



Las escuelas de liderazgos y sus impactos en la colectividad Manabita

The leadership schools and their impacts on the Manabita community

As escolas de liderança e seus impactos na comunidade de Manabita

María Magdalena Lucas-Vidal ^I

magdalena-lucas@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6115-8141>

Ángel Fortunato Bernal-Álava ^{II}

angel.bernal@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9212-1234>

Carmen Ramona Moreira-Arteaga ^{III}

Carmen.moreira@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9691-2917>

Javier Agustín Santana-Toala ^{IV}

Javier.santana@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1655-262X>

Correspondencia: magdalena-lucas@hotmail.com

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

***Recibido:** 26 de febrero de 2022 ***Aceptado:** 20 de marzo de 2022 * **Publicado:** 01 abril de 2022

- I. Profesora de segunda enseñanza y Licenciada en Ciencias de la Educación especialidad Psicología y Orientación Vocacional, Magister en Gerencia Educativa y Doctora en Ciencias Pedagógicas y docente de la Unidad Educativa Fiscal “Lorenzo Luzuriaga”, Ecuador.
- II. Profesor en Educación Primaria, Licenciado en Ciencias de la Educación, Diploma en Innovaciones Educativas, Magister en Gerencia Educativa, Doctor en Educación PhD, Cursa posdoctorado en Educación, docente del magisterio fiscal y docente de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador.
- III. Profesora de Educación Primaria, Licenciada en ciencias de la Educación, especialidad Psicología y Orientación Vocacional, Magister en Educación y Desarrollo Social, Máster Universitario en Atención a Necesidades Educativas Especiales en Educación Infantil y Primaria, directora y docente del magisterio fiscal en la Unidad Educativa “César Ruperty Dueñas” de San Vicente, Ecuador.
- IV. Ingeniero en Administración de Empresas, Magister en Enseñanza del Idioma Inglés, docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador.

Resumen

El liderazgo escolar se ha centrado empíricamente en el estudio de meta-análisis que se desarrolló a 30 docentes universitarios. El efecto del liderazgo en logros académicos resultó en la denotación de un paralelismo en cuanto a las características y el contexto de implementación. Además, se encontró con la ayuda del método descriptivo y cuantitativo ayudado con la aplicación propicia de la encuesta, que el nivel de logro se obtenía cuando los directivos y docentes desarrollaban una serie de actividades como parte de sus responsabilidades en la escuela. Con este sustento se diseñaron cursos de capacitación, además se enfatizaron los rasgos distintivos de los directivos y docentes como líderes escolares, pero con un trasfondo pragmático de la situación escolar. En Latinoamérica la solución de la problemática se ha diseñado más con bases conceptuales teóricas que empíricas. Es por eso que la oferta ha sido amplia, tanto por parte de los ministerios de educación como de fundaciones y organismos multilaterales inversas a esta área específicamente. Por lo que es evidente que a través de los años han operado distintos modelos y teorías sobre liderazgo de niños, jóvenes y grandes profesionales, los mismos que han propiciado las diferentes formas de superación que se adecuan a los contextos educativos; en este sentido, el objetivo de la revisión consiste en describir los modelos elaborados, los tipos de liderazgo y estilos educativos en los docentes, todo lo cual puede servir de referente y antecedente para la elaboración de una propuesta encaminada a lograr el liderazgo universitario.

Palabras clave: Liderazgo; educación; modelos de liderazgo.

Abstract

School leadership has focused empirically on the meta-analysis study that was developed for 30 university teachers. The effect of leadership on academic achievement resulted in the denotation of a parallelism in terms of characteristics and context of implementation. In addition, it was found with the help of the descriptive and quantitative method, aided by the proper application of the survey, that the level of achievement was obtained when managers and teachers developed a series of activities as part of their responsibilities at school. With this support, training courses were designed, in addition, the distinctive features of managers and teachers as school leaders were emphasized, but with a pragmatic background of the school situation. In Latin America, the solution to the problem has been designed more with theoretical than empirical conceptual bases. That is why the offer has been wide, both from the ministries of education and from foundations

and multilateral organizations specifically in this area. So it is evident that through the years different models and theories have operated on leadership of children, young people and great professionals, the same ones that have propitiated the different forms of overcoming that are adapted to the educational contexts; In this sense, the objective of the review is to describe the models developed, the types of leadership and educational styles in teachers, all of which can serve as a reference and background for the development of a proposal aimed at achieving university leadership.

Keywords: Leadership; education; leadership models.

Resumo

A liderança escolar concentrou-se empiricamente no estudo de meta-análise que foi desenvolvido para 30 professores universitários. O efeito da liderança no desempenho acadêmico resultou na denotação de um paralelismo em termos de características e contexto de implementação. Além disso, verificou-se com o auxílio do método descritivo e quantitativo, auxiliado pela aplicação adequada da pesquisa, que o nível de aproveitamento foi obtido quando gestores e professores desenvolveram uma série de atividades como parte de suas responsabilidades na escola. Com esse apoio, foram desenhados cursos de formação, além disso, foram enfatizadas as características distintivas de gestores e professores como dirigentes escolares, mas com um pano de fundo pragmático da situação escolar. Na América Latina, a solução do problema tem sido desenhada mais com bases conceituais teóricas do que empíricas. Por isso a oferta tem sido ampla, tanto dos ministérios da educação quanto de fundações e organismos multilaterais especificamente nesta área. Assim fica evidente que ao longo dos anos diferentes modelos e teorias operaram na liderança de crianças, jovens e grandes profissionais, os mesmos que propiciaram as diferentes formas de superação que se adaptam aos contextos educacionais; Nesse sentido, o objetivo da revisão é descrever os modelos desenvolvidos, os tipos de liderança e os estilos educacionais dos professores, que podem servir de referência e pano de fundo para o desenvolvimento de uma proposta voltada para a liderança universitária.

Palavras-chave: Liderança; Educação; modelos de liderança.

Introducción

La complejización del mundo contemporáneo plantea retos permanentes a las instituciones educativas en diversos órdenes. Lamentablemente hoy la visión y prioridad de estos retos no es holística y generalmente se enfoca a dar respuestas y soluciones a algunos de tales retos con un énfasis mayor en los del aprendizaje, pero muy pocas veces se centra en aspectos concretos de los procesos formativos desde la participación conjunta de toda la sociedad en cada espacio. Muchas veces en esta visión es decisiva la figura del director de la institución quien con su estilo y tipo de liderazgo puede acelerar o retardar las respuestas más oportunas a las necesidades formativas de los estudiantes y de todos los miembros de la comunidad donde se sitúa la institución.

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes quienes además señalan que existen diversas maneras de conceptualizar el liderazgo y que su idea tiene que ver con influencia, por lo que al relacionar esta manera de definirlo se entiende que existe la capacidad para plantear posiciones que sean asumidos y compartidos y que conlleve a la movilización en pos de esta idea o posición.

No obstante, las exigencias actuales plantean asumir un liderazgo compartido en el cambio educativo, diferenciando algunos roles y funciones. Que se asignan a la dirección como consecuencia de los nuevos cambios. Al ser la institución educativa mutable, cambiante; y que la gran tarea del líder era adaptarse a las grandes transformaciones que tenían su explicación en las grandes transformaciones sociales que estaban ocurriendo en el mundo. De esta manera, nació así el denominado Liderazgo Transformacional, cuyo gran mérito es hacernos entender que la escuela no es un todo ordenado, sino que muy por el contrario es un todo en constante movimiento. El liderazgo educativo se ve fortalecido con el trabajo colaborativo mediante una continua generación y renovación de ideas y metodologías, enriquecimiento en conocimientos y crecimiento en valores.

Método bibliográfico

El método biográfico constituye una metodología de investigación cualitativa, que integra los relatos de toda una vida o de determinadas etapas o acontecimientos biográficos de relevancia de la persona estudiada, además de toda la información o documentos de los que se pueda disponer

sobre la vida del sujeto objeto de estudio, con el propósito de conocer y analizar la percepción de la realidad social de la persona estudiada. La siguiente presentación hace un recorrido por las principales características y aplicaciones investigadoras de la metodología biográfica en Ciencia Sociales. Se dan ejemplos prácticos de su utilización, se valoran sus potencialidades y límites, así como sus fundamentos teóricos más relevantes. Con contenidos científicos relevantes, conceptuales, procedimentales. (Huamaní, Chávez-Solis, & Tristán, Lima ene./mar 2008)

Según lo expuesto en este tipo de método se incluyó con la información más importante que fueron publicados por las revistas, los libros y las páginas web. Solo se considerarán contribuciones originales para la investigación, clasificadas como artículos originales. La investigación y revisión de las contribuciones iniciales fueron realizadas con una etapa de un solo paso en los sitios web de bases de datos de la participación activa en eventos científicos con el uso apropiado de las herramientas tecnológicas.

Investigación cuantitativa

La investigación aplicada es cuantitativa. El instrumento utilizado en este trabajo fue la realización de una encuesta electrónica para recopilar la información. Participaron 30 docentes universitarios, Las dimensiones que abordó dicho instrumento fueron: ¿Cuán importante son las participaciones activas en eventos científicos? Y de qué importancia merece la utilización de herramientas tecnológicas en los procesos de enseñanzas. Los datos aquí presentados tienen relación directa con el uso de las herramientas tanto a nivel escolar como individual en la participación activa de eventos científicos. (Molinero Bárcenas & Chávez Morales, Guadalajara jul./dic. 2019)

En esta metodología se indaga sobre las ideas de los estudiantes acerca de la participación activa en eventos científicos con el uso apropiado de las herramientas tecnológicas, se diseñó una encuesta, que fue aplicada directamente por los investigadores del tema.

Escuelas de liderazgos

La Escuela de Liderazgo nació como una iniciativa de Fundación Fidel, para capacitar a nuevos líderes ecuatorianos en emprendimiento social, democracia, política, comunicación, con un eje transversal basado en valores y respeto a los derechos humanos. Luego de un proceso de admisión de casi dos meses, en el que participaron más de 300 aspirantes, la escuela puso su primera piedra en julio del 2015, con jóvenes procedentes de 12 provincias de las tres regiones de Ecuador. Mes a mes, estos jóvenes de entre 18 y 35 años de edad, se reunieron durante un fin de semana, iniciando su trabajo al mediodía del viernes hasta la tarde del domingo, compartieron enseñanzas,

alegría y amistad. El programa concluye durante el sexto módulo, en el que además de las conferencias magistrales de personalidades de diversos ámbitos de nuestro país, los propios becarios deben presentar sus proyectos, realizados a lo largo de estos meses (Andrea, 2019).

Uno de los factores que más influye en el éxito educativo es el liderazgo escolar. No obstante, en América Latina muchos países han realizado importantes inversiones en educación en diferentes ámbitos, pero la función de los directores de escuelas es un tema que no se ha tratado mayormente. Sobre el tema conversamos con Ricardo Cuenca, investigador del Instituto de Estudios Peruanos. Sobre este tema reflexionó Ricardo Cuenca, investigador y presidente del Instituto de Estudios Peruanos en el marco del II Seminario Internacional de Educación. Educación de calidad para todos: Liderazgo e inclusión Educativa, organizado por Fundación Santillana, en el mes de abril, donde presentó los principales hallazgos en América Latina que evidencian la importancia de los directores en una educación de calidad (Torres, 2016).

Definición de un buen líder escolar

Es aquel que tiene que ver realmente con la conducción del equipo docente. Estoy convencido que son las personas las que cambian la educación o los procesos. Y un buen docente que lidere pedagógicamente, que acompañe a sus profesores, que monitoree sus procesos de enseñanza, que resuelva sus dudas, que vele porque el currículum se desarrolle de la mejor manera ese es un buen líder para mí.

Un Buen líder escolar goza de una importancia prioritaria en la actualidad en la política educativa mundial. Aunque existe realmente un gran margen entre lo que es y lo que debería ser.

Qué han hecho los países que llevan la delantera en educación en este ámbito administrativo como pedagógico

Comparar a América Latina con Finlandia me parece muy injusto, porque los países nórdicos en general tienen una lógica totalmente distinta respecto de la educación y la escuela. Por ejemplo, ser profesor en Finlandia es absolutamente prestigioso a diferencia de lo que pasa en la región, por lo tanto, lo que han hecho aplica cuando se tiene esta base. Yo lo que diría es más bien, ver qué cosas hacemos para que ser docente en América Latina tenga tanto prestigio, si esa base se logra lo que viene después son solo procedimientos o mecanismos que se tienen que implementar.

Pero qué hacen países con una realidad parecida a la nuestra y que son exitosos en formación de directivos

El peso pedagógico es fundamental, inclusive en aquellos países que solo tienen especializaciones

de los directores, como poseen una formación inicial muy sólida, luego los docentes se especializan en cosas muy puntuales sobre una muy buena base. Más de la mitad de los países de América Latina utilizan cursos de profesionalización para los directores que tienen en promedio 50 horas. Son actividades cortas que efectivamente, si se suman a una formación inicial un poco enclenque, el resultado va a ser atroz. Lo que hay que hacer es fortalecer la formación pedagógica de los profesores.

Cómo ya sabemos para las escuelas de liderazgo son muy fundamentales ya que nos permite tener una exclusivatanto sea a nivel interno como externo, también permite tener una buena educación muy sólida y esto es posible con la ayuda de los docentes que permite a los adolescentes formarse como profesionales para que logren sus metaspropuestas. Para que se conviertan en un soporte educacional efectivo se requerirán complejos procesos de innovación en cada uno de los aspectos de la escolaridad, incluyendo el sentido de ésta, el currículo, la pedagogía, la evaluación, la administración, la organización y el desarrollo profesional de profesores y directores.

La fomentación de los núcleos de colaboración con sus docentes dentro las instituciones educativas

En las propias escuelas se pueden producir conocimientos sobre lo que pasa en su interior. Si el conocimiento se produce desde la propia práctica de los profesores vamos a tener mejores informaciones para tomar mejores decisiones que el director si quiere entender una comunidad de aprendizaje debería liderarla la construcción del conocimiento basado en su propio trabajo de escuela, sistematizando, haciendo investigación-acción, recopilando información, organizándola y luego convirtiéndola en conocimiento. Directores liderando equipos de construcción de conocimiento en las escuelas eso es una verdaderacomunidad de aprendizaje.

Liderazgo y desarrollo personal

son dos de las competencias que aún las empresas esperan encontrar en sus próximos empleados ya que éstas serán las herramientas que les permitirán aprender a ver los problemas como oportunidades de aprendizaje, crecer y reinventarse para dar respuesta a las nuevas tendencias laborales y tecnológicas, romper la brecha generacional que hay entre los Baby Boomers, Generación X , Y (Millenials) e integrar a los Centenials de la generación Z para hacer frente a los grandes cambios políticos, económicos, sociales y culturales de nuestro país, a fin de cumplir con los objetivos de la nueva industria 4.0, El LIDERAZGO puede tener un sin fin de definiciones, sin embargo, podemos describirlo como una cualidad de las personas que viven día

a día los valores de honestidad, integridad y responsabilidad, personas congruentes en sus actos, creativos, hábiles para comunicarse con los demás y capaces de dar solución a problemas que se les presenten, generando nuevas ideas para la mejora de procesos.

Lo anterior, resume las habilidades necesarias para lograr un LIDERAZGO capaz de persuadir a los miembros de un equipo de trabajo, conocer sus diferentes habilidades y desarrollarlas para crear equipos de trabajo más efectivos, que apoyen la productividad de las organizaciones, a fin de cumplir los objetivos planteados.

El LIDERAZGO no es saber mandar o dirigir un equipo de trabajo a base de hostigamiento o amenazas como muchos lo hacen y creen que es lo mejor, en mi experiencia eso solo crea un ambiente laboral tóxico que puede afectar la productividad, disminuye el compromiso, aleja el sentido de pertenencia y desmotiva a los empleados, reflejándose en los malos resultados.

El liderazgo va más allá de supervisar, administrar o controlar el recurso humano, el liderazgo debe inspirar, motivar, comprometer, proteger, desarrollar el sentido de pertenencia y hacer crecer al empleado, que todo lo que haga lo disfrute, que siempre busque la forma de hacer mejor su trabajo de manera autónoma, innovando, creando, convirtiéndose en una persona proactiva, con actitud positiva, sin resistencia al cambio, capaz de contagiar a otros para replicar el liderazgo.

Lograr un liderazgo ideal no es tarea fácil y debe darse por sí solo, pues se debe predicar con el ejemplo, lo que se haga será un reflejo de lo que somos. Para ser un buen líder, primero se necesita desarrollar el liderazgo en uno mismo, tanto en comportamiento, como técnica y psicológicamente, así que, para llevarlo a cabo necesitamos trabajar en nuestro desarrollo personal, posteriormente en el profesional para crecer y poder ofrecer conocimiento, experiencia, habilidades y capacidad para trabajar con personas que piensan y actúan diferente.

Un buen líder tiene presencia, es responsable de sí mismo y de los resultados de su equipo, acepta la responsabilidad, no la evade, aprende de los errores y se gana la confianza del equipo, sabe cómo hacer las cosas, tiene habilidades, creencias, emociones y hábitos que inspiran e influyen en las demás personas sin considerarlo.

Para comenzar el proceso de desarrollo personal, es necesario realizar una introspección para reconocernos, saber en dónde estamos y hacia dónde queremos ir, necesitamos saber cuáles son nuestras fortalezas y debilidades para poder trabajarlas y convertirlas con la intención de desarrollar nuevos talentos que apoyen al cumplimiento de nuestros objetivos, recordando que para guiar a alguien más, necesitamos primero ser guías de nosotros mismos.

Los empleados no responden a alguien que no es congruente, que no se entregue, que no se compromete, si guena quienes se entregan, se comprometen, cumplen y son congruentes, hoy no basta ser profesionales y delegar responsabilidades a un grupo o equipo de trabajo.

Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela

La última categoría de prácticas claves asociadas con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (desarrollo del Curriculum, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico.

Así que no son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas. Se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar. Aunque las prácticas son frecuentemente estructuradas y reguladas por políticas externas del gobierno o del sostenedor, los líderes efectivos no se sienten impotentes de influir en su implementación.

Buscan la manera de interpretar y ejecutarlas de una manera estratégica, como palancas que pueden influir en las acciones de los docentes en función del plan de mejoramiento escolar. A la vez, tratan de coordinar los distintos procesos y prácticas de gestión de la instrucción, para que los docentes lo consideren un esfuerzo coherente, y no los experimenten como procesos independientes y desvinculados al proyecto.

El monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes se destaca entre el conjunto de prácticas de esta categoría. En cuanto a los docentes, no se limita a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directores para cumplir y satisfacer los requisitos contractuales. Se trata, más bien, de elaborar procesos de monitoreo continuos, con el propósito de comprender mejor el progreso de los docentes, y los obstáculos que impiden la implementación de los objetivos de aprendizaje. Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal (Mendoza, 2017).

La literatura aborda una amplia gama de clasificaciones. Existen autores que definen varios tipos,

otros se limitan a definir los extremos de ellos, otros prefieren no clasificar y definir algunos rasgos positivos y negativos. Como estilos de dirección tradicionales están: el carismático, patriarcal, autocrático y burocrático que surgieron en organizaciones de servicios y fueron adoptados más tarde en otras actividades.

Posteriormente, se fueron introduciendo nuevos conceptos orientados hacia los rasgos del comportamiento. Del estudio de los diferentes autores y teorías, se asume que el democrático-participativo es la variante más eficiente de estilo de dirección para desarrollar en las instituciones educativas.

Un estilo de dirección democrático-participativo, no se logra de forma inmediata, sino que transita por el uso de diferentes modelos que pueden estar condicionados, entre otros, por las características del contexto, el nivel de preparación y estabilidad de los directores en el cargo, el sistema de relaciones de la propia escuela, tanto internas, como externas, así como el nivel de influencia que ejercen las estructuras de dirección superiores.

En correspondencia con estos puntos de vista y a partir del estudio de las clasificaciones de los estilos de dirección de varios autores, se describen las características fundamentales de cuatro estilos que pueden estar presentes en el proceso de tránsito hacia el ideal de una tendencia democrática – participativa, los cuales se presentan a continuación:

Democrático participativo: Estilo de dirección donde se manifiestan muy buenas relaciones de comunicación con todos, tanto de manera ascendente como descendente. Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. Se revelan altos niveles de participación de todos los factores, fundamentalmente del alumno.

La toma de decisiones, un carácter colectivo.

Con tendencia al compromiso y a la implicación: Este estilo constituye un paso previo al democrático participativo, en el que se revela una mayor preocupación por las relaciones. La comunicación en general, es buena, aunque no se logra un buen nivel de comunicación ascendente con la familia y la comunidad. Se incrementa el nivel de participación de los subordinados. La persuasión y el convencimiento tienen una mayor presencia. Se amplían los niveles de participación con espacios de consulta, generalmente, se tienen en cuenta los criterios y opiniones dadas en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la implicación.

Con tendencia consultiva: Este estilo representa un peldaño del movimiento de lo más centralizado hacia formas un poco más participativas, aunque se muestra interés por el cumplimiento de las

tareas, hay cierta preocupación por las relaciones entre todos. Se revelan algunos niveles de comunicación ascendente en la medida que se les consulta a los subordinados. La persuasión y el convencimiento presentan niveles bajos. Se estimula la participación de todos, aunque en ocasiones se utilizan formas centralizadas. Las decisiones son consultadas, pero la dirección finalmente decide.

Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación: En este tipo de estilo interesa solamente el cumplimiento de las tareas. Presenta bajos niveles de comunicación. Es pobre la presencia de la persuasión y el convencimiento, predominando métodos y procedimientos caracterizados por el ordeno y mando. Limitada la participación de los subordinados y las decisiones son tomadas, casi siempre por el director

Esta clasificación permite, de forma más objetiva y dialéctica, apreciar el movimiento en la utilización de los estilos y caracterizar él o los modelos actuantes presentes en los centros educativos, como lógico proceso de transformación por el que deberán transitar las instituciones, a fin de acercarse progresivamente al estilo de dirección escolar que se aspira.

En general, un análisis dialéctico de la utilización de los estilos de dirección, conduce a afirmar que no se dan de forma pura, no son fijos ni inmutables, ni la existencia de rasgos de un tipo es excluyente de la presencia o características de otros, pues lo que se da es una combinación de ellos, pero con predominio de algunos rasgos específicos de un determinado tipo.

No existe un estilo óptimo, la efectividad de cada estilo depende de la situación en la que está insertado el directivo y las características del grupo. De acuerdo con esto un mismo estilo puede ser efectivo en una situación, pero inefectivo en otras. Numerosas investigaciones sociológicas demuestran que un buen tipo de estilo es aquel que logra el equilibrio necesario entre una buena relación sujeto-sujeto y el cumplimiento más eficaz de los objetivos del sistema.

La toma de decisiones.

La toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de un Establecimiento Educativo, pues la organización, el funcionamiento y la gestión de las instituciones educativas van a depender de capacidad decisoria y de la calidad de las decisiones tomadas.

Si probáramos a enumerar las decisiones que toma un Directivo, grandes y pequeñas, nos quedaríamos asombrados. Y es que las decisiones continuas, día a día, están marcando en gran parte el estilo de una Dirección y del Establecimiento. La toma de decisiones resulta ser, así, una

tarea difícil, en la que puede constatarse con más claridad la inseguridad y debilidad de los Directivos en un Establecimiento, Las razones o motivos de esta dificultad pueden ser tres:

Primera: La toma de decisiones exige la elección entre varias opciones o alternativas y, por lo tanto, lleva consigo la posibilidad de equivocarse.

Segunda: La toma de decisiones está muy unida en todas las organizaciones humanas al principio de autoridad, Las decisiones que tome la Dirección de una escuela/liceo pueden y deben afectar a personas, docentes o estructuras organizativas.

Si en los establecimientos educacionales la Dirección, no asume la autoridad o ésta no es aceptada por los demás miembros de la comunidad educativa, la toma de decisiones consensuadas se hace inviable. Al respecto, podríamos plantearnos: ¿Cuántas decisiones se toman en el seno de los Consejos de Profesores; las reuniones de Equipos de Gestión, de Centros de Padres y Apoderados, ¿de Centros de Alumnos... que luego no se llevan a efecto?

Tercera: La toma de decisiones lleva consigo muchas veces consecuencias en personas y docentes que, al sentirse afectados, dan lugar a conflictos. Pensemos, por ejemplo, en la toma de decisiones relacionada con el horario de un curso o de profesores en las escuelas, o la asignación de las horas de colaboración en la Enseñanza Básica.

La no adopción de decisiones puede originar en muchos casos más problemas y conflictos que una decisión tomada, aunque ésta no haya sido acertada. Otro aspecto muy importante en la toma de decisiones afecta a que los directivos pueden quedar sin autoridad para tomar posteriores decisiones si no hacen el seguimiento a las decisiones tomadas previamente.

Las dificultades señaladas pueden mostrar la incapacidad personal o profesional para que un profesor asuma la función directiva, Como posteriormente se explicitará, sería inconsecuente que la Dirección recayera en un profesor o profesora que no sepa, no pueda o no quiera tomar decisiones. Ante la necesidad o conveniencia de tomar una decisión, un directivo tiene que analizar los diversos elementos variables más importantes que suelen intervenir y que se exponen a continuación:

La decisión no siempre es responsabilidad de la dirección. La toma de decisiones es responsabilidad o implica a veces a otros profesionales, a otras estructuras o a los docentes. Una decisión puede ser responsabilidad de un Jefe de Departamento, de un Coordinador de Ciclo o de programa, etc., no siempre debe o tiene que ser responsabilidad de la Dirección o del Equipo de Gestión.

Lo primero que debe hacer la Dirección ante la toma de una decisión es analizar quién o quiénes son los responsables de cada actuación y qué estructura organizativa o equipos docentes están implicados. Grandes motivos de generación de conflictos en los establecimientos educacionales son el ámbito de la toma de decisiones, la no clarificación de las distintas funciones, tareas y responsabilidades, el procedimiento en la toma de las decisiones y la comunicación a las personas implicadas.

En este aspecto, resulta totalmente necesaria y conveniente la elaboración del Reglamento Interno, donde quedareflejada y explícita la delimitación de funciones, tareas y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa, así como de las diferentes estructuras o equipos docentes que en la escuela/liceo funcionen. La toma de decisiones y la división de funciones serán, en todo caso, una de las formas más adecuadas para implicar a todos los miembros de la comunidad escuela/liceo en la organización y funcionamiento del establecimiento.

Consecuencias y Repercusiones.

De la misma manera que se analizan las causas, los procedimientos o los responsables en la toma de decisión, es necesario que se analicen y prevean las consecuencias y repercusiones que puede traer consigo. En este espacio destaco y comento, lo más interesante que plasma el libro "Manual para maestros" sobre los modelos y estilos de dirección.

El libro encauza el debate sobre dos modelos destacables: uno es el participativo (LODE, LOEI) y el otro es el modelo representacional, propiciado por la LOSE. Donde unos consideran necesario llevar a los centros los principios organizativos de las organizaciones empresariales y la profesionalización de la gestión y dirección de los centros, y para otros resulta poco aconsejable asimilar la organización de un centro educativo con la organización empresarial. Actualmente se lleva a la práctica un modelo mixto de los dos modelos descritos.

Es interesante la clasificación que hacen los autores Murillo y Barrio, quienes citan el libro, sobre los tipos de directores según la distribución del tiempo: los que dedican la mayor parte del tiempo al liderazgo pedagógico, los que dedican más tiempo a las actividades administrativas y organizativas, y un tercer tipo de director que son los llamados "equilibrados" y que dedican más tiempo al contacto con los padres, y reparten el resto del tiempo por igual a las actividades de liderazgo pedagógico y actividades administrativas. Encontramos también, de manera clasificada los paradigmas convencionales, o lo que es lo mismo, las distintas ópticas desde las que serán analizados los centros educativos.

Perspectiva-ecológica. Modelo: colegiado.

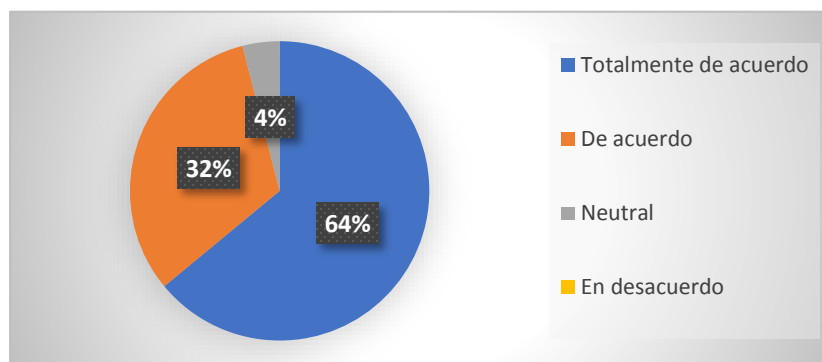
Otro autor que cita el libro y tiene también un punto de vista muy interesante sobre liderazgo y dirección, es (Whitaker) Este hace una distinción entre liderazgo y dirección, donde una no es más importante que la otra, sino que son complementarios porque ambos son necesarios y cumplen su papel en la organización. La dirección es imprescindible en el funcionamiento de una organización, pero el liderazgo crea las condiciones apropiadas para que los componentes de la organización realicen su trabajo con el mejor rendimiento. "La dirección permite que una organización funcione: el liderazgo ayuda que funcione bien".

Este mismo autor ofrece un nuevo paradigma, un nuevo modelo que no va en contra de los convencionales, sino que trata de llenar los espacios que estos dejan. Este nuevo paradigma trata de ayudar a los profesores para que sean líderes eficaces en el ámbito de su actuación para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Gracias a este paradigma el liderazgo pasa a ser un proceso liberador más que de control.

La conclusión sobre lo que expone (Whitaker) es que, aunque no sea fácil conseguir un cambio de paradigma, el modelo que este nos presenta, es un modelo diferenciado de los convencionales ya que el acceso a la dirección no se presenta como una lucha por el poder, sino como una preocupación por las personas de la organización. El liderazgo eficaz en su modelo, es una persona que no actúa para mantenerse en el poder de la dirección, sino que por el contrario permite el liderazgo de otros, ayuda a conseguir los objetivos marcados, escucha las ideas de los demás, a todos ofrece consejo y apoyo, es amable en las relaciones y tenaz en el desarrollo de proyectos. En el futuro, los centros progresarán dando más importancia al liderazgo que a la gestión, porque el liderazgo es función de todos los componentes de la organización y todos tienen capacidad para ejercer liderazgo (Pineda, 2018)

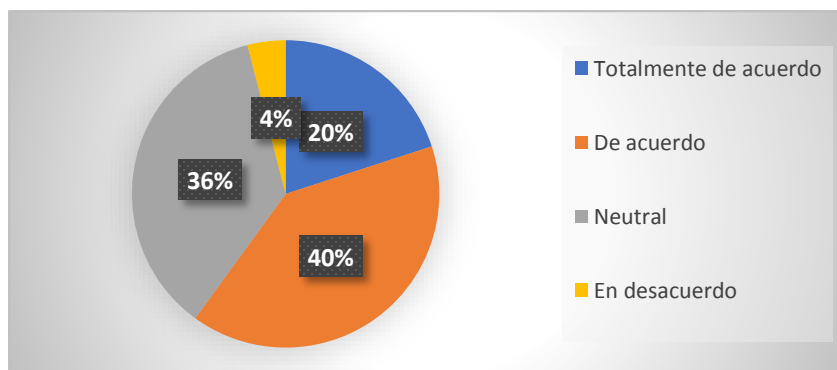
Es fundamental que en todo trabajo investigativo se compartan los resultados obtenidos a raíz de la aplicación de una encuesta a un grupo de docentes que están estrechamente relacionado con diferentes comisiones de diferentes carreras los mismos que han participado en creación y ejecución de proyectos relacionados con las escuelas de liderazgo y su impacto en la colectividad Manabita. A continuación, destacados resultados:

1. ¿Está de acuerdo usted sobre el aporte que realizan las escuelas de líderes en el proceso administrativo?



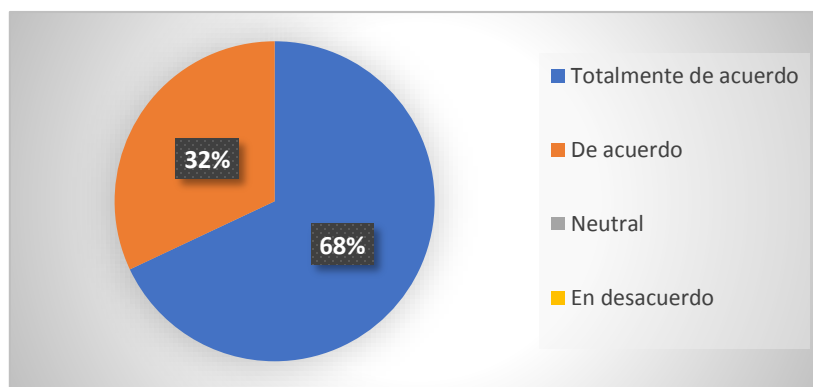
De la información obtenida sobre la pregunta que se relaciona con la escuela de liderazgo y su aporte en el proceso administrativo en la institución, se encuestaron a: 25 docentes equivalentes al 100%, 5 docentes equivalente al 20% están totalmente de acuerdo; 10 docentes equivalente 40% están de acuerdo; 9 docentes equivalente al 36% son neutral y 1 docente equivalente al 4% en desacuerdo. Lo que quiere decir que en su mayoría de los docentes se encuentran directamente relacionado con los cambios de actitud que se generan en la institución, por encontrarse en totalmente de acuerdo y de acuerdo la mayor ponderación se podría decir que la institución ha considerado cambios desde que se formaron escuelas de líderes.

2. ¿Está de acuerdo usted sobre el aporte que realizan las escuelas de líderes para fortalecer el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje?



De la información obtenida sobre la pregunta que se relaciona con la intervención de las escuelas de líderes en el proceso de enseñanza y aprendizajes, se determina, de 25 docentes encuestados equivalentes al 100%, 16 docentes equivalente al 64% están totalmente de acuerdo; 8 docentes equivalentes 32% están de acuerdo y 1 docentes equivalente al 4% es neutral. Lo que quiere decir que en su mayoría de los docentes se encuentran directamente relacionado con el beneficio y las perspectivas claras sobre el cumplimiento de las actividades y metas a cumplirse ya que en la actualidad las escuelas de líderes forman un rol protagónico en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que es necesario considerar cada una de las sugerencias que son dadas y realizadas en las diferentes capacitaciones.

3. ¿El nivel de conocimiento que usted posee sobre liderazgo está acorde para despejar dudas que se presente en los estudiantes?



De la información obtenida sobre la pregunta que se relaciona con el nivel de conocimiento sobre liderazgos para despejar dudas que se presente en los estudiantes, se determina, de 25 docentes encuestados equivalentes al 100%, 17 docentes equivalente al 68% están totalmente de acuerdo; 8 docentes equivalentes 32% están de acuerdo. Lo que quiere decir que en su mayoría de los docentes se encuentran preparados con el nivel de conocimiento para despejar dudas que se presente en los estudiantes, por encontrarse en totalmente de acuerdo y de acuerdo, la mayor ponderación se podría decir que la institución ha considerado para su desarrollo a docentes con altos niveles de conocimientos y liderazgo para solventar las dudas que se presenten es sus educandos.

Conclusiones

Si la dirección escolar se ha asentado en un conjunto de regularidades que gobiernan la organización de los centros educativos, la nueva gestión está demandando un cambio de papel que, justamente, al no haberse producido una reestructuración organizativa, lo impiden. De ahí la necesidad de un liderazgo de la dirección que incite, de un modo “transformativo”, al desarrollo del establecimiento escolar como organización. Hacer posible el liderazgo educacional (pedagógico o instruccional) exige, pues, cambios en la actual estructura organizativa. Si la acción del liderazgo educacional se debiera dirigir a crear contextos para el aprendizaje y las estructuras escolares asentadas más bien favorecen valores idiosincráticos aislados y aprendizaje individualista, son precisos cambios transformacionales, a nivel organizativo, que posibiliten las acciones deseadas. Un liderazgo transformador, tiene como metas fundamentales: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

A su vez, este liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en la cumbre de la pirámide, más bien la iniciativa e influencia está distribuida entre todos los miembros (liderazgo distribuido) de la escuela. Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, impediría que la organización aprenda. Desde las “organizaciones que aprenden” se subraya la necesidad de distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado, como hemos comentado en otro lugar.

Al fin y al cabo, la capacidad de cambio de una escuela dependerá no de una cúspide, sino de que el liderazgo de la dirección se diluya, de modo que –como cualidad de la organización– genere el liderazgo múltiple de los miembros y grupos, siendo –por tanto– algo compartido. Si queremos que los profesores asuman un papel más profesional, con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos. Por otra parte, configurar los centros escolares como comunidades profesionales de aprendizaje que puedan posibilitar el aprendizaje a través del trabajo conjunto.

El director, en este sentido, tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de

consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

Referencias

1. Andrea, P. (2019). Escuelas de Liderazgos. En P. Andrea. Quito: Edi- Nacho.
2. Abad, D. (1991). Elementos básicos de la dirección. Aplicaciones a la empresa. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
3. Allan, J. (1990). El gerente receptivo. Serie Empresarial. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
4. Corporación Innovar. (1999). Seminario Empretec: Programa para el desarrollo de habilidades emprendedoras. Bogotá: Organización de Naciones Unidas.
5. Cortés, M., Berry, A. (1990). Success in Small and Medium-Scale Enterprises. The evidence from Colombia (chapters 2, 4, 6). Oxford: Oxford University Press.
6. Mendoza, T. (19 de 09 de 2017). Obtenido de <https://sites.google.com/site/wikiliderazgodistribuido/classroom-news/establecer/desarrollar-personas/redisenar-la-organizacion/gestionar-la-instruccion-ensenanza-y-aprendizaje-en-la-escuela>.
7. Oster, S. M. (1993). Análisis moderno de la competitividad. Oxford University Press.
8. Pineda, L. R. (15 de 06 de 2018). Obtenido de https://laeducacionenprimaria.blogspot.com/p/modelos-y-estilos-de-direccion_11.html?m=1&fbclid=IwAR0EmgkWGIsrh-YA0TrTNYiqbbgfx0YZW1D9lb_JLj0AYxwgsuvldyizroc#:~:text=Como%20estilos%20de%20direcci%C3%B3n%20tradicionales,hacia%20los%20rasgos%20del%20comporta.
9. %20de%20direcci%C3%B3n%20tradicionales, hacia%20los%20rasgos%20del%20comporta.
10. Torres, A. C. (07 de 06 de 2016). Obtenido de <https://www.grupoeducar.cl/noticia/la-importancia-del-liderazgo-escolar/>