

**IPB**  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN  
PRIETO FIGUEROA DE BARQUISIMETO

Revista  
*educare*  
ISSN 2244-7296

Depósito Legal: ppi201002LA3674

Órgano de divulgación de la  
Subdirección de Investigación y  
Postgrado

doi Crossref ESience Press  
latindex catálogo 20  
latindex  
DOAJ DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS  
LatinREV  
melICA CLACSO redalyc.org

**LA PAREJA DIRECTIVA COMO  
MODELO DE LIDERAZGO  
EDUCATIVO:  
APROXIMACIONES DESDE LA  
ESCUELA UNAE**

*THE MANAGEMENT COUPLE AS  
A MODEL OF EDUCATIONAL  
LEADERSHIP: APPROACHES FROM  
UNAE SCHOOL*

**Autores:**

***Vilma González Sanmartín***  
**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6393-5634>**  
***Universidad Nacional de Educación UNAE***

***Prisila Mantilla Crespo***  
**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6976-4725>**  
***Universidad Nacional de Educación UNAE***  
***Mirian Montoya Narváez***

**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0729-610X>**  
***Ministerio de Educación del Ecuador MINEDUC***

***María Augusta Calle Vintimilla***  
**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1638-9500>**  
***Ministerio de Educación del Ecuador MINEDUC***  
***Azogues-Ecuador***

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

### Resumen

El liderazgo directivo de la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE, institución pública anexa a la Universidad Nacional de Educación, es una experiencia educativa que se instaura a través de la pareja directiva como eje de la gestión administrativa y pedagógica, basada en relaciones de horizontalidad, reflexión de la práctica, formación continua, implicación y compromiso de los actores educativos con los procesos institucionales, en coherencia con los conceptos teóricos de Bolívar (2010) y Acevedo (2020). La metodología parte del paradigma humanista interpretativo con enfoque descriptivo narrativo, basada en el análisis documental de las experiencias de gestión directiva. El procesamiento de la información se realiza a partir de fundamentos hermenéuticos concluyendo que fomentar el liderazgo mediante esta figura directiva puede ser una de las opciones para la mejora de la calidad educativa, potenciando el logro de resultados y la consecución de metas, así como también una verdadera transformación del sistema educativo.

**Descriptor:** Liderazgo directivo, liderazgo administrativo, liderazgo pedagógico, organización escolar, pareja directiva.

### Abstract

The leadership of the Basic Education Innovation School (UNAE), a public institution affiliated with the National University of Education, is an educational experience that is established through the management couple as the axis of administrative and pedagogical management. It is based on horizontal relationships, reflection on practice, continuous training, involvement, and commitment of educational actors to institutional processes, in coherence with the theoretical concepts of Bolívar (2010) and Acevedo (2020). The methodology is based on a humanistic interpretive paradigm with a descriptive narrative approach, relying on documentary analysis of management experiences. The processing of information is carried out using hermeneutical foundations, concluding that promoting leadership through this management couple model can be one of the options for improving educational quality, enhancing achievement of results and goals, as well as truly transforming the education system.

**Descriptors:** managerial leadership, administrative leadership, pedagogical leadership, school organization, managerial couple.

## LA PAREJA DIRECTIVA COMO MODELO DE LIDERAZGO EDUCATIVO: APROXIMACIONES DESDE LA ESCUELA UNAE

*THE MANAGEMENT  
COUPLE AS A MODEL OF  
EDUCATIONAL  
LEADERSHIP:  
APPROACHES FROM UNAE  
SCHOOL*

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

### Introducción

El éxito o fracaso de la gestión directiva de los centros educativos, ha estado condicionado a las estructuras organizativas, la capacidad de liderazgo directivo y las prácticas pedagógicas. Desde este análisis se fundamenta que la organización institucional de los entornos educativos y en este caso puntual el funcionamiento de la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE, en la que se ejecuta el modelo de la pareja directiva, requieren estar cimentados sobre bases sólidas que garanticen el éxito de las prácticas de liderazgo directivo, tanto en el área administrativa como pedagógica.

El liderazgo directivo en el campo administrativo, centra su rol en el marco de la normativa, se circunscribe a los aspectos de índole técnico y empresarial, cumplimiento de prescripciones, y ejecución de procesos burocráticos. Por lo que, es necesario que esa labor se extienda al campo pedagógico como factor fundamental para el logro de los objetivos educativos institucionales, garantizando así un real desempeño directivo mediante la interiorización de metas individuales y colectivas, el acompañamiento al desempeño docente, la interacción con la comunidad y la aplicación de mecanismos y herramientas precisas para su gestión y el logro de resultados.

Autores como Álvarez (2010), Bolívar (2010) y Acevedo (2020) consideran que los directivos de instituciones educativas deben poseer competencias de pensamiento estratégico, gestión del aprendizaje, relación con la comunidad, gestión y animación de estructuras organizativas. Conceden que la función directiva debe rebasar los límites de una administración burocrática empresarial, para ello es necesario la aplicación de habilidades sociales, interacción con la comunidad y la implementación de acciones que satisfagan las necesidades del contexto de la escuela.

Estos postulados se pretenden hacer realidad en la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE, centro educativo que nace como resultado de las actividades de investigación y del proyecto de creación de una escuela anexa a la Universidad Nacional de Educación, con el objetivo de implementar una propuesta educativa basada en los principios de su modelo pedagógico rector, donde prime el derecho de la educación para todos, en un ambiente de respeto y armonía que vincule, integre a la comunidad educativa y propicie espacios de aprendizaje activos, creativos, reflexivos y colaborativos enmarcados en la gestión de una pareja directiva.

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

La pareja directiva, estaría conformada por un representante del Ministerio de Educación y el otro designado por la Universidad Nacional de Educación UNAE, constituyen dos directores, que representan a dos instancias educativas que complementan sus funciones mediante la interacción y conjugación de esfuerzos, para orientar el trabajo institucional tanto en lo administrativo como en lo pedagógico. De este modo el representante de la UNAE velará por las acciones en lo pedagógico, combinando su trabajo con el delegado del Ministerio de Educación del Ecuador, quien se hará cargo de lo administrativo, sin embargo, la toma de decisiones se hará de manera conjunta y coordinada.

El objeto de esta investigación es identificar las prácticas de liderazgo administrativo y pedagógico de la pareja directiva de la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE, con visión de innovación y transformación social, por lo que, se considera importante describir los resultados de esta experiencia educativa, en cuanto a la organización estratégica, gestión escolar y del aprendizaje, y las interacciones con la comunidad; y cómo han sumado al objetivo común de convertirse en un referente para el sistema educativo ecuatoriano

### Argumentación Teórica

En el presente apartado se aborda, analiza y reflexiona sobre los referentes conceptuales acerca de la función directiva de los centros educativos y sus múltiples dimensiones de acción: la organización escolar, el liderazgo, el liderazgo administrativo y el liderazgo pedagógico, todos ellos conjugados en el logro de los objetivos institucionales y consecución de metas dentro de un sistema educativo de calidad.

En el entorno anglosajón Leithwood et al. (2008) resumen los hallazgos en torno a lo que es un liderazgo escolar exitoso, afirmando que las buenas prácticas actúan como un catalizador del aprendizaje, con una visión compartida con metas claras y cambios organizacionales que integran lo funcional, personal y la construcción de relaciones productivas con los padres y la comunidad. En consecuencia, se deben crear las condiciones adecuadas para mejorar el desempeño del personal a través de un liderazgo distribuido, basarse en el sentido de pertenencia colectiva, con mente abierta y dispuestos a aprender de los demás.

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

### Organización escolar

La literatura revisada indica la existencia de varios enfoques con respecto a los modelos de gestión y liderazgo directivo de los centros educativos, centrandos en aquellos que afirman la importancia de que el directivo debe poseer competencias para la gestión del centro en los siguientes ámbitos: “ Liderazgo, Gestión curricular, Gestión de recursos, Gestión del clima institucional y convivencia” (Mineduc- Chile, 2005, p.10), en ellos se demuestra que consensuar sobre la conceptualización de lo que es una buena gestión escolar y la eficacia de las prácticas educativas implícitas sin considerar su multidimensionalidad, es imposible.

Por organización escolar se entiende a las diferentes actividades humanas que se llevan a cabo para lograr un objetivo en una institución educativa, mediante la interacción entre los individuos o miembros que la configuran, de forma sistemática, a través de la colaboración, la reflexión, la autoevaluación, el análisis de resultados y otros aspectos que permitan ajustes o cambios para la mejora continua. (Santos Guerra, 2004).

En este mismo orden de ideas, Quintana (2018) cuando habla de calidad y gestión escolar manifiesta que estas dependen del desarrollo y maduración de cada institución, entendidas como la capacidad de reconocer las posibilidades pedagógicas reales y concentrar acciones para mejorarlas. En este escenario la gestión escolar desde la actuación del directivo, tiene la función de concertar posturas que propicien la generación del conocimiento en el contexto en el que se desenvuelven. Una gestión directiva auténtica es aquella que moviliza y promueve procesos institucionales basados en la capacitación colectiva en competencias de liderazgo, la reflexión y el consenso.

La escuela como organización puede llegar a parecerse a otras organizaciones de similar índole, sobre todo en el ámbito social. Santamaría (2015) indica que esta similitud “viene justificado por la influencia que han ejercido las teorías procedentes del campo industrial, comercial y de la administración pública en la Organización escolar” (p.24). De ello se desprende la idea que la función directiva de una institución educativa se encuentra supeditada al campo administrativo y técnico, dejando de lado la función social y pedagógica.

Para González y Yanacallo (2020), “la vida institucional describe aspectos de organización del trabajo las cuales tienen como fin último alcanzar la educación de calidad e inclusiva” (p.203).

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

Desde este enfoque se precisa que al momento de decidir sobre la organización escolar se consideren aspectos como las necesidades de los estudiantes y del contexto, la atención a la diversidad, los objetivos educativos, los recursos disponibles, la responsabilidad individual y colectiva de los actores educativos que conforman la escuela.

Organizar la escuela, requiere partir de un diagnóstico de su realidad, que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tanto a nivel administrativo, pedagógico, didáctico y comunitario. A partir de estos resultados deben diseñarse planes de mejora encaminados al logro de una educación de calidad. “Si no se modifican los contextos organizativos de la educación será difícil que se produzcan en ellos mejoras significativas” (Santos Guerra, 2010, p.194).

Para Simbron y Sanabria (2020) es relevante determinar la capacidad de liderazgo de los directivos, ya que con ella podrán conducir y guiar el trabajo de los integrantes de una institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas planificadas. Es así que la pareja directiva será la responsable de los aspectos organizativos, administrativos y pedagógicos basados en la concertación, el consenso y la puesta en común de las decisiones tomadas por dos personas y no en una sola como en la mayoría de instituciones educativas.

En virtud de lo expresado se hace indispensable repensar la organización escolar, y entenderla como una dinámica de toma de decisiones para mejorar los resultados educativos, desde las estrategias y tácticas asumidas por el directivo, obviando la posición individualista y jerárquica que comúnmente se practica. En este sentido denota la importancia de visibilizar la praxis de la figura de la pareja directiva propuesta como innovación de la gestión en la Escuela de Educación Básica de innovación UNAE.

### **Liderazgo directivo**

Muchas han sido las concepciones que se presentan con respecto a los modelos de liderazgo directivo y el impacto de su gestión en el contexto educativo, sus prácticas se basan en poseer capacidades y competencias para desarrollar, generar y mantener condiciones propicias que permitan conciliar en la comunidad educativa una planificación estratégica con objetivos comunes a corto y largo plazo, viabilizando el cambio y la mejora. En este sentido, lo que se

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

necesita en el ámbito educativo son “directores capaces de adaptarse a estos cambios y asumir el liderazgo con total responsabilidad” (Ordoñez et al, 2020, p. 1). Estas condiciones coadyuvan para la implementación de programas y proyectos escolares, cimentados sobre sus propias realidades y posibilidades que respondan a los cambios, necesidades y particularidades del contexto al cual pertenece.

Por su parte, Oplatka (2019) analiza el desarrollo de la gestión directiva a partir del establecimiento de diferencias entre los sistemas educativos y el liderazgo escolar en el contexto latinoamericano y las naciones angloamericanas. Sugiere generar estudios críticos apoyados en las influencias de sus propios contextos, donde la herencia social y cultural latinoamericana esté enraizada en su labor, y les prepare a comprender sus responsabilidades en el ámbito educativo local que permitan la implementación exitosa de sus reformas.

Otro aporte interesante es el de Antúnez (2015) quien establece cinco líneas de acción para la gestión directiva, siendo estas la adquisición y el desarrollo de habilidades sociales, la garantía de los derechos de la comunidad educativa, la dirección basada en valores, la búsqueda de respuestas a las necesidades del contexto en base de las propias realidades y experiencias, y; el abordaje de estas dimensiones desde el enfoque democrático; las mismas orientan la compleja tarea de la práctica directiva

Al referirse a la eficiencia de un líder, “Un buen liderazgo implica desarrollar múltiples habilidades directivas, interpersonales y sociales” (Farfán y Reyes, 2019, p. 59). Por lo tanto, las competencias imprescindibles tanto en lo personal como en lo profesional de la figura que cumpla las funciones directivas, deben promover espacios propicios de participación e involucramiento colectivo de los diferentes organismos colegiados, motivar al consenso a partir de sus propias experiencias y necesidades, proponer a través de procedimientos de concertación los caminos de solución a problemáticas comunes en el diario vivir educativo.

Mellado et al. (2017), posicionan al liderazgo directivo como un factor determinante que incide en la calidad del trabajo de las instituciones educativas, tanto en la gestión administrativa como en los procesos de aprendizaje. En este orden de ideas, el protagonismo de una gestión directiva dirigida a la mejora educativa sostenible, tendría que considerar también el perfil del líder como una persona profesionalmente cualificada con habilidades sociales, competencias y

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

destrezas profesionales, con una visión de futuro con pensamiento sistémico centrada en el desarrollo holístico de las personas. Dirigir sin poseer estas cualidades debilitaría la organización escolar y la motivación que deberían tener los colectivos sociales que la conforman para sentirse comprometidos e involucrados en los procesos de cambio tan imperativos, cuando lo que se pretende es mejorar.

La educación es uno de los derechos fundamentales de los seres humanos y las instituciones educativas son unos de los espacios en los que se los ejerce. Antúnez (2015) “enfatisa que la escuela no es una empresa sino una institución creada para satisfacer derechos y tiene entre sus objetivos principales la custodia, el cuidado y la protección de sus “usuarios”” (p. 167). Por el contrario, un liderazgo directivo basado en la autocracia y la imposición será concebido como un entorno poco estimulante lo cual influirá negativamente en el desempeño profesional docente que se verá matizado de prácticas individualistas, rutinarias, pasivas y poco eficientes.

### Liderazgo administrativo

Al hacer referencia al campo administrativo entran en juego varias concepciones, como leyes, reglamentos, procesos, prescripciones, entre otros. Ejercer el liderazgo amparado por estos elementos no hace referencia a situaciones de poder. Santos Guerra (1992) refiere que “la dominación burocrática o racional legal ocurre cuando las leyes y reglamentaciones o los procedimientos confieren el poder a una persona” (p.174). De lo expuesto es necesario comprender la diferencia entre el poder otorgado al directivo y las competencias de liderazgo necesarias para ejecutarlo.

El liderazgo administrativo debe orientarse a la selección de los mecanismos para cumplir las prescripciones, sin que se haga presente el poder absoluto o la imposición, procura el equilibrio entre las decisiones y las participaciones para ese cumplimiento. Las normas y reglas que rigen la administración de las instituciones educativas deben ser cumplidas, sin embargo, los mecanismos para su cumplimiento estarán en manos del directivo, quien con la aplicación de las competencias de líder que le deben caracterizar, tomará las mejores decisiones.

La legislación educativa persigue un objetivo fundamental como es el caso del logro de una educación de calidad, por lo tanto, la tarea de los directores de los centros escolares se ha

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

acrecentado, requiere de sus habilidades de liderazgo, convertidas en motores de transformación y sus responsabilidades direccionadas por la normativa. Ordoñez et al. (2020). De ahí que todo proceso administrativo a nivel escolar es de absoluta responsabilidad y representación legal del directivo.

En el área administrativa, una de las principales acciones que debe realizar el directivo se orienta a la estructura organizacional de la escuela. Maya et al. (2019) considera que el líder adopta competencias de tipo técnico, mediante las cuales planifica, organiza, coordina, desarrolla y establece estructuras que viabilizan y garantizan la eficacia de la gestión institucional. Otra de las responsabilidades de carácter administrativo hace referencia al manejo de recursos, sean estos humanos, financieros, materiales, físicos u otros, por lo que, el directivo será el encargado de su obtención, distribución y articulación con las necesidades institucionales.

Bolívar (2011) considera que la labor del directivo en el campo de la educación, no se enmarca únicamente en la gestión y dirección de grupos humanos, la planificación, y control de su trabajo, así como tampoco se circunscribe a la gestión y ejecución de recursos o la aplicación de procesos de contratación, estos planteamientos pueden ser considerados como tecnocráticos y no garantizan el éxito de la gestión del líder directivo o de los resultados esperados por la institución educativa.

De lo expuesto se deduce que la aplicación de procesos administrativos no constituye la totalidad de la función directiva escolar, hace falta complementar esta gestión con el carácter humanista del líder y su capacidad para gestar espacios de convivencia y transformación.

### Liderazgo pedagógico directivo

Otro de los aspectos primordiales en el campo educativo y que debe ser de dominio de los directivos son las competencias pedagógicas imprescindibles para el logro de los resultados planteados por los sistemas educativos. Para Bolívar (2010):

Limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, en las condiciones actuales, crecientemente se está volviendo insuficiente. Si, como primera responsabilidad del establecimiento educacional, es preciso garantizar el éxito educativo a todo su alumnado, esto no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula. De ahí que la dirección escolar tenga inevitablemente que entrar en la mejora de la enseñanza del aprendizaje que ofrece el establecimiento educacional. (p. 4).

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

En este sentido, las escuelas deben contar con un liderazgo directivo pedagógico que garantice el desarrollo de prácticas educativas centradas en el aprendizaje “analizando e implementando enfoques constructivistas que subyacen procesos de enseñanza motivadores, reflexivos, críticos e innovadores con el uso de herramientas tecnológicas, que permitan a los alumnos adquirir aprendizajes basados en la realización de experiencias auténticas” (Mantilla, 2018, p.19). La contribución de estos argumentos es que en las organizaciones educativas lo medular es enfocarse en lo pedagógico, sin dejar de lado la gestión administrativa; las dos dimensiones cohesionadas fortalecen el trabajo y el logro de los resultados institucionales.

Incrementar de forma positiva los resultados de aprendizaje a nivel institucional y del sistema educativo en general, se convierte en una práctica de éxito que involucra el trabajo del directivo desde un liderazgo centrado en el componente pedagógico de la escuela, requiere prioritariamente la preparación y el involucramiento del personal que cumple las funciones directivas. Este desempeño laboral requiere poner énfasis en el aspecto pedagógico. Bolívar (2010) y Acevedo (2020) enfatizan que el liderazgo pedagógico necesita introducir cambios o transformaciones en el modelo administrativista-burocrático de la dirección escolar, se concibe entonces el análisis de la necesidad de alejarse o transitar de lo burocrático a lo pedagógico, o convertir lo obligatoriamente reglamentario en utilitario y práctico.

Así mismo, la meta de todo centro educativo está enmarcada en el mejoramiento de la calidad educativa, comprendido este propósito en un sentido global, tanto en el campo de la gestión administrativa como en la pedagógica. Partiendo de este análisis, se requiere que la persona que cumpla con las funciones de dirigir un centro escolar, posea el suficiente dominio cognitivo en los ámbitos de la administración y de la pedagogía. Para Parra (2021) la excelencia docente, está supeditada a la elección de los candidatos a cargos de dirección escolar, tomando en consideración su récord académico, lo que convierte a este aspecto en un elemento determinante del éxito en la dirección institucional.

De esta forma, se plantea la necesidad de considerar como elemento prioritario la formación de los Directivos en áreas de Gestión y de Pedagogía, para la adquisición y desarrollo de capacidades y competencias profesionales con las cuales pueda aportar con orientaciones y retroalimentaciones acertadas en el aspecto pedagógico y didáctico, con acciones de motivación

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

y confianza en sus compañeros, que influyan positivamente y conduzcan a un verdadero trabajo colaborativo en pro de alcanzar las metas propuesta.

El director de un centro educativo, para ser un líder, debe conjugar las dimensiones profesionales, personales, emocionales y todas aquellas que deba poner en juego en su gestión. Por lo que, se debe tomar en cuenta las características individuales del directivo, las competencias de liderazgo que posee, su capacidad de adaptación al entorno que va a dirigir, el nivel de aceptación del equipo colaborador, las cualidades favorables en la interacción social, las competencias comunicativas para entablar conexiones con el profesorado, su condición emocional, el modo anticipado de prever las situaciones institucionales, estudiantado y comunidad en general. Todas estas cualidades en conjunto aplicadas con pertinencia, garantizan un liderazgo efectivo en los centros escolares.

Acevedo (2020) indica que un “liderazgo sin optimización es, en última instancia, más burocracia administrativa; optimización sin liderazgo es, básicamente, un proceso anárquico, voluntarista, sin coordinación racional y, por ende, condenado al fracaso” (p.29). Por lo tanto, no se puede confundir la gestión de un verdadero líder que provoca la participación, el consenso, la coordinación y concertación entre la comunidad educativa, distanciándose totalmente de las funciones de jefe o director que sólo emite órdenes y exige obediencia, características que recaen en un régimen de obligatoriedad y prescripciones que no dan cabida a juicios críticos y propuestas de reflexión, cambios, transformaciones e innovaciones.

La capacidad de liderazgo, dependerá en gran medida de la capacidad de adaptabilidad del líder. De esta conceptualización, la persona que cumpla con funciones de dirigir un centro educativo deberá asumir un modelo de liderazgo que permita el posicionamiento del centro educativo y el reconocimiento del trabajo de sus integrantes a nivel de la comunidad, lo que se conseguirá a partir de relaciones dialógicas, de la calidad de acompañamiento y sobre todo de la priorización del ámbito pedagógico.

Desarrollar este tipo de liderazgo es el papel de quienes dirigen la institución e implica preparar el contexto y crear las condiciones para cambiar las prácticas educativas tradicionales arraigadas en la cultura escolar, por otra, que con una visión de futuro estimule los procesos de actualización y formación continua de los docentes, la reflexión e investigación de la propia

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

práctica pedagógica, el liderazgo horizontal y compartido de los diferentes colectivos de la organización esto es padres de familia, profesores, estudiantes, las altas expectativas sobre su rendimiento y el desarrollo de pensamiento sistémico en todos los ámbitos y niveles.

Por otro lado, aunque no existen generalizaciones sobre el modelo de liderazgo educativo como una receta mágica que deba aplicarse, se consensúa que “Hay un aspecto común en todas estas visiones y es la importancia de la eficacia de los modelos de gestión en los planes de mejoramiento a nivel institucional y a nivel pedagógico” (Cárdenas et al., 2017, p.21) porque la enseñanza es un compromiso de responsabilidad colectiva (...) lo cual implica transformaciones en la organización escolar para que se lo haga posible. (Bolívar, 2017), determinando entonces que la gestión administrativa y pedagógica deben complementarse.

Con este elemento motivacional será mucho más asequible el planteamiento de objetivos comunes, que lleven a la consecución de una educación de calidad. Desde esta perspectiva, la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE, requiere del ejercicio constante del liderazgo pedagógico, aplicado a través del conocimiento de los objetivos educacionales y el diseño de la ruta a seguir para que sean alcanzados de forma conjunta y participativa con todo el personal docente y la comunidad educativa.

Entendido así el liderazgo pedagógico, es necesario considerar las múltiples características que debe poseer un líder, tales como: la formación académica, relaciones intra e interpersonales, habilidades comunicacionales, humildad intelectual, capacidad creativa, prácticas de justicia, prudencia, buen trato, práctica de valores, compromiso y responsabilidad, habilidades de persuasión, perseverancia, previsión, fomentar la mejora continua, madurez emocional, confianza en sí mismo, resiliencia, optimismo, adaptación; entre otras más, que permitan el logro de objetivos y metas comunes.

### Descripción de la Experiencia

El contexto social demanda de los sistemas educativos, políticas y prácticas competentes que orienten el funcionamiento de los centros escolares en todas sus dimensiones, respondiendo eficazmente a las necesidades del entorno. En la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE, este clamor se torna en el desafío de sus protagonistas, para empoderarse de la

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

responsabilidad social, participar activamente y con todo su potencial en la implementación de la propuesta pedagógica innovadora para alcanzar la tan anhelada calidad educativa.

El 1 de octubre de 2018, se gesta la creación de la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE, que pertenece al sistema público, con sostenimiento fiscal y está regida por un convenio de cooperación interinstitucional entre el Ministerio de Educación del Ecuador MINEDUC y la Universidad Nacional de Educación UNAE. Opera en beneficio de los niños del sector rural, con una organización que enfatiza la presencia de la pareja directiva en la gestión educativa.

En la escuela, el liderazgo de la gestión escolar es asumido por la pareja directiva conforme lo estipula el Modelo Pedagógico, está conformada por un representante del MINEDUC y el otro designado por la UNAE, quienes desarrollan sus funciones mediante la interacción y conjugación de esfuerzos para orientar el trabajo institucional tanto en lo administrativo como en lo pedagógico. De este modo el representante de la UNAE vela por las acciones en el componente pedagógico, combinando su trabajo con el delegado del Ministerio de Educación quien tiene a su cargo el componente administrativo, sin embargo, la toma de decisiones y la praxis se hace de manera conjunta y coordinada en los dos componentes.

La organización escolar se construye en base a la planificación estratégica desarrollada por la comunidad educativa con el liderazgo de la pareja pedagógica, desde el funcionamiento del centro educativo, el mantenimiento de la infraestructura, la optimización de los espacios físicos y la distribución de los recursos pedagógicos y didácticos hasta el efectivo funcionamiento de los servicios complementarios.

Dentro del campo administrativo la pareja directiva ha liderado la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional PEI, la creación y expansión de la oferta educativa, la equitativa distribución de los servicios escolares complementarios que incluyen alimentación, textos y uniformes, la gestión de la comunicación e información a través de plataformas tecnológicas, medios físicos y digitales, coordinación de proyectos de vinculación y cooperación interinstitucional, la elaboración e implementación de procedimientos académicos y administrativos, así como también la formación de organismos institucionales promoviendo la convivencia armónica. También son parte integral de su labor, la creación e implementación de planes y protocolos de prevención de riesgos. Todas estas acciones son desarrolladas con el

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

apoyo de las instituciones patrocinadoras de la escuela, que son el MINEDUC y la UNAE.

El liderazgo directivo se efectiviza también en el ámbito pedagógico a través del acompañamiento al desempeño docente fortalecido con la experiencia profesional y el conocimiento académico para desarrollar procesos de retroalimentación y mejora. Las reuniones diarias y semanales sirven para fortalecer la planificación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Además, la pareja directiva es la encargada de la gestión de proyectos de actualización docente y la participación en proyectos de vinculación e investigación, con miras a la implementación exitosa de la propuesta educativa en la que se contempla metodologías y estrategias innovadoras.

La pareja directiva garantiza la implementación efectiva del currículo oficial, adaptada a la oferta educativa específica y a la realidad institucional, esto incluye el diseño de la Planificación Curricular Institucional y de la planificación microcurricular, en coherencia con los planteamientos establecidos en la propuesta pedagógica innovadora de la escuela. Asimismo, monitorea la elaboración de los procesos de evaluación de los aprendizajes y de refuerzo académico. La gestión directiva incluye la revisión permanente de la implementación de la propuesta pedagógica, garantizando los ajustes necesarios en función de la realidad institucional.

La praxis de la pareja directiva, se basa en el respeto a las características propias del estudiantado, la intervención de los elementos sociales, físicos, culturales y geopolíticos del entorno en el que se encuentra emplazada la escuela, el trabajo colaborativo y el consenso lo cual posiciona a la función directiva como el medio para monitorear y verificar el cumplimiento de la propuesta a través de la gestión tanto en lo administrativo como en lo pedagógico.

### Metodología

#### Paradigma, método, enfoque y diseño

La implementación de la propuesta pedagógica desde octubre del 2018 y la gestión de liderazgo en la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE ubicada en la parroquia Javier Loyola cantón de la ciudad de Azogues Provincia del Cañar, permite exponer las experiencias compartidas en torno al rol de la pareja directiva, conformada por un representante del MINEDUC que cumple las funciones de Líder Educativo y un representante de la UNAE con

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

funciones de Coordinador. Para comprender, entender, interpretar, y explicar el significado de los textos revisados, el contexto y la realidad de la experiencia de los actores educativos, la presente investigación se abordó bajo el paradigma humanista interpretativo, el cual permite comprender fenómenos particulares que se desarrollan en contextos y espacios de tiempo definidos (Cárcamo, 2005) y su estudio de una manera integral como una totalidad en constante desarrollo en contextos interpersonales y sociales (Aizpuru, 2008).

En la presente investigación se examinan los documentos institucionales y las experiencias de los actores educativos en los roles directivos y de liderazgo, a través de procesos interpretativos y dialógicos sobre el desarrollo de la gestión en las dimensiones administrativa y pedagógica, en torno a la consecución de objetivos institucionales plasmados en el Modelo Pedagógico del centro, que considera a la figura de la pareja directiva como el elemento clave para el éxito en la gestión escolar, la convivencia armónica y el trabajo cooperativo.

En coherencia con ello, el método desarrollado es de corte cualitativo hermenéutico ya que, en palabras de Palmer (1969) citado en Quintana y Hermida (2019) “La hermenéutica provee una alternativa propia para la interpretación de los textos. La hermenéutica es, en sentido general, el estudio de la comprensión y de la interpretación, y en sentido particular, la tarea de la interpretación de textos” (p. 75). Respondiendo a este propósito a través de la revisión documental institucional.

El análisis y la reflexión de esta experiencia educativa responde a un enfoque interpretativo y descriptivo, “el cual determinó el procedimiento de selección, acceso y registro de la muestra documental” (Gómez et al., 2015, p.4). Para ello se construyó una narración descriptiva y crítica del contexto cultural específico con una temporalidad transversal que permite identificar, explicar e interpretar las características del liderazgo tanto administrativo como pedagógico, sus fortalezas, beneficios y aciertos, así como también las debilidades, desventajas y dificultades, en la gestión. A partir de este diseño flexible se fundamentó la realidad particular y situada del liderazgo directivo asumido por dos personas a quienes se denomina pareja directiva.

### **Técnicas de recolección y análisis de la información, criterios de validez y confiabilidad.**

“Las técnicas de investigación documental se centran en todos aquellos procedimientos que

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

conlleven el uso práctico y racional de los recursos documentales disponibles en las fuentes de información” (Rizo, 2015, p.3). En tal virtud, el proceso de acopio de información, comprendió la búsqueda, análisis, clasificación y confrontación de documentos institucionales tales como el Modelo Pedagógico, el Proyecto Educativo Institucional, documentos normativos de autorización de funcionamiento, planes institucionales de infraestructura, acompañamiento pedagógico, desarrollo profesional, comunicación, consejería estudiantil, manuales de actuación en procesos académicos y administrativos, planificaciones microcurriculares, actas y resoluciones de organismos institucionales, así como también el estudio de datos experienciales de los actores educativos. En ellos se vislumbra la participación de la pareja directiva, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general. La información fue procesada selectivamente en coherencia con las categorías y los objetivos de estudio de la presente investigación.

### **Análisis de la información, criterios de validez, confiabilidad**

El análisis de la información se elaboró a partir de fundamentos hermenéuticos para lo cual se asumieron las recomendaciones del modelo propuesto por Marín et al. (2016) estableciendo deductivamente unidades temáticas y luego categorías de análisis tales como la organización escolar y el liderazgo, de la cual subyacen las subcategorías liderazgo directivo y liderazgo pedagógico, la primera hace referencia a las actividades administrativas gerenciales de una institución educativa y la segunda a las actividades de acompañamiento pedagógico a los docentes.

Las categorías referenciadas fueron organizadas y codificadas en coherencia con el contexto para posteriormente proceder a la contrastación y esquematización, lo que permitió establecer relaciones existentes entre ellas, identificando coincidencias, similitudes, comparaciones que permitieron generar validez y confiabilidad para que en base a esta información y partiendo de fundamentos epistemológicos y teóricos se elaboren reflexiones y valoraciones críticas.

### **Discusión de los Resultados**

Los hallazgos que aquí se exponen corresponden al análisis de la información codificada y

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

nucleada a dos categorías que permiten visibilizar esta experiencia educativa, que son la organización escolar y el liderazgo directivo. En esta última se consideran como subcategorías el liderazgo administrativo y el liderazgo pedagógico.

### Organización Escolar

La gestión administrativa y la pedagógica llevan como premisa garantizar una educación de calidad para sus beneficiarios, asegurando la infraestructura física, la planta docente, los recursos materiales y tecnológicos suficientes, que permitan el inicio de la gestión educativa y la implementación del modelo pedagógico innovador en óptimas condiciones.

Al momento de investigar sobre esta experiencia, la escuela está organizada en dos niveles educativos, inicial y básica hasta cuarto grado, cuenta con 176 estudiantes, el acceso a la matrícula está controlada por el MINEDUC, y cada año la demanda aumenta, lo que ha generado que exista una sobrepoblación estudiantil en las aulas. Esta realidad se contrapone con el Modelo Pedagógico institucional en el que refiere grupos de máximo 25 estudiantes, constituyéndose en un desafío que demanda atención inmediata en la gestión de la pareja directiva en cuanto a distribución equitativa de recursos y facilidades para garantizar una educación de calidad y equidad para todos los estudiantes.

Los resultados evidenciados demuestran que la gestión escolar se desarrolla en un entorno sociocultural democrático, donde las personas, los espacios y la comunidad determinan su funcionamiento (Fuentes, 2015) desarrollando una dinámica sistemática (Alvarez, 2010) (Bolívar, 2010), (Acevedo (2020) al conocer y trabajar por objetivos comunes, lo cual influye en las dimensiones del quehacer institucional especialmente en las prácticas que se desarrollan en los ámbitos administrativos y pedagógicos en atención a los objetivos institucionales plasmados en el Proyecto Educativo Institucional y en el Modelo Pedagógico innovador.

Se denota la gestión de la pareja directiva en la existencia de manuales de procedimientos académicos y administrativos elaborados colaborativamente, los cuales se operativizan de manera flexible. No solo sirven como guías prácticas, sino también como herramientas que promueven la toma de decisiones informadas y la participación activa de los docentes en la configuración de estrategias de trabajo institucional a partir de relaciones horizontales y

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

dialógicas con la participación activa de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, la retroalimentación constante y la adaptabilidad y la superación de conflictos (Londoño y Mejía, 2021).

Se evidencia una gestión escolar flexible generando una mayor cohesión entre todos los miembros de la comunidad educativa, cuyas interacciones son trascendentales para el éxito institucional. En este caso se identifica que la gestión de la pareja directiva garantiza procesos colaborativos de desarrollo profesional, el funcionamiento del centro de acuerdo a la normativa vigente, la creación periódica y continua de espacios democráticos de participación donde las voces de todos los miembros y organismos institucionales son escuchadas y valoradas, promoviendo una cultura de colaboración y respeto mutuo a partir de perspectivas individuales que se convierten en grupales mediante el consenso de decisiones legitimando así, acciones institucionales.

Las condiciones de la infraestructura son óptimas, aunque el espacio ya es reducido para la cantidad de estudiantes. El material didáctico que posee cada aula corresponde a las demandas que se establecen en el modelo pedagógico innovador de la escuela, sin embargo, la sobrepoblación estudiantil puede minar la eficacia pedagógica, las condiciones de enseñanza y la calidad educativa que se pretende ofrecer (Pérez y Gutiérrez, 2016). El trabajo extracurricular de los docentes se desarrolla con responsabilidad colectiva cumpliendo los procesos consensuados en los manuales de procedimientos académicos y administrativos y los cronogramas previamente establecidos y socializados entre todos los integrantes.

En este contexto cobra interés destacar que estas prácticas se viabilizan porque la cantidad de docentes es relativamente pequeña, se hace referencia a un número de 11 profesionales, de los cuales siete son asignados por el MINEDUC y cuatro pertenecen a la UNAE. El accionar institucional es valorado y reconocido por la comunidad y el entorno, lo cual se vislumbra en el aumento de la demanda por el ingreso a este centro educativo al inicio de cada año escolar.

### Liderazgo directivo

La figura de pareja directiva, está contemplada en el diseño de la propuesta de innovación de la escuela. Se encuentra conformada por dos personas, un representante de la UNAE con el cargo

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

de coordinadora, y una representante del MINEDUC con la nominación de directora, ambos son encargos adjudicados por las instancias referidas. El perfil y la trayectoria profesional de la pareja directiva responde a sus roles. La potestad y autoridad de tomar decisiones institucionales, es igual para las dos, éstas se asumen en momentos y espacios compartidos, lo cual les permite reflexionar en torno a discursos diversos, siempre con miras al logro de objetivos comunes, de tal forma que el trabajo se orienta hacia la colaboración, dejando de lado los individualismos y las jerarquías.

En el desarrollo de la gestión, la pareja directiva de la institución se ve inmersa en una dinámica que demuestra destrezas tanto gerenciales como académicas. A menudo, una porción significativa de su tiempo se destina a procesos burocráticos indispensables para el funcionamiento eficiente del plantel, entre ellos cuenta la gestión de recursos, elaboración de convenios de colaboración interinstitucional, búsqueda de alianzas estratégicas, gestión de los servicios complementarios entre otros. No obstante, en pos de mantener un equilibrio entre lo académico y lo gerencial, la pareja directiva ejerce la gestión de una forma flexible priorizando los aspectos académicos y pedagógicos.

Muchas de las actividades que realiza la pareja directiva y que aunque son importantes para el desarrollo institucional tienden a ser netamente administrativas, sin embargo a partir de buenas prácticas que fomentan, los acuerdos y compromisos conjuntos que asumen, logran equilibrio para dinamizar los procesos administrativos y pedagógicos, desburocratizando la gestión administrativa y centrando el eje de acción en torno a lo pedagógico, esta realidad se apega a lo mencionado por Leithwood et al. (2008), cuando afirma que un liderazgo directivo exitoso tiene metas claras y objetivos comunes, influyendo determinadamente en la cultura institucional y clima organizacional del centro educativo.

### Liderazgo administrativo

En el campo del liderazgo administrativo, la pareja directiva institucional es la encargada de coordinar y tomar las decisiones expeditas para el funcionamiento de la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE. Estas acciones se evidencian a través de la elaboración y custodia de la documentación legal de la institución, convenios y alianzas estratégicas para el funcionamiento de la

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

escuela, conformación de organismos y comisiones docentes, de padres de familia y estudiantes, estadísticas de la escuela, participación en eventos académicos y culturales, entre otros que contribuyen al desempeño institucional y no necesariamente son procesos tecnocráticos, así lo expone Bolívar (2011) ya que todas estas acciones son parte de la vida institucional.

Si bien estos procesos demandan la inversión de tiempo y recursos, para la pareja directiva esta función es dinamizada desde la óptica de dos personas y las discusiones y consensos son canalizados a partir de dos perspectivas diferentes que a la vez se complementan y fortalecen para una mejor gestión.

Entre los resultados alcanzados de acuerdo a las leyes y reglamentos establecidos por los organismos jerárquicos, se ha visto cómo la pareja directiva participa decididamente en la ratificación de la oferta educativa de la escuela, considerando que, al ser un centro educativo relativamente nuevo, la oferta se amplía cada año lectivo, la misma que depende de la disponibilidad de la infraestructura física, la asignación de nuevos docentes y los servicios institucionales disponibles.

En este sentido de acuerdo a lo planteado por Santos Guerra (1992) el poder conferido a una persona que debe ser el directivo, en este caso recae en la pareja directiva, quienes serán los responsables de ejecutar las leyes y reglamentaciones emitidas por las autoridades educativas rectoras del MINEDUC y de la UNAE.

Todo aquello que decida la pareja directiva está enmarcado en sus habilidades de liderazgo para la transformación educativa, de acuerdo a lo expuesto por Ordoñez et al. (2020). Si bien es cierto en las instituciones que tienen una sola persona encargada de la función directiva, muchos de los procesos administrativos están limitados al cumplimiento de los aspectos obligatorios mínimos, pero en este caso puntual las metas por alcanzar rebasan ese límite, proponiendo acciones de cooperación e interacción con otras instancias para la labor institucional. De aquí que en este centro educativo se han generado cooperaciones con organismos locales y nacionales para el desarrollo de proyectos de investigación, vinculación y desarrollo sostenible en los cuales el equipo docente y directivo son protagonistas.

De todo lo expuesto se deduce que la función administrativa de la pareja directiva de la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE, se caracteriza por la aplicación de competencias profesionales y personales que permiten la planificación, organización,

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

coordinación, desarrollo y evaluación de acciones que orientan el trabajo del equipo docente y toda la comunidad educativa, sin la necesidad de imponer la voluntad del directivo, sino a través de la construcción dialógica de compromisos y soluciones a las dificultades que comúnmente presentan los centros educativos.

### Liderazgo Pedagógico

Otro de los aspectos importantes que aparecen en forma significativa tanto en la revisión documental así como en las experiencias de los directivos es el liderazgo pedagógico, aunque para efectos de análisis en este apartado el liderazgo directivo y pedagógico se separen en categorías diferentes, se encuentran estrechamente vinculados y conjugados en procesos participativos, consensos comunitarios, corresponsabilidad, relaciones de horizontalidad que propician el cambio de visión a largo plazo.

Como lo refiere Antúnez (2015) el personal administrativo no tiene exclusividad para la gestión sino todas las personas que forman parte de la organización escolar, pueden participar en la gestión en todas sus dimensiones en función de sus capacidades y competencias. por lo que, los directivos deben asumir el liderazgo pedagógico como corresponsables de los resultados de aprendizaje.

Esta realidad se plasma en la Escuela de Innovación UNAE, la gestión de la pareja directiva demuestra liderazgo en la implementación del currículo contextualizado a partir de la planificación curricular institucional, se garantiza además la dosificación de las tareas pedagógicas y administrativas del docente, atribuyendo responsabilidades individuales y colectivas. En el centro educativo se cuenta con la planificación semanal de actividades socializada a través de cronogramas, agendas, y desarrolladas en sesiones de trabajo previamente establecidas creando un clima institucional agradable y facilitando el trabajo de los docentes quienes manejan eficazmente el tiempo para el desarrollo de estas actividades.

El acompañamiento y retroalimentación continua a la elaboración y ejecución de las planificaciones microcurriculares en ambientes de aprendizaje desafiantes e innovadores es una fortaleza valorada por la comunidad, se consideran importantes los procesos evaluativos del aprendizaje en todas sus formas, en especial las que permiten al estudiante demostrar en

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

desempeños auténticos la consolidación del aprendizaje esto es el desarrollo de proyectos disciplinares e interdisciplinares. La atención a las necesidades educativas especiales, cobra importancia en el desarrollo de estrategias para atención a la diversidad, así como también el refuerzo académico en todas sus formas.

Para fortalecer y potenciar las competencias pedagógicas de los profesores, la pareja directiva gestiona el plan institucional de acompañamiento a su desempeño, a través de sendos procesos de actualización y de observación áulica con el objetivo de viabilizar la implementación de la propuesta pedagógica y promover su desarrollo personal y profesional, generando espacios y tiempos de adaptabilidad a los cambios, propiciando el autoanálisis y la autocrítica. De esta forma se plantean nuevas opciones y formas de trabajo que conllevan al logro de los objetivos propuestos.

Los hallazgos descritos se ciñen a lo mencionado por Cabrejos y Torres (2014), Ordoñez et al. (2021), Parra (2021), Bolívar (2010), Acevedo (2020) y Quintana (2018) en donde la capacidad de liderazgo pedagógico se demuestra en la formación profesional, la calidad de gestión curricular que desarrolla y que se evidencia en la gama de actividades didácticas que se implementan para la mejora de la enseñanza, en la motivación que se genera en los docentes para involucrarse voluntariamente en el logro de los objetivos institucionales, en la forma de construir compromiso colectivo y solidario concertando posturas, generando conocimiento e incidiendo directamente en la mejora pedagógica.

En síntesis, aunque no existen generalizaciones sobre el modelo de liderazgo educativo como una receta mágica que deba aplicarse, se consensúa que “Hay un aspecto común en todas estas visiones y es la importancia de la eficacia de los modelos de gestión en los planes de mejoramiento a nivel institucional y a nivel pedagógico” (Cárdenas et al., 2017, p.21) porque la enseñanza es un compromiso de responsabilidad colectiva (...) lo cual implica transformaciones en la organización escolar para que se lo haga posible. (Bolívar, 2011), determinando entonces que la gestión administrativa y pedagógica deben complementarse.

### Consideraciones Finales

Los resultados demuestran que la connotación de un liderazgo compartido en la figura de la

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

pareja directiva radica en su contribución para formar “organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan a las necesidades de sus usuarios mediante la mejora continua de sus procesos” (Cantón, 2014, p. 221), tal es el caso de esta experiencia educativa, en la cual se evidencia que la organización escolar construida en base a decisiones y estrategias concertadas y consensuadas a través de interacciones colaborativas inciden positivamente en el desarrollo de los procesos educativos, la consecución de metas, la sostenibilidad en el tiempo de las innovaciones que se implementen y por ende en la mejora institucional.

La organización escolar de este centro genera un ambiente propicio para la toma de decisiones consensuadas por la pareja directiva, ya que amalgama la riqueza de perspectivas individuales en soluciones integrales. Estas prácticas de gestión no solo nutren el crecimiento personal y profesional de los directivos, sino que también forjan cimientos sólidos para la excelencia educativa y el diseño de propuestas de transformación del sistema educativo, donde el compromiso compartido se traduce en acciones innovadoras con un impacto duradero en la formación de los estudiantes.

Los hallazgos son consistentes con los fundamentos teóricos de Bolívar (2010) y Acevedo (2020), quienes sostienen que las escuelas exitosas están lideradas por directivos que disminuyen la gestión de trámites burocráticos y enfatizan la gestión en el ámbito pedagógico para actuar como catalizadores del aprendizaje. En el caso puntual de esta experiencia educativa la implementación de la propuesta pedagógica innovadora diseñada para este contexto, no sería viable sin la gestión y representación de la pareja directiva que la diligencia.

La sobrepoblación estudiantil en un centro educativo puede minar la eficacia pedagógica y el aprendizaje individualizado, por lo que, para la Escuela de Educación Básica de Innovación UNAE resulta fundamental establecer estrategias que permitan una adecuada relación entre el número de estudiantes y la capacidad de las aulas. Asimismo, es responsabilidad de la gestión directiva colaborar con el MINEDUC para influir en políticas que regulen el acceso y promuevan condiciones óptimas de enseñanza, salvaguardando así el derecho de cada estudiante a recibir una educación integral y de excelencia.

A riesgo del fracaso que pueda generar el liderazgo compartido entre dos personas en la figura de la pareja directiva por discrepancias o desacuerdos no conciliados, es necesario destacar que

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

la capacidad de los líderes, sumada a la madurez profesional, las competencias personales y sociales, constituyen la clave del éxito en las funciones directivas de los centros escolares. En tal virtud, para que esta experiencia educativa pueda ser replicada y contextualizada en otros centros educativos se debe fortalecer las competencias y habilidades de liderazgo directivo existentes, para promover la implementación exitosa del modelo que desencadene en una verdadera transformación social.

### Referencias

- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26–46. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Aizpuru, M., (2008). La persona como Eje Fundamental del Paradigma Humanista. *Acta Universitaria*, 18(Esp), 33-40. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41601804>
- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Wolters Kluwer.
- Antúnez, S. (2015). *Una brújula para la dirección escolar: Orientaciones para la mejora*. Ediciones SM. <https://books.google.com.ec/books?id=eMiIDwAAQBAJ&hl=es&num=11>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>
- Bolívar, A., (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR*, 47(2), 253-275. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>
- Bolívar, A. (2017). Docencia e investigación en la universidad: de una relación problemática a una productiva. *Revista de Gestión de la Innovación en Educación*. Superior REGIES, 2(1), 11-33. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-DocenciaEInvestigacionEnLaUniversidad-7306671.pdf>
- Cabrejos, H., y Torres, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. *Revista de Investigación y Cultura:UCV-HACER*, 3(2), 10-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5472508>
- Cantón, I. (2014). *La organización escolar normativa y aplicada*. Biblioteca Nueva, S.L. <https://es.b-ok.lat/book/11904938/addac0>
- Cárcamo, H., (2005). Hermeneútica y Análisis Cualitativo. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 5(15), 79-97. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Cárdenas, C., Fariás, G., y Méndez, G. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 15(1), 19-35. <https://doi.org/10.15366/reice2017.15.1.002>

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

- Farfán, M., y Reyes, I. Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro: Análisis de problemas universitarios*, 29(73), 45-62.  
<https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/917>
- Fuentes, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *VARONA*, (61), 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/3606/360643422005.pdf>
- Gómez, M., Galeano C., y Jaramillo, D. (2015). El Estado del Arte: Una Metodología de Investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442.  
<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Gonzalez, V., y Yanacallo, W. (2020). “Aprender haciendo”: Aplicación de la metodología por ambientes de aprendizaje. *Revista científica Polo del conocimiento*, 5(7), 188-208.  
DOI: [10.23857/pc.v5i7.1503](https://doi.org/10.23857/pc.v5i7.1503)
- Leithwood, K., Harris A., y Hopkins D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.  
<https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Londoño, C. y Mejía, G. (2021). Las relaciones interpersonales en contextos educativos diversos: estudio de casos. *Perspectivas*, 6(21), 25-34.  
<http://portal.amelica.org/amei/jatsRepo/638/6382735004/index.html>
- Mantilla, P. (2018). *Enseñanza innovadora de la matemática financiera mediada con TIC*. Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues (Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12018>
- Marín L., Hernández, R., y Flores, Q. (2016). Metodología para el análisis de datos cualitativos en investigaciones orientadas al aprovechamiento de fuentes renovables de energía. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(1).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576866905006>
- Maya, E., Aldana, J., y Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114 - 129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Mellado, M., Chaucono, J., y Villagra, C. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(3), 541-548.  
<https://doi.org/10.1590/2175-353920170213111102>
- Ministerio de Educación. (2005). *Marco para la Buena Dirección. Segunda consulta nacional*. Santiago de Chile: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo del Ministerio de Educación. [http://archivos.agenciaeducacion.cl/Marco\\_para\\_la\\_Buena\\_Direccion.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf)
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Revista Electrónica de Educación Reveduc*, 13(1), 196-210.  
<https://doi.org/10.14244/198271993072>
- Ordoñez, C., Castillo, D., Ordoñez, A., y Orbe, M. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(1), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=57366794001>

## La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE

*Vilma González; Prisila Mantilla; Mirian Montoya & María Calle*

- Ordoñez, C., Ordoñez, M., Rodríguez, R. y Orbe, M. (2021). Liderazgo del siglo XXI en las instituciones públicas. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 5(1), 164-174. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7941090>
- Parra, J. (2021). El pensamiento de sistemas; una ruta hacia el liderazgo y la transformación educativa. *Revista Zona próxima. Revista del Instituto de Estudios Superiores en Educación*, (35), 157-164 <https://doi.org/10.14482/zp.35.371.334>
- Pérez, E., y Gutiérrez, D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Ra Ximhai*, 12(3), 163-180. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46146811010>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: Una relación dinámica. *Revista Educación y educadores*, 21(2), 259-281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Quintana, L., y Hermida, J. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 16(2), 73-80. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Rizo, J. (2015). Técnicas de investigación documental. <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>
- Santamaría, R. (2015). *Organizar centros escolares*. Síntesis.
- Santos Guerra, M.Á. (1992). Cultura y poder en la organización escolar. En II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Cultura escolar y desarrollo organizativo (159-189), Sevilla, España: Universidad de Sevilla. Grupo de Investigación Didáctica. <https://idus.us.es/handle/11441/65668>
- Santos Guerra, M. (2004). *Arqueología de los sentimientos en la Organización escolar*. Tendencias pedagógicas 9.
- Santos Guerra, M. (2010). La formación del profesorado en las instituciones que aprenden. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(2), 175-200. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaFormacionDelProfesoradoEnLasInstitucionesQueApre-3276058.pdf>
- Simbron, S., y Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 59-83. DOI: <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>