



Liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las Instituciones Educativas Secundarias

Willian Marcelo Buenaño López¹

willian.buenano@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5621-2294>

Verónica Patricia Villegas Flores

veronica.villegas@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0000-0003-3515-0255>

RESUMEN

El propósito principal de esta investigación se basa en develar los aspectos vinculados al Liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las instituciones educativas secundarias. Este estudio se enmarca en el enfoque cualitativo, la investigación de tipo descriptiva, el diseño de investigación es de campo y se toman 3 informantes docentes de la unidad educativa. Los resultados aseveran que el modelo de institución educativa que se adapta a las transformaciones contemporáneas o en la actualidad debe fomentar la participación del colectivo para instaurar mejoras, y abordar las necesidades del colectivo para optimizar procesos de gestión dentro del entorno escolar. Las conclusiones señalan que para que el Liderazgo directivo fomente una gestión del liderazgo directivo de calidad en la institución es menester propiciar la participación conjunta en la toma de decisiones dentro de la institución educativa, y a su vez, que el liderazgo directivo sea democrático dentro de la institución. Esto es determinante porque el liderazgo directivo cumple un papel protagónico para fusionar y consensuar los intereses y necesidades de los integrantes de la institución educativa la cual dirige convirtiéndolas en esfuerzos colectivos ya que entre los desafíos más retadores es el unificar intereses ya que el personal que lo integra no siempre tiene el compromiso y no asume los retos de manera colectiva.

Palabras clave: *Liderazgo, Directivo, Transformaciones.*

¹ Autor Principal

Managerial leadership for contemporary transformations in Secondary Educational Institutions

ABSTRACT

The main purpose of this research is based on Unveiling the aspects related to Directive Leadership for contemporary transformations in secondary educational institutions. This study is part of the qualitative approach, descriptive research, the research design is field and 3 teacher informants from the educational unit are taken. The results assert that the educational institution model that adapts to contemporary or current transformations should encourage the participation of the group to establish improvements, and address the needs of the group to optimize management processes within the school environment. The conclusions indicate that in order for the Directive Leadership to promote a quality directive leadership management in the institution, it is necessary to promote joint participation in decision-making within the educational institution, and in turn, that the directive leadership be democratic within the institution. This is determined because the directive leadership plays a leading role to merge and agree on the interests and needs of the members of the educational institution which it directs, turning them into collective efforts since among the most challenging challenges is to unify interests since the personnel that Integra does not always have the commitment and does not assume the challenges collectively.

Keywords: *Leadership, Manager, Transformations.*

Artículo recibido 05 mayo 2023

Aceptado para publicación: 20 mayo 2023

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el liderazgo directivo enfrenta serios desafíos, esto, ya que al sector educación le corresponde de forma directa la formación y desarrollo de las personas, por tal motivo quienes dirigen instituciones educativas deben ser personas con un perfil de liderazgo y proactividad que les ayude a gestionar todos los procesos educacionales. Para el director pueda ejercer un liderazgo y cumplir con propósitos establecidos es menester que este actor social impulse un cambio significativo en la cultura organizacional en la institución que dirige.

La nueva dinámica de hoy en día exige de enfrentar entornos organizacionales diversos que requieren de cambios estructurales. Para esto es imprescindible lograr en primera instancia la sensibilización de los actores y la participación conjunta mediante una actitud colaborativa que incentive al personal educativa a trabajar por la transformación de su institución. Los profesionales directivos de establecimientos educativos enfrentar problemas a nivel organizacional, de estructura, de jerarquía, de procesos administrativos, de gestión de personal, y de comunidad educativa, por lo tanto, deben ser agentes proactivos que fomentan la resolución de conflictos de forma dinámica y audaz, el equilibrio, el acuerdo, la integración e inclusión social e institucional de sus principales actores. Es determinante asevera que el líder directivo en su rol estricto es un agente de cambio estratégico dentro del entorno donde labora, conocer este rol es determinante para este proponga más que objetivos, metas que puedan cumplirse en un tiempo determinado. Se destaca que el líder desde cualquier punto y enfoque es el que concibe la idea de éxito, progreso, avance, y que la lleva al escenario para encontrar apoyo y materializar dicha idea. Y no solo concibe la idea, sino que inspira a otros por medio del ejemplo a que estos direccionen su desempeño hacia la concreción de objetivos específicos. Por otra parte, se destaca que dentro de una organización existe en el liderazgo como una función

dinamizadora de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido.

Es importante señalar que en el contexto educativo el rol que tiene el director el personal directivo un gerente es un rol muy complejo y dinámico. Para poder lograr objetivos institucionales, y trabajar en pro del beneficio de todos los actores educativos se requiere de una participación activa y conjunta de dichos actores dentro del contexto es donde están inmersos. Por lo tanto, el personal directivo o gerente educativo debe tener las herramientas para promover un proceso de participación que le permita consolidar los objetivos y medidas que se propongan a nivel institucional con el fin de satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes, las necesidades profesionales docentes, las necesidades educativas y las administrativas de la comunidad.

Sin embargo, dentro de los contextos educativos siempre hay una resistencia al cambio, que es un elemento que incide ello paraliza que los procesos de gestión participativas se trunquen. Es importante señalar que algunos agentes educativos no son conscientes de que los cambios y la innovación son necesarios en un mundo que vive en competencia, si un líder educativo no actúa bien, y no es empático con sus semejantes difícilmente se logrará un desempeño adecuado en los docentes para que se innoven procesos colaborativos y participativos sobresaliendo del sistema tradicional y se convierta en un ente de afianzamiento crítico-propositivo que contribuya a la construcción de métodos innovadores que cumplan con los estándares de calidad educativa; analizando las transformaciones contemporáneas que han suscitado en la aplicación del liderazgo directivo.

Por tal motivo se indica que la gestión organizacional, y los procesos de gestión a nivel educativo representan una categoría de sistemas enfocados en el monitoreo del desempeño que surgió de la ola de implementación en pro de la calidad, en este caso a nivel educativo (Girmanová et al., 2022). Ciertamente, siendo su propósito monitorear

recursos, cuyos procedimientos de manera metódica de una organización, siendo asignados y llevados a operaciones en pos de los objetivos organizacionales, con base en la definición de prioridades (Magalhaes, 2020). Así que, su seguimiento en gestión de los mismos, en la interacción entre los colaboradores (interacción) y diversas herramientas, lo que permite que conllevar un conjunto de normas al respectivo ente (educativo), llevadas a cabo de la mejor manera por las propias áreas, sin interferencias de las áreas técnicas (Díaz y Colorado, 2020).

Así que contexto general, la ambigüedad de los procesos vinculados a la gestión educacional, organizacional y administrativo dentro del sistema escolar, donde sus responsables directos pueden presentar incapacidad para llevar a buen término directrices en pro de una mejor gestión (López, 2019). Ciertamente, las formas organizacionales y sus estructuras ortodoxas de liderazgo que ejercen funciones de forma tradicional y autócratas están descontextualizadas de la situación actual en la que están enmarcadas las instituciones educativas (Ibne y Shakirova, 2021). Por lo tanto, en la actualidad se evidencia la imperiosa necesidad de proporcionar una educación de excelencia, en todos los espacios educativos, en el transcurso de las cargas académicas y donde se beneficien millones de estudiantes, donde el aprendizaje significativo y real de una forma adecuada incorrecta (López, 2022).

En el contexto de América del Sur, el proceso de desarrollo la crisis educativa ha dado con mayor impacto, por lo cual se requiere gestionar y actuar para mitigar e incluso para revertir las consecuencias de la pandemia en el sector escolar (Pineda y Erazo, 2021). En este contexto, se torna imprescindible asumir los cambios estructurales que se han suscitado en el ámbito educativo y adaptar los procesos de gestión educativa ante el nuevo panorama social Svergdlick et al., 2020). Bajo este escenario social y educativo todas las actividades educativas-pedagógicas quedaron prácticamente a la entrega de asignaciones de forma periódica y la instauración de clases de forma virtual (Hernández, y Huerta,

2020). De acuerdo con la evidencia, la gestión (educativa) en la región no se centra en contribuir a la construcción de estructuras organizativas que promuevan el cambio educativo, especialmente en la mejora de las evidencias del aprendizaje, al tiempo de dificultades que se vislumbran en la escuela para gestionar el cambio (Flores, 2021). En consecuencia, la primera etapa consiste en comprender el entorno y las estructuras organizativas con el fin de construir estructuras de gestión capaces de apoyar el desarrollo de capacidades y la reforma educativa (Pineda y Erazo, 2021).

En este contexto nacional (Ecuador), la problemática principal de este objeto de estudio radica fundamentalmente en la incapacidad que muestran las instituciones educativas en gestionar procesos pedagógicos, administrativos, y comunitarios de una forma eficaz y efectiva. En base al argumento de Sánchez (2020), esto es determinante debido a que en gran parte de los sistemas educativo de la región carecen de un sistema de evaluación, que es el que permite dar a conocer las verdaderas carencias, faltas, y déficit que muestran los sistemas organizacionales a nivel educativo. Es así que, que uno de los aspectos primordiales dentro de la gestión educativa, donde Menacho et al. (2021) señala que, a su vez fomenta la calidad es la evaluación de procesos, cuyo éxito del desarrollo organizacional dentro de la gestión y calidad educativa tiene que ver primordialmente con el establecimiento de proceso de evaluación que permitan identificar debilidades y amenazas dentro de todo el contexto educativo diversificando diversas áreas, con el fin de transformar el desempeño de actores que se vinculan con el sistema educativo.

El propósito principal de esta investigación se basa en Develar los aspectos vinculados al Liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las instituciones educativas secundarias. Los objetivos específicos planteados para investigación son los siguientes, diagnosticar la situación referida al liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las instituciones educativas secundarias del

Ecuador. Determinar los aspectos teóricos sobre liderazgo directivo y transformaciones contemporáneas en las instituciones educativas.

Estudios

El estudio de Armijo, et. al. (2017), sobre el liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizaje, Los autores señalan como conclusión de su trabajo Que En este caso de innovación educativa la hipótesis o a la idea que sugiere establecer un liderazgo compartido en la institución It educativa debe integrar a todos los miembros de la comunidad educativa tales como profesores, estudiantes, madres padres, personal de apoyo, servicio, voluntarios, autoridades locales y directivos. Es importante resaltar que este liderazgo compartido se realiza bajo una nueva lógica de administración de los recursos materiales, humanos y de conocimiento ya que las medidas a nivel institucional se direccionan hacia los aprendizajes de todas y todos. Otro aspecto determinante es que el rol un papel de las autoridades directivas de la institución educativa mantiene contextos de alta participación y no es delegable en cuanto a responsabilidades. De tal manera que se torna imprescindible señalar que la democratización de la escuela bajo los liderazgos diversos puede incluir al equipo directivo que deberá encabezar los procesos de gestión conjuntamente con otros agentes que participen en mayor o menor medida en estos procesos de dirección.

En este orden de ideas el estudio de Chacón, et al. (2022), sobre el liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional, los investigadores resaltan que el análisis de liderazgo compartido con el desarrollo del capital social es pertinente y fomenta a las teorías de liderazgo como una nueva relación y un tópico emergente que ha sido poco explorado en el contexto latinoamericano. El estudio concluye, cómo el liderazgo compartido mediado a través del capital social surge por la interacción constante entre la distribución de la responsabilidad de liderazgo, la influencia mutua y el nacimiento de relaciones que tiene un impacto significativo positivo a nivel de

desarrollo organizacional y fortalece además la cohesión, la confianza y la visión compartida.

Aspectos conceptuales

Liderazgo

El liderazgo tiene que ver con la forma en que un directivo o personal directivo gerencia de la institución o la organización que está a cargo, a través de liderazgo del director o el gerente educativo puede inspirar organización, planeación, ejecución desde planes y control con el fin de lograr objetivos a nivel institucional (Valencia, 2022). Asimismo, se destaca que el liderazgo es una parte fundamental para el desarrollo de planes estratégicos que tienen que ver con la gestión educativa a través de la tecnología.

Tipos de liderazgo

Liderazgo compartido

El liderazgo compartido señala que el modelo de poder no reside o emana en una única persona líder o varias, sino que emerge de cada un todo y de todos los miembros que constituye una organización quien tiene una estructura horizontal. El liderazgo compartido tiene que ver con un conjunto de elementos que están inmersos dentro de los procesos gerenciales entorno a una organización o entidad educativa. Este elemento se relaciona con la participación explícita y activa de todos los actores sociales que puedan estar inmerso en el proceso y gestión educativa, ya que en el liderazgo compartido no hay una persona sola que dinamice la actividad gerencial, el equipo directivo y conjuntamente con el equipo de coordinación pueden dinamizar el equipo de maestros que conforman las diferentes comunidades, o comité que se puedan integrar a liderazgo compartido a nivel institucional (Armijos, et. al. 2017).

Liderazgo institucional

Berrios (2020), señala que el liderazgo institucional es una visión compartida que le otorga especial énfasis a la toma de decisiones a nivel institucional de una forma cooperativa y responsable. El liderazgo institucional forma parte de un conjunto de acción que realiza en un sentido general el personal directivo a nivel educativo. También se señala que el liderazgo institucional en una relación muy cercana con las organizaciones de éxito. A su vez se destaca que el liderazgo institucional se conceptualiza como una función, una propiedad y una cualidad que reside propiamente en un grupo de personas y que dinamiza la organización con el fin de generar un crecimiento en función de los objetivos y proyectos compartidos. Por otro lado, se indica que el liderazgo institucional debe estar fundamentado en procesos deliberados fundamentados en la reflexión crítica y el análisis de la realidad para evaluar las ideas y las problemáticas que emerge en el contexto.

La gestión Educativa (GE)

Esta es una disciplina que emerge a mediados del siglo pasado, y forma parte del desarrollo de la administración moderna. La gestión educativa (GE) también es un elemento que surge como un nuevo paradigma que forma parte de los fundamentos de la administración y la gestión y a su vez se ejecutan al contexto específico educativo (Zamora, 2017). La gestión educativa tiene su inicio en los años setenta en los Estados Unidos, y es una disciplina a un reciente y que está en desarrollo, y aspectos bajos de especificidad, considerando que es una disciplina consolidada y que constituye en fuerte vinculación de correlación entre lo teórico y lo empírico. Por otro lado, se asevera que la gestión educativa se vincula a las formas administrativas suficientes, certeras, idóneas, convenientes y aún más efectivas y validas que van a permitir lograr objetivos óptimos concretados a base propuestas concretas.

Prácticas inclusivas

Valdés (2023), señala que es importante el desarrollo de una escuela inclusiva para estos tiempos de cambios sociales y tecnológicos. Las prácticas inclusivas enmarcan en lograr la participación activa y protagónica de todos los miembros que fungen en la comunidad educativa de una determinada institución. Y no sólo los miembros que funge en una determinada comunidad educativa sino también todos los factores que tienen que ver con el sistema educativo en un determinado lugar, en este aspecto se involucran personal administrativo, personal docente, personal obrero, comunidad educativa, personal de la cocina, incluso los gerentes de negocio y de tiendas que están cerca del diámetro escolar. En el estudio de Rivero (2017), se indica que las prácticas inclusivas se consideran innovadoras y efectivas cuando se construye desde el compromiso de los factores que rodean el contexto educativo tales como docentes, estudiantes, directivos y familia. La práctica inclusiva es aquella que da lugar a una inclusión de calidad sostenida en el tiempo, que imparten en la homogeneidad que no se refleja en la diversidad estructural de los grupos escolares.

Aspectos teóricos

Teoría de la acción

Aziz, y Petrovich, (2019), señalan que, la teoría de la acción la constituye en primer lugar, los diferentes modos de acción estratégica que se basa en una acción que se destaca y realiza con un cierto propósito y meta, donde se aplican diversos procesos y procedimientos para llegar a un fin. Para tal efecto estos procesos tienen unas implicancias de intervención de un agente sólo sus propios asuntos, con la posibilidad de que toma decisiones y considere lo más factibles métodos para lograr dicho cometido. Es importante resaltar que la fundamentación de este importante proceso basado en la teoría de la acción diferenciadora y metodológica en el campo de la praxis y a teoría. Es imprescindible aseverar que la teoría de la acción tiene tres elementos primordiales,

primero, antes de decidir qué hacer, es necesario tener claro el estado actual en que se está y cuál es el estado en que se quiere estar, o que se quiere o desea alcanzar, para esto es menester tener clara la visión compartida con el entorno.

Teoría de la gestión de procesos

Castro y Enrico (2019), asevera que, Taylor es el Padre de la teoría de la gestión, este constructo se fundamenta n el diseño de una forma nueva de dividir las labores de trabajo, basada en una nueva función de forma especializada y específica de los directivos, tomando en consideración los siguientes aspectos, la planeación o la planificación. En tal sentido los gerentes y directivos urgentes tienen una gran responsabilidad de planear, de anticipar el trabajo, los subordinados de colaborar en la concreción de los propósitos de la organización. Es imprescindible aseverar que en las instituciones el sistema y los procesos de gestión está orientado a la efectividad interna que del programa se en base a procesos que conlleven a ganar, o en el aspecto empresarial a producir tomando en consideración diferentes aspectos que tienen que ver con la administración.

Teoría de la participación

Nácher (2022), señala que la teoría de la participación señala que participar es un proceso colectivo que implica a todos los individuos miembros de un grupo determinado, en relación al análisis etimológico y semántico muestra que el proceso de participar y el estado de participación como hechos en cursos o acabados se refieren a que los miembros de un grupo; se comunican, se relacionan, y se agrupan. Se indica que la participación es un estado de cosas en el que se comparte algo que se habla, se sabe, se hace, y se tiene, y también la participación es un bien a demandar y por lo tanto se ha producido de forma colectiva y que genera beneficios a todos los que participan.

En un contexto se asevera que las exposiciones a nivel doctrinal, las ideas y las preferencias sobre la participación son vista como un bien que apelan a objetivos y criterios que está vinculados a la justicia, a lo estético, y a la utilidad. Por otra parte, se

indica que decide qué delimitar el valor de la participación como respuesta social de los miembros de un colectivo, debe aceptarse de forma analítica la existencia de un estado alternativo para todos los integrantes de un grupo. También es importante señalar que la democracia política instaure derecho y no la obligación de participar según las reglas solo en el plano comunicativo puro. En este sentido se indica que el concepto de democracia participativa debería quedar ha delimitado a grupos en los que se considera la justicia en todos los planos de la vida colectiva.

METODOLOGÍA

Este estudio se enmarca en el enfoque cualitativo, este se basa en el estudio de objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados. En la investigación cualitativa todos los escenarios son dignos de estudio (Taylor y Bogdan, 1987). Este tipo de estudio se centra en los sujetos y el proceso indagación es inductivo donde el investigador interactúa con los participantes y la información en busca de respuestas a preguntas que se centran en experiencia social. La investigación de tipo descriptiva, para Arias (2016), esta buscar caracterizar un fenómeno, un hecho, con el fin de establecer su estructura y comportamiento. El diseño de investigación es de campo la investigación de campo tiene su fundamento en la recolección de información primaria, es decir que emana de los actores sociales que intervienen en el proceso investigativo.

Los informantes son 3 docentes de la unidad educativa. La técnica de recolección de información es la entrevista, y el instrumento es la entrevista a profundidad. Como técnica de análisis de datos se emplea la categorización, con el fin de determinar los hallazgos pertinentes referentes al objeto de estudio. El procedimiento de análisis se basa en contrastar tres aspectos principales la teoría o la parte epistemológica de la investigación, la opinión recolectada por los informantes y el argumento del investigador.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Resultados de las entrevistas a profundidad

N ^a	Preguntas	Respuestas	Categorías
1	¿Qué aspectos consideras que son relevantes para fomentar una gestión del liderazgo directivo de calidad en la institución?	R1. La participación conjunta en la toma de decisiones dentro de la institución educativa R2. Que el liderazgo directivo sea democrático dentro de la institución	Liderazgo directivo
2	¿En la actualidad qué aspectos crees que han cambiado en torno a los procesos de gestión directiva y como se podrían adaptar estos cambios al entorno educativo actual?	R1. Los procesos de gestión administrativa ya son tecnológicos en su mayoría R2. Los procesos de gerencia ya que en la actualidad están muchos tipos de liderazgos y gerencias, puede ser el liderazgo compartido o distribuido	Transición al cambio
3	¿Cuáles han sido las transformaciones/cambios que han emergido en la actualidad en torno al liderazgo directivo?	R1. Se han visto otros tipos de liderazgo que han impactado tales como el liderazgo compartido y democrático R2. El liderazgo innovador se basa en la participación del colectivo	Proceso de adaptación
4	¿Cuál consideras que es el principal rol de un director? ¿Por qué?	R1. Brindar orientación estratégica por que brinda un propósito específico y concreto R2. Mediador y motivador	Nuevo rol del liderazgo directivo
5	¿De qué manera las transformaciones sociales, tecnológicas y culturales deben adaptarse a las formas de liderazgo en la institución?	R1. La tecnología puede ser de gran ayuda para optimizar procesos de gestión en la gestión directiva. R2. Se puede implementar herramientas	Transformaciones contemporáneas

		tecnológicas para mejorar la gestión	
6	¿De qué manera las transformaciones que han emergido en el campo organizacional, institucional y administrativo deben adaptarse al contexto educativo?	R1. En la actualidad ya se habla de organizaciones sostenibles R2. Es preciso tener una visión innovadora para generar cambios reales	Transformaciones organizacionales
7	¿Cómo podrías describir el modelo de institución educativa que se adapta a las transformaciones contemporáneas o en la actualidad?	R1. Es una institución de fomenta la participación del colectivo para instaurar mejoras R2. Un modelo basado en abordar las necesidades del colectivo para optimizar procesos de gestión dentro del entorno escolar	Nuevo modelo de liderazgo

Nota. Elaboración propia (2023).

Tabla 2*Cuadro de Categorías*

Categorías	Definición	Subcategorías	Ítems
Liderazgo directivo	El liderazgo directivo cumple un papel protagónico para fusionar y consensuar los intereses y necesidades de los integrantes de la institución educativa la cual dirige convirtiéndolas en esfuerzos colectivos ya que entre los desafíos más retadores es el unificar intereses ya que el personal que lo integra no siempre tiene el compromiso y no asume los retos de manera colectiva (Hermosilla et al., 2016).	Gerencia Liderazgo	1
Transición o gestión al cambio	La gestión del cambio a través de proyectos puede ofrecer las siguientes ventajas: Permite descomponer la complejidad del cambio, en tareas y actividades tangibles sobre las que se pueden establecer períodos definidos y responsables directos (Arrozo, 2007).	Participación Gestión	2
Proceso de adaptación	La adaptabilidad, es la capacidad de responder adecuadamente a las exigencias del entorno, regulando el comportamiento para lograr la homeostasis. La transición a la universidad para muchos estudiantes es problemática, si no se adaptan rápida y efectivamente, afecta a su rendimiento (Mamani, 2010).	Ajustes Adaptación	3
Nuevo rol del liderazgo directivo	Kenneth Leithwood (2009) define el liderazgo escolar, relevando el rol del director y de la directora como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas en la escuela” (p.20). Es decir, establece que el liderazgo, en primera instancia, es ejercido por directores, directoras, profesores y profesoras para, posteriormente, ser distribuidos a otras partes de la comunidad educativa (Manrique y Reye, 2022).	Motivador Mediador	4
Transformaciones contemporáneas	Se asocia a aquellas transformaciones que han emergido en durante el transcurrir del tiempo, donde se involucra el aspectos social, tecnológico, cultural, organizacional y educativo. Las transformaciones resultantes del cambio de paradigma aquí son bastante visibles. Profesor y alumno están distanciados, pero la socialización experimentada en el aula bajo el modelo presencial también deja de existir. Guattari observa que las instituciones engendraron territorios de convivencia que dejarán de existir, “sobre todo en el contexto contemporáneo donde la primacía de los flujos de información generados por la maquinaria amenaza con llevar a una disolución generalizada de las viejas territorialidades existenciales” (De Carvalho, 2018).	Tecnología Optimización	5
Transformaciones organizacionales	Las transformaciones organizacionales se asocian con conceptos como la innovación (De Loach, 1998; Freeman y Soete, 1997), la capacidad de competir (Newman, 2000), el desempeño organizacional (Blumenthal y Haspeslagh, 1994) y la cultura organizacional (Ulrich, 1997), entre otros. Para que	Participación Inclusión	6

	las transformaciones trasciendan la idea de cambio y tengan los efectos sobre estas variables se requiere que actúen sobre supuestos enraizados en los colectivos humanos, modifiquen actitudes y comportamientos de las personas y afecten el corazón mismo de los negocios (Citado por Calderón, et al. 2014).		
Nuevo modelo de liderazgo	Las tendencias y estilos de liderazgo se transforman constantemente, la efectividad del liderazgo le preocupa a un 60% de encargados de Recursos Humanos, y un cuarto del total de los entrevistados cree que su perspectiva de desarrollo de liderazgo no está preparando correctamente a sus líderes para el futuro del trabajo. Vemos un problema, por el que es necesario conocer las tendencias de liderazgo y capacitar mejor a los líderes con ellas.	Liderazgo distribuido y compartido	7

Nota. Elaboración propia (2023).

DISCUSIÓN

Para que el Liderazgo directivo fomente una gestión del liderazgo directivo de calidad en la institución es menester propiciar la participación conjunta en la toma de decisiones dentro de la institución educativa, y a su vez, que el liderazgo directivo sea democrático dentro de la institución. Esto es determinar porque el liderazgo directivo cumple un papel protagónico para fusionar y consensuar los intereses y necesidades de los integrantes de la institución educativa la cual dirige convirtiéndolas en esfuerzos colectivos ya que entre los desafíos más retadores es el unificar intereses ya que el personal que lo integra no siempre tiene el compromiso y no asume los retos de manera colectiva (Hermosilla et al., 2016).

A su vez se indica que las transformaciones/cambios que han emergido en la actualidad en torno al liderazgo directivo se basan en la instauración de varios tipos de liderazgo que han impactado tales como el liderazgo compartido y democrático, y también el liderazgo innovador se basa en la participación del colectivo, este punto es determinante porque el liderazgo directivo debe adaptarse a los nuevos paradigmas que han emergido en la actualidad, la adaptabilidad, es la capacidad de responder adecuadamente a las exigencias del entorno, regulando el comportamiento para lograr la homeostasis. La transición a la

universidad para muchos estudiantes es problemática, si no se adaptan rápida y efectivamente, afecta a su rendimiento (Mamani, 2010).

Por otro lado, el modelo de institución educativa que se adapta a las transformaciones contemporáneas o en la actualidad debe fomentar la participación del colectivo para instaurar mejoras, y abordar las necesidades del colectivo para optimizar procesos de gestión dentro del entorno escolar. En este sentido se indica que las tendencias y estilos de liderazgo se transforman constantemente, la efectividad del liderazgo le preocupa a un 60% de encargados de Recursos Humanos, y un cuarto del total de los entrevistados cree que su perspectiva de desarrollo de liderazgo no está preparando correctamente a sus líderes para el futuro del trabajo. Vemos un problema, por el que es necesario conocer las tendencias de liderazgo y capacitar mejor a los líderes con ellas (Citado por Calderón, et al. 2014).

CONCLUSIONES

Al develar los aspectos vinculados al Liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las instituciones educativas secundarias se halló que para que el Liderazgo directivo fomente una gestión del liderazgo directivo de calidad en la institución es menester, propiciar la participación conjunta en la toma de decisiones dentro de la institución educativa, y a su vez, que el liderazgo directivo sea democrático dentro de la institución. Esto es determinante porque el liderazgo directivo cumple un papel protagónico para fusionar y consensuar los intereses y necesidades de los integrantes de la institución educativa la cual dirige convirtiéndolas en esfuerzos colectivos ya que entre los desafíos más retadores es el unificar intereses ya que el personal que lo integra no siempre tiene el compromiso y no asume los retos de manera colectiva.

Al diagnosticar la situación referida al liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las instituciones educativas secundarias del Ecuador se halló que el

principal rol de un director es el de brindar orientación estratégica por que brinda un propósito específicos y concreto y el rol de mediador y motivador. Al determinar los aspectos teóricos sobre liderazgo directivo y transformaciones contemporáneas en las instituciones educativas, se indica que las transformaciones organizacionales se asocian con conceptos como la innovación (De Loach, 1998; Freeman y Soete, 1997), la capacidad de competir (Newman, 2000), el desempeño organizacional (Blumenthal y Haspeslagh, 1994) y la cultura organizacional (Ulrich, 1997), entre otros. Para que las transformaciones trasciendan la idea de cambio y tengan los efectos sobre estas variables se requiere que actúen sobre supuestos enraizados en los colectivos humanos, modifiquen actitudes y comportamientos de las personas y afecten el corazón mismo de los negocios (Citado por Calderón, et al. 2014).

LISTA DE REFERENCIAS

- Alvear, L. (2012). El liderazgo institucional o liderazgo del sistema: una investigación sobre su desarrollo en Chile EDUCAR, vol. 48, núm. 1, 2012, pp. 43-68
Universitat Autònoma de Barcelona Barcelona, España.
<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130838004.pdf>
- Argyris, C. & Schön, D. A. (2018). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
- Argyris, C. (2017). Organizational learning and management information systems. Accounting, Organizations and Society, 2(2), 113-123.
- Argyris, C. (2017). Single loop and double loop models in research on decision making. Administrative science quarterly, 363-375.
- Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica. (5º Ed.). Venezuela: Epísteme.

- Armijo, et. al. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. Revista Estudios Pedagógicos, Vol, XLIII, Nro, 1, 41-59. <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v43n1/art03.pdf>
- Arroso Rodríguez, Gloria; Delgado Fernández, Mercedes GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE PROYECTOS Ingeniería Industrial, vol. XXVIII, núm. 1, 2007, pp. 42-47 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>
- Berrios, A. et al. (2020). liderazgo y autoevaluación institucional. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, vol. 15, núm. 4, Esp., 2020, pp. 2600-2610 Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Letras. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=619867501006>
- Calderón, G. et al. (2014). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773/34868>
- Chacón, J. et al. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. Revista de estudios gerenciales. Vol. 38. Nro, 162. 32.44. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v38n162/0123-5923-eg-38-162-32.pdf>
- Cruz, E. La educación transformadora del pensamiento de Paulo Freire. Revista Educare vol. xxiv, Nro. 78Cit . 197-206. <https://www.redalyc.org/journal/356/35663284002/html/#:~:text=La%20concepci%C3%B3n%20educativa%20de%20Freire,con%20y%20por%20el%20otro.>

- De Carvalho, P. (2018). Transformaciones institucionales contemporáneas: un análisis sobre las relaciones de no contacto. *Revista Psicología: Teoría e Práctica*, 20(3), 228-239. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v20n3/v20n3a10.pdf>
- De Chaparro, G., Romero, L., Rincón, E., Jaime, L. (2008). Evaluación de desempeño docente. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, núm. 11, 167-178. <https://www.redalyc.org/pdf/3222/322227496013.pdf>
- Díaz, M., & Colorado, B. (2020). Study to Carry Out the Tutorial Action Through a Learning Management System at the Secondary Level. *MLS Educational Research*, 4 (1), 41-56. <https://www.mlsjournals.com/Educational-Research-Journal/article/download/260/754>
- Díez, F., Villa, A., López, A., & Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes, *Heliyon*, 6(4), e03824, ISSN 2405-8440. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844020306691>.
- Dorozhkin, E., Moskalenko, M., & Lyzhin, A. (2019). Individual educational paths as factor of enhancing of future teachers training quality. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(5). <https://www.redalyc.org/journal/279/27962050023/>
- Drucker, P. F. (s/f). La Gerencia en la Sociedad Futura. Edu.co. Recuperado el 22 de enero de 2023, de <https://web.politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Drucker-PeterLa-Gerencia-en-La-Sociedad-Futura.pdf>
- Elizalde, L. y Reyes, R. (2008). *Elementos clave para la evaluación del desempeño de los docentes*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Especial. <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenidoelizalderreyes.html>

Espinoza, J., Vilca, C., Pariona, J. (2014). El Desempeño Docente Y El Rendimiento Académico En El Curso De Aritmética: Conjuntos, Lógica Proposicional Del Cuarto Grado De Secundaria De La Institución Educativa Pamer De Zárate- San Juan De Lurigancho- Lima- 2014. (Tesis de maestría). <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/796/TL%20CS-Ma%20E88%202014.pdf?sequence=1>

García, I. (2021). Distributed leadership in educational organizations in madrid: case study. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 16(1), 189-209. <https://www.redalyc.org/journal/6198/619867018010/619867018010.pdf>

Girmanová, L., Šolc, M., Blaško, P., & Petřík, J. (2022). Quality Management System in Education: Application of Quality Management Models in Educational Organization—Case Study from the Slovak Republic. *Standards*, 2(4), 460-473. <https://www.mdpi.com/2305-6703/2/4/31>

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hernández, A. y Huerta, R. (2021). Managing school interaction networks during the COVID-19 pandemic: Agent-based modeling for evaluating possible scenarios when students go back to classrooms. *Revista PLoS ONE* 16(8): e0256363. <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1362093>

Ibne, G., & Shakirova, A. (2021). District school officials of the kazan province in the school management system in the first half of the 19th century. *Revista on line de*

- Política e Gestão Educacional*, 25(2), 797-805. Universidade Estadual Paulista
Júlio de Mesquita Filho Araraquara, Brasil.
<https://www.redalyc.org/journal/6377/637768467007/637768467007.pdf>
- Lombeida, M. (2019). Incentivo el liderazgo compartido la educación superior. *Revista Dom. Cien.* Vol. 5, Nro 1. 385-400.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6869928.pdf>
- López, J. (2019). Ambigüedad organizacional en la planificación estratégica: el caso de la universidad autónoma de Sinaloa. *Revista de administración*, 8(1), 169-175.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719803009>
- López, J. (2022). Leadership skills of managers of educational institutions. *Revista multidisciplinaria de investigación científica*, 6(2).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573270857004>
- Magalhaes, R. (2020). The Resurgence of Organization Design and Its Significance for Management Education. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(4), 482-504.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872620300654>
- Mamani, T. (20210). Caracterización de la adaptabilidad mediante el análisis multivariado y su valor como predictor del rendimiento académico. Informe.
http://www.scielo.org.bo/pdf/escepies/v3n1/v3n1_a08.pdf
- Manrique, K. y Reyes, R. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, vol. 46, núm. 1 .
<https://www.redalyc.org/journal/440/44068165028/44068165028.pdf>

- Menacho, I., Cavero, H., Orihuela, M., y Flores-jía, G. (2021). Variables que inciden en la calidad educativa en un contexto de crisis sanitaria en instituciones educativas públicas de Comas. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1037. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1037>
- Nácher, J. (2002). Teoría de la Participación. Sugerencias analíticas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 40, abril, 2002, pp. 9-42. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404002.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2021). *La educación transforma vidas*. <https://es.unesco.org/themes/education>
- Oviedo, O. & Krimphove, J. (2022). Virtual exchange contributions to the development of intercultural competence: A Brazilian higher education institutions perspective. *Rev. Actual. Investig. Educ.*, 22(1). https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032022000100312&script=sci_arttext
- Pineda, V., y Erazo, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), pp. 37-68,
- Sánchez, M. (2020). Gestión educativa en el desarrollo del aprendizaje en las instituciones educativas. *Ciencia latina revista multidisciplinar*, 4(2), 1-20. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/196/255/>
- Sverdlick, I., Del Valle, A., Lucas, J., Mosqueira, M., y Ginocchio, M. (2020). Gestionar escuelas en tiempos de pandemia. Una oportunidad para repensar la escuela. *Revista Educación*, 2(1), 201-214. https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/4584

Valdez, R. (2023). Prácticas de liderazgo en escuelas con orientación inclusiva y buenos resultados académicos. *Revista Educ. Soc.*, Campinas, v. 44, e250906, 2023.

[https://www.scielo.br/j/es/a/Fmrr8BcfSXGr6XDnFHMbbGN/?format=pdf&lang](https://www.scielo.br/j/es/a/Fmrr8BcfSXGr6XDnFHMbbGN/?format=pdf&lang=es)

[=es](https://www.scielo.br/j/es/a/Fmrr8BcfSXGr6XDnFHMbbGN/?format=pdf&lang=es)

Villacis-Zambrano, A., & FerrinPlaza, A., (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 244- 257.

<https://doi.org/10.33386/593 dp.2022.1-1.1002>

Zamora, M. (2017). Teoría de la gestión por procesos: un análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital Sor María Ludovica de La Plata.

Zamora, M. (2017). Teoría de la Gestión por Procesos: Un Análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital “Sor María Ludovica” de La Plata. Tesis de grado.