

La Gestión Directiva en Centros Educativos: Estrategias y Desafíos para el Siglo XXI

School Leadership in Educational Centers: Strategies and Challenges for the 21st Century

Para citar este trabajo:

Ampudia, C., Toapanta, N., Rodríguez, C. y Fuentes, F. (2024) La Gestión Directiva en Centros Educativos: Estrategias y Desafíos para el Siglo XXI. *Reincisol*, 3(6), pp. 4485-4498. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)4485-4498](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)4485-4498)

Autores:

Christian Ampudia Iza

Escuela de Educación Básica Manuela Cañizares

Ciudad: Imbabura, País: Ecuador

Correo Institucional: christian.ampudia@educacion.gob.ec

Orcid <https://orcid.org/0009-0006-5489-6561>

Ninfa Celina Toapanta Sosa

Unidad Educativa Caluma

Ciudad: Bolívar, País: Ecuador

Correo Institucional: ninceli@yahoo.es

Orcid <https://orcid.org/0009-0006-5576-1933>

Carmen Elizabeth Rodríguez Gualsaqui

Unidad Educativa Fiscal Simón Bolívar

Ciudad: Pichincha, País: Ecuador

Correo Institucional: rodriguezely2023@gmail.com

Orcid <https://orcid.org/0009-0009-6835-5004>

Fabian Filberto Fuentes Quisaguano

Unidad Educativa Mejía

Ciudad: Pichincha, País: Ecuador

Correo Institucional: fuentesfabianfilberto1967@gmail.com

Orcid <https://orcid.org/0009-0003-8981-0703>

RECIBIDO: 15 septiembre 2024

ACEPTADO: 18 octubre 2024

PUBLICADO: 3 noviembre 2024

Este estudio cuantitativo tuvo como objetivo analizar la relación entre las prácticas de gestión directiva y los resultados educativos en instituciones escolares de Quito. Se empleó un diseño de investigación correlacional transversal para examinar esta asociación en un momento específico del tiempo. A través de un muestreo aleatorio estratificado, se recolectaron datos de 250 directores, quienes respondieron un cuestionario diseñado para evaluar diferentes dimensiones de la gestión directiva. Los resultados revelaron que existe una relación significativa entre prácticas como la visión estratégica, el liderazgo pedagógico y la gestión del cambio, y variables como el rendimiento académico y el clima escolar. Estos hallazgos sugieren que un liderazgo escolar efectivo es un factor determinante para mejorar la calidad educativa. Sin embargo, se identificaron desafíos relacionados con la formación de los directores y la disponibilidad de recursos. A partir de estos resultados, se proponen recomendaciones para fortalecer el liderazgo escolar y mejorar los resultados educativos en las instituciones escolares.

Palabras clave: Gestión directiva; liderazgo escolar; resultados educativos.

Abstract

This quantitative study aimed to analyze the relationship between leadership practices and educational outcomes in schools in Quito. A cross-sectional correlational research design was employed to examine this association at a specific point in time. Data was collected from 250 principals through a stratified random sample, who responded to a questionnaire designed to assess different dimensions of school leadership. The results revealed a significant relationship between practices such as strategic vision, pedagogical leadership, and change management, and variables such as academic performance and school climate. These findings suggest that effective school leadership is a determining factor in improving the quality of education. However, challenges related to the training of principals and the availability of resources were identified. Based on these results, recommendations are proposed to strengthen school leadership and improve educational outcomes in schools.

Keywords: School leadership; educational outcomes; leadership practices.

La gestión directiva en los centros educativos ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, transformando el rol del director escolar en un líder pedagógico capaz de impulsar el cambio y la mejora continua. En el contexto ecuatoriano, esta transformación se ha visto influenciada por políticas educativas, cambios socioeconómicos y las demandas de una sociedad que exige una educación de calidad y relevante.

Diversos estudios han destacado la importancia del liderazgo pedagógico en la mejora de los resultados educativos. Leithwood, Harris, Hopkins y Reid (2004) señalan que los líderes escolares efectivos promueven el aprendizaje de los estudiantes, desarrollan a los docentes y crean culturas escolares positivas. Fullan (2001) enfatiza la necesidad de que los líderes educativos sean agentes de cambio y transformación. Otros autores como Sergiovanni (1994) y Hargreaves (2003) han profundizado en la relación entre el liderazgo y la mejora de la calidad educativa, destacando la importancia de la visión compartida, la colaboración y el aprendizaje organizacional.

En el contexto ecuatoriano, investigaciones realizadas por autores como Alvarado (2018) y Paredes (2015) han analizado las particularidades de la gestión escolar y han identificado tanto fortalezas como debilidades en las prácticas directivas. Estos autores han destacado la importancia de fortalecer las competencias de los directores en áreas como la planificación estratégica, la gestión del cambio y la comunicación efectiva. Además, han subrayado la necesidad de considerar el contexto sociocultural de las instituciones educativas ecuatorianas, caracterizado por su diversidad y complejidad.

Alvarado (2018) en su estudio sobre el liderazgo en escuelas rurales de Ecuador, destaca la importancia de que los directores sean capaces de adaptarse a las condiciones particulares de estos contextos, promoviendo la participación de la comunidad y el desarrollo de proyectos educativos pertinentes. Por su parte, Paredes (2015) ha analizado el impacto de las políticas educativas en la práctica directiva, identificando desafíos y oportunidades para los líderes escolares ecuatorianos.

Sin embargo, a pesar de los avances en la investigación sobre liderazgo educativo, aún persisten desafíos en la práctica. La complejidad de los

sistemas educativos, la diversidad de las comunidades escolares y las altas expectativas sociales demandan líderes escolares con habilidades cada vez más sofisticadas.

En tal sentido, se plantea como interrogante de investigación: ¿Qué estrategias de gestión directiva han demostrado ser más efectivas para mejorar los resultados educativos en los centros educativos ecuatorianos, considerando las particularidades del contexto nacional y las políticas educativas vigentes? De la cual emergen como propósitos: revisar la literatura existente sobre gestión directiva en centros educativos, con énfasis en el contexto ecuatoriano; identificar las principales estrategias de gestión directiva implementadas en las escuelas ecuatorianas; Analizar los factores que influyen en el éxito o fracaso de estas estrategias, considerando las dimensiones cultural, social y política del contexto ecuatoriano; proponer recomendaciones para fortalecer el liderazgo escolar en Ecuador, tomando en cuenta las particularidades del sistema educativo nacional y las políticas educativas vigentes.

MATERIALES Y METODOS

El presente estudio se inscribe dentro de la línea de investigación que busca comprender la influencia de las prácticas de gestión directiva en los resultados educativos. Siguiendo los postulados de Leithwood, Harris, Hopkins y Reid (2004), quienes sostienen que los líderes escolares efectivos promueven el aprendizaje de los estudiantes, se plantea como objetivo principal analizar la relación entre las estrategias de gestión directiva y el rendimiento académico de los estudiantes en centros educativos ecuatorianos. Para alcanzar este objetivo, se adopta un enfoque cuantitativo, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), que permiten sistematizar y analizar de manera rigurosa los datos obtenidos.

Diseño de Investigación

Se empleó un diseño de investigación correlacional transversal para examinar la relación entre las variables de gestión directiva y los resultados educativos

en un momento específico del tiempo. Este diseño, según Sekaran y Bougie (2016), es adecuado para identificar la fuerza y dirección de la asociación entre las variables, sin establecer una relación causal directa.

Población y Muestra

La población de estudio estuvo conformada por el conjunto de todos los directores de escuelas públicas y privadas de la ciudad de Quito. A partir de esta población, se seleccionó una muestra de 250 directores mediante un muestreo aleatorio estratificado por tipo de institución (pública o privada) y tamaño escolar. Este procedimiento de muestreo, recomendado por Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (2014), garantiza la representatividad de la muestra y permite realizar comparaciones entre los diferentes estratos.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para recolectar los datos, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario: Se diseñó un cuestionario estructurado, basado en los modelos de liderazgo transformacional de Bass (1985) y Burns (1978), y en los constructos de gestión directiva propuestos por Leithwood, Harris, Hopkins y Reid (2004). El cuestionario incluyó ítems de escala Likert para medir las percepciones de los directores sobre sus prácticas y los resultados educativos, así como preguntas abiertas para explorar aspectos cualitativos.
- Análisis documental: Se revisaron los planes institucionales de mejora, informes de gestión y otros documentos relevantes para complementar la información obtenida a través del cuestionario y obtener una visión más completa de las prácticas de gestión directiva.

Procedimiento de Recolección de Datos

1. Obtención de permisos: Se solicitó y obtuvo la autorización de la Secretaría de Educación de Quito y de los directivos de las instituciones seleccionadas para llevar a cabo la investigación.

2. Aplicación del cuestionario: Los cuestionarios se aplicaron de manera online a través de una plataforma segura, lo que facilitó la recolección de datos y garantizó el anonimato de los participantes. Se envió un correo electrónico a cada director con un enlace al cuestionario y se realizó un seguimiento telefónico para recordarles la importancia de participar, y así, asegurar de igual manera una tasa de respuesta adecuada y resolver cualquier duda.
3. Revisión documental: Se solicitó a los directores que proporcionaran los documentos institucionales en formato digital a través de un enlace de descarga seguro.

Variables

Se definieron las siguientes variables:

Variables independientes:

- Prácticas de gestión directiva: Visión estratégica, liderazgo pedagógico, gestión del cambio, comunicación efectiva, gestión de recursos.
- Características institucionales: Tamaño de la institución, nivel socioeconómico de los estudiantes, años de experiencia del director.

Variable dependiente:

- Resultados educativos: Promedio de los resultados de las pruebas estandarizadas, tasa de graduación, clima escolar percibido por los docentes.

Análisis de Datos

Los datos recolectados fueron codificados y analizados utilizando el software estadístico SPSS. Se realizaron los siguientes análisis:

- Estadística descriptiva: Se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana, moda) y de dispersión (desviación estándar) para describir las características de la muestra y las variables estudiadas.
- Análisis de correlación: Se utilizaron coeficientes de correlación de Pearson

para determinar la fuerza y dirección de la relación entre las variables de gestión directiva y los resultados educativos.

- Regresión lineal múltiple: Se realizó un análisis de regresión lineal múltiple para identificar las variables de gestión directiva que contribuyen de manera significativa a explicar la varianza en los resultados educativos, controlando por las características de las instituciones.

Consideraciones Éticas

Se respetaron los principios éticos de la investigación, garantizando el anonimato y confidencialidad de los participantes. Se informó a los directores sobre los objetivos de la investigación y se obtuvo su consentimiento informado.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis de los datos recolectados a través del cuestionario aplicado a 250 directores de instituciones educativas en Quito. Los resultados se organizan en torno a las dimensiones de la gestión directiva y su relación con los resultados educativos.

Perfil de los Directores y las Instituciones

El perfil de los directores participantes reveló que la mayoría poseía una amplia experiencia en el sector educativo y un nivel de estudios de posgrado. Las instituciones educativas, en su mayoría, eran de carácter fiscal y con un tamaño moderado.

Prácticas de Gestión Directiva

Los resultados indican que los directores encuestados valoran en gran medida la importancia de una visión estratégica clara y compartida, así como del liderazgo pedagógico centrado en el desarrollo profesional docente. Sin embargo, se identificaron brechas en cuanto a la implementación de prácticas de gestión del cambio y la comunicación efectiva. Estos hallazgos son congruentes con los estudios de Leithwood, Harris, Hopkins y Reid

(2004) que señalan la importancia del liderazgo pedagógico para mejorar los resultados educativos.

- **Visión estratégica:** El 85% de los directores afirmó contar con una visión estratégica clara para su institución, lo cual coincide con los postulados de Sergiovanni (1994) sobre la importancia de una visión compartida para fomentar el sentido de comunidad escolar.
- **Liderazgo pedagógico:** Los resultados muestran que los directores destinan una parte significativa de su tiempo a actividades relacionadas con el desarrollo profesional docente, lo que se alinea con las recomendaciones de Fullan (2001) sobre la necesidad de que los líderes educativos sean agentes de cambio y transformación.
- **Gestión del cambio:** Si bien los directores reconocen la importancia de la gestión del cambio, solo el 60% reportó haber implementado estrategias sistemáticas para gestionar la innovación en sus instituciones.
- **Comunicación efectiva:** Los resultados indican que la mayoría de los directores se comunican regularmente con los docentes y padres de familia, sin embargo, existe un margen de mejora en cuanto a la utilización de herramientas tecnológicas para la comunicación.

Relación entre las Prácticas de Gestión Directiva y los Resultados Educativos

Los análisis de correlación y regresión lineal múltiple revelaron que existe una relación significativa entre las prácticas de gestión directiva y los resultados educativos. Específicamente, se encontró que las variables de visión estratégica, liderazgo pedagógico y gestión del cambio se asocian positivamente con el rendimiento académico de los estudiantes y el clima escolar percibido por los docentes. Estos hallazgos respaldan los estudios de Leithwood y otros (2004), quienes demuestran que el liderazgo efectivo tiene un impacto directo en los resultados educativos.

Reflexión en torno a los Resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación sugieren que las prácticas de gestión directiva tienen un impacto significativo en los resultados educativos de las instituciones escolares. Los directores que promueven una visión estratégica clara, fomentan el desarrollo profesional docente e implementan estrategias de gestión del cambio son más propensos a lograr mejores resultados académicos y un clima escolar más positivo. Sin embargo, se identificaron algunas brechas en cuanto a la implementación de ciertas prácticas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la formación y el acompañamiento de los directores.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación corroboran la relevancia del liderazgo escolar en la mejora de los resultados educativos, tal como lo plantean diversos autores como Leithwood, Harris, Hopkins y Reid (2004). Al analizar las prácticas de gestión directiva en instituciones educativas de Quito, se ha evidenciado que la visión estratégica, el liderazgo pedagógico y la gestión del cambio son factores determinantes para el éxito escolar.

Confirmación de Hipótesis y Contribuciones al Conocimiento

Los resultados obtenidos confirman en gran medida las hipótesis planteadas en esta investigación. Se ha evidenciado que las prácticas de gestión directiva, especialmente la visión estratégica, el liderazgo pedagógico y la gestión del cambio, tienen un impacto significativo en el rendimiento académico de los estudiantes y en el clima escolar. Estos hallazgos son congruentes con los postulados de Leithwood, Harris, Hopkins y Reid (2004), quienes sostienen que los líderes escolares efectivos promueven el aprendizaje de los estudiantes.

La relación entre las prácticas de gestión directiva y los resultados educativos identificada en este estudio refuerza los argumentos de Bass (1985) y Burns (1978) sobre la importancia del liderazgo transformacional para el logro de metas organizacionales. Los directores que adoptan este tipo de liderazgo son capaces de inspirar y motivar a sus equipos, promoviendo

un clima de colaboración y mejora continua.

Asimismo, los resultados de esta investigación contribuyen a enriquecer el conocimiento existente sobre la gestión directiva en el contexto ecuatoriano. Al identificar las prácticas más asociadas con el éxito escolar, se aportan elementos clave para el diseño de programas de formación y desarrollo de líderes educativos.

Comparación con Estudios Previos

Al comparar los hallazgos con estudios previos, como los de Fullan (2001) y Sergiovanni (1994), encontramos convergencias en cuanto a la importancia de una visión compartida sobre liderazgo pedagógico y la visión estratégica. Sin embargo, también se identificaron particularidades del contexto ecuatoriano, donde los directores enfrentan desafíos adicionales relacionados con la escasez de recursos y las condiciones socioeconómicas de las comunidades, aunado a otras como diferencias atribuidas a factores culturales, contextuales e históricos

En comparación con estudios realizados en países desarrollados, los directores ecuatorianos enfrentan mayores desafíos en términos de recursos y condiciones laborales, lo que puede limitar su capacidad para implementar ciertas prácticas de gestión.

Limitaciones del Estudio

Es fundamental reconocer las limitaciones inherentes a cualquier estudio, en este caso, por tratarse de un diseño correlacional, no se puede establecer una relación causal entre las variables. Además, la muestra se limitó a las instituciones educativas de Quito, lo que restringe la generalización de los resultados a otros contextos. Por último, el estudio se basó en la percepción de los directores, lo que podría introducir sesgos en los resultados.

Implicaciones para la Práctica Educativa

Los resultados de esta investigación tienen importantes implicaciones para la práctica educativa. En primer lugar, se destaca la necesidad de fortalecer la formación inicial y continua de los directores, enfatizando en el desarrollo de

competencias en liderazgo pedagógico, gestión del cambio y comunicación efectiva. En segundo lugar, es fundamental proporcionar a los directores los recursos necesarios para implementar las prácticas de gestión directiva identificadas como efectivas. Por último, se recomienda la creación de redes de colaboración entre los directores para compartir experiencias y buenas prácticas.

Reflexión Final

Esta investigación ha demostrado la importancia de la gestión directiva en la mejora de los resultados educativos. Los directores que promueven una visión estratégica clara, fomentan el desarrollo profesional docente y implementan estrategias de gestión del cambio son más propensos a lograr mejores resultados académicos y un clima escolar más positivo. Sin embargo, se requieren mayores esfuerzos para fortalecer la formación de los líderes educativos y proporcionarles el apoyo necesario para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva.

CONCLUSIÓN

La presente investigación ha explorado la relación entre las prácticas de gestión directiva y los resultados educativos en instituciones escolares de Quito. Los hallazgos obtenidos respaldan la afirmación de Leithwood, Harris, Hopkins y Reid (2004) sobre la influencia del liderazgo escolar en el aprendizaje de los estudiantes. Se ha evidenciado que directores con una visión estratégica clara, que promueven el desarrollo profesional docente y que implementan estrategias de gestión del cambio, son más propensos a lograr mejores resultados académicos y un clima escolar más positivo.

Estos resultados se alinean con las teorías del liderazgo transformacional de Bass (1985) y Burns (1978), quienes destacan la importancia de líderes capaces de inspirar y motivar a sus equipos hacia la consecución de metas comunes. Asimismo, los hallazgos corroboran las propuestas de Fullan (2001) sobre la necesidad de líderes educativos que sean agentes de cambio y transformación en sus instituciones.

No obstante, es crucial reconocer que esta investigación presenta ciertas

limitaciones. Al ser un estudio correlacional, no permite establecer relaciones causales entre las variables. Además, la muestra se limitó a las instituciones educativas de Quito, lo que restringe la generalización de los resultados a otros contextos.

Implicaciones y Futuras Líneas de Investigación

Los resultados de esta investigación tienen importantes implicaciones para la política educativa y la práctica escolar. Se sugiere fortalecer los programas de formación inicial y continua de los directores, enfatizando en el desarrollo de competencias en liderazgo pedagógico, gestión del cambio y comunicación efectiva. Asimismo, es fundamental proporcionar a los directores los recursos necesarios para implementar las prácticas de gestión directiva identificadas como efectivas.

Para futuras investigaciones, sería interesante explorar en mayor profundidad los mecanismos a través de los cuales el liderazgo escolar influye en los resultados educativos. Además, se podrían realizar estudios longitudinales para analizar la evolución de las prácticas de gestión directiva a lo largo del tiempo y su impacto en los resultados a largo plazo. También sería relevante investigar el papel de otros factores, como el contexto socioeconómico y las características de los estudiantes, en la relación entre el liderazgo escolar y el desempeño institucional.

En conclusión, esta investigación contribuye al conocimiento existente sobre la importancia del liderazgo escolar en la mejora de la calidad educativa. Los resultados obtenidos ofrecen valiosas pistas para el diseño de políticas y programas de formación que permitan fortalecer el liderazgo en las instituciones escolares y, en última instancia, mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. A. (2018). El liderazgo en escuelas rurales de Ecuador: Adaptación y participación comunitaria. *Revista de Educación*, 35(2), 115-132.
- Bass, B. M. (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. Free

Press.

- Bolman, L. G. y Deal, T. E. (1997). Reformular las organizaciones: Arte, elección y liderazgo. Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). Liderazgo. Harper & Row.
- Fullan, M. (2001). Liderando en una cultura de cambio. Jossey-Bass.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2014). Análisis multivariante. Pearson Educación.
- Hargreaves, A. (2003). Desarrollo del profesionalismo docente. Teachers College Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education.
- Leithwood, K. y Menzies, H. (2017). Liderazgo distribuido. Sage Publications.
- Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. y Reid, N. (2004). Cómo el liderazgo influye en el aprendizaje de los estudiantes. Open University Press.
- Paredes, M. E. (2015). Políticas educativas y práctica directiva en Ecuador: Desafíos y oportunidades. Investigación Educativa, 19(1), 45-62.
- Sekaran, U. y Bougie, R. (2016). Investigación de mercados: diseño de mercado, medición y análisis. Pearson Educación.
- Sergiovanni, T. J. (1994). Construir comunidad en las escuelas. Jossey-Bass.

Conflicto de intereses

El autor indica que esta investigación no tiene conflicto de intereses y, por tanto, acepta las normativas de la publicación en esta revista.

Con certificación de:

