

Leadership in the educational management of Ecuadorian middle level public institutions

Liderazgo en la gestión educativa de las instituciones públicas de nivel medio Ecuatorianas

Ordoñez Espinoza Cristina Guadalupe,

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

cgordoneze@ucacue.edu.ec ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5781-7781>

Rodríguez Pillaga Renán Teodoro,

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

rtrrodriguezp@ucacue.edu.ec ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5456-5619>

Ordoñez Espinoza María Carlina,

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

karly_ordez@yahoo.es ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6566-6354> **Vásquez Hugo**

Edgar Santiago Vasquez,

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

esvasquezh@ucacue.edu.ec ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9116-0055>

Revista Iberoamericana de la Educación
Vol – Especial 1 2021
e-ISSN: 2737-632x

Abstract: Research in the educational field around the effects of leadership on the educational fact, has evolved towards a vision that focuses on the contexts in which leaders work. Today, a large proportion of young people drop out of school because they see formal education as irrelevant and become apathetic. This study, of a documentary research type, analyzes fundamental practices of good leadership, to improve the quality of teaching and learning; Such as redesign of the organization, personal development, motivational strategies, in short, development of teacher performance strategies that directly affect school performance; as well as strategies to promote successful leadership in students, this study, which seeks to promote future research and become a training document for leaders that society requires in the 21st century.

Key words: Education, Academic Management, Educational Management, School Leadership, Leadership.

Resumen: La dirección, la organización y administración de las escuelas juegan un rol vital, para el nuevo enfoque de liderazgo directivo. El siglo XXI requiere de escuelas que aseguren el éxito educativo, concebido este como la preparación del estudiantado para afrontar los vertiginosos cambios que los caracterizan. En el presente análisis documental descriptivo, se analiza como repensar la educación para el siglo XXI mediante el análisis

Palabras clave: Gestión Educativa, Liderazgo, Liderazgo Escolar, Educación, Gestión Académica

INTRODUCTION

Las políticas educativas de las instituciones de Educación Media han sufrido reformas estructurales dado los cambios acelerados acaecidos durante el siglo XXI, dichas reformas han abarcado las formas de ejercer la dirección de las mismas; y es que la principal tarea de las entidades educativas es garantizar el aprendizaje, habilidades que son imprescindibles para el desarrollo del ser humano y para su sobrevivencia en el mundo cambiante del hoy

En este sentido, la dirección, la organización y administración de las escuelas juegan un rol vital, por lo que centran sus esfuerzos en dicha meta, de allí que el nuevo enfoque de liderazgo directivo juega un rol vital. Éste liderazgo aplicado bajo el enfoque de liderazgo transformacional constituye un elemento clave en la mejora de los procesos educativos en los centros escolares, por ser un factor que incide en el desarrollo de las organizaciones, y porque la tarea que desempeña el líder es fundamental en operacionalización de la institución..

El siglo XXI requiere de escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación (Hammod, 2001). En virtud de lo cual debe destinarse la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios; y para esto el liderazgo directivo no debe limitarse a una mera gestión administrativa, las responsabilidades sobre el aprendizaje debe ser enfocadas desde un el liderazgo para el aprendizaje, como responsabilidad central. Estrategias organizativas de liderazgos tales como: el análisis FODA y el Plan de mejora continua, por su capacidad para identificar los problemas que afectan el buen desarrollo institucional y que frenan por tanto la calidad de la educación, y a su vez por que permiten implantar herramientas que solventen de forma oportuna los mismo; cobran importancia en el nuevo liderazgo de la gestión educativa

En efecto, la gestión educativa vista desde la perspectiva del “liderazgo para el aprendizaje”, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del

⁴ centro escolar, son elementos principales a analizar en esta investigación de tipo documental, a los fines de proporcionar aportes teóricos oportunos para la educación del mundo de hoy.

MATERIALS AND METHODS

El método del presente estudio se realiza desde el análisis documental descriptivo, bajo la selección de artículos provenientes de Libros y revistas con la temática de Influencia del Liderazgo en la Gestión académica de las instituciones públicas del nivel medio ecuatorianas, durante los últimos 5 años, lo que implica conocimientos actualizados de la realidad educativa, como una abertura hacia futuros estudios. Se recogen las principales autores bajo diversas perspectivas.

RESULTS

La Gestión Educativa

La gestión educativa es definida como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales. El Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (MEN, 2015) (Sierra Villamil, 2016)

La concepción de ésta, enmarca aspectos fundamentales tales como la responsabilidad de las personas que interactúan para alcanzar los objetivos propuestos y los proyectos que deben enmarcarse en el desarrollo y mejoramiento continuo; por último atribuye importancia a los procesos pedagógicos que deben procurar el mejoramiento continuo hacia la calidad educativa.

Por lo tanto, cuando se habla gestión educativa debe tenerse claridad del sentido de la educación como proceso de formación donde el propósito es el desarrollo de la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas, sustentada en la cultura de un contexto social del siglo XXI. En tal sentido (Garbanzo Vargas & Orozco Delgado, 2010) aseveran que “todo emerge en lo denominado hoy como sociedad de la información, ante la cual la educación asume un papel estratégico y las organizaciones educativas necesitan ser conducidas con un liderazgo eficaz”.

Repensar la educación para el siglo XXI obliga a buscar la relación entre lo educativo y lo organizacional

Repensar la educación para el siglo XXI obliga a buscar la relación entre lo educativo y lo

⁵ organizacional como una gestión integrada y sistémica, con visión de futuro, lo que conlleva a pensar en las capacidades de quién tiene el deber liderar esos procesos educativos. Ordoñez, Rodríguez, Ordoñez y Vázquez

El Ministerio de Educación en Chile, citando a la Unesco (s.f.), plantea un modelo de gestión estratégica educativa centrada en:

- Esencia de lo pedagógico
- Habilidades para tratar con lo complejo
- Trabajo en equipo
- Apertura al aprendizaje y a la innovación
- Asesoramiento y orientación profesional
- Culturas organizacionales cohesionadas con el futuro. (Sierra Villamil, 2016)

La gestión educativa vista desde el punto de vista de lo estratégico conlleva no solo una responsabilidad de líder frente a la filosofía institucional y a los objetivos estratégicos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), sino a una serie de condiciones como lo son el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, la gestión de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva frente a todas las posibilidades que el hecho educativo implica.

En síntesis, son elementos indispensables del liderazgo en la gestión educativa:

1. El conocimiento, especialmente, en cuanto a lo multidisciplinario de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
2. Las habilidades, que responden a la experiencia frente a la dirección del sistema educativo, la reglamentación en cuanto a decretos y leyes educativas, el seguimiento y la inspección de procesos internos y gubernamentales, las prácticas educativas con relación a las estrategias pedagógicas y didácticas.
3. La actitud, que se potencializa en la personalidad del líder frente a sus sueños y compromiso, su intencionalidad y la manera de relacionarse con los demás. (Sierra Villamil, 2016).

Con base en lo anterior, se establece la importancia del modelo de gestión educativa y de la forma de liderar en cuanto al carácter, las capacidades y el sentido de liderazgo. El carácter, en la manera de orientar a la comunidad académica, en la calidad de sus decisiones, en su actitud autocrítica y de reflexión. Con relación a las capacidades, al cómo maneja la información, cómo empodera y delega, a la forma como se proyecta en cuanto a su ética y sus valores. Y en el sentido de liderazgo, a tener claridad frente a los objetivos de la organización, a cómo ofrecer el valor diferenciador de la organización educativa, al cómo implementar los proyectos, a la claridad que debe tener sobre el conocimiento de las dinámicas internas de la institución, a la capacidad de abordar y analizar los problemas, a crear escenarios de comunicación, a la manera de relacionarse con la autoridad que le ofrece el cargo y a la capacidad de escucha; en fin, el liderazgo hace énfasis en la toma de decisiones

6 y en la capacidad de influir sobre las interacciones humanas. (Ordoñez, Rodríguez, Ordoñez, y Viquez, 2010)

La Unesco plantea 7 que favorecen educativa que en virtud favorecer la constitución liderazgo según la



(2000), prácticas la gestión (Figura 1), de del reflexivo globalidad

de los procesos de transformación educativa actual:

Figura 1. Prácticas que favorecen la gestión Educativa

<http://acme.ucacue.edu.e>

c

Fuente: (Unesco, 2000) (Sierra Villamil, 2016).

Ante esto plantea Sierra (2016) que cada una de éstas son eficaces al proyectarse en la acción, lo que puede llevar a un cambio o transformación de toda la comunidad educativa, dependiendo de la cosmovisión del líder. Así pues, un líder pedagógico debe estar en la capacidad de inspirar a otros, desde su propia vocación y motivaciones. Logra crear expectativas posibles recompensando el progreso hacia los estudiantes, para que usen su propia iniciativa y experiencias (Semprún-Perich & Fuenmayor-Romero, 2007).

El líder escolar y su efecto en la gestión académica educativa

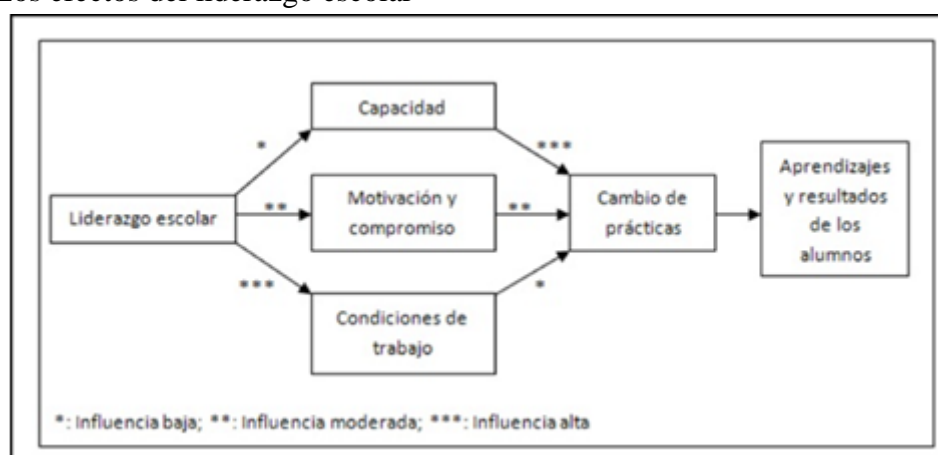
El aprendizaje es fomentado por la motivación de un liderazgo pedagógico que aumenta la esencia del ser, como dimensión educativa, por encima del nivel de obedecer mecánicamente a las órdenes venidas de la institución educativa. Fomenta una influencia que pretende alcanzar consensos y movilizar a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons, & Harris, 2006). Si los esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, se habla de liderazgo educativo o pedagógico (Bolívar, 2010)

Hoy en día, el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, porque desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los profesores, así como en el entorno y ambiente escolares.

Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político).

Pero la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos (Bolívar, 2010).

Figura 2. Los efectos del liderazgo escolar



Fuente: (Bolívar, 2010).

Como indica la Figura 2, para mejorar el aprendizaje y resultados de los alumnos se debe mejorar el desempeño del profesorado. Dicho desempeño está en función de la motivación y el compromiso, la competencia y condiciones en que trabajan.

En la Figura se observan la fuerza de las relaciones (baja, moderada o alta influencia), de éstas como variables que inciden en los resultados de aprendizajes de los alumnos.

Así como se evidencia que las capacidades de los profesores son las que mayor influyen en las prácticas, aunque el grado de intervención del director es menor. (Bolívar, 2010).

La escuela, desde su concepción, siempre ha tenido una persona que dirige la institución y que recibe el nombre de rector o director, sin embargo, la evolución del concepto de escuela o institución educativa ha cambiado a organización educativa. Desde esta perspectiva, es necesario analizar quién es la persona que dirige este tipo de instituciones escolares, qué hace, cómo se relaciona y se comporta con los demás.

En esencia, un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en su programas de formación que oferta.

Se encuentran algunas posiciones tales como la de (Pautt, 2011), sobre las distinciones existentes entre la dirección y el liderazgo y dirección. Algunos autores plasman, que por que los directivos se centran en la gestión administrativa mientras que por su parte los líderes se enfocan en llevar a cabo los cambios, el directivo administra y el líder innova. No obstante, en el caso de las entidades escolares, se debe plantear las dos cualidades, es decir, un directivo escolar necesita las cualidades de un líder para poder orientar una institución educativa. En tal efecto, Mintzberg (2001), citado por (Pautt, 2011) añade que el directivo es quien ejerce la acción de dirigir, administrar y controlar. Pero el líder innova, investiga e inspira confianza (Kotter, 1999).

Figura 3. Matriz Líder Directivo.

Fuente: (Pautt, 2011).

Liderazgo principal exitoso en la Gestión educativa

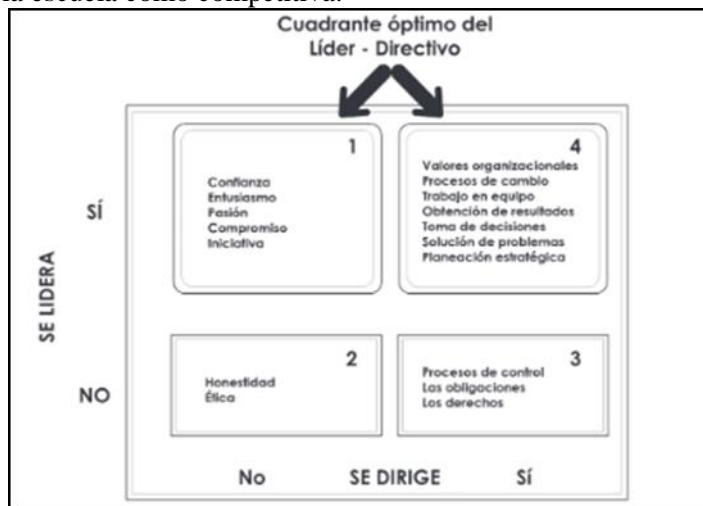
Cada escuela tiene sus particularidades, sin embargo todas comparten los desafíos que exigen respuestas los líderes educativos y es tener éxito en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Para tener éxito en contextos de políticas altamente responsables, los líderes escolares deben de acuerdo a (Sierra Villamil, 2016)

<http://acme.ucacue.edu.ec>

- Consolidar la escuela como competitiva.
- Debe

consejos
tomen
estas son
que
voz a los



considerar la participación de los escolares, para que decisiones importantes, prácticas del liderazgo incluyen dar una mayor partes interesadas de la comunidad estudiantil.

- Proporcionar orientaciones

educativas, que permiten no solo evaluar el trabajo de los educadores, sino su desarrollo profesional continuo.

- Desarrollar e implementar planes estratégicos de mejora escolar.
- Desarrollar habilidades asociadas con la planificación productiva y la implementación de los mismos.

En definitiva, se habla de un líder exitoso, aún en contextos socioeconómicos distintos, siempre que se implante dos enfoques fundamentales dentro del liderazgo educativo, y estas se pueden desagregar de la siguiente forma:

de niños especiales, adolescentes con problemas de adaptación entre otros. Prácticas tales como: proporcionar a los padres programas educativos, reducir el tamaño de las clases y crear planes de estudio enriquecidos.

2. Asegurar que las políticas y otras iniciativas identificadas se implementen de forma equitativa. Este enfoque del liderazgo se conoce de diversas formas: liderazgo emancipatorio (Corson, 1996), liderazgo para la justicia social (Larson y Murtadha, 2002) y liderazgo crítico (Foster, 1989).

Algunas estrategias asociadas a este enfoque particular, se encuentran: aumentar la conciencia de los miembros de la comunidad escolar sobre las situaciones que pueden encontrar y cómo tales situaciones afectan a los estudiantes; proporcionar a los miembros Liderazgo principal exitoso en la Gestión educativa

Por su parte, es importante mencionar al Liderazgo distribuido, que es un enfoque en donde los líderes han mostrado gran éxito; el mismo se desarrollan gracias a que este tipo de liderazgo se atribuye, a aquél que cuenta con contribuciones de muchos otros líderes dentro de sus organizaciones. Los directores usualmente cuentan con maestros clave para dicho liderazgo, junto con sus administradores locales colegas, de hecho, en la gestión educativa, los padres líderes son a menudo cruciales para el éxito de la escuela (Parker y Leithwood, 2000).

La naturaleza y el impacto del liderazgo distribuido se ha convertido en objeto de investigaciones recientes, a pesar de que su origen se remonta a casi 70 años (Gronn, 2002). El liderazgo distribuido constituye iniciativas o prácticas utilizadas para influir en los miembros de la organización. El liderazgo distribuido no reside únicamente en personas, sino que pueden incluir "sustitutos del liderazgo", es decir como un fenómeno de toda la organización el cual puede ser ejercido a través de acciones o tareas, para cumplir funciones en la organización. (Kenneth, Seashore Louis, Stephen, & Wahlstrom, 2004)

El concepto de liderazgo distribuido se superpone sustancialmente con el conceptos de liderazgo colaborativo, democrático y participativo, lo que implica que liderazgo se asume como un conjunto de prácticas que “son implementadas por personas en todos los niveles en lugar de un conjunto de características y atributos personales ubicados en personas en la cima” (Fletcher y Kaufer, 2003, p. 22).

Gronn (2002, p. 679) distingue dos formas básicas de liderazgo distribuido:

- Las formas aditivas, que implican la dispersión de las tareas de liderazgo entre los miembros de una organización sin una consideración explícita de interacciones de esos miembros.
- Las formas holísticas de liderazgo distribuido, que implica prestar atención a la interdependencia de quienes brindan liderazgo; éstas asumen que la totalidad del trabajo de los líderes suma más de la suma de las partes y que existen altos niveles de interdependencia entre los que proporcionan liderazgo, las actividades de liderazgo surgen de dinámicas multidireccionales, sociales procesos que, en el mejor de los casos, conducen al aprendizaje de las personas involucradas, así como para sus organizaciones.

El alcance y la naturaleza de la coordinación en el ejercicio de la influencia entre los miembros de la organización es un desafío desde una perspectiva holística, se realiza a través de la interdependencia entre dos o más de los miembros de la organización pueden basarse en la superposición de roles o la complementariedad de habilidades y conocimientos (Gronn, 2002).

Se han asociado una serie de beneficios individuales y organizacionales con liderazgo distribuido. En comparación con formas exclusivamente jerárquicas liderazgo, el liderazgo distribuido refleja con mayor precisión la división de mano de obra que se experimenta en la organización a diario y reduce las posibilidades de error que surgen de decisiones basadas en la información limitada disponible para un solo líder. El liderazgo distribuido también aumenta las oportunidades para que la organización se beneficie de las capacidades de más de sus miembros, permite a los miembros capitalizar el rango de sus fortalezas individuales y desarrolla, entre los miembros de la organización, una apreciación más completa de interdependencia y cómo el comportamiento de uno afecta a la organización en su conjunto.

Especialmente en el contexto del trabajo en equipo, argumentan algunos, el liderazgo distribuido proporciona mayores oportunidades para que los miembros aprendan unos de otros. A través de una mayor participación en la toma de decisiones, un mayor compromiso con Pueden desarrollarse metas y estrategias organizacionales. El liderazgo distribuido tiene la potencial para aumentar las experiencias de desarrollo de liderazgo en el trabajo, y El aumento de la autodeterminación que surge del liderazgo distribuido puede mejorar experiencia laboral de los miembros. Dicho liderazgo permite a los miembros mejorar anticipar y responder a las demandas del entorno de la organización.

Obstáculos para un liderazgo educativo efectivo.

Una de las dificultades para que el líder pedagógico ejerza influencia en los estudiantes para que lleguen a las metas establecidas, es la sobrecarga de actividades

administrativas las que separan al profesor del líder que naturalmente tiene que ser etiquetado, dejándolo como un operativo de mediciones que permitan controlar el funcionamiento del centro educativo, pero sin la calidad que se precisa desde la importancia que tiene el ejercer la enseñanza a los seres humanos (Bolívar, 2010). Por eso, es que el mayor de los obstáculos es que pierda la motivación directa del trabajo a lo que está llamado a hacer. Su rol es cambiado por uno impuesto, al que no está movido a conocer, aprender, adaptarse o incrementar los resultados que de él esperan.

Ser líder no es una tarea fácil, por lo que el sobrecargar con otros roles que no motivan, puede dejar de ejercer el perfil a la que es llamado: ser empático, brindar confianza, seguridad y muestra conocimientos, además de saber dirigir, ser asertivo en sus decisiones y sobretodo lograr mejores cualidades de cada persona de su grupo de trabajo. Es algo que no les permite ser innovadores, llegando incluso a no conocer el concepto según lo muestran algunos estudios (Bolívar, 2010).

Los líderes escolares en la gestión educativa pública pueden influir en los resultados de los estudiantes pero para ello es menester que cuenten con autonomía suficiente para tomar decisiones acerca del currículum, la selección y formación de profesores; donde sus principales áreas de responsabilidad deberán ser la mejora del aprendizaje de los alumnos. Es importante acotar que su impacto en el rendimiento escolar es de forma indirecta, dado a que el aprendizaje de los estudiantes, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como profesores, practicas del aula y ambiente del establecimiento (Semprún-Perich & Fuenmayor-Romero, 2007) En tal sentido, es vital el centro donde se ejerce el líder pedagógico, éste requiere de un buen clima organizacional.

El desafío para el liderazgo educativo en la gestión pública del siglo XXI

Los desafíos del liderazgo educativo son complejos y tiene demandas urgentes, para ser efectivos y crear un cambio en la vida de los estudiantes. El liderazgo visto como acción contribuye a la productividad, el compromiso de los empleados y el rendimiento estudiantil.

No obstante, los líderes educativos, en la gestión pública, por lo general trabajan en entornos con carencias materiales por una parte, y por otra se le delegan tareas inalcanzables, por lo que principalmente se habla de limitaciones de presupuesto y tiempo.

<http://acme.ucacue.edu.ec>

En torno a este tema plantea a doctora (Mc Guire, 2020) que el resultado de esta realidad, será un líder con exceso de trabajo y subutilizado, con un compromiso extremadamente bajo.

Como es conocido, el compromiso de los trabajadores se expresa en su entusiasmo y en el quehacer dentro del área laboral, siendo impulsor de rendimiento e innovación, haciendo avanzar a la organización en una dirección positiva. Por el contrario, los empleados que no están comprometidos o activamente desconectados, no contribuyen positivamente a los objetivos de la organización (Mc Guire, 2020).

La Educación Media en Ecuador

En documento sobre la situación de la educación en Ecuador, preparado en 1993 en el marco de la Primera Jornada Parlamentaria de Educación y Desarrollo, ya atribuía que el principal problema de la educación media del país es que "el egresado no está preparado para insertarse en el mundo laboral y está insuficientemente habilitado para seguir estudios superiores" (Congreso Nacional, 1993); dicha preocupación se evidenció en los intentos de reformar el bachillerato durante los noventa, sin llegar a la concreción de políticas de reforma.

“Pese al conjunto de preocupaciones sobre la urgente necesidad de reformar el bachillerato ecuatoriano, la estructura y gestión del mismo se han mantenido intocadas, sin articulaciones necesarias y ahondando la inequidad social respecto a oportunidades de aprendizaje” (Samaniego, 2019).

En todo caso se observa en la educación media ecuatoriana, que más de la mitad del grupo etario entre 15 a 17 años de edad, deben renunciar a la educación media, dado que se ven obligados a trabajar de forma temprana, sin embargo no se puede obviar la inflexibilidad y escasa oferta educativa, así como la calidad educativa que se imparte, o su pertinencia con las necesidades de la actualidad. (Samaniego, 2019).

Todos estos elementos contextualizan el modelo educativo medio de Ecuador, y los sistemas de gestión académica, representan la alternativa que viabilice, siempre y cuando el liderazgo educativo considere la nuevas formas de gestión y de liderar, que garantice el acceso por ejemplo a las nuevas tecnologías de la información a la población estudiantil, así como al desarrollo de competencias y el impulso formativo con la visión que vincule al mercado de trabajo y a los cambios recurrentes que exige la población estudiantil.

Es importante acotar pilares que en consenso la UNESCO refiere en su Comisión Internacional que deben ser considerados en la Educación para el Siglo XXI

1. Desarrollo de valores
2. Desarrollo de Capacidades y habilidades para aprender a conocer, a hacer y a vivir con los demás

La educación media ecuatoriana se ha caracterizado por un “exacerbado enfoque a la especialización” obvia la integralidad y la importancia de la educación para la vida, el ejercicio de la ciudadanía que les permita a la juventud formar proyectos de vida, en tal sentido se señala en dicho informe que “Los sistemas educativos no son sólo piezas al servicio de la economía, del consumo o del progreso material, sino medios que deben ayudar al desarrollo en plenitud de las potencialidades”.

En efecto, la expansión del conocimiento impacta significativamente los sistemas educativos, así las nuevas tecnologías presuponen una educación que este en vanguardia de los cambios que se vive en el mundo, una educación que desarrolle los principios mencionados, con el uso de las herramientas, desde una visión de integralidad, un

liderazgo que considere “Un enfoque más global sobre la educación” la necesidad de involucrar nuevos actores, escenarios, y perspectivas al tema de la educación. La Gestión Educativa

La gestión educativa es definida como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales. El Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (MEN, 2015) (Sierra Villamil, 2016)

La concepción de ésta, enmarca aspectos fundamentales tales como la responsabilidad de las personas que interactúan para alcanzar los objetivos propuestos y los proyectos que deben enmarcarse en el desarrollo y mejoramiento continuo; por último atribuye importancia a los procesos pedagógicos que deben procurar el mejoramiento continuo hacia la calidad educativa.

Por lo tanto, cuando se habla gestión educativa debe tenerse claridad del sentido de la educación como proceso de formación donde el propósito es el desarrollo de la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas, sustentada en la cultura de un contexto social del siglo XXI. En tal sentido (Garbanzo Vargas & Orozco Delgado, 2010) aseveran que “todo emerge en lo denominado hoy como sociedad de la información, ante la cual la educación asume un papel estratégico y las organizaciones educativas necesitan ser conducidas con un liderazgo eficaz”.

Repensar la educación para el siglo XXI obliga a buscar la relación entre lo educativo y lo organizacional

Repensar la educación para el siglo XXI obliga a buscar la relación entre lo educativo y lo organizacional como una gestión integrada y sistémica, con visión de futuro, lo que conlleva a pensar en las capacidades de quién tiene el deber liderar esos procesos educativos.

El Ministerio de Educación en Chile, citando a la Unesco (s.f.), plantea un modelo de gestión estratégica educativa centrada en:

- Esencia de lo pedagógico
- Habilidades para tratar con lo complejo
- Trabajo en equipo
- Apertura al aprendizaje y a la innovación
- Asesoramiento y orientación profesional
- Culturas organizacionales cohesionadas con el futuro. (Sierra Villamil, 2016)

La gestión educativa vista desde el punto de vista de lo estratégico conlleva no solo una responsabilidad de líder frente a la filosofía institucional y a los objetivos estratégicos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), sino a una serie de condiciones como lo son el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, la gestión de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva frente a todas las posibilidades que el hecho educativo implica.

En síntesis, son elementos indispensables del liderazgo en la gestión educativa:

4. El conocimiento, especialmente, en cuanto a lo multidisciplinario de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
5. Las habilidades, que responden a la experiencia frente a la dirección del sistema educativo, la reglamentación en cuanto a decretos y leyes educativas, el seguimiento y la inspección de procesos internos y gubernamentales, las prácticas educativas con relación a las estrategias pedagógicas y didácticas.
6. La actitud, que se potencializa en la personalidad del líder frente a sus sueños y compromiso, su intencionalidad y la manera de relacionarse con los demás. (Sierra Villamil, 2016).

Con base en lo anterior, se establece la importancia del modelo de gestión educativa y de la forma de liderar en cuanto al carácter, las capacidades y el sentido de liderazgo.

El carácter, en la manera de orientar a la comunidad académica, en la calidad de sus decisiones, en su actitud autocrítica y de reflexión. Con relación a las capacidades, al cómo maneja la información, cómo empodera y delega, a la forma como se proyecta en cuanto a su ética y sus valores. Y en el sentido de liderazgo, a tener claridad frente a los objetivos de la organización, a cómo ofrecer el valor diferenciador de la organización educativa, al cómo implementar los proyectos, a la claridad que debe tener sobre el conocimiento de las dinámicas internas de la institución, a la capacidad de abordar y analizar los problemas, a crear escenarios de comunicación, a la manera de relacionarse con la autoridad que le ofrece el cargo y a la capacidad de escucha; en fin, el liderazgo hace énfasis en la toma de decisiones y en la capacidad de influir sobre las interacciones humanas. (Garbanzo Vargas & Orozco Delgado, 2010)

La Unesco (2000), plantea 7 prácticas que favorecen la gestión educativa (Figura 1), que en virtud de favorecer la constitución del liderazgo reflexivo según la globalidad de los procesos de transformación educativa actual:

Figura 1. Prácticas que favorecen la gestión Educativa

[http://acme.
ucacue.edu.
ec](http://acme.ucacue.edu.ec)





Fuente: (Unesco, 2000) (Sierra Villamil, 2016).

Ante esto plantea Sierra (2016) que cada una de éstas son eficaces al proyectarse en la acción, lo que puede llevar a un cambio o transformación de toda la comunidad educativa, dependiendo de la cosmovisión del líder. Así pues, un líder pedagógico debe estar en la capacidad de inspirar a otros, desde su propia vocación y motivaciones. Logra crear expectativas posibles recompensando el progreso hacia los estudiantes, para que usen su propia iniciativa y experiencias (Semprún-Perich & Fuenmayor-Romero, 2007).

El líder escolar y su efecto en la gestión académica educativa

El aprendizaje es fomentado por la motivación de un liderazgo pedagógico que aumenta la esencia del ser, como dimensión educativa, por encima del nivel de obedecer

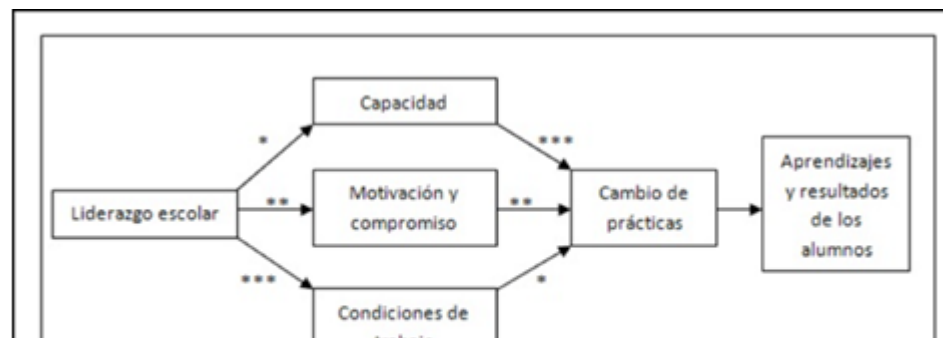
mecánicamente a las órdenes venidas de la institución educativa. Fomenta una influencia que pretende alcanzar consensos y movilizar a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons, & Harris, 2006). Si los esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, se habla de liderazgo educativo o pedagógico (Bolívar, 2010)

Hoy en día, el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, porque desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los profesores, así como en el entorno y ambiente escolares.

Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político).

Pero la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos (Bolívar, 2010).

Figura 2. Los efectos del liderazgo escolar



Fuente: (Bolívar, 2010).

Como indica la Figura 2, para mejorar el aprendizaje y resultados de los alumnos se debe mejorar el desempeño del profesorado. Dicho desempeño está en función de la motivación y el compromiso, la competencia y condiciones en que trabajan.

En la Figura se observan la fuerza de las relaciones (baja, moderada o alta influencia), de éstas como variables que inciden en los resultados de aprendizajes de los alumnos.

Así como se evidencia que las capacidades de los profesores son las que mayor influyen en las prácticas, aunque el grado de intervención del director es menor. (Bolívar, 2010).

La escuela, desde su concepción, siempre ha tenido una persona que dirige la institución y que recibe el nombre de rector o director, sin embargo, la evolución del concepto de escuela o institución educativa ha cambiado a organización educativa. Desde esta perspectiva, es necesario analizar quién es la persona que dirige este tipo de instituciones escolares, qué hace, cómo se relaciona y se comporta con los demás.

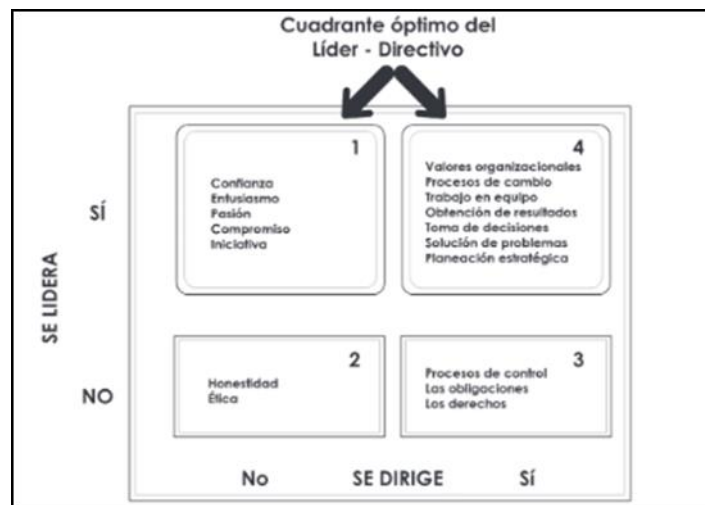
En esencia, un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en su programas de formación que oferta.

Se encuentran algunas posiciones tales como la de (Pautt, 2011), sobre las distinciones existentes entre la dirección y el liderazgo y dirección. Algunos autores plasman, que por que los directivos se centran en la gestión administrativa mientras que por su parte los líderes se enfocan en llevar a cabo los cambios, el directivo administra y el líder innova. No obstante, en el caso de las entidades escolares, se debe plantear las dos cualidades, es decir, un directivo escolar necesita las cualidades de un líder para

poder orientar una institución educativa. En tal efecto, Mintzberg (2001), citado por (Pautt, 2011) añade que el directivo es quien ejerce la acción de dirigir, administrar y controlar. Pero el líder innova, investiga e inspira confianza (Kotter, 1999).

Figura 3. Matriz Líder Directivo.

Fuente:



(Pautt, 2011).

Liderazgo principal exitoso en la Gestión educativa

Cada escuela tiene sus particularidades, sin embargo todas comparten los desafíos que exigen respuestas los líderes educativos y es tener éxito en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Para tener éxito en contextos de políticas altamente responsables, los líderes escolares deben de acuerdo a (Sierra Villamil, 2016)

- Consolidar la escuela como competitiva.

- Debe considerar la participación de los consejos escolares, para que tomen decisiones importantes, estas son prácticas del liderazgo que incluyen dar una mayor voz a los partes interesadas de la comunidad estudiantil.
- Proporcionar orientaciones educativas, que permiten no solo evaluar el trabajo de los educadores, sino su desarrollo profesional continuo.
- Desarrollar e implementar planes estratégicos de mejora escolar.
- Desarrollar habilidades asociadas con la planificación productiva y la implementación de los mismos.

En definitiva, se habla de un líder exitoso, aún en contextos socioeconómicos distintos, siempre que se implante dos enfoques fundamentales dentro del liderazgo educativo, y estas se pueden desagregar de la siguiente forma:

1. Implantación de políticas e iniciativas focalizadas, que sean de utilidad para determinados casos de niños especiales, adolescentes con problemas de adaptación entre otros. Prácticas tales como: proporcionar a los padres programas educativos, reducir el tamaño de las clases y crear planes de estudio enriquecidos.
2. Asegurar que las políticas y otras iniciativas identificadas se implementen de forma equitativa.

Este enfoque del liderazgo se conoce de diversas formas: liderazgo emancipatorio (Corson, 1996), liderazgo para la justicia social (Larson y Murtadha, 2002) y liderazgo crítico (Foster, 1989).

Algunas estrategias asociadas a este enfoque particular, se encuentran: aumentar la conciencia de los miembros de la comunidad escolar sobre las situaciones que pueden encontrar y cómo tales situaciones afectan a los estudiantes; proporcionar a los miembros Liderazgo principal exitoso en la Gestión educativa

Por su parte, es importante mencionar al Liderazgo distribuido, que es un enfoque en donde los líderes han mostrado gran éxito; el mismo se desarrollan gracias a que este tipo de liderazgo se atribuye, a aquél que cuenta con contribuciones de muchos otros líderes dentro de sus organizaciones. Los directores usualmente cuentan con maestros

clave para dicho liderazgo, junto con sus administradores locales colegas, de hecho, en la gestión educativa, los padres líderes son a menudo cruciales para el éxito de la escuela (Parker y Leithwood, 2000).

La naturaleza y el impacto del liderazgo distribuido se ha convertido en objeto de investigaciones recientes, a pesar de que su origen se remonta a casi 70 años (Gronn, 2002). El liderazgo distribuido constituye iniciativas o prácticas utilizadas para influir en los miembros de la organización. El liderazgo distribuido no reside únicamente en personas, sino que pueden incluir "sustitutos del liderazgo", es decir como un fenómeno de toda la organización el cual puede ser ejercido a través de acciones o tareas, para cumplir funciones en la organización. (Kenneth, Seashore Louis, Stephen, & Wahlstrom, 2004)

El concepto de liderazgo distribuido se superpone sustancialmente con el conceptos de liderazgo colaborativo, democrático y participativo, lo que implica que liderazgo se asume como un conjunto de prácticas que “son implementadas por personas en todos los niveles en lugar de un conjunto de características y atributos personales ubicados en personas en la cima” (Fletcher y Kaufer, 2003, p. 22).

Gronn (2002, p. 679) distingue dos formas básicas de liderazgo distribuido:

- Las formas aditivas, que implican la dispersión de las tareas de liderazgo entre los miembros de una organización sin una consideración explícita de interacciones de esos miembros.
- Las formas holísticas de liderazgo distribuido, que implica prestar atención a la interdependencia de quienes brindan liderazgo; éstas asumen que la totalidad del trabajo de los líderes suma más de la suma de las partes y que existen altos niveles de interdependencia entre los que proporcionan liderazgo, las actividades de liderazgo surgen de dinámicas multidireccionales, sociales procesos que, en el mejor de los casos, conducen al aprendizaje de las personas involucradas, así como para sus organizaciones.

El alcance y la naturaleza de la coordinación en el ejercicio de la influencia entre los miembros de la organización es un desafío desde una perspectiva holística, se realiza a través de la interdependencia entre dos o más de los miembros de la organización pueden basarse en la superposición de roles o la complementariedad de habilidades y conocimientos (Gronn, 2002).

Se han asociado una serie de beneficios individuales y organizacionales con liderazgo distribuido. En comparación con formas exclusivamente jerárquicas liderazgo, el liderazgo distribuido refleja con mayor precisión la división de mano de obra que se experimenta en la organización a diario y reduce las posibilidades de error que surgen de decisiones basadas en la información limitada disponible para un solo líder. El liderazgo distribuido también aumenta las oportunidades para que la organización se beneficie de las capacidades de más de sus miembros, permite a los miembros capitalizar el rango de sus fortalezas individuales y desarrolla, entre los miembros de la organización, una apreciación más completa de interdependencia y cómo el comportamiento de uno afecta a la organización en su conjunto.

Especialmente en el contexto del trabajo en equipo, argumentan algunos, el liderazgo distribuido proporciona mayores oportunidades para que los miembros aprendan unos de otros. A través de una mayor participación en la toma de decisiones, un mayor compromiso con Pueden desarrollarse metas y estrategias organizacionales. El liderazgo distribuido tiene la potencial para aumentar las experiencias de desarrollo de liderazgo en el trabajo, y El aumento de la autodeterminación que surge del liderazgo distribuido puede mejorar experiencia laboral de los miembros. Dicho liderazgo permite a los miembros mejorar anticipar y responder a las demandas del entorno de la organización.

Obstáculos para un liderazgo educativo efectivo.

Una de las dificultades para que el líder pedagógico ejerza influencia en los estudiantes para que lleguen a las metas establecidas, es la sobrecarga de actividades administrativas las que separan al profesor del líder que naturalmente tiene que ser etiquetado, dejándolo como un operativo de mediciones que permitan controlar el

funcionamiento del centro educativo, pero sin la calidad que se precisa desde la importancia que tiene el ejercer la enseñanza a los seres humanos (Bolívar, 2010). Por eso, es que el mayor de los obstáculos es que pierda la motivación directa del trabajo a lo que está llamado a hacer. Su rol es cambiado por uno impuesto, al que no está movido a conocer, aprender, adaptarse o incrementar los resultados que de él esperan.

Ser líder no es una tarea fácil, por lo que el sobrecargar con otros roles que no motivan, puede dejar de ejercer el perfil a la que es llamado: ser empático, brindar confianza, seguridad y muestra conocimientos, además de saber dirigir, ser asertivo en sus decisiones y sobretodo lograr mejores cualidades de cada persona de su grupo de trabajo. Es algo que no les permite ser innovadores, llegando incluso a no conocer el concepto según lo muestran algunos estudios (Bolívar, 2010).

Los líderes escolares en la gestión educativa pública pueden influir en los resultados de los estudiantes pero para ello es menester que cuenten con autonomía suficiente para tomar decisiones acerca del currículum, la selección y formación de profesores; donde sus principales áreas de responsabilidad deberán ser la mejora del aprendizaje de los alumnos. Es importante acotar que su impacto en el rendimiento escolar es de forma indirecta, dado a que el aprendizaje de los estudiantes, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como profesores, practicas del aula y ambiente del establecimiento (Semprún-Perich & Fuenmayor-Romero, 2007) En tal sentido, es vital el centro donde se ejerce el líder pedagógico, éste requiere de un buen clima organizacional.

El desafío para el liderazgo educativo en la gestión pública del siglo XXI

Los desafíos del liderazgo educativo son complejos y tiene demandas urgentes, para ser efectivos y crear un cambio en la vida de los estudiantes. El liderazgo visto como acción contribuye a la productividad, el compromiso de los empleados y el rendimiento estudiantil.

No obstante, los líderes educativos, en la gestión pública, por lo general trabajan en entornos con carencias materiales por una parte, y por otra se le delegan tareas

inalcanzables, por lo que principalmente se habla de limitaciones de presupuesto y tiempo.

En torno a este tema plantea a doctora (Mc Guire, 2020) que el resultado de esta realidad, será un líder con exceso de trabajo y subutilizado, con un compromiso extremadamente bajo.

Como es conocido, el compromiso de los trabajadores se expresa en su entusiasmo y en el quehacer dentro del área laboral, siendo impulsor de rendimiento e innovación, haciendo avanzar a la organización en una dirección positiva. Por el contrario, los empleados que no están comprometidos o activamente desconectados, no contribuyen positivamente a los objetivos de la organización (Mc Guire, 2020).

La Educación Media en Ecuador

En documento sobre la situación de la educación en Ecuador, preparado en 1993 en el marco de la Primera Jornada Parlamentaria de Educación y Desarrollo, ya atribuía que el principal problema de la educación media del país es que "el egresado no está preparado para insertarse en el mundo laboral y está insuficientemente habilitado para seguir estudios superiores" (Congreso Nacional, 1993); dicha preocupación se evidenció en los intentos de reformar el bachillerato durante los noventa, sin llegar a la concreción de políticas de reforma.

“Pese al conjunto de preocupaciones sobre la urgente necesidad de reformar el bachillerato ecuatoriano, la estructura y gestión del mismo se han mantenido intocadas, sin articulaciones necesarias y ahondando la inequidad social respecto a oportunidades de aprendizaje” (Samaniego, 2019).

En todo caso se observa en la educación media ecuatoriana, que más de la mitad del grupo etario entre 15 a 17 años de edad, deben renunciar a la educación media, dado que se ven obligados a trabajar de forma temprana, sin embargo no se puede obviar la inflexibilidad y escasa oferta educativa, así como la calidad educativa que se imparte, o

su pertinencia con las necesidades de la actualidad. (Samaniego, 2019).

Todos estos elementos contextualizan el modelo educativo medio de Ecuador, y los sistemas de gestión académica, representan la alternativa que viabilice, siempre y cuando el liderazgo educativo considere la nuevas formas de gestión y de liderar, que garantice el acceso por ejemplo a las nuevas tecnologías de la información a la población estudiantil, así como al desarrollo de competencias y el impulso formativo con la visión que vincule al mercado de trabajo y a los cambios recurrentes que exige la población estudiantil.

Es importante acotar pilares que en consenso la UNESCO refiere en su Comisión Internacional que deben ser considerados en la Educación para el Siglo XXI

3. Desarrollo de valores
4. Desarrollo de Capacidades y habilidades para aprender a conocer, a hacer y a vivir con los demás

La educación media ecuatoriana se ha caracterizado por un “exacerbado enfoque a la especialización” obvia la integralidad y la importancia de la educación para la vida, el ejercicio de la ciudadanía que les permita a la juventud formar proyectos de vida, en tal sentido se señala en dicho informe que “Los sistemas educativos no son sólo piezas al servicio de la economía, del consumo o del progreso material, sino medios que deben ayudar al desarrollo en plenitud de las potencialidades”.

En efecto, la expansión del conocimiento impacta significativamente los sistemas educativos, así las nuevas tecnologías presuponen una educación que este en vanguardia de los cambios que se vive en el mundo, una educación que desarrolle los principios mencionados, con el uso de las herramientas, desde una visión de integralidad, un liderazgo que considere “Un enfoque más global sobre la educación” la necesidad de involucrar nuevos actores, escenarios, y perspectivas al tema de la educación.

DISCUSSION

Para que haya una generación de líderes dentro del sistema de educación media ecuatoriano, tiene que darse un cambio profundo dentro de todo el sistema educativo, en lo que tiene que ver a calidad de la educación, y esto está asociado a la calidad de los profesores, a la accesibilidad de la mayoría de la juventud ecuatoriana al sistema educativo. Un líder tiene que tener la capacidad de innovar y producir resultados que generen ganas de seguir estimulando los liderazgos y a su vez la burocracia institucional, debe acolarse a los cambios que esos nuevos liderazgos propongan para el bien de todo el sistema educativo en el Ecuador.

Como ya se ha mencionado, en este trabajo de investigación, las tecnologías de la comunicación e información, juegan un rol importante como engranaje que aporta nuevas ideas y recursos que pueden ser transformadores en los ámbitos educativos, y que un líder debe tener la capacidad de conocerlos y aplicarlos, aguas abajo. El líder tiene que motivar e incentivar a mejorar, la producción del conocimiento de calidad es fundamental para el desarrollo de cualquier país.

CONCLUSIONS

Una vez analizado la relación que guarda el liderazgo con la gestión académica, y viendo la pertinencia de aplicación de políticas que permita repensar la educación media que tanto reclama el siglo XXI, se emiten una serie de recomendaciones de forma concluyente, a propósito de la gestión académica pública y su orientación necesaria:

- Fortalecer grupos de trabajo, entre los cuales funcionarios, directivos, administrativos y docentes. Esto podría ser, por ejemplo, un árbol de comunicación telefónica del ministerio y de



todos los distritos o regiones educativas, para desarrollar las habilidades cognitivas en materia de liderazgo educativo transformacional, que permita ahonda en las temáticas debatidas en el presente estudio, dada la influencia que el liderazgo ejerce sobre el aprendizaje del estudiante.

- En tal sentido, las comunidades de la información deben mantenerse en la vanguardia de los cambios, para lo cual sus métodos de participación en las decisiones, así como técnicas de comunicación, implantación de las TIC, entre otras, son fundamentales para estar en la capacidad de responder de manera oportuna y consecuente a los acelerados cambios que establece la sociedad. De tal forma de incentivar en el alumnado la motivación.
- Todos los gestores educacionales deben comprometerse con la constante renovación del saber, el saber hacer y el convivir, desde la comprensión del desarrollo humano y de su motivación.
- El liderazgo debe trabajar la gestión en pro del aprendizaje, para que los alumnos se percaten del sentido que tiene aprender y la ponderación para la vida de ésta cualidad del ser humano, así no solo responderán mecánicamente al aprendizaje sino bajo el seguimiento de los objetivos y direccionalidad.

En síntesis, se hace necesario seguir profundizando en estrategias de liderazgo en la gestión educativa, que procuren mayores rendimientos, y sobre todo que enfoquen su atención en la necesidad de proveer una oferta académica a la altura de los cambios y la vertiginosidad con la que ocurren, en el mundo de hoy.



REFERENCES

- Alvarez Marinelli, H., Arias Ortiz, E., Bergamaschi, A., López Sánchez, A., Noli, A., Ortiz Guerrero, M., . . . Viteri, A. (2020). La Educación en tiempos de Coronavirus. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1-30.
- Bolívar, A. (2010). *EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA: UNA REVISIÓN ACTUAL DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES*. Granada: Universidad de Granada.
- Bournissen, J. M. (2017). *Modelo Pedagógico para la Facultad de Estudios Virtuales de la Universidad Adventista de la Plata*. La Plata Argentina.
- Cabrera, C. A., & Espinosa, B. (2008). *Desafíos para la Educación en el Ecuador: Calidad y Equidad*. Quito: FLACSO.
- CEIP . (Marzo de 2020). *LMS. Plataformas Virtuales o Entornos Virtuales de aprendizaje, ventajas y funcionalidades*. Obtenido de <http://www.ceip.edu.uy>: <http://www.ceip.edu.uy/documentos/2020/apoyo/docentes/LMS.pdf>
- Chan Núñez, M. E. (2004). TENDENCIAS EN EL DISEÑO EDUCATIVO PARA ENTORNOS DE APRENDIZAJE DIGITALES. *Revista Digital Universitaria*, 5(10), <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num10/art67/int67.htm>.
- Garbanzo Vargas, G. M., & Orozco Delgado, V. H. (2010). Liderazgos para una Gestión Moderna de Procesos Educativos. *Educación*, 34, 15-29.
- Hammod, D. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- Mc Guire, J. (2020). *Aspectos de la motivación de las personas como respuesta del liderazgo desde la perspectiva de Neurociencias cognitivas*. Obtenido de <https://drajolie.cl/2020/03/05/neuroliderazgo-liderazgo-neurocienciascognitivas/>
- Ministerio de Educación. (2013). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Organización Bachillerato Internacional. (Marzo de 2020). *Orientaciones para los colegios*

- sobre la planificación de la continuidad del aprendizaje en línea. Organización del Bachillerato Internacional, Gales, Reino Unido.
- Panza, D. O. (6 de Octubre de 2006). Apuntes para una reflexión sobre las estructuras de la vida y su relación con el aprendizaje. *Clase Magistral*. La Serena, Chile: Universidad Tecnológica de Chile.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*.
- Powell, M. (s.f.). <https://www.docebo.com/es/blog/que-es-un-sistema-de-gestion-de-aprendizaje/>. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <https://www.docebo.com/es/blog/que-es-un-sistema-de-gestion-de-aprendizaje/>
- Samaniego, J. (2019). *Curriculum y Pedagogía del Bachillerato en Ecuador*. Quito: FLACSO.
- Semprún-Perich, R. D., & Fuenmayor-Romero, J. C. (2007). UN GENUINO ESTILO DE LIDERAZGO EDUCATIVO: ¿UNA REALIDAD O UNA FICCIÓN INSTITUCIONAL? *Laurus*, 13(23), 350-380.
- Sierra Villamil, G. M. (Agosto de 2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI desde el emprendimiento sostenible. *Escuela Administración y Negocio*(81), 111-128.
- Soubal Caballero, S. (2008). La gestión del aprendizaje. *POLIS*, 7(21), 311-337.
- Vidal Ledo, M. M., Rodríguez, M. R., & Martínez Hernández, M. G. (2014). Sistemas de gestión del aprendizaje. *Educación Médica Superior*, vol.28(no.3), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000300019.