarlas en el tiempo previsto.

En procura de manejar niveles de stress, debe mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión cuando puedan

existir riesgos, por lo que deberá tomar decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad, esto es, tener alto grado de incertidumbre, aptitudes personales que además evidencien gran capacidad autocrítica para evaluar con frecuencia y profundidad su propio comportamiento de la realidad que le circunda, además, saber reconocer sus fortalezas y debilidades profesionales.

Psicomotora (saber hacer, aptitudes)

El directivo escolar debe ser solvente para resolver problemas tratando de identificar los puntos claves de una situación o problema complejo, así como tener capacidad de síntesis y de toma de decisiones. Su organización es fundamental para establecer objetivos y actividades con todo el equipo docente para realizar el trabajo, además, el seguimiento es importante para evaluar el avance o retroceso de lo planificado.

En sus múltiples actividades la delegación es siempre una opción de participación, el directivo siempre se preocupa de que los integrantes de su equipo sean competentes para tomar decisiones con o sin los recursos necesarios para lograr sus objetivos, tiende siempre a ayudar a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales, de igual forma, sabe ser creativo para generar planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan y por último sabe gestionar los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados para responder con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del usuario.

Afectiva (Saber ser, Actitudes y Valores)

La inteligencia emocional del directivo debe desarrollar y mantener una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la organización y del sector, dado que, en diversos momentos, tendrá necesidad de negociar y conseguir el apoyo, así como la conformidad de

las personas y grupos de interés que influyen en su área de responsabilidad. Para ello, la comunicación es clave, por tanto, deberá emplear procedimientos formales como informales que proporcionen datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Sabe ser empático y respetuoso para escuchar las preocupaciones de la comunidad educativa, promulga siempre el trabajo en equipo de su personal en medio de un ambiente de colaboración, comunicación y confianza, y no menos importante es la estimulación permanente en la consecución de los objetivos comunes, para esto la proactividad e iniciativa que demuestre el directivo será determinante a la hora de emprender cambios necesarios con constancia y firmeza. A todo esto, el comportamiento deberá siempre ser asumido para fortalecer y superar sus debilidades, por consiguiente, podrá controlar sus impulsos y actuar de manera adecuada en diferentes casos y ante diversas personas.

Estas competencias según los autores son las más reconocidas, sin embargo, es importante visualizar a través de los desempeños de los directivos en las áreas establecidas. Estas características pueden converger en sus diferentes actuaciones, lo importantes es no perder de vista relaciones inequívocas entre teoría y práctica, lo particular con lo general, el grado de pertinencia, la flexibilidad como característica de liderazgo, en definitiva, esta alternativa o como lo llama Diaz Barriga (2006), esta novedosa nueva moda no sea solamente un disfraz de cambio.

Gestión Directiva

Gestión. Es el proceso mediante el cual un directivo o equipo directivo de las instituciones educativas determinan las acciones a seguir mediante una planificación estratégica establecida, de acuerdo con objetivos institucionales planteados, es decir, como se conseguirá cumplir con la misión para conseguir la visión institución planteada. Esta planificación estratégica diseñada debe recoger todas las necesidades, así como las aspiraciones

detectadas, los cambios deseados en la comunidad educativa, acciones específicas para concretar lo planificado, implementación de cambios necesarios en todos los ámbitos de funcionamiento institucional, esto es, como se realizan estas acciones, y los posibles resultados esperados.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de posibilidades en el contexto real de la Institución Educativa para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado, en el contexto educativo ecuatoriano lo indispensable es lograr aprendizajes significativos para cumplir con el perfil de salida del bachiller ecuatoriano.

Podemos concluir, en el ámbito educativo, la gestión es el conjunto de acciones integradas para lograr objetivos a determinado plazo; de igual forma, es una acción administrativa en el área de conocimiento del directivo escolar, por tanto, es el nexo entre planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Gestión Educativa

Las nuevas ideas educativas, los cambios organizativos que se introducen, se convierten en alternativas vacías puesto que crean condiciones o expectativas irreales para los usuarios cuando las ponen en práctica (Fullan 2002). Por lo citado, es importante entender la Gestión Educativa en las Instituciones, para partir de las reales necesidades de la comunidad en concordancia en lo posible, con las políticas educativas, comenzando por el aprendizaje interno. De igual forma, el comienzo de un proceso de cambio está en nosotros mismos, en las sociedades complejas como la nuestra, hemos de aprender a arreglárnoslas para crecer a pesar del sistema (Fullan 2002).

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se tiende a relacionar o confundir con administración, los parámetros de funcionamiento se refieren sobre todo a eficacia. Quienes se dedican a la gestión, como en el caso de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador, están básicamente preocupados por la eficacia en el sentido de

alcanzar o concretar objetivos de mejora.

La estructura organizativa, sus acciones personales con la comunidad educativa como soporte deben producir rendimiento académico de calidad. Este debe ser el mejor de sus propósitos, a veces ni siquiera el aprendizaje es prioritario, sus preocupaciones se centran únicamente en el trámite administrativo, como establece Rodríguez (2016) “El perfil del directivo administrativista no responde las demandas de los centros, por tanto, se debe establecer un nuevo perfil de directivo con nuevos roles, con un enfoque teórico distinto al buro-profesional”.

De acuerdo con Chiavenato (2006) “Los conceptos básicos de la teoría administrativa se están redefiniendo y realineando, donde lo sistemático y lo programado garantizan más orden que desorden en la nueva realidad a partir de cuatro funciones importantes: planeación, organización, dirección y control”. Este enfoque tiene su fundamento en la escuela burocrática, clásica, científica, cuya organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico, además, excesivamente racional, apuntado exclusivamente a ser rentable. El problema puede ser una idea generalizada de que los administrativos deben aplicar los mecanismos automáticos para garantizar eficacia. Sin embargo, entender la dinámica escolar supone un propósito muy diferente, complejo e incierto para comprender o especificar los factores organizativos determinantes en su funcionamiento eficaz, en palabras de Michael Fullan & Andy Hargreaves (1997) “Profesores y directores deben moverse hacia el peligro y correr el riesgo de unirse al medio formado por los padres y la comunidad, la tecnología, el gobierno si quieren tener éxito” (p.10)

En este propósito, están involucrados todos los actores del sistema educativo ecuatoriano, en el caso de las instituciones educativas quienes directamente son usuarios: estudiantes, padres, madres, comunidad, docentes, equipo directivo. Este estándar de gestión de calidad debe ser comprendido desde el diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. Es esencial entre otras estrategias,

centrarse en el sistema escolar, el desarrollo de su infraestructura, pues, ello incluye nuevas relaciones con las comunidades (Fullan, 2002).

Una escuela gestionada de manera eficiente y eficaz es capaz de producir logros en aprendizajes significativos. El director o directora escolar, como líderes formales de su institución juegan un papel trascendental en esta dinámica del centro y sus actuaciones sientan las bases para conseguir una escuela eficaz (Murillo, 2013). La Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, por ejemplo, organizacional, empresarial, de calidad, en el contexto educativo ecuatoriano este se orienta por los estándares de calidad educativa para la Gestión escolar de desempeño y aprendizaje. Cada una de las cuales responden a las necesidades sociales en un momento histórico determinado, también expresan, comprensión real de sus procesos, así como la función que el directivo y su equipo desempeñan en ese momento.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados en el ámbito administrativo, curricular, pedagógico, permitiendo que una institución logre sus objetivos y metas. La gestión educativa obligatoriamente debe partir por el diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación, momentos o etapas que deben conducir a obtener resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es clave para para que cada integrante de una institución tenga sentido, pertenencia dentro de un proyecto de todos (Proyecto Educativo Institucional), en palabras de (Csikszentmihalyi, 1990) “Si los valores y las instituciones no nos suministran un entramado de apoyo como solían hacerlo, cada persona debe usar aquellas herramientas posibles a fin de procurarse una vida plena de sentido y agradable (p.16).

En otras palabras, es importante lograr "remar hacia el mismo lado" para conseguir las metas, con el fin de mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los ámbitos de la Gestión Escolar desde el

contexto de la educación ecuatoriana, por ejemplo, la Gestión Administrativa. para la Organización Institucional, debe tener en cuenta inevitablemente algunos temas importantes como, el desarrollo profesional, información, comunicación, infraestructura, equipamiento y servicios complementarios, estos espacios administrativos deben estar orientados a facilitar o viabilizar la Gestión Pedagógica, entornos de enseñanza y aprendizaje adecuados, consejería estudiantil y refuerzo académico.

Convivencia y participación escolar, estableciendo alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo con diversas instituciones de interés en el contexto de cada institución educativa, y, por último, Seguridad Escolar, el directivo con su equipo con ayuda de la comunidad educativa, debe gestionar las diversas formas de protección de los estudiantes ante cualquier riesgo que suponga afectar su integridad.

Todo este entramado de ámbitos debe pretender mejorar el sistema educativo o al menos esa es la idea, desde el nivel macro hasta el nivel micro, donde toda enseñanza aprendizaje, el aprender, el reaprender en las aulas es lo más importante. Debemos saber cómo es el cambio desde el punto de vista del profesor individual, el estudiante, los padres, la administración, si queremos entender las acciones o las relaciones de cada uno y si pretendemos comprender en su totalidad toda la escena, debemos combinar el conocimiento conjunto de todas estas situaciones individuales con el entendimiento de factores e Inter organizativos los cuales influyen en los procesos de cambio (Fullan, 1982, pág. ix).

Ámbitos y Criterios de Acción en la Gestión del Directivo Ecuatoriano (Aptitud)

El profesional de la educación debe ser apto para ejercer la función directiva, según la Real Academia Española (2020) podemos asumir algunas definiciones, “La aptitud es Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad”, “Cualidad que permite a un objeto sea apto, adecuado o acomodado

para cierto fin”, “Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte, entre otros.”, “Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”.

Por lo expuesto, en coherencia con la función directiva, el Ministerio de Educación del Ecuador (2012), a través de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe, establece cambios considerables en los ámbitos de acciones del directivo escolar ecuatoriano, ámbitos orientados por los estándares de calidad de gestión directiva. Bajo este precepto los directivos deben ser capaces en términos de formación, ser competentes en saber hacer, cómo hacer que su gestión sea apropiada para alcanzar los fines u objetivos propuestos por la política educativa. Es importante identificar cuáles son las acciones en los diferentes ámbitos donde el directivo escolar ecuatoriano debe tener en cuenta de forma coordinada y prioritaria con su equipo directivo o docente.

Cuadro 1
Estándares de Gestión Directiva

ÁMBITO ADMINISTRATIVO	
Organización Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación, Funcionamiento de la institución. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo, docente. Monitorea las actividades de apoyo, acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo, docente.
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización, resguardo de la información de acuerdo con los procedimientos institucionales. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica, administrativa entre los actores educativos. Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades, organismos institucionales.
Infraestructura, equipamiento, servicios complementarios.	<ul style="list-style-type: none"> Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento, recursos didácticos en relación con los objetivos aprendizaje. Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.
ÁMBITO PEDAGÓGICO	
Enseñanza, aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI). Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo con la ejecución de la planificación microcurricular. Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo con los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar.
Consejería estudiantil, refuerzo académico	<ul style="list-style-type: none"> Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.
ÁMBITO DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN	
Convivencia, participación escolar	<ul style="list-style-type: none"> Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes, atribuciones contempladas en la normativa vigente.
Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.
ÁMBITO DE SEGURIDAD ESCOLAR	
Gestión de riesgos y protección.	<ul style="list-style-type: none"> Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad, autocuidado.

Nota. Ámbitos de los estándares de calidad del desempeño directivo de la educación ecuatoriana, fuente (Ministerio de Educación del Ecuador, 2020).

Bajo estos lineamientos de gestión, el directivo escolar ecuatoriano debe ser “APTO” para ejercer el trabajo en cada uno de estos ámbitos, sin embargo, se ha podido determinar de modo preocupante, la mayoría de los directivos se centra en el ámbito administrativo, al dedicar mayor tiempo, situación contraria sucede en la gestión pedagógica con sus docentes y estudiantes (Murillo, 2011).

Esta dificultad requiere una mirada urgente de políticas educativas prioritarias para identificar el rol propiamente que debe cumplir el Directivo, frente a un desborde exagerado de actividades para ejercer control interno, así como para propiciar dependencia externa (Fullan, 1997), seguro esta situación no permite ser eficiente o efectivo para garantizar calidad en las instituciones educativas.

Por lo tanto, complejidad, envergadura y demás exigencias en tareas que se les demanda desarrollar a los líderes directivos de centros educativos, exige políticas consecuentes y pertinentes (Murillo, 2013).

Liderazgo Directivo (Actitud)

El profesional de la educación debe tener actitud para ejercer la función directiva, según la Real Academia Española (2020) podemos asumir algunas definiciones: “Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia”, “Actitud graciosa, imponente”, “Las actitudes de un orador, de un actor”, “Disposición de ánimo manifestada de algún modo”, “Actitud benévola, pacífica, amenazadora, de una persona, de un partido, de un gobierno”.

Por lo expuesto las actitudes son determinantes para influir en otra persona de algún modo para ser aceptada o rechazada, el campo educativo no es indiferente a esa aceptación o en determinados momentos al rechazo de una acción directiva, sin embargo, el director o directora escolar, como líderes formales de la institución juegan un papel trascendental en la dinámica del centro, sus

una escuela eficaz (Murillo, 2013).

Bajo este precepto, es importante determinar el liderazgo del directivo para conducir a la comunidad educativa a alcanzar los objetivos establecidos, sin embargo, es importante dar cuenta del deber primero, debe ser enfocado a mejorar los aprendizajes, enseñanza, aprender, reaprender, como claves de mejoramiento. Muchos son los estudios sobre los tipos de liderazgo, pero, cual es el más apropiado para el directivo escolar, cuál debe ser su actitud de liderazgo con los miembros de su comunidad educativa interna, cuerpo directivo, docentes, estudiantes, padres, con la comunidad externa, asesores, mentores, directores de los niveles superiores.

Lo que sea un director o una directora dependerá de su identidad profesional reconocida para sí y los otros (Bolívar, 2018). Antonio Bolívar en su investigación determina al líder directivo, quién debe ser reconocido por su influencia en los actores educativos en diversos ámbitos, esto le significará tener aceptación de la comunidad educativa. Si bien es cierto el ejercicio del liderazgo puede ser ofensivo para unos o acertado para otros, lo primordial de este liderazgo, es apuntar a converger a todos los actores de la comunidad educativa en los fines educativos.

Esta convergencia depende fuertemente del directivo y el estilo de liderazgo que proponga en favor de los aprendizajes e innovación. Nutrida evidencia internacional muestra al liderazgo democrático, participativo, colaborador o transformacional para favorecer la innovación, el desempeño, condiciones de cultura, así como un clima organizacional más favorable a ellos (Farr & Ford, 1990).

Los estudios sobre el liderazgo transformacional y transaccional han influenciado notablemente las prácticas de liderazgo de los directivos. Los líderes transformadores se enfocan a objetivos de largo plazo, atendiendo las necesidades internas de sus seguidores, en tanto, los líderes transaccionales pretenden resultados a corto plazo con el intercambio de recursos,

sin embargo, se propone que ambos estilos de liderazgo no constituyen extremos de un mismo lugar, sino dimensiones independientes conjugadas flexiblemente por líderes exitosos (Bass, 1985).

Así mismo, Bass exploró manifestaciones conductuales de estas formas de liderazgo en las organizaciones de dimensión transformacional, se caracterizan por tener carisma, enfatiza la confianza, da seguridad, destaca el compromiso, considera aspectos éticos, se contacta emocionalmente con sus seguidores, anima a realizar propuestas creativas, toma riesgos, considera o trata a sus seguidores como personas individuales, considerando sus propias necesidades y aspiraciones, los escucha, los aconseja, y enseña.

La dimensión transaccional se caracteriza por la recompensa, establece compromisos específicos, ofrece y entrega recompensas por lo logros. Los autores proponen, los líderes exitosos implican tanto elementos transformacionales como transaccionales apoyados en investigación empírica (Avolio, Bruce, & Bass, 1999). De igual forma, Leithwood (1994) propone el "liderazgo transformacional" como modelo en la reestructuración escolar, por tanto, recoge las dimensiones significativas utilizadas en otras conceptualizaciones ("aplicación global de todas esas dimensiones, dice, persistir en una o varias dimensiones del liderazgo e ignorar las restantes no nos conduce a ninguna parte").

De este modo se trata de efectuar una propuesta interesante de acuerdo con Leithwood (1994) en algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años en la reconversión escolar en cuatro ámbitos: propósitos (visión compartida, consenso, expectativas), personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura (descentralización de responsabilidades, autonomía de los profesores), cultura (promover una cultura propia, colaboración), citado en Bolívar (1997). En Chile, por ejemplo, Cuadra y Veloso (2007) encontraron

características asociadas a ambos liderazgos, los cuales se asocian positivamente con características positivas en climas escolares convenientes y satisfacción laboral.

En el contexto educativo ecuatoriano, desde el inicio del Plan Decenal no se habla de preparar, capacitar o formar al directivo, cabe destacar en esta última década se ha abordado mejoras en el plano de infraestructura, concurso de méritos, entre otros. Esta situación de abandono del directivo escolar ecuatoriano en el pasado, en el presente, o tal vez en el futuro puede ser un factor de debilidad, por supuesto, para fortalecer y garantizar calidad de los aprendizajes, las escuelas necesitan contar con personas que ejerzan un liderazgo pedagógico capaz de motivar al profesorado e incentivar la mejora (Rodríguez, 2016). Así mismo, reconoce, en complemento con la ya deteriorada situación del directivo escolar, las Universidades ecuatorianas continúan con un currículo totalmente desconectado con la realidad de los centros educativos, pues no van acordes con los cambios del país en materia educativa. De hecho, la formación universitaria en administración o gerencia educativa que ofertan no responde a un liderazgo pedagógico (Lorenzo, 2005).

Es preciso conocer la realidad del sistema educativo ecuatoriano, sin duda con progresos en unos ámbitos, pero débil en otros, el ejercicio de un liderazgo transformador sin duda ayudará a encausar los estudios, los proyectos, las políticas educativas en nuestro país, desde las iniciativas micro, desde los centros educativos como laboratorios permanentes de transformación y mejora.

Conclusión

De la interrogante formulada ¿Qué competencias debe tener el directivo para la gestión y mejora de un centro educativo?, después de estudiar los postulados teóricos de los autores podemos concluir:

Los directivos competentes deben atender las demandas de su comunidad educativa, demandas traducidas en saber hacer,

cómo hacer, dimensiones específicas de formación, el perfil, las aptitudes, exigencias profesionales deberán hacer de la gestión un medio para conseguir mejora en los centros educativos.

Si bien es cierto, las competencias como concepto no son totalmente aceptadas ni se han podido formular desde el contexto educativo de forma clara por los autores, sino más bien por el contexto empresarial de la relación entre educación con los medios productivos del país. Los directivos, docentes, definitivamente, todos quienes intervienen en educación, deben precisar a las competencias como instrumento práctico, para atender en instancia primera mejorar la gestión de los centros educativos en su fin mismo, mejorar los aprendizajes. Las competencias podrán ser una moda o un engaño, sin embargo, la praxis, así como los resultados de aprendizaje de los estudiantes deberán desvirtuar estas hipótesis, entre tanto, la acción del directivo deberá ser determinante.

La gestión educativa del directivo escolar debe ser capaz de establecer los planes, programas tanto en el ámbito administrativo como pedagógico cuyas acciones estén apuntaladas específicamente a enseñar, aprender, reaprender, en definitiva, a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. De igual forma, todo directivo debe gestionar a partir de las reales necesidades del centro, de los actores educativos involucrados en su contexto, estos actores son claves para establecer relaciones de trabajo fuertes, dinámicas, comprometidas para alcanzar el éxito.

En primer lugar, como gestión educativa, el directivo obligatoriamente debe orientarse por los estándares de calidad de la educación, particularmente por los estándares de calidad de gestión directiva, en segundo lugar, partir por el diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación, momentos o etapas conducentes a obtener resultados definidos por el equipo directivo, por último, una buena gestión es clave en cada actividad de los integrantes de una institución, esto es, deben tener sentido, pertenencia dentro de un proyecto originalmente de todos (Proyecto

Educativo Institucional).

El liderazgo, como vehículo emocionalmente fuerte para conducir a las personas a los fines educativos, sin duda, debe atender múltiples requerimientos de sus seguidores para mantenerlos motivados, comprometidos. El líder pedagógico debe ser lo suficientemente carismático para fortalecer los vínculos entre los actores educativos, ser capaz de crear entornos de aprendizaje positivos, armónicos en unidad de las personas para fomentar relaciones sanas, climas favorables en el aprendizaje entre docentes, estudiantes y comunidad.

El verdadero liderazgo del directivo inequívocamente debe apuntar a transformar las reales aspiraciones de los centros educativos, participando conjuntamente con todos sus integrantes, distribuyendo responsabilidades, descentralizando, con integración sólida, asumida por cada uno como propia, para asegurar eficiencia y efectividad en la consecución de verdaderos objetivos educativos.

Referencias

- Avolio, B., Bruce, J., & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beneitone, E. G., & Wagenaar. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. Informe Final Proyecto Tuning*. Bilbao España Universidad de Deusto y Universidad de Groninger.
- Bolívar, A. (2018). Identidad profesional y dirección escolar en España. Una mirada de los otros. *Revista Brasileira de Educaco*, 1-23 V23.
- Burnier, S. (Septiembre-Diciembre de 2001). *Pedagogia das competencias: Conteúdos e métodos (Electronic Versión)*. Recuperado de: Boletín Técnico do Senac: <http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec272>.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Barcelona: Kairós.
- Cuadra, V. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 42-58.
- Díaz-Barriga, A. (2006). El enfoque de competencias en educación; Una alternativa o un disfraz de cambio). *Redalyc*, Núm.39.
- Díaz-Barriga, A., & Rigo, M. (2000). *Formación docente y Educación Basada en Competencias In Formación en competencias y formación profesional*. México: CESU-UNAM.
- Farr, J., & Ford, C. (1990). Individual Innovations. . *Psychological and Organizational Strategies*, 63-80.
- Fullan, M. (1982). The meaning of educational change. *New York: Teachers College Press*, ix.
- Fullan, M. (1997). Whats worth fightin for in the principalship. *New York: Teachers College Press: Toronto: Ontario Public School Teachers Federation*.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado*, 1-12.
- Fullan, F. & Hargreaves, A. (1997). Whats worth fightin for out there? *New York: Teachers College Press*
- García, L. C., & Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas mas valoradas. *IESE Business School. Universidad de Navarra*, N° 01/4.
- Hernández-Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de educación*, 31-60.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas. Revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 367-368.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (05 de 11 de 2019). *educacion de calidad*. Recuperado de: www.educaciondecalidad.com.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (11 de Abril de 2020). *Ministerio de Educación*. Recuperado de: [https://educacion.gob.ec/2017/ESTANDARES DE GESTION ESCOLAR Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO](https://educacion.gob.ec/2017/ESTANDARES_DE_GESTION_ESCOLAR_Y_DESEMPEÑO_PROFESIONAL_DIRECTIVO).
- Murillo Torrecilla, F (2011). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de la educación*, 49-83.
- Murillo Torecilla, F. (2013). La distribución del tiempo de los directores de las escuelas de educación primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de educación*, 361.
- Real Academia Española. (2020). *Real Academia Española*. Recuperado de: <https://www.rae.es/drae2001/aptitud>.
- Rodriguez, E. (2016). La dirección escolar en Ecuador: Una breve investigación exploratoria. *Revista de ciencia. UNEMI*, 79-88.
- Rodriguez, F., & Barros, T. (2007). *Competencias, ¿Engaño o certezas?* Quito: Cámara del Libro.
- Tobón, Rial, Carretero, & García. (2006). *Competencias, calidad y educación*. Bogotá: Ira. ed. Alma Mater.
- Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en coompetencias*. Bilbao: Ediciones Mensajero.