

Liderazgo Directivo y Gestión Educativa: Claves para una Escuela Inclusiva y de Calidad

Educational Leadership and Management: Key Strategies for an Inclusive and High-Quality School

Cynthia Sarmanta Ramírez Avalos

Resumen. La gestión educativa y el liderazgo directivo son elementos esenciales para garantizar la calidad del servicio educativo en las instituciones escolares. El papel del director no solo se centra en la administración y supervisión, sino que también es clave en la transformación institucional y la implementación de estrategias de mejora continua. Este artículo analiza la importancia del liderazgo en la gestión educativa, abordando sus dimensiones administrativas, pedagógicas e inclusivas. Se discute el impacto del liderazgo escolar en la calidad de la enseñanza, la motivación del personal docente y la creación de entornos educativos equitativos e inclusivos. Finalmente, se resalta la necesidad de desarrollar estrategias de gestión que permitan enfrentar los retos educativos contemporáneos y garantizar el éxito académico de los estudiantes.

Palabras Claves. Gestión educativa, liderazgo directivo, inclusión escolar, calidad educativa, administración escolar.

Abstract. Educational management and leadership are essential elements in ensuring the quality of educational services in schools. The role of the school principal extends beyond administration and supervision; it is also key to institutional transformation and the implementation of continuous improvement strategies. This article examines the importance of leadership in educational management, addressing its administrative, pedagogical, and inclusive dimensions. The impact of school leadership on teaching quality, staff motivation, and the creation of equitable and inclusive learning environments is discussed. Finally, the need to develop management strategies that enable schools to face contemporary educational challenges and ensure students' academic success is highlighted.

Keywords. Educational management, school leadership, inclusive education, educational quality, school administration.

Introducción

La gestión educativa es un pilar fundamental en el desarrollo y fortalecimiento de las instituciones escolares. A lo largo de los años, la administración de los centros educativos ha evolucionado, incorporando enfoques que buscan mejorar la calidad del servicio educativo y garantizar un ambiente propicio para el aprendizaje. En este contexto, el papel del director adquiere una relevancia crucial, ya que no solo se encarga de la supervisión y organización de las actividades académicas y administrativas, sino que también lidera la transformación institucional para responder a las exigencias del entorno.

El liderazgo directivo ha sido ampliamente estudiado en relación con su impacto en los resultados educativos. Diversos estudios han demostrado que una dirección escolar efectiva influye directamente en el desempeño de los estudiantes, la motivación del personal docente y el fortalecimiento de la comunidad educativa. No obstante, la gestión escolar no es un proceso homogéneo, sino que abarca múltiples dimensiones, desde la administración de recursos hasta la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras.

En la actualidad, uno de los retos más importantes de la gestión educativa es la consolidación de una escuela inclusiva, que garantice el acceso, permanencia y éxito académico de todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones sociales, económicas o personales. Para ello, es imprescindible adoptar políticas institucionales que fomenten la equidad, así como prácticas pedagógicas que respondan a la diversidad del alumnado.

Este artículo analiza la importancia del liderazgo directivo en el ámbito educativo y su impacto en la gestión escolar. A través de una revisión de literatura y el análisis de distintos enfoques de gestión, se busca comprender cómo la labor del director influye en la calidad de la educación y en la construcción de instituciones más eficientes e inclusivas. La discusión de estos aspectos permitirá visibilizar la

necesidad de desarrollar estrategias de liderazgo y gestión que contribuyan a la mejora continua del sistema educativo.

Discusión

Profesionalización y liderazgo de los directores

El líder debe tener conciencia plena de la responsabilidad que se le confiere y estar convencido de la ejecución del proyecto, sin esta condición, el futuro será necesariamente difícil de alcanzar ya que no se puede estar parcialmente involucrado, debe ser al ciento por ciento en la generalidad no solo del sino del conjunto profesional seleccionado para dicho fin. Una buena escuela o un buen liceo no puede ser tal sin un buen director. Tampoco puede iniciar procesos de cambio institucional para mejorar los resultados escolares sin que su director lidere ese proceso de transformación. Ser un buen director no depende solamente de algunas características y estilo personal de conducción sino también de la posibilidad de contar con las atribuciones necesarias y con equipos de trabajo que puedan sustentar los desafíos institucionales. Hoy existe abundante investigación que ha demostrado una correlación clara entre el liderazgo del director y los resultados de aprendizaje de los alumnos de un establecimiento educacional. Del trabajo de los autores: (Hendricks, 2000; National Association of Secondary School Principals, 2002).

El director debe supervisar, guiar y acompañar todas las actividades de la comunidad escolar involucrada en el proceso educativo, conseguir los acuerdos relacionados con las estrategias y técnicas de aprendizaje aplicadas en cada paso que se de en el aula y concordar con los docentes en las acciones desarrolladas por los alumnos. En lo referente a la aplicación de estrategias dentro de la gestión institucional se enfoca principalmente en aspectos como: recurso institucional, la capacitación, el nivel académico y el área de trabajo, a través de su aplicación, que servirá como fundamento para mejorar la gestión, además de ser un documento

que servirá de referente para brindar apertura en futuras investigaciones, para fortalecer la gestión educativa y seguimiento de los recursos humanos, físicos y financieros, cuyo propósito es la de garantizar la prestación del servicio educativo en términos de calidad, oportunidad y eficiencia (Bungacho, 2016).

En la época del taylorismo, el término gestión fue transferido al contexto escolar en vista de que la escuela podría ser considerada como una organización. Blejmar (2005) define que Gestionar es hacer que las cosas sucedan, presenta varias concepciones de este término, uno de ellos involucra conceptos claves al definir la gestión, como eficiencia, eficacia y la relación de estas considerando el tiempo, el contexto y la complejidad que es necesaria para que la escuela pueda responder a la sociedad con un proyecto educativo determinado, la gestión, más que hacer en forma directa, crea condiciones para el mejor hacer del colectivo institucional”, esa responsabilidad recae en el rector quien debe generar situaciones para que cada uno de los integrantes de la comunidad den su mejor esfuerzo a la causa común, para que no solo sean planes sino acciones y vayan encaminadas a los ideales propuestos.

El enfoque relacionado con la gestión directiva escolar es la de mayor impacto en el ámbito laboral, ya que de ello depende que sus procesos se dirijan hacia la comunidad escolar. Al respecto Blejmar menciona dos aspectos del proceso de gestión: por un lado, el que hace referencia los aspectos de influencia del rector “lo controlable no se refiere a la posición de control, sino a aquello sobre lo que hay autoridad, lo discrecional, la incumbencia como espacio de gobierno” (Blejmar, 2005) y de otra parte las que están ajenos a su dominio “las demandas de la comunidad, los padres, las políticas de los ministerios y todo lo relevante para quien conduce, en la medida en que impacte en su espacio institucional” (Blejmar, 2005).

Para Rosas (2006), la gestión de ambientes virtuales de aprendizaje conlleva cinco dimensiones: la social, la político-institucional, la administrativa y la técnico-pedagógica.

Dimensión Social

Como ya se mencionó la educación es un acto de transferencia de la cultura de un grupo de seres humanos con ciertas consideraciones únicas como son el lenguaje y la región geográfica por señalar algunos factores importantes en la organización de instituciones encargadas de dicha transferencia, además de la selección de los maestros que integran el cuerpo trasmisor, ya que de ellos depende la ejecución de los métodos y estrategias para dicho fin, así como el uso de instrumentos y equipos directamente participes en el acto educativo. Rosas (2006)

Dimensión político-institucional

Rosas (2006) Las políticas son las directrices, acciones y recursos de la organización que se centrarán en ciertos objetivos que desde luego llevan implícitos las ideologías y los intereses del grupo que sustenta el poder.

Dimensión administrativa

Es aquí donde los gestores sortean todos los escollos propios de la gestión de los diversos programas y de la institución educativa. Rosas (2006)

Dimensión técnico-pedagógica

Rosas (2006) en sus estudios realizados establece, es el expertisse que cada organización que gestiona e-learning aporta al cambio. Este expertisse pasa por conocer y escoger las herramientas más adecuadas para los propósitos pedagógicos. Implica gestar a nuevos docentes y estudiantes, y desde aquí se da esa función de reflexión y adscripción a líneas del cambio social.

Gestión Administrativa en Instituciones Educativas

En lo referente a la aplicación de estrategias dentro de la gestión institucional se enfoca principalmente en aspectos como: recurso institucional, la capacitación, el nivel académico y el área de trabajo, a través de su aplicación, que servirá como fundamento para mejorar la gestión, además de ser un documento que servirá de referente para brindar apertura en futuras investigaciones, para fortalecer la gestión educativa y seguimiento de los recursos humanos, físicos y financieros, cuyo propósito es la de garantizar la prestación del servicio educativo en términos de calidad, oportunidad y eficiencia (Bungacho, 2016)

El término gestión surgió en la década de los setenta con el auge de las teorías de la administración en las instituciones industriales o mercantiles, a través del cual se buscaba generar una serie de acciones y procedimientos para alcanzar eficiencia en los procesos y eficacia en los resultados. En la época del taylorismo, el término gestión fue transferido al contexto escolar en vista de que la escuela podría ser considerada como una organización Blejmar (2005). La escuela es el órgano institucional creado expresamente para educar a los niños, adolescentes y adultos en una serie de condiciones que van desde la lectoescritura, matemáticas básicas, acercamiento a las ciencias naturales y sociales, así como al mundo de trabajo, siendo dosificadas por su grado de dificultad y compartidas en diferentes niveles educativos que inician con el preescolar, primaria, secundaria (básico), bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado (posgrado). Blejmar (2005).

Blejmar (2005) presenta varias concepciones de este término, uno de ellos involucra conceptos claves al definir la gestión, como eficiencia, eficacia y la relación de estas considerando el tiempo, el contexto y la complejidad que es necesaria para que la escuela pueda responder a la sociedad con un proyecto educativo determinado, menciona que “la gestión, más que hacer en forma directa, crea condiciones para el mejor hacer del colectivo institucional”, esta responsabilidad es función del director, quien debe establecer las condiciones laborales para que cada uno de los miembros de la organización den su mejor desempeño para el logro de los objetivos

y metas establecidas por ellos o las autoridades respectivas con el compromiso de que no solo sean planes sino acciones y vayan encaminadas a los ideales propuestos.

En algunas ocasiones se presentan situaciones no previstas en lo que fue planeado y requiere de un análisis para modificar en lo particular el evento presente y posteriormente seguir con lo planeado ya modificado y el líder debe saber manejar estas situaciones y adaptar lo que sea necesario en la marcha, esta idea de gestión es apoyada por Vásquez (2000 Citado por Carriego 2007), cuando menciona que “gestionar significa entender, adelantarse a las circunstancias, tratar velozmente con imprevistos e incidencia, buscar y encontrar posibilidades no imaginadas.”

La perspectiva que más ha tenido auge en el campo educativo, es la que se refiere a la gestión directiva escolar, la cual ha sido asignada al directivo o equipos de trabajo que tengan la responsabilidad de dirigir y direccionar la institución educativa. Al respecto Blejmar (2005) menciona dos aspectos del proceso de gestión: por un lado, el que hace referencia los aspectos de influencia del rector lo controlable no se refiere a la posición de control, sino a aquello sobre lo que hay autoridad, lo discrecional, la incumbencia como espacio de gobierno” (Blejmar, 2005) y de otra parte las que están ajenos a su dominio, las demandas de la comunidad, los padres, las políticas de los ministerios y todo lo relevante para quien conduce, en la medida en que impacte en su espacio institucional (Blejmar, 2005).

En esta perspectiva, se evidencia lo complejo que puede ser en el campo educativo los procesos de gestión, pues si bien un directivo docente tiene una acción directa sobre el manejo de las actividades educativas, existen otra serie de factores en los cuales no tiene una injerencia personal. Blejmar plantea sobre la gestión que no hay un único modelo o guía para un desarrollo ideal ya que continuamente aparecen situaciones que exigen nuevas condiciones de gestión, se debe poner en práctica la creatividad para llegar a los mejores resultados, Carriego (2007) apoya esta idea y presenta la gestión institucional en términos de la función de ejercer el gobierno

de la escuela desde un cargo formal de autoridad y desarrollar procesos estratégicos y operativos para asegurar el logro de sus fines.

El proceso de dirección de la institución educativa

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989a; Guédez, 1998).

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), componentes que analizaremos a continuación:

- a. La planificación, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- b. La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que

involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).

- c. La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).
- d. El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000a).

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. Dato es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas (Ruetter y Conde, 1998; Graffe, 2000a).

Este análisis del gerente y de su equipo docente es lo que es información, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia (Ponjuán, 1998) para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la escuela en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la escuela.

La Escuela Inclusiva

La escuela inclusiva es aquella que brinda principal importancia a una educación de forma integral, donde la transmisión de conocimientos es un medio para alcanzar el desarrollo. Ésta busca admitir y reconocer la diversidad como una condición humana, mediante el respeto de tres pilares fundamentales, como son los derechos humanos, justicia social y sentido de la comunidad (Balladares y Chalan 2018).

A su vez, Balladares y Chalan (2018) mencionan a continuación las características de una escuela inclusiva a fin de ampliar nuestra comprensión al respecto así como aprender a identificarlas a simple vista, entre ellas tenemos: existencia de una dirección con liderazgo, toma de decisiones de la institución por parte de todos sus miembros, planificación colaborativa, la elaboración de estrategias institucionales de coordinación, la atención a de la investigación y por último la política de formación docente y su práctica dentro del aula de clases.

De manera que uno de los principales objetivos de todas las instituciones educativas debe ser el acceso a todos, evaluados de acuerdo a su capacidad, para lo cual se debe brindar los medios indicados para logran el aprendizaje requerido, así como una buena convivencia. Por otro lado, es necesario fomentar la solidaridad y responsabilidad entre sus compañeros, puesto que el aprendizaje socioemocional favorece al estudiante dotándolo de competencias sociales aplicables en la 32 comunidad educativa a fin de conseguir un proceso verdaderamente inclusivo (Balladares y Chalan 2018).

A nivel nacional, mediante el Acuerdo Ministerial 0295-13, la totalidad de los centros de educación ordinaria de manera obligatoria deben cumplir la inclusión educativa, mediante el cumplimiento de las siguientes reglas: a) “Planificar el acceso, permanencia, promoción y egreso de los estudiantes con necesidades educativas especiales; b) Desarrollar en base al currículo oficial las adaptaciones de este a las necesidades educativas de los estudiantes; c) Derivar a los estudiantes que presenten problemas de aprendizaje a las UDAI para su evaluación, diagnóstico e intervención; y, d) Desarrollar programas para orientar a los padres de familia o representantes respecto a la educación de sus hijos o representados.” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013).

Para el Ministerio de Educación (2013) una escuela inclusiva se forma a partir de tres factores y por ello determina los siguientes:

- **Cultura inclusiva:**

Se encuentra relacionado con las expectativas, compromisos, participación, convicción, principios, valores inclusivos y clima escolar, que se brindan para el desarrollo del proyecto educativo institucional, dirigido a toda la comunidad educativa, la cual deberá ser participativa, acogedora, colaboradora y estimulante, en la cual cada uno de sus miembros sea valorado, promoviendo el diálogo y la resolución de conflictos, generando un entorno cordial de confianza y solidaridad que favorezca el aprendizaje y las interrelaciones.

- **Políticas inclusivas:**

Se refiere a gestión, liderazgo educativo y colaboración, desarrollo profesional, disponibilidad y organización de recursos y de tiempo que realiza la institución frente al avance de una educación inclusiva, que permita dar respuesta a la diversidad de sus estudiantes, partiendo de la perspectiva de cada uno de los 33 miembros de la comunidad. La gestión y el liderazgo educativo se enfocan a las tareas administrativas y todos aquellos aspectos que intervienen en el cumplimiento del proyecto educativo institucional inclusivo.

- **Prácticas inclusivas:**

Hacen referencia a las estrategias de atención a la diversidad, a los sistemas de evaluación y metodología de aprendizaje y enseñanza que promuevan la participación de todos los estudiantes dentro y fuera del aula de clase; es decir que las estrategias y metodologías serán los elementos que reflejen cuán inclusiva es un aula. El desarrollo de un currículo flexible es primordial y ayudará a dar respuesta a las necesidades educativas especiales y las características socioculturales que posea la población; de allí la importancia de las adaptaciones y de las planificaciones de trabajo.

Conclusiones

La gestión directiva en las instituciones educativas juega un papel fundamental en la calidad del servicio educativo. Se ha evidenciado que el liderazgo del director es determinante en la mejora de los procesos institucionales y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Un liderazgo eficaz no solo se basa en la toma de decisiones estratégicas, sino también en la capacidad de supervisar, guiar y motivar a la comunidad educativa.

Asimismo, la gestión administrativa escolar debe orientarse hacia la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros, con el objetivo de garantizar un servicio educativo eficiente y de calidad. La implementación de estrategias de gestión institucional, fundamentadas en principios de eficiencia y eficacia, resulta esencial para la consolidación de una educación inclusiva y equitativa.

Por otro lado, la escuela inclusiva se erige como un modelo educativo que promueve el acceso universal a la educación, reconociendo la diversidad como un valor esencial en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La implementación de políticas inclusivas y prácticas pedagógicas adaptadas a las necesidades de los estudiantes es clave para asegurar su permanencia y éxito académico.

Finalmente, la gestión educativa no es un proceso estático, sino dinámico y en constante evolución. Los directivos deben estar preparados para enfrentar desafíos imprevistos, anticiparse a las necesidades de la comunidad educativa y fomentar un ambiente de colaboración y participación. Solo a través de una gestión efectiva, basada en liderazgo, planificación y evaluación continua, será posible fortalecer la educación y contribuir al desarrollo integral de los estudiantes y la sociedad en general.

Referencias

Mejía, S. E. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et technica*, 13(34), 343-348.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
<http://indesic.org.ec/gestion-administrativa-en-las-instituciones-educativas/>
Lic. Alegría del Pilar Bungacho Gutiérrez

Balladares Rodríguez, N., & Chalan Medina, P. Y. (2018). *La gestión administrativa en la inclusión educativa* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación).

Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517.