

Perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador

Milton Euclides Condoy Machuca¹

miltoncondoy.est@umecit.edu.pa

<https://orcid.org/0009-0002-6393-7573>

Universidad Metropolitana de Ciencia y
Tecnología UMECIT-Panamá

Tukup Tito Chumpik Wampash

titochumpik.est@umecit.edu.pa

<https://orcid.org/0009-0005-4418-2947>

Universidad Metropolitana de Ciencia y
Tecnología- UMECIT-Panamá

RESUMEN

El presente artículo se enfocó en el análisis y la descripción del “Perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador”. Ante la inminente transformación social producto de los avances económicos, políticos, científicos y tecnológicos, se hace necesario fomentar un tipo de administradores educativos que respondan a estas necesidades imperantes, transformando e innovando al sistema, buscando siempre la mejora de los procesos de enseñanza y de gestión. Los administradores educativos del siglo XXI logran los propósitos educativos desde la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación, en fin, buscan la integración de toda su comunidad para alcanzar las metas y fines institucionales. El estudio se aborda desde la investigación analítica documental y bibliográfica descriptiva. Esta metodología permitió la búsqueda de información científica rigurosa en la construcción del marco teórico y el uso de sitios de publicación científica de alto prestigio. Tras el análisis y la descripción de los referentes teóricos se encontró que el perfil profesional y el liderazgo son esenciales en el desempeño de los administradores educativos ecuatorianos. Se concluye tras el análisis documental que el perfil y el liderazgo son fundamentales en los procesos de gestión y la toma de decisiones de los administradores educativos del Ecuador.

Palabras clave: perfil profesional; liderazgo directivo; administradores educativos

¹ Autor Principal

Professional profile and managerial leadership of educational administrators in Ecuador

ABSTRACT

This article focused on the analysis and description of the "Professional profile and managerial leadership of educational administrators in Ecuador". Given the imminent social transformation resulting from economic, political, scientific and technological advances, it is necessary to promote a type of educational administrators that respond to these prevailing needs, transforming and innovating the system, always seeking to improve the teaching and management. Educational administrators of the 21st century achieve educational purposes from collaboration, teamwork and communication, in short, they seek the integration of their entire community to achieve institutional goals and purposes. The study is approached from descriptive documentary and bibliographical analytical research. This methodology allowed the search for rigorous scientific information in the construction of the theoretical framework and the use of highly prestigious scientific publication sites. After the analysis and description of the theoretical references, it was found that the professional profile and leadership are essential in the performance of Ecuadorian educational administrators. It is concluded after the documentary analysis that the profile and leadership are fundamental in the management processes and decision-making of educational administrators in Ecuador.

Keywords: *professional profile; directive leadership; educational administrators*

Artículo recibido 08 abril 2023

Aceptado para publicación: 08 Mayo 2023

INTRODUCCIÓN

Este artículo tiene como tema, perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador, en nuestro país, al igual que el resto de países, está preocupado por la calidad de la educación que se imparte en las instituciones que conforman su sistema educativo. Con este afán, desde la implementación del Plan Decenal de Educación sobre todo del 2006 al 2015, se ha creado todo un sistema de intervención, desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación de los procesos educativos y en todas las áreas (pedagógica, social, humana, infraestructura, gestión, etc.) que tienen que ver directa e indirectamente con la educación.

En este sentido, el presente artículo se enfoca en analizar el perfil y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador, entendiendo que es uno de los aspectos que inciden directamente en la transformación e innovación institucional, así como el de la calidad educativa que se imparte en estas instituciones. Actualmente los directivos educativos se enfrentan a una diversidad de roles que tienen que ver sobre todo con la administración escolar más que con los aspectos pedagógicos fundamentales en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Desgraciadamente las tareas administrativas por acción de la normativa hacen que los administradores educativos dediquen mayor tiempo al control y la supervisión de recursos materiales y humanos más que a las funciones pedagógicas, dejando de lado el seguimiento y la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo profesional del talento humano (OCDE, 2009; UNESCO, 2008 citados por Vaillant, 2015). De esta manera, la calidad educativa está fuertemente limitada al accionar de los directivos frente a las normas que indican su actuar, por lo que se hace necesario su flexibilización para que el rango de acción de los administradores educativos se extienda a los procesos pedagógicos que al final son los fines que conllevan a la calidad de los aprendizajes.

Los referentes teóricos giran en torno a dos variables que componen el tema de estudio, el perfil profesional y el liderazgo de los administradores educativos. Frente al perfil profesional de los directivos educativos se entiende que el mejoramiento cualitativo de los centros educativos depende de estos por su “capacidad de ser: Líder, supervisor(a), animador(a) y capacitador(a) para transformar su centro en una institución que promueva el desarrollo continuo en forma compartida de todos los que participan en

el proceso educativo” (González, 1997 citado por González, 2006, p. 241). Entonces, los administradores educativos competen capacidades de gestión, pedagógicas, de manejo de recursos, pero sobre todo de liderazgo.

De todas las capacidades que conforman el perfil profesional de los directivos, la que mayor impacto tiene en la identidad institucional, la transformación, la innovación, la gestión y la educación, es el liderazgo. El liderazgo, refiere a un conjunto de responsabilidades que facilitan las complejas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, los centros escolares y con el sistema educativo. Pero, para sacar adelante estas complejas relaciones el líder directivo debe contar con actitudes, habilidades, conocimiento y competencias que le permitan resolver problemas, gestionar e innovar, dentro de un marco de colaboración y de trabajo compartido para llegar a ser lo que la institución desea ser (OEI, 2019).

El estudio pretende contribuir al análisis y la comprensión del perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador y del impacto de su accionar en la transformación e innovación educativa. Se espera que este artículo sirva como fuente de consulta para futuras investigaciones y que además sea un documento para la reflexión y el análisis de las prácticas directivas de los centros escolares. Por ello, este artículo tiene el propósito de analizar y describir los perfiles profesionales y el liderazgo de los administradores educativos ecuatorianos. Por lo tanto, para cumplir con el propósito del artículo se desarrolló una investigación de tipo analítica documental y bibliográfica descriptiva. Tras la revisión y el análisis documental se evidencia que el perfil y el liderazgo de los administradores educativos inciden en la dirección, transformación e innovación institucional y educativa.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La administración educativa que configuran el aspecto de gestión de los directivos educativos y que conforman la responsabilidad de desarrollo teórico de este artículo buscan establecer una revisión, reflexión y discusión continua de la estructura del sistema educativo ecuatoriano. Es, por tanto, que surge la interrogante que pudiese destacar la existencia de una relación entre el perfil profesional y el liderazgo de los administradores educativos ecuatorianos. Frente a esta interrogante se han desarrollado

un sinnúmero de estudios que pretenden dar respuesta a un problema que ha permanecido latente en el tiempo.

En el contexto de las políticas de aseguramiento de la calidad de la educación ecuatoriana, se señala que, todo directivo de calidad debe buscar “contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa” (MINEDU, s.f., parr. 1). Gracias a las profundas reformas educativas que se dieron en la década pasada y fruto de las experiencias acumuladas y necesidades educativas del país durante todo este tiempo, en el Ecuador, se creó y se mantiene un sistema de gestión educativa que se plasma a través de estándares de desempeño directivo (MINEDU, s.f.).

Los Estándares de Calidad Educativa se han convertido en importantes referentes que buscan mejorar los servicios educativos, orientando, reajustando e implementando nuevos procesos a fin de mejorarlos. En este sentido, los Estándares de Calidad Educativa “son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del Sistema Nacional de Educación” (MINEDU, s.f., parr. 1). Si bien, los Estándares de Calidad Educativa evalúan los logros de todos los actores del Sistema Nacional de Educación, en nuestro caso en esta y en otras bibliografías nos referiremos a aquellos que describen en lo concerniente a los Directivos educativos.

Perfil Profesional

En ámbitos generales, el perfil profesional refiere a un conjunto de capacidades y competencias que identifican a una persona para desenvolverse con eficiencia en cualquier campo laboral. En este sentido, refiere a “la descripción clara del conjunto de competencias y resultados de aprendizaje que posee una persona, que le permitirá asumir las actividades y responsabilidades propias de una determinada profesión, en un entorno o campo profesional definido” (INBAS, 2020, p. 12). El marco de referencia que se establece para determinar la eficiencia de un profesional en un determinado campo laboral es lo que indica si una persona es o no competente y es lo que define al perfil profesional.

Existe un sinnúmero de perfiles profesionales que ocupan diferentes puestos de trabajo, desde los puestos de colaboración hasta los cargos directivos, es evidente que los roles que se desempeñan son diferentes, los unos hacen relación directa con las actividades prácticas o de mano de obra y los otros se encargan de la administración. El puesto de director se convierte en uno de los más altos cargos y de

mayor responsabilidad a asumir en cualquier jerarquía organizacional o empresarial. Para, asumir estos puestos se debe demostrar un alto grado de cualificación dentro del campo de la administración, la gestión y de las relaciones humanas.

El trabajo del directivo se orienta a "combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos" (Pérez, 1999, p. 197). Entonces, el objetivo primordial del director es garantizar la eficiencia, productividad y desempeño de la empresa a cuál dirige, poniendo en práctica actividades encaminadas a supervisar y controlar los recursos humanos, físicos y económicos. Es decir, define las líneas de acción a seguir y es responsable por el éxito o fracaso de su organización, sin descuidarse de sus decisiones y del impacto que tienen ellas para quienes dirige.

El perfil profesional de los directivos educativos, tiene que ver con la capacidad para administrar y organizar a la institución donde se encuentra ejerciendo su labor, en base a su profesionalización pedagógica, conocimientos en administración y gestión, poniendo en práctica habilidades, actitudes y valores que reflejen su autonomía personal y capacidad académica, necesarios en la toma de decisiones oportunas para direccionar a la institución en base a la planificación, la organización, la evaluación y el seguimiento de los servicios educativos a fin de lograr los máximos logros frente a la calidad educativa (Secretaría de Educación Pública, 2017 citado por Martínez, 2022).

La elección de los directivos ecuatorianos ha estado fuertemente influenciado por las políticas educativas del país, antes de la aprobación de Ley Orgánica de Educación Intercultural en 2011 que es donde se establecen los parámetros para acceder a cargos directivos, la elección de los rectores y directores simplemente se los hacía por afinidad política o por pertenecer a una organización (Unión Nacional de Educadores (UNE) con fuerte tinte político del Movimiento Popular Democrático (MPD) hoy extinto) que dominaba las riendas de la educación en el país. En esta breve historia es simple darnos cuenta sobre cómo era la administración educativa en los diferentes planteles del país.

Perfil Profesional de los actuales directivos

Para poder entender la realidad de los actuales directivos es menester recordar algunos hechos suscitados (a más de los ya expuestos) y narrados con gran maestría por Fabara (2015) quien nos da una visión resumida sobre estos acontecimientos, pero que clarifican muy bien sobre cómo se maneja las políticas educativas actuales para la elección de los cargos directivos, donde señala que:

Es necesario recordar que entre los años 2008 y 2013 se expidieron importantes disposiciones que cambiaron la normativa de la educación nacional, así, en el año 2008 se aprobó la nueva Constitución de la República del Ecuador (Ecuador, 2008), en el 2011 se expidió la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural (Educación, 2011), en el 2012 se aprobaron los Estándares de Calidad Educativa, entre los cuales están los Estándares de la Gestión Directiva (Estándares Educación, 2012) y el Reglamento de la Ley de Educación Intercultural (Educación, 2012). En el año 2013 se emitió la Normativa para la Designación de directivos (Normativa, 2013). (p. 240)

Con estas normativas no solo se da un nuevo rumbo al Sistema Educativo Ecuatoriano, sino también al perfil profesional que deben tener los candidatos para ser elegidos y desarrollar sus funciones tras ser elegido. Los Estándares de Calidad Educativa en su apartado sobre los Estándares de la Gestión Directiva y la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), señala con claridad el perfil profesional que deben tener y desarrollar los directivos educativos.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en el capítulo II sobre Los concursos de méritos y oposición para el ingreso, traslado y promoción de docentes, art. 281 sobre la elección de Rectores o directores señala:

1. Acreditar al menos la categoría D del escalafón docente;
2. Tener título de cuarto nivel, preferentemente en áreas relativas a la gestión de
3. centros educativos; y,
4. Haber aprobado el programa de formación de directivos o su equivalente (p. 76).

Aunque la LOEI nos da una idea sobre el perfil profesional para ocupar un cargo directivo en las instituciones educativas ecuatorianas no enfatizan el tipo de roles que deben ser desarrollados y que van íntimamente ligados con las capacidades y competencias para el ejercicio de su labor. En este sentido, Los Estándares de la Gestión Directiva inmersos en los Estándares de Calidad Educativa abordan a profundidad sobre la acción práctica directiva, dándonos una idea general sobre el perfil profesional que se busca obtener en la administración educativa.

Dentro de los Estándares de la Gestión Directiva refiere a las capacidades del directivo para el “liderazgo, la gestión pedagógica, el talento humano, los recursos, al clima organizacional y la

convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo” (MINEDUC, 2012, p. 15). Las dimensiones que propone el MINEDUC tienen como propósito la mejora de la práctica de la administración, la gestión y el liderazgo en las unidades educativas del país.

De las dimensiones expuestas o áreas de acción entorno a la organización y gestión en el Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa sobre la Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente se expone las dimensiones, los componentes y los estándares que deben tomarse en cuenta para dicha evaluación, los cuales se los expone en el siguiente cuadro:

Tabla: 1

Estándares de Calidad Educativa: Gestión Escolar y Desempeño Profesional Directivo

Dimensión: Gestión Administrativa	
Componente	Estándar
Organización Institucional	Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.
	Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
	Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.
Desarrollo Profesional	Gestiona la ejecución de actividades de Capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.
	Monitorea las actividades de apoyo y 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 y docente.
Información y comunicación	Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales.
	Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.
	Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales.

Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje.
	Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.
Dimensión: Gestión Pedagógica	
Enseñanza y aprendizaje	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 a la ejecución de la planificación microcurricular.
	Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar
Consejería estudiantil y refuerzo académico	Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.
	Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.
Dimensión: De convivencia, Participación Escolar y Cooperación	
Convivencia y participación escolar	Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.
	Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.
	Coordina la participación de la institución en las redes de trabajo colaborativo conformadas.
Dimensión: De Seguridad Escolar	
Gestión de riesgos y protección	Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y autocuidado.

Nota: La tabla muestra los estándares de calidad educativa en gestión y perfil profesional de los directivos educativos. Tomado de MINEDUC (p.43-63)

Como se puede observar en el cuadro la Gestión Directiva está relacionada con dimensiones, componentes y estándares que se relacionan directamente con la práctica laboral del Director o Rector institucional. Aunque existe una diferenciación en las dimensiones con los estándares de calidad educativa existe una coherencia con los indicadores para medición de cada estándar. De estos estándares

el MINEDUC ha propuesto el perfil que deben tener los directivos educativos. En la siguiente tabla se observa sobre que parámetros se sustenta este perfil directivo:

Tabla: 2

El Perfil del Directivo Educativo Ecuatoriano

Ámbito	Componente
Liderar la institución educativa	Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI);
	Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa;
	Ejercer un liderazgo compartido y flexible,
	Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.
Involucrarse en la gestión pedagógica	Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo;
	Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación, y;
	Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.
Gestionar el talento humano y recursos	Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal;
	Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos;
	Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos;
	Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal, y;
	Demstrar una sólida formación profesional.
Asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada	Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional;
	Promover la formación ciudadana e identidad nacional;
	Fortalecer lazos con la comunidad educativa, y;
	Comprometer su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir.

Nota: La tabla muestra las áreas y los componentes del directivo educativo ecuatoriano. Tomado de MINEDUC (s.f.)

El perfil profesional de los directivos educativos ecuatoriano está homologados a la gestión y organización en administración educativa de otros países de la región y del mundo, aunque los contextos sean diferentes, no quiere decir que se aparten de patrones que pueden ser tomados y adaptados para mejorar los procesos de gestión. Dentro de los procesos de la evaluación de la gestión del directivo

educativa a través de estándares de calidad que se vienen dando desde el 2012, lo que se busca es la mejora de los procesos y de su rol en la toma de decisiones a fin mejorar los servicios en todos los niveles y con ello la calidad educativa que es el fin último dentro de los sistemas educativos.

El perfil del directivo ecuatoriano se sustenta en cuatro pilares fundamentales, el liderazgo, la gestión pedagógica, la gestión del talento humano y de los recursos y una sana convivencia en la organización y en todos los actores que forman parte del sistema educativo. Estos pilares sustentan las competencias que un directivo debe desarrollar para poder desenvolverse con eficacia y eficiencia dentro sus funciones, como líder debe estar al frente del cumplimiento de todas las políticas educativas del país tanto en el nivel macro, meso y microcurricular, al frente de la innovación, el desarrollo del talento humano (comunidad educativa), planteamiento de objetivos ambiciosos pero reales, en condiciones de igualdad y equidad y a través de un buen sistema de comunicación y evaluación con cada una de las estructuras dentro de la institución.

La gestión educativa quizá sea uno de los principales roles que debe asumir un rector porque el fin de toda unidad educativa es la educación en términos de calidad por lo que las decisiones y acciones que se tomen en este pilar son vitales para el éxito de los objetivos educativos de la institución. Su trabajo debe estar enfocado en el mejoramiento e innovación del currículo, desde sus aspecto internos y externos a través de la preparación eficiente en la carrera profesional docentes. El punto medular es que este esfuerzo por mejorar el currículo y el fortalecimiento de las competencias docentes son para enfocarse en el proceso de formación de los estudiantes y ayudarles a desarrollar sus competencias para una buena vida social, laboral y personal (Siliceo, 2007; López, 2010 citados por Valles, Rodríguez, Del Valle, Rojas y Jiménez, 2017).

La optimización de los recursos económicos, humanos, materiales y técnicos es el componente que viabiliza todos los proyectos que se quieren implementar en la escuela, por lo tanto, su organización y manejo exige de mucha responsabilidad y honestidad. Esta base es muy delicada porque gestionar el talento humano no significa manejar recursos como tal, ya que se compromete a personas con sus propias personalidades y capacidades, entonces lo que se busca es insertar al talento humano en función de sus competencias e ir ubicándolas en las diferentes etapas de la planificación, ejecución y control, pero respetando su identidad y cultura a fin de cumplir con los objetivos organizacionales (Majad, 2016).

Las buenas relaciones entre las estructuras administrativas y los demás integrantes de la comunidad educativa se sustentan en la base de excelentes estrategias de comunicación. Senge (2002) citado por Rivera, Cegarra, Vergara y Matos (2016) señala que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar” (párr. 4). Cabe recordar que las instituciones educativas son formadoras por lo tanto éstas deben basar sus actividades en un clima de respeto, de armonía y de convivencia pacífica. De aquí que el compromiso gerencias de fundamentarse en una gestión efectiva de las personas, para facilitar y promover una convivencia armónica.

Como podemos notar un directivo educativo debe contar con amplio repertorio de conocimientos, capacidades y competencias por lo que es necesario que cuente con una buena preparación académica y práctica para el cargo. Desde las reformas educativas realizadas en la década pasada, hacia adelante no se ha tenido nuevas propuestas para mejorar los procesos de gestión educativa, el tiempo cambia, las sociedades evolucionan y la generación de conocimiento no se ha estancado. En este sentido, se vuelve indispensable la actualización de las políticas en el campo de la formación directiva de los administradores educativos.

El propósito, es mantener una línea de acción que vaya a la par de los cambios y de las nuevas exigencias sociales.

Rodríguez, Vargas, Callejas, Larraín, Nero, Alonso, Sanz, Ibarra, Moreno, Bello, Fabara y Porras (2009) señalan que:

Un aspecto esencial en las instituciones escolares es que exista el esfuerzo de ser una organización de aprendizaje que se caracterice por el aprendizaje continuo, la transformación, la adaptación, la gestión participativa, el trabajo reflexivo y la colaboración de sus miembros; que contemple el aprendizaje a partir de la experiencia y de la historia; donde se practique la experimentación continua, la visión compartida, el trabajo en equipo y en grupos diversificados. En este sentido, una escuela eficaz debe favorecer de manera continua el aprendizaje de todos sus miembros y equipos. (p. 90)

Esta búsqueda constante del mejoramiento de la calidad educativa responde a las interrogativas sobre lo que se debe hacer para mantener un escenario institucional capaz de sobrepasar la barrera del tiempo y ubicarse frente a nuevos contextos. Esto será posible, si los directivos son conscientes que una

institución está formada por actores y procesos que se interrelacionan entre sí y, por lo tanto, debe ver a la organización como un sistema. Cuando existe esta visión, se reconocen los pilares que fundamentan una gestión de calidad, como la gestión pedagógica (hacia dónde va la educación que se propone, que tipo de aprendizaje son esenciales y que tipo de evaluación los mide), visión que debe ser compartida por todo el equipo de trabajo.

La visión de equipo permite atender las diferentes realidades de la población en general, pero sobre todo la que forma parte de su institución, en cuanto a la interculturalidad, diversidad, pluralidad, incertidumbre, particularidades propias de un contexto escolar y de los procesos de aprendizaje. Los conocimientos que se obtiene fruto de las experiencias, la investigación y la acción de las buenas prácticas educativa de forma colectiva e inmersas dentro de un sistema educativo debe favorecer el aprendizaje institucional y del país. Lo expuesto, dará frutos en los contextos actuales si se parte de evaluaciones, reflexiones, autocríticas y la búsqueda de la innovación constante, además de proponer proyectos institucionales y planes estratégicos de gestión que respondan a nuestra realidad educativa.

El liderazgo del Directivo Educativo

El líder es una persona con cualidades que puede influenciar directa o indirectamente sobre otras, estas cualidades generalmente son inherentes a la persona y es justamente este punto donde surge la pregunta si un líder ¿nace o se hace? al respecto, ha existido varias controversias sobre esta pregunta, que no es el caso de nuestro estudio, sino que más bien se enfoca en como esta persona aplica sus cualidades a fin de fortalecer y orientar a su organización para la mejora de sus servicios.

En toda organización siempre habrá un líder, el líder posee cualidades innatas o adquiridas que las usa para influenciar y motivar a sus colaboradores y es quien asume la responsabilidad del éxito o fracaso de su institución. Estos puestos de privilegio, traen consigo un sin número de responsabilidades que tienen que ver directamente con la capacidad de persuasión, de incidir en los demás y el carisma, valores determinantes a la hora de alcanzar los objetivos propuestos.

Antes de poder establecer la definición del liderazgo educativo, primero haremos una definición de lo que es en el campo de la administración, en este sentido Ucha (2009) señala que el liderazgo es “aquella capacidad que dispone una persona y por la cual es capaz de influir en su grupo de pertenencia, o a un determinado público ante el cual se expresa y dirige su mensaje” (parr. 1). Como ya se mencionó, la

capacidad de persuasión es la habilidad que tiene el líder de incidir en los valores, creencias y acciones de sus colaboradores, pero, sobre todo, la empatía para entenderlos y apoyarlos en su trabajo, pues uno de sus propósitos debe ser el crecimiento común y no solo el cumplimiento de las metas institucionales. Desde la mirada de la gestión educativa, el liderazgo escolar de los directores educativos, se lo define como, la capacidad de incidir en otros para movilizarlos y articularlos a fin de conseguir los fines y las metas educativas e institucionales. Tener liderazgo, no solo es gozar de habilidades cognitivas, de organización, de gestión y técnicas, la inteligencia emocional es primordial para ejercer el liderazgo (Leithwood, 2009; Goleman, 2014, citados por Manríquez y Reyes, 2022). En el ejercicio del liderazgo, la capacidad del líder es decisoria, pero no es inquebrantable, por lo que debe ser compartida por las diferentes estructuras jerárquicas para que el trabajo del líder sea valorado. Por otro lado, reconocer nuestras emociones y la de los demás creara un clima más humano, más solidario, más armonioso y en condiciones de respeto.

En educación, al liderazgo no solo debe vérselo desde la visión de capacidades, inteligencia y emociones, sino que también debe estar orientada a la manera en que un líder afronta los desafíos de un mundo en constante cambio. Repensar la educación, de la práctica educativa, de la filosofía educativa, de la moral, de las tendencias y cambios sociales, es llevar a la escuela a un ecosistema lleno de incertidumbres, que invitan a afrontar y resolver nuevos desafíos fundamentales para la supervivencia escolar e institucional y este debe ser la visión de líder y de su liderazgo. Exponer a la escuela y ver como esta responde al desafío, es la mejor manera de comprobar si el trabajo de liderazgo y de su estructura está o no siendo bien direccionado.

Una concepción bastante nueva sobre el liderazgo escolar es que no solo alcanza a los Rectores y Directores, sino que también se extiende a las otras estructuras de la organización escolar que suelen estar comprometidas con las metas educativas. En este sentido, en todas las definiciones de liderazgo se destaca un proceso de influencia del líder hacia otras personas a fin de estructurar el camino de la organización. Para delimitar las actividades y las relaciones, un líder debe influenciar en las actitudes, motivaciones, comportamiento de las personas, en su liderazgo, y capacidad de administración y gestión (Yukl, 2002; Bush y Glover, 2003, citados por Pont, Nusche y Moorman, 2009). La importancia que

actualmente tiene el liderazgo educativo radica en su influencia decisiva sobre la práctica educativa, las políticas educativas y las relaciones internas y externas de la escuela.

Estilos de liderazgo de los directivos escolares ecuatorianos

Los tipos de liderazgo que se ejercen en las instituciones educativas pueden ser tan variado como los tipos de personalidad de quienes ejercen acciones de liderazgo, pues estas acciones (comportamientos y actitudes) son un elemento fundamental en la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de transformación institucional. De esta manera, los estilos de liderazgo se supeditan al patrón de conducta de un líder o de un directivo que al ser accionada influye en el comportamiento de terceros para ser que hagan con él o por él las acciones que vayan a favor de la organización (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016). Eagly et al. (2003) citados por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2016) señalan que los estilos de liderazgo dominante son el “liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y laissez faire (‘dejar hacer’, o permisivo)” (p. 749).

En las instituciones educativas ecuatorianas el tipo de liderazgo que se ejerce es el de carácter tradicional, donde todas las responsabilidades caen en manos de los directores y Rectores, cuyas acciones se supeditan simplemente a la delegación de responsabilidades sin ningún sustento técnico para hacerlo, sino que nada más se dejan dirigir por la intuición y este es uno de los graves problemas que afectan a la calidad educativa y a la organización escolar. En este sentido, Balda y Guzmán (2015) señalan que en los colegios fiscales rurales del cantón Portoviejo (Manabí-Ecuador) prevalece el estilo tradicional donde el director cumple el papel central dentro de la jerarquía de mando y sugiere que se necesita de un estilo transformacional, que involucre a toda la comunidad educativa.

Por otro lado, García y Espinoza (2018) en su estudio de los estilos liderazgo y su impacto en los centros de educación media del Ecuador, estudio que se basó desde la perspectiva de los directivos educativos y la de sus subordinados docentes. Los resultados que encontraron tras el análisis de la información desde las dos perspectivas fueron que existe un estilo de liderazgo mixto, el estilo transformacional y transaccional. En este estudio podemos darnos cuenta que existe una gran diferencia en los estilos de liderazgo con el estudio anterior y esto puede deberse a la ubicación geográfica de las instituciones en donde se realizó el estudio.

Segarra (2018) en su estudio previo a la obtención del título de maestría que lleva por tema, estilo de liderazgo y clima organizacional en la U. E. Simón Bolívar (Quito-Ecuador), encontró que los directivos educativos de la institución ejercen un estilo de liderazgo transaccional, el mismo que se da por relaciones informales, reguladas por emociones y acuerdos. Los trabajos citados se basan en estudios hechos en instituciones de básica y bachillerato, para complementar estos estudio con el universitario se cita el trabajo hecho por Morales, Torres y Rendón (2018) que en su estudio sobre el liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil, encontró que el estilo de liderazgo que más se recomienda para este tipo de instituciones es el transaccional porque permiten establecer con claridad relaciones de trabajo y comunicación entre los sistemas jerárquicos de la institución.

Como podemos darnos cuenta en estos estudios, los estilos de liderazgo que sobresalen en las direcciones educativas de las instituciones de educación ecuatoriana son: el estilo tradicional que puede derivar en un liderazgo autoritario o laissez faire, que por experiencia es el estilo predominante en el país, sobre todo en las unidades educativas que están ubicadas en las zonas urbano marginales y rurales. Por el contrario, los estilos de liderazgo que predominan en las zonas urbanas y que coinciden con los estudios citados son el estilo transformacional y transaccional. Para dar claridad al artículo y con la idea de contribuir a desarrollar un estilo de liderazgo eficaz, que fomente la calidad educativa y la transformación e innovación institucionales, se hará una breve exploración teórica de los estilos de liderazgo señalados.

El estilo transformacional: Este tipo de líder utiliza la empatía como herramienta para influir en sus seguidores, porque siente sus deseos y aspiraciones al igual que él, invitándolos a superarse y ofreciéndoles los recursos y las herramientas para hacerlo, logrando de esta manera que se empoderen y motiven, pero sin dejar de lado las actitudes y acciones morales. Generalmente, suelen persuadir a sus seguidores para que se superen, utilizando propósitos y metas desafiantes y para lograrlo, crean sistemas de valores, trabajo en conjunto y el velar por las necesidades superiores de sus seguidores (Zhu et al., 2011;2012 citados por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016).

Los líderes transformacionales basan su actuar en las actitudes éticas y morales por lo que gozan del respeto de sus seguidores y los invita a que su actuar sea igual al de él, también, demuestran interés y preocupación por el estado emocional o físico de sus colaboradores, por lo que saben escuchar e

intervenir en momentos claves, esta actitud deja definido los roles dentro de la organización. Por lo que, sus características son bien definidas, su influencia es idealizada ya que despiertan el respeto, la confianza y el deseo de ser imitados por parte de sus seguidores (Böhm et al., 2015; Tan et al., 2013; Mittal y Dhar, 2015 citados por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016)

También, despiertan motivaciones inspiracionales dentro de su equipo para alcanzar las metas y propósitos del equipo, en ambientes de colaboración, esfuerzo y compromiso de los integrantes. Propician ambientes para la estimulación intelectual, la creatividad e innovación en la solución de problemas, lo que se convierte en un desafío permanente en post de la mejora organizativa. Considera de manera individual a sus seguidores, asignándoles responsabilidades individuales, haciéndolos sentir importantes, pero bajo parámetros de supervisión, de estímulo y de orientación, lo que provoca el mejoramiento de las relaciones interpersonales (Molero et al., 2010; Chen et al., 2015; Nübold et al., 2015; Yasin et al., 2014; Perko et al., 2014; Fernet et al., 2015; Avolio et al., 1999; Yukl, 2006; Vaccaro et al., 2012 citados por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016).

El estilo transaccional: Este tipo de liderazgo utiliza el monitoreo y control de sus seguidores a partir de la medición de las metas alcanzadas en plazos definidos, pero manteniendo siempre la cultura organizacional. El tipo de relación se basa en acuerdos sobre metas y estímulos, lo que provoca que haya un desinterés por el desarrollo individual de sus seguidores, sus relaciones se basan en la negociación, el control y el logro de resultados. Sus características más sobresalientes son: Recompensa contingente, es el líder quien define el camino y las recompensas; Gestión por excepción, toma acciones correctivas cuando sus colaboradores están tomado malas decisiones, este proceso se da en tres pasos, evaluación del desempeño, identificación de los problemas de gestión y adopción de medidas correctivas (Antonakis y House, 2014; Bono et al., 2012; Breevaart et al., 2014; Zhu et al., 2012; Epitropaki y Martin, 2005; Hamstra et al., 2014; Birasnav, 2014 citados por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016).

El estilo laissez faire: Son líderes que aluden sus responsabilidades, son pasivos, porque no toman acciones ni decisiones, son temerosos de ser coaccionados por sus decisiones y por los posibles malos resultados. Cuidan su reputación, pero sucede todo lo contrario, no existe autoridad, peor la toma de decisiones en momentos determinantes, las acciones de sus seguidores no tienen control, por lo que existe una mala sensación de libertad ya que no existe ningún tipo de monitoreo. Este tipo de líderes se

caracterizan por evitar las decisiones y las acciones por lo que sus seguidores son libres de hacer lo que quieren sin ningún tipo de orientación, control y corrección (Skogstad et al., 2014; Avolio et al., 1999; Chaudhry y Javed, 2012; Furtner et al., 2013 citados por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016).

METODOLOGÍA

El presente artículo que lleva por nombre “Perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador” se lo ha abordado desde un enfoque cualitativo y con estructura de investigación analítica documental y bibliográfica descriptiva. Chong (2007) señala que la investigación documental “se ocupa del estudio de los documentos que se derivan del proceso de la investigación científica y de la información preexistente antes de empezar la investigación” (p. 183). La información preexistente permite citar y referenciar otras investigaciones con temas similares a la investigación, estos sustentos argumentan los contenidos teóricos del estudio.

Por otro lado, la investigación analítica consiste en desintegrar el todo en sus elementos fundamentales, para estudiarlos a detalle y establecer relaciones con el objeto de estudio (Chong, 2007). Ir de lo general a lo específico permite profundizar los sustentos teóricos que establecen las leyes generales sean para reafirmarlas o establecer nuevos sustentos que los consoliden. En otras palabras, la investigación analítica permite entender un fenómeno desde la descripción y la medición de las relaciones causales de los componentes que explican el porqué de un fenómeno.

Por un lado, la investigación documental permite el estudio de fuentes bibliográficas que generan los sustentos teóricos para una investigación, por otro, la investigación analítica permite el análisis de esos sustentos teóricos para la construcción y el entendimiento de una nueva teoría. En la construcción de esta nueva teoría se puso en marcha la descripción de estos sustentos teóricos, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que los estudios descriptivos buscan “especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92). Para este artículo es importante detallar los conceptos fundamentales porque son los fundamentos para identificar las características y el perfil que el estudio va a tomar.

La recopilación de la información se basó en la consulta de fuentes bibliográficas sean físicas o electrónicas previamente analizadas y evaluadas de acuerdo a la rigurosidad científica de sus contenidos.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la revisión analítica de la literatura permite “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p. 61). Obviamente estos contenidos han sido rigurosamente seleccionados por la similitud con el tema del estudio.

En definitiva, la técnica de revisión documental permite la consulta de literatura científica y especializada en el tema de investigación con el propósito de utilizar en la construcción de un nuevo estudio, pero para ello se requiere de operaciones mentales que permitan interpretar, analizar y sintetizar la información en post de la fundamentación de una nueva teoría. Dulzaides y Molina (2004) señalan que el análisis documental es riguroso por lo que se necesita de procesos cognitivos elevados para unificar, simplificar y sistematizar la información desde la descripción y el análisis.

CONCLUSIONES

Desde las reformas educativas del 2012, en el Ecuador se ha venido trabajando por una profesionalización de los cargos directivos, para ello, el MINEDUC a través de los Estándares de Desempeño Profesional Directivo ha buscado evaluar el desempeño de los profesionales que asumen cargos directivos. Estas evaluaciones han tenido el objetivo de establecer el Perfil Profesionales de los Directivos Educativos en Ecuador, los mismos que han sido universalizados en base a cuatro áreas de gestión (liderar la institución educativa, involucrarse en la gestión pedagógica, gestionar el talento humano y recursos y asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada) y su accionar está claramente reglamentado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Si bien se ha establecido una sistematización del perfil y de las funciones directivas, las evaluaciones de su desempeño en los últimos años han decaído, por lo que no se puede establecer a ciencia cierta si los criterios que orientan su perfil y accionar siguen siendo eficientes o si tienen que ser reformulados. A pesar de la urgencia de la evaluación del desempeño directivo y del impacto de este en la transformación e innovación institucional, la educación debe seguir construyéndose. Hoy, es importante saber el tipo de escuela que se quiere construir para identificar el tipo de perfil que aporte a dicha construcción y así poder diseñar un modelo de elección del perfil y de función directiva que responda a las nuevas exigencias sociales.

Respecto al liderazgo, se puede establecer que existe una marcada diferenciación entre los directivos que ejercen su cargo en las zonas rurales o urbano marginales y las zonas urbanas. En las zonas urbanas se establecen dos tipos de liderazgo, el transaccional y transformacional que tienen un marcado desarrollo junto a los demás miembros de su comunidad educativa, mientras que en las zonas rurales y urbano marginales existe un liderazgo laissez-faire en la que el director delega, permite actuar a quienes dirige de manera libre e interviene solo cuando es necesario lo que no siempre es eficiente. Fruto de estos tipos de liderazgo, en el país podemos ver dos tipos de educación, buena o de calidad en las zonas urbanas y malas de las de las zonas rurales y urbano-marginales, aunque no es la norma para diferenciarlas, el tipo de liderazgo que se ejerce en estas instituciones de alguna manera si inciden en la calidad educativa.

El liderazgo debe ser un tema de importancia creciente en el país, porque se es consciente que el accionar de los líderes educativos puede marcar una diferencia en la calidad de las escuelas y por ende en la educación. El líder educativo debe estar dotado de atributos (innatos o aprendidos) que le permitan influir en sus colaboradores para que cumplan con su rol o las acciones encomendadas. Además, se debe trabajar por desarrollar un tipo de liderazgo que permita la acción colaborativa y coordinada entre todos los miembros de la comunidad educativa, indistintamente del lugar donde se encuentre la escuela. Por ellos, es importante que empiece a darse un cambio en el perfil profesional de los directivos ecuatoriano, pues, es necesario pasar de la acción tradicional a una innovadora, donde la gestión se base en una comunicación permanente entre lo pedagógico (enseñanza-aprendizaje) y lo organizativo (institución). Para ello, es de suma importancia que el comportamiento y la actitud de los directivos educativos sean de referencia para los demás integrantes de la organización, a fin de salvaguardar la existencia y los procesos de transformación en que se encuentren inmiscuidas las instituciones educativas.

En los cargos directivos deben estar los mejores profesionales, con habilidades sociales, técnicas y de gestión y que apuesten por la mejora de la educación, sin olvidarse de su formación inicial y permanente, pero sobre todo de un sistema de evaluación que permitan medir sus competencias e identificar sus debilidades, no con el afán de sancionar si no de reestructurar, desarrollar, consolidar y perfeccionar las habilidades y capacidades directivas. Por otro lado, las barreras normativas limitan el accionar de la

acción directiva, lo que las convierte en un obstáculo para que los directivos cuenten con mayor margen de maniobra y en consonancia con sus responsabilidades por lo que deben ser más flexibles para maximizar este accionar.

LISTA DE REFERENCIAS

- Balda, R. y Guzmán, A. (2015). LIDERAZGO EDUCATIVO TRANSFORMACIONAL COMO NECESIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN LA REPÚBLICA DE ECUADOR: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO NECESIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 3(2), 110-120. <https://refcale.ulead.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370/296>
- Chong, I. (2007). Métodos y técnicas de la investigación documental. *Investigación y Docencia en Bibliotecología*, 183 - 201. http://ru.ffyl.unam.mx/bitstream/handle/10391/4716/12_IDB_2007_I_Chong.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 2(2), 1-4. <http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf>
- Fabara, E. (2015). *La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador*. ABYA-YALA. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11036>
- García, S. y Espinoza, E. (2018). El impacto de los estilos de liderazgo en los centros de educación media del Ecuador, su perspectiva de líderes y docentes en el año 2018. *Visionario Digital*, 3(3), 134-156. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/666/1607>
- González, C. (2006). Perfil del Director: Competencias de la Posición de Director o Directora de un Centro Educativo. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 240-256. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031205.pdf>
- Guayaquil. *Revista Conrado*, 14(63), 109-116. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n63/1990-8644-rc-14-63-109.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación Científica. Mac Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- INBAS (2020). *METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PERFILES PROFESIONALES DEL CATÁLOGO DE PERFILES PROFESIONALES – CPP*. Unión Europea. <https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2020/11/Metodolgia-CPP-24-09-2020.pdf>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 88(40), 148-165. <http://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>
- Manríquez, K. y Reyes, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 1-19. <https://www.redalyc.org/journal/440/44068165028/44068165028.pdf>
- Martínez, E. (2022). Características del perfil directivo escolar para potenciar la función. *Revista Formación Estratégica*, 6(2), 1-20. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/89>
- MINEDU (2012). *Estándares de calidad educativa*. Ministerio de Educación. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- MINEDU (2012). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Ministerio de Educación. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/CODIFICACION-COMPLETA-DEL-REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LOEI-17-07-20143.pdf>
- MINEDU (2012). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa*. Ministerio de Educación. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- MINEDU (s.f.). *Desempeño Directivo*. Ministerio de Educación. <https://educacion.gob.ec/desempeno-directivo/>
- MINEDUC (s.f.). El perfil del directivo educativo. <https://educacion.gob.ec/el-perfil-del-directivo-educativo/>
- Morales, I., Torres, B. y Rendon, I. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de

- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). Liderazgo Directivo: dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica. OEI. <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/publicaciones/liderazgo-directivo-dimensiones-para-el-analisis-de-la-normativa-sobre-los-directores-y-directoras-escolares-en-iberoamerica>
- Pérez, E. (1999). *EL DIRECTOR GENERAL: PERFIL DEMANDADO POR LAS EMPRESAS SEGÚN LAS OFERTAS DE EMPLEO PUBLICADAS*. Universidad de Oviedo. <file:///E:/Mis%20Documentos/Descargas/Dialnet-ElDirectorGeneral-565200-1.pdf>
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. OCDE. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Rivera, C., Cegarra, O., Vergara, H. y Matos, Y. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Científica*, 1(2), 316-339. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563660227019/html/>
- Rodríguez, G., Vargas, M., Callejas, M., Larraín, H., Nero, F., Alonso, S., Sanz, F., Ibarra, O., Moreno, P., Bello, M., Fabara E. y Porras, E. (2009). La formación de directivos de centros educativos en el marco de la integración. *Integra Educativa*, 2(3), 87-101. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a04.pdf>
- Segarra, R. (2018). *ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA U. E. SIMÓN BOLÍVAR* [Tesis de maestría, UNAE]. Repositorio institucional de la UNAE. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/600/1/TFM-OE-15.pdf>
- Ucha, F. (abril, 2009). *Definición de Liderazgo*. Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php>
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403_spa
- Valles de Rojas, M. E., Rodríguez, H. J., Del Valle Giraldoth, D., Rojas Chacín O. J. & Jiménez Reyes, D. D. (2017), Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias, Bogotá: *Editorial Politécnico Grancolombiano, Panorama* 11(20), xx—xx. <file:///E:/Mis%20Documentos/Descargas/Dialnet-GestionDelDirectorParaElFortalecimientoDelProcesoE-6138936.pdf>