

# Estudio sobre el liderazgo educativo en los directivos de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de Puerto Bolívar

Bertha Yolanda Velázquez Córdova  
Inmaculada Gomez Hurtado  
Universidad Internacional Iberoamericana, México  
bertyvc@hotmail.com  
inmaculada.gomez@dedu.uhu.es

## RESUMEN

El presente estudio busca desvelar las interrelaciones existentes entre directivos, profesores, estudiantes y representantes de la Unidad Educativa Julio Matovelle de la parroquia Puerto Bolívar, Cantón Machala, donde se ha observado que éstas están influenciadas por el tipo de liderazgo de la dirección escolar. La investigación se realizó con metodología cuantitativa para el análisis de datos sobre comportamientos y opiniones de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, mediante el cuestionario Vanderbilt adaptado al español sobre liderazgo educativo. En los resultados se observa que los criterios de docentes y directivos sobre la calidad de la enseñanza, la cultura del aprendizaje y el trabajo profesional difieren respecto de los que manifiestan estudiantes y padres de familia, mientras que con respecto a la relación con la comunidad existen coincidencias. Se concluye que los directivos tienden a asumir la gestión educativa como una responsabilidad propia, donde a veces no se incluyen los criterios y necesidades de los estudiantes, mientras que de parte de los padres de familia existe confianza en lo que la institución puede hacer por la educación de sus hijos, sin embargo, hay necesidades insatisfechas que no cuentan con espacios de acercamiento y diálogo para que sean expuestas o solucionadas.

**Palabras clave:** EDUCACIÓN, GESTIÓN, LIDERAZGO, ENSEÑANZA, APRENDIZAJE.

## ABSTRACT

### Study on educational leadership in the directors of Julio María Matovelle School of Puerto Bolívar

This study seeks to reveal the existing interrelationships between directors, teachers, students and representatives of Julio Matovelle Educational School of Puerto Bolívar, Machala Canton where it has been observed that these are influenced by the type of leadership in the scholar management. The research was carried out with a quantitative methodology for the analysis of data on behaviors and opinions of directors, teachers, parents and students, through the Vanderbilt questionnaire adapted to Spanish on educational leadership. In the results, it is observed that the criteria of teachers and administrators on the quality of teaching, the culture of learning and professional work differ with respect to those expressed by students and parents, while with respect to the relationship with the community there are matches. It has been concluded that managers tend to assume educational management as their own responsibility, where sometimes the criteria and needs of the students are not included, while on the part of the parents there is confidence in what the institution can do for the education of their children, however, there are unsatisfied needs that do not have spaces for the approach and dialogue to be exposed or solved.

**Keywords:** EDUCATION, MANAGEMENT, LEADERSHIP, TEACHING, LEARNING.

## Introducción

La planificación y la administración educativa está intrínsecamente relacionada con la gestión. Los planificadores son las personas encargadas de definir las acciones, objetivos, misión, visión, de una institución, mientras que los administradores son quienes ponen en marcha los planes y todo lo que los planificadores hayan definido (Huertas, Suarez, Salgado, Jadán & Jiménez, 2020). La gestión educativa, sin embargo, tiene que ir más allá, pues debe enfocarse en potencializar las metodologías de enseñanza-aprendizaje con el empleo de herramientas físicas y digitales que garanticen la calidad educativa, con docentes y administrativos comprometidos con la misión y visión institucional (Rico, 2016). La gestión educativa por lo tanto no se desliga de la conceptualización del término gestión, ya que ésta planifica, organiza, ejecuta, evalúa y administra los procesos que se dan dentro de una comunidad educativa, esto es así desde los años 60 en América del Norte, años 70 en el Reino Unido y una década después en América del Sur, donde se desarrolla la gestión educativa como una disciplina (Farfán, Mero & Sáenz, 2016). El presente estudio, se ha basado en este enfoque para indagar sobre las interrelaciones que se establecen entre

los miembros de una institución educativa con la influencia del tipo de liderazgo que establecen los directivos.

La UNESCO (2014) concuerda en que la gestión educativa se encuentra liderada por quienes administran, planifican y evalúan las actividades educativas con los métodos y técnicas empleadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, sin exceptuar a ningún miembro de la comunidad educativa, lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos institucionales. La dinámica que logra que se cumpla la gestión educativa en una institución es que exista plena organización entre todos los miembros que la conforman, es decir, la aplicación en la práctica del trabajo en equipo, ya que cada uno de ellos tiene un rol que debe ser cumplido a cabalidad, para así llegar al fin último de la gestión educativa que es el éxito organizacional (Sagredo & Castelló, 2019). Todo proceso de gestión, por lo tanto, debe ir acompañado de procesos de socialización y capacitación profesional para fortalecer el trabajo en equipo, lo que concuerda con algunos resultados que se han obtenido en la investigación.

El liderazgo educativo también se basa en la dirección e inspiración que motive el líder en su comunidad educativa, con el fin de que todos deseen emprender un viaje hacia un estado nuevo y mejorado de la institución (Sierra, 2016). Esto se

consigue mediante la toma de decisiones organizativas que den una resolución de problemas con visión pragmática y holística del conocimiento, donde se debe implementar el liderazgo educativo tomando en cuenta que el liderazgo no es sólo de un individuo, sino del grupo de personas que rodean al mismo, haciendo que, el liderazgo se establezca en el contexto de la organización y la sociedad, más no de forma aislada desde el punto de vista del directivo (Davies citado por Ibrahim & Abdalla, 2017). En esta investigación se ha considerado este planteamiento donde se corrobora que el liderazgo educativo es fundamental que sea desarrollado desde la socialización con toda la comunidad educativa, sin descartar a ninguno de sus actores, pues la inclusión y el involucramiento son fundamentales para el desarrollo de una institución.

El gestor escolar debe cumplir su objetivo de formar una escuela efectiva, donde el estudiantado a más de adquirir conocimientos teóricos adquiera también conocimientos y principios éticos con valores, donde acepte y respete la pluriculturalidad, ideologías, creencias religiosas, derechos de su comunidad y que acepte la democracia social (Florentino, Martínez & Rodríguez, 2020). Es decir, el líder debe conocer a su equipo de trabajo y generar empatía como primer paso, esto sin dejar de lado a ningún miembro de la comunidad que se pretende liderar, a pesar de ello, pueden existir inconvenientes que mermen la eficiencia que se requiera dar mediante la gestión educativa, dentro de ellas tenemos por ejemplo: el exceso de población estudiantil dentro de un aula de clase, falta de capacitación permanente de los docentes, quienes comúnmente practican estrategias didácticas tradicionales, etc. (Bermúdez, 2020). En el estudio efectivamente se observa que existe cierto desencanto de parte de la población estudiantil en cuanto a la relación que establecen con los docentes, motivado por la sobrepoblación de las aulas, la deficiencia en la práctica de valores en la escuela y en los ho-

gares, el permanente aumento de familias disfuncionales y el aumento de problemas económicos que impide que muchos estudiantes puedan concentrarse plenamente en sus estudios.

Las reformas educativas realizadas en el Ecuador en los últimos años, han provocado que se experimente con distintos paradigmas educativos para conceptualizar la naturaleza de la educación y el liderazgo en la formación de estrategias e iniciativas con el fin de mejorar las prácticas educativas (Vera, 2015). En el contexto de esta investigación se ha observado que las reformas efectivamente han cambiado el currículo, sin embargo, el micro currículo que llega a las aulas no se ha transformado, dejando evidenciar además otros inconvenientes que afectan la gestión educativa como: falta de liderazgo para aplicar efectivamente las reformas, poca participación del colectivo institucional en la toma de decisiones, falta de valoración al talento humano en la organización educativa por parte del administrativo, falta de implementación de nuevas tecnologías, falta de innovación y creatividad en las prácticas educativas, una filosofía institucional desactualizada con las necesidades del contexto en el cual se encuentra la institución. En resumen, se puede decir que la naturaleza de la gestión implica una diversidad de factores que la vuelve compleja y delicada al momento de ser ejercida por parte de un directivo, por lo que una reforma curricular no basta para cambiar la educación en las instituciones, entonces, un factor clave que se desprende del estudio es la capacidad de liderazgo asertivo que puedan ejercer los directivos mediante el trabajo con un equipo motivado por la inclusión y la empatía laboral.

En cuanto al liderazgo pedagógico desde la funcionalidad del grupo de talento humano que se dirige, se ha observado que éste debería ir encaminado hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional, mediante un modelo pedagógico institucionalizado, de tal modo que hagan su trabajo orientado hacia conseguir

los mismos objetivos (Proyecto Educativo Matovellano, 2012). Como menciona Gómez (2012), cuando un director/a se caracteriza por un auténtico liderazgo pedagógico o educativo es más fácil que todo el equipo directivo llegue a constituir un grupo heterogéneo orientado hacia ese tipo de liderazgo, haciendo que incluso ello se extienda al resto de los profesores de un centro educativo, es decir, el líder pedagógico es aquel que estimula a su grupo de trabajo a alcanzar las metas propuestas pedagógicamente siempre y cuando exista un modelo, de tal modo que se asegure la gestión y la funcionalidad de la institución (Bolívar, 2010). Considerando esto y como se desprende de este estudio, el liderazgo pedagógico o escolar, no solo se centra en el ámbito académico, sino en armonizar el clima escolar, considerando los sentimientos de los actores, sus actitudes y sus opiniones, sabiendo que la situación socioeconómica es distinta y específica en el caso de la parroquia Puerto Bolívar, donde existe una gran desigualdad de oportunidades en el ámbito educativo, lo que se corrobora con lo expresado por González (2017), en el sentido de que el liderazgo debe ser principalmente de índole pedagógico, considerando en el proceso las situaciones específicas del Centro e incorporando a los miembros de acuerdo a su rol.

## 2. Materiales y métodos

El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Es transversal debido a que su propósito se centra en estudiar el desempeño de los directivos y la gestión educativa, para analizar su incidencia e interrelación en un momento específico del tiempo. La investigación se trabajó con un enfoque cuantitativo debido a que se empleó la técnica de la encuesta que se aplicó mediante cuestionarios en línea. La decisión de practicar cuestionarios en línea fue absolutamente necesaria debido a la situación de pandemia por el

COVID-19 (OMS, 2020). Como instrumento se utilizó el cuestionario Vanderbilt o VAL-ED, validado al idioma español por Bolívar, Caballero, y García, (2017) sobre liderazgo educativo, con escala Likert: 1 Ineficaz, 2 Poco eficaz, 3 Eficaz, 4 Bastante eficaz y 5 Muy eficaz.

El cuestionario Vanderbilt constó de 12 preguntas para cada categoría de análisis: la calidad de la enseñanza, la relación con la comunidad y la cultura del aprendizaje y trabajo profesional. Además, por recomendación de Bolívar, Caballero y García (2017), se añadió una última pregunta sobre el medio de verificación al que respondía ese parecer y que podía ser:

1. Informes de los demás,
2. Observaciones propias,
3. Documentos del Centro,
4. Proyectos y actividades realizadas,
5. Otras fuentes y
6. No tengo evidencias.

El cuestionario se aplicó a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia de instituciones educativas específicas de la Comunidad Oblata de Ecuador.

Para aplicar el cuestionario para directivos y profesores se tomó como muestra del total de instituciones Oblatas del Ecuador a tres comunidades educativas específicas: Julio María Matovelle del Cantón La Troncal (provincia del Cañar), Julio María Matovelle de la parroquia Puerto Bolívar (cantón Machala, provincia de El Oro) y la Unidad Educativa Corazón de María del Cantón Biblián (provincia del Cañar). Esta decisión se tomó debido a que estadísticamente no era representativa la muestra de directivos de una sola institución, además que se disponía de los contactos necesarios para aplicar la encuesta con garantía de retorno de la información. El número de directivos participantes fue de 20 personas y el de docentes participantes fue de 84. En cuanto a la población estudiantil se eligió como muestra a los estudiantes de décimo de básica y los tres niveles de bachillerato que sumaron un

total de 77 estudiantes y 67 padres de familia o representantes, por lo que se puede afirmar que las muestras fueron representativas (Sierra, 2001). Tanto estudiantes como padres de familia fueron elegidos de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de Puerto Bolívar, debido a que la investigación sobre estudiantes y padres de familia se centraba en esta institución y además existía garantía de retorno de la información de los cuestionarios en línea.

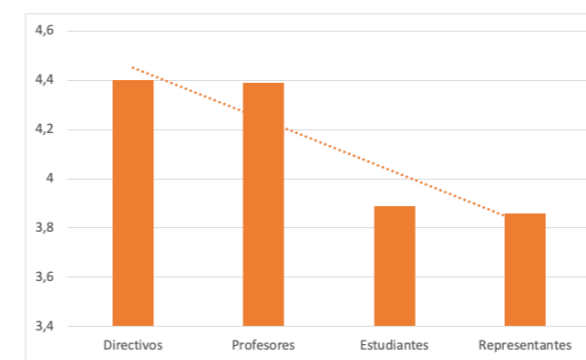
El objetivo básico de la investigación fue recoger y analizar los criterios que tienen los distintos actores de una comunidad educativa específica respecto a la gestión educativa y su influencia en aspectos como la calidad de la enseñanza, la cultura del aprendizaje y la relación con la comunidad a través del trabajo profesional, esto con la finalidad de tomar los correctivos pertinentes.

## Resultados

A continuación, las figuras y el análisis de datos de las tres categorías consideradas para el estudio: calidad de la enseñanza, cultura del aprendizaje relacionada con el trabajo profesional y la relación con la comunidad, según los criterios y opiniones de los participantes.

Figura 6.1

Resultados de la calidad de la enseñanza sobre 5 puntos



Nota: comparativa de criterios sobre la calidad de la enseñanza entre los miembros de la Comunidad

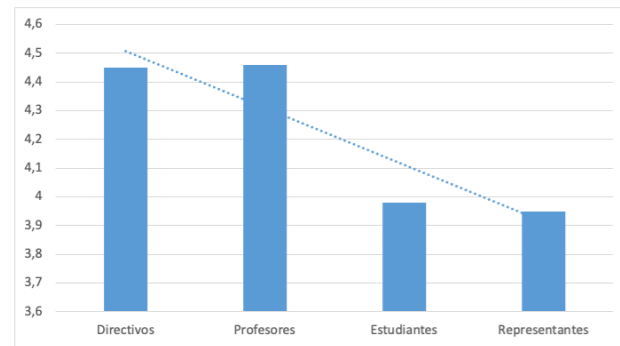
Como vemos autoridades, directivos y docentes tienen una buena imagen sobre la calidad de la enseñanza que se practica en las instituciones educativas de la Comunidad Oblata. La gran mayoría la cataloga como bastante eficaz o muy eficaz en prácticamente todas las preguntas, salvo la pregunta 8 en la que 3 personas, un 15%, cree que la igualdad de oportunidades para una enseñanza de calidad fuera del horario escolar es ineficaz. Estos resultados nos dan un promedio de 4,40/5 en cuanto a la gestión sobre la calidad de la enseñanza, lo que equivale a un 88% de favorabilidad. En contraste, los estudiantes y profesores tienen otro criterio, pues en promedio se obtiene un 3,87/5 lo que nos da un 77% de favorabilidad. Si bien es cierto solo existen 11 puntos porcentuales de diferencia, esto nos hace ver que las opiniones no son ecuanímenes entre las poblaciones. Los aspectos sobre los que se muestra divergencia son: la colaboración para el trabajo entre el profesorado para mejorar la enseñanza y las oportunidades que se brindan para que el profesorado pueda mejorar su práctica educativa, lo que se muestra como poco eficaz, esto en opinión de los profesores. Los padres de familia creen que aspectos como la planificación del centro educativo y la eliminación de barreras que impiden el acceso del alumnado hacia una educación de calidad debería ser mejorado, en opinión de los estudiantes en cambio, creen que la igualdad de oportunidades que tienen para asegurar la calidad de la enseñanza fuera del horario escolar no es eficaz.

Como se dijo previamente, se preparó una pregunta de verificación con la fuente en la que los encuestados contrastaban sus aportes en las preguntas de cada categoría, de acuerdo a la recomendación de Bolívar, Caballero y García, (2017). En la mayoría de los casos estas fuentes se dan en un 50% con las actividades que se realizan en la Institución, mientras que el restante 50% indica que se basa en sus observaciones o porque consta en informes de sus colabo-

radores. Este dato es importante porque nos muestra que las respuestas favorables en esta categoría tienen forma de ser contrastadas con la realidad.

Figura 6.2

Resultados de la cultura del aprendizaje y trabajo profesional sobre 5 puntos



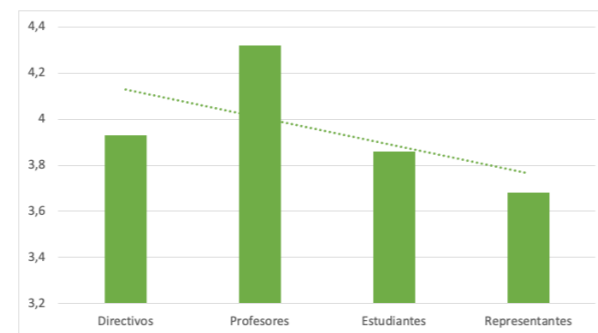
Nota: comparativa de criterios sobre la cultura del aprendizaje y trabajo profesional entre los miembros de la Comunidad.

Entre directivos y docentes casi en todas las preguntas existe unanimidad en responder que la cultura del aprendizaje y el trabajo profesional que realiza la Comunidad es bastante, muy eficaz o al menos eficaz se obtiene en promedio un 4,45/5 lo que implica un 89% de favorabilidad. En promedio menos del 2% de las respuestas han considerado que estos aspectos podrían estar siendo poco eficaces, tanto para directivos como para profesores, salvo la pregunta sobre si se evalúa la cultura escolar desde la perspectiva de los estudiantes, en la que se cree que se podría estar siendo poco eficaz por parte de los directivos. Los criterios de los docentes son muy similares, sin embargo, sí creen que puede estar faltando la valoración de sus logros académicos, así como el apoyo al trabajo en equipo para mejorar la enseñanza y la evaluación. Las respuestas de los estudiantes y padres de familia son más favorables que en la categoría anterior, sin embargo, en promedio se obtiene un 3,96/5 que equivale a un 79% de favorabilidad en las respuestas lo que nos da 10 puntos de diferencia de opinión. Los as-

pectos que más preocupan a los estudiantes y representantes son: la planificación de programas y políticas que promuevan el orden o la convivencia, la apuesta por una cultura de aprendizaje que respete la diversidad del alumnado, el ambiente de aprendizaje donde todo el alumnado es conocido y atendido, la promoción del trabajo en equipo para mejorar la enseñanza y si se promueve que los estudiantes participen en la comunidad escolar.

Figura 6.3

Resultados de la relación con la comunidad sobre 5 puntos



Nota: comparativa de criterios sobre la relación con la comunidad entre los miembros de la Comunidad Educativa.

Como vemos en esta categoría no existe unanimidad de criterio entre directivos y docentes, por lo que analizaremos los resultados por separado para indagar sobre las opiniones de cada población:

Al contrario de lo que ocurrió en las dos categorías anteriores, en este gráfico se observa que la opinión de los directivos ya no muestra una tendencia casi exclusiva hacia las afirmaciones positivas o muy positivas, más bien se marca una tendencia a respuestas más neutras e incluso de reprobación. Si bien es cierto en promedio se obtiene un 3,93/5 lo que nos da un 78% de favorabilidad, este resultado está más de 10 puntos porcentuales por debajo de las opiniones que esta población tenía en las categorías anteriores. Entre las cuestiones que más desfavorablemente se califican podemos destacar: la pregunta 1 sobre si se dispone de un plan que fomente las re-

laciones del centro con la comunidad en torno a objetivos académicos, con un 25% que opina que no se dispone o que se es poco eficaz; la pregunta 2 sobre si se dispone de un plan para impulsar acciones con la comunidad coherentes con las metas educativas, con un 25% que opina que es ineficaz o poco eficaz; y la pregunta 5 sobre si se dispone de recursos adicionales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la asociación con organismos externos, con un 16% que opina que se es ineficaz o poco eficaz. Con base a estas respuestas podemos afirmar que es necesario contar con planificación adecuada que pueda vincular la Comunidad Educativa Oblata con la comunidad en general, lo que podría lograrse si se contara con un proyecto educativo basado en el liderazgo, la participación y la gestión educativa.

En el gráfico también podemos ver que existe una reducción en cuanto a las afirmaciones muy positivas por parte de los docentes, aunque su promedio sigue siendo alto con un 4,32/5 o un 86% de favorabilidad en las respuestas, sin embargo vemos que se incrementa la tendencia a responder de manera neutral por parte del 14% de los profesores de los cuales el 4% opina que el desempeño de la Unidad Educativa en la categoría de relacionarse con la comunidad es ineficaz o poco eficaz, sin sobresalir ninguna pregunta en especial en cuanto a opinión negativa.

Los estudiantes mantienen su tendencia respecto a las categorías anteriores y marcan un promedio de 3,86/5 que equivale a un 77% de favorabilidad. Los estudiantes marcan de forma distribuida sus respuestas con las alternativas eficaz, bastante eficaz y muy eficaz, aunque en las preguntas 4, 6 y 12 el porcentaje de respuesta neutra "eficaz" es mayor a las otras dos opciones. En promedio el 28% de los estudiantes cree que en la categoría relación con la comunidad la Unidad es eficaz, el 30% cree que es bastante eficaz y el 33% cree que es muy eficaz, en promedio el 8% en cambio cree que la Unidad es poco eficaz o ineficaz en cuanto la relación

que mantiene con la comunidad. En este grupo llama la atención la valoración negativa que se da a las preguntas 4 y 10. En la pregunta 4 se plantea la cuestión de la relación con las empresas para apoyar el aprendizaje social y académico del alumnado, en donde el 16% cree que en este cometido la Unidad Educativa es ineficaz o poco eficaz. En la pregunta 10 en donde se consulta si se escucha o se tiene en cuenta las opiniones de las familias, se observa que el 13% dice que este mecanismo es ineficaz o poco eficaz. Este aspecto se repite de manera negativa tanto en las opiniones de los estudiantes como de los padres, por lo que debería tomarse en cuenta para el desenvolvimiento del Centro y para proyectos con la comunidad que se puedan proponer.

La tendencia de los padres de familia o representantes hacia una respuesta neutral es más marcada en esta categoría que en las anteriores. En promedio apenas tenemos un 3,68/5 lo que nos da un 73% de favorabilidad en la categoría. En todas las preguntas existen opiniones negativas, sin embargo, haremos hincapié en las siguientes: la pregunta 5 sobre si se dispone de recursos adicionales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la asociación con organismos externos, el 16% responde ineficaz o poco eficaz; mientras que en la pregunta 10 sobre si se escucha y se toma en cuenta las aportaciones de la comunidad, el 15% responde como ineficaz o poco eficaz; mientras que en la pregunta 10 sobre si se escucha y se tiene en cuenta las opiniones de las familias, el 15% responde que este mecanismo es poco eficaz en la Unidad Educativa.

## Discusión

La gestión en las instituciones donde se realizó el estudio es de aprobación, por lo que se puede decir que existe una buena gestión educativa según el criterio de quienes participaron, sin embargo existe, en las tres categorías analizadas, cierta variación en cuanto al nivel de aprobación,

pues mientras directivos y docentes creen que esta gestión en promedio está entre bastante eficaz o muy eficaz, los padres de familia y los estudiantes creen que está entre eficaz o bastante eficaz, lo que es importante de tener en cuenta especialmente para las preguntas en que existen criterios de poca eficacia o ineficacia, incluso por parte de ciertos directivos o profesores. Los resultados obtenidos difieren con los encontrados por Bolívar, et al. (2017) en donde se aplica esta misma encuesta en centros educativos españoles y se obtienen criterios que están entre poco eficaz o ineficaz para la gestión en general, sin embargo se repite la diferencia de opinión entre directivos y docentes, en comparación con la de padres de familia y estudiantes, pues es de esperar que, especialmente los directivos, tengan una perspectiva más positiva de la gestión que realizan, respecto de la que tienen los estudiantes o los padres de familia, por el hecho de encontrarse dentro de la institución y no tener la oportunidad de visualizar su gestión desde fuera. En todo caso, como considera Sierra (2016) en su estudio, la calidad de la gestión, más allá de los criterios de padres de familia o directivos, viene de la comprensión de la educación como un proceso de formación, que, mediante un liderazgo bien entendido, sea capaz de influir para desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas, por lo que la concientización de las personas sobre este concepto, sería uno de los principales resultados de este estudio, pues aunque los datos sean o no favorables, traer a colación la discusión sobre la calidad de la enseñanza, la cultura del aprendizaje y la relación con la comunidad, con un liderazgo pedagógico que influya en el actuar de directivos, profesores y estudiantes, se consideraría favorable.

Especial atención merece en este estudio la cultura escolar del aprendizaje desde la perspectiva de los estudiantes, pues se revela que muchas veces el estudiante es considerado como un sujeto pasivo que recibe enseñanza, sin tener en cuenta su cri-

terio sobre la forma en que puede aprender mejor y las diferencias entre las formas de aprender dentro de un mismo grupo, curso o nivel de estudios. Al parecer, en este sentido no se está valorando la cultura escolar del aprendizaje desde la perspectiva de los alumnos, sino desde la cultura de directivos y profesores a decir de esta misma población, por lo que es necesario que se trabaje en talleres para tratar este cambio de paradigma, tanto en el conglomerado de directivos y profesores, como con los padres de familia y estudiantes. Sobre este mismo asunto otros estudios también corroboran estos resultados, como los que apuntan Escofet, García, y Cros, (2011), en donde afirman que la influencia de las nuevas tecnologías y la globalización demandan urgentemente un cambio paradigmático en la educación superior, en el que se comprenda que las personas son capaces de aprender a aprender todo el tiempo, en cualquier lugar y a lo largo de la vida, siendo la niñez y adolescencia una de las etapas más cruciales.

### Conclusiones

La calidad de la enseñanza en las instituciones estudiadas, a criterio de los directivos y docentes, es bastante eficaz o muy eficaz, por lo que se puede concluir que se debe reforzar las acciones que se realizan con la finalidad de que esto se mantenga. Estos resultados, sin embargo, no se corroboran con las investigaciones realizadas por Bolívar, Caballero y García, (2017), realizadas en el sistema educativo público español, en donde los mismos directivos y admiten su ineficacia al tratar de influir en el micro currículo y “lo que sucede” en el aula, pues para el contexto español es muy difícil que los docentes acepten intervenciones de los directivos en el ejercicio de su libertad de cátedra. Estos resultados diferentes en los dos contextos no sorprenden, en vista que en este estudio se ha trabajado con instituciones privadas de tipo religioso, lo que hace que sea posible la intervención en la planificación

y la práctica docente en el aula, pues los profesores admiten este tipo de intervenciones por el tipo de institución en la que trabajan. A pesar de los resultados positivos existen, sin embargo, aspectos que se deberán considerar para implementar mejoras en el contexto educativo que desarrollan las instituciones educativas Oblatas como: generar igualdad de oportunidades mediante actividades extracurriculares fuera del horario escolar, en vista que hay opiniones de desaprobación de los mismos directivos en este sentido, se hace evidente que se requiere trabajar con grupos vulnerables que presentan ciertas deficiencias en su rendimiento escolar. Esto es posible mediante prácticas de inclusión que se pueden trabajar en procesos de capacitación con profesores y en el establecimiento de franjas horarias extraescolares para que quienes tienen estas dificultades puedan superarlas.

La cultura del aprendizaje es un concepto que todavía tiene dificultades para su asimilación por parte de quienes trabajan en docencia, especialmente en Latinoamérica y específicamente en el Ecuador. Durante muchos años se ha pensado que la escuela es el lugar donde se proporciona educación formal, pues el estudiante asiste a clases no solo para que le enseñen conocimientos, sino también para que le proporcionen cultura y educación, deslindándose en ciertos hogares de esta responsabilidad crucial. El concepto de cultura del aprendizaje ha tenido problemas incluso en países europeos en donde se asume que tienen un buen nivel cultural, sin embargo, cada vez existe mayor conciencia que el aprendizaje debe asumirse y debe ser asimilado desde la cultura como algo necesario (imprescindible) para el ser humano, no solo en la escuela o en la universidad, sino como una necesidad intrínseca al ser humano a lo largo de la vida (Belandro-Montoro, 2017). Si bien es cierto que la principal responsabilidad de la enseñanza recae sobre la institución educativa y los profesores con la enseñanza formal que son capaces de impartir, también es cier-

to que la responsabilidad del aprendizaje recae sobre los principales actores de la educación que son los estudiantes, por lo que lo tienen o lo deberían asumir como una responsabilidad personal factible de adoptar.

El trabajo profesional que realiza un centro educativo debe tener impacto en la comunidad de la que es parte. La planificación de un centro educativo debe considerar actividades que generen conexión e involucramiento con la comunidad a la que sirve, sin entender como comunidad solamente a quienes forman parte de la institución como son profesores, padres de familia y estudiantes, sino también a quienes son parte del área de influencia de la misma aunque no sean parte de la institución, como puede ser el circuito o incluso el distrito, de acuerdo a la ordenación establecida por el Ministerio de Educación de Ecuador (2017).

En cuanto a la relación con la comunidad existe unidad de criterios entre directivos, estudiantes y representantes respecto a los temas que podrían no tenerse en cuenta de manera debida como institución y que se relacionan con la comunidad, por lo que podemos concluir que existen varios factores que necesitan ser atendidos e incluidos dentro de un modelo de gestión institucional como: existencia de un plan que fomente las relaciones del centro educativo con la comunidad en torno a los objetivos académicos y que también sirva para impulsar acciones con la comunidad coherentes con las metas educativas. Al parecer en esta categoría se ha considerado siempre la comunidad como el conglomerado que forma parte de la institución, no así el circuito educativo o su área de influencia, por lo que podemos concluir que este plan no existe o al menos no se lo difunde. En este sentido se recomendaría incluir dentro del plan estas acciones en coherencia con las metas de las instituciones que han participado en este estudio.

## Referencias bibliográficas

Belando-Montoro, M. (2017). Aprendizaje a lo largo de la vida: concepto y componentes. *Revista Iberoamericana de Educación* [(2017), vol. 75, pp. 219-234] - OEI/C. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en <https://acortar.link/vhU2c9>

Bermúdez, L. (2020). Management of the teacher for the strengthening of comprehensive reading in the secondary basics. *Revista Educare*, 24(1), 1-11. Disponible en <https://acortar.link/8oVc1q>

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista psicoperspectivas*, vol. 9, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pág. 9-33. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>

Bolívar, A. Caballero, K. García, M (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Epub February 06 (2017). Disponible en <http://hdl.handle.net/10481/45031>

Escofet, A. García, I y Cros, B (2011). Las nuevas culturas del aprendizaje y su incidencia en la educación superior. *Revista mexicana de investigación educativa*. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/140/14019203008.pdf>

Farfán, Á., Mero, O., & Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista Dominio*

de Las Ciencias, 2(4), 179-190. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802875.pdf>

Florentino, B., Martínez, J. A., & Rodríguez, R. (2020). Impacto de la escuela de directores (EDCE) el aprendizaje del estudiantado en República Dominicana. *Revista Electrónica En Educación y Pedagogía*. Disponible en <https://acortar.link/RDryDe>

Gómez, J. (2015). Cambio institucional y liderazgo en el Estado Vaticano: de Benedicto XVI a Francisco [Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario]. Disponible en <https://acortar.link/KKq5zd>

González, M. T. (2017). La dirección del centro escolar y el liderazgo pedagógico. *Revista Padres y Maestros* N° 370 pág. 6-11. Disponible en <https://acortar.link/RORPSS>

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. MacGraw-Hill. México. D.F.

Huertas, T. Suarez, E. Salgado, M. Jadán L. Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de Gestión. *Universidad y Sociedad* vol.12 no.1. Cienfuegos. Disponible en <https://acortar.link/ORrSFs>

Ibrahim, A. A., & Abdalla, M. S. (2017). Educational Management , Educational Administration and Educational Leadership : Definitions and General concepts. *Journal of Medicine (SASJM)*. Disponible en <https://acortar.link/1kOLdU>

Ministerio de Educación. (2017).

Reglamento general a la ley orgánica de educación intercultural. Gobierno del Ecuador. Disponible en <https://acortar.link/nefbCZ>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). Preguntas básicas sobre el COVID-19. Edición on-line. Disponible en <https://acortar.link/Ftrdd>

Proyecto Educativo Matovellano. (2012). Proyecto Institucional Unificado de las Unidades Educativas Oblatas. Ecuador. Disponible en <https://acortar.link/Qgma90>

Rico, A. (2016). La gestión educativa. Universidad Santo Tomás. Colombia. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/4137/413744648005/html/>

Sagredo, E., & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas En Educación*. Disponible en <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>

Sierra, G (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*. No. 81. Colombia. Disponible en <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Sierra, R (2001). Técnicas de investigación social. Décimocuarta edición. Resstituto. Editorial Paraninfo. Madrid.

UNESCO. (2014). El liderazgo escolar en América Latina y El Caribe. Oficina regional de educación de Santiago. Chile. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>

Vera, M. (2015). Reformas educati-

vas en Ecuador. Universidad Nacional del Chimborazo. Boletín virtual. vol. 48. Disponible en <https://acortar.link/eKMLPq>