
Liderazgo escolar y desafíos institucionales en Ecuador

Un análisis cualitativo desde la voz de los directores

Silvia-Maria Chireac¹ y María de los Ángeles Guamán Coronel²

Resumen

Este estudio analiza el liderazgo escolar en el contexto ecuatoriano a partir de las problemáticas y desafíos identificados por directores de distintas unidades educativas. Desde un enfoque cualitativo, la investigación se centra en comprender cómo los líderes escolares perciben y afrontan las dificultades que inciden en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en el rendimiento académico estudiantil. Los resultados evidencian problemáticas recurrentes relacionadas con la limitada capacitación docente, la escasa actualización disciplinar, el uso insuficiente de metodologías activas y herramientas tecnológicas, las debilidades en la didáctica de las Ciencias Experimentales, la falta de equipamiento e infraestructura, así como tensiones en los procesos de evaluación y en la participación de las familias. Asimismo, se identifican desafíos específicos asociados a contextos interculturales, donde el liderazgo escolar debe articular la innovación pedagógica con la preservación de la identidad cultural y lingüística. La investigación concluye que el liderazgo escolar en Ecuador se ejerce en escenarios complejos que demandan no solo capacidades de gestión y supervisión, sino también un liderazgo pedagógico sensible al contexto, orientado al acompañamiento docente, la mejora institucional y la construcción de comunidades educativas comprometidas con una educación pertinente y de calidad.

Palabras clave

Liderazgo, Educación, Ecuador, Gestión, Pedagogía.

¹ Profesora en la Facultad de Formación del Profesorado, Universidad de Valencia (España).

² Profesora en la Facultad de Ciencias Sociales, Educación y Humanidades, Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador).

School leadership and institutional challenges in Ecuador

A qualitative analysis through the voices of school principals

Silvia-Maria Chireac³ and María de los Ángeles Guamán Coronel⁴

Abstract

This study examines school leadership in the Ecuadorian context based on the challenges and issues identified by principals from different educational institutions. Using a qualitative approach, the research seeks to understand how school leaders perceive and address the difficulties that affect teaching-learning processes and students' academic performance. The findings reveal recurring problems related to limited teacher training, insufficient disciplinary updating, the inadequate use of active methodologies and technological tools, weaknesses in the didactics of Experimental Sciences, and a lack of equipment and infrastructure, as well as tensions in assessment processes and family involvement. Additionally, the study identifies context-specific challenges associated with intercultural settings, where school leadership must balance pedagogical innovation with the preservation of cultural and linguistic identity. The study concludes that school leadership in Ecuador operates within complex scenarios that require not only management and supervisory skills, but also context-sensitive pedagogical leadership aimed at teacher support, institutional improvement, and the development of educational communities committed to providing relevant and high-quality education.

Keywords

School leadership, Education, Ecuador, Management, Pedagogy.

³ Professor at the Faculty of Teacher Training, University of Valencia (Spain).

⁴ Professor at the Faculty of Social Sciences, Education and Humanities, Technical Particular University of Loja (Ecuador).

Introducción

La educación es un proceso profundamente influido por la calidad del liderazgo que se ejerce en las instituciones escolares (Cuenca & Pont, 2016). El director o líder escolar cumple un rol estratégico en la construcción de ambientes de aprendizaje seguros, inclusivos y orientados a la excelencia académica. Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo trasciende las funciones administrativas y se posiciona como un factor clave para el desarrollo profesional docente, la motivación estudiantil y la vinculación efectiva con la comunidad.

De acuerdo con The National Association of Head Teachers (2006), el director escolar, bajo la orientación de los órganos de gobierno institucional, asume un papel central en la coordinación diaria de la escuela. Este liderazgo se manifiesta, entre otros aspectos, en el compromiso con la excelencia académica, la creación de entornos seguros de enseñanza y aprendizaje, la rendición de cuentas y la comunicación constante y significativa con todos los actores de la comunidad educativa. Estas funciones permiten comprender al director no solo como gestor, sino como líder pedagógico y social.

En contextos latinoamericanos y particularmente en Ecuador, donde las escuelas cumplen una función social relevante en la cohesión comunitaria, el liderazgo directivo adquiere una dimensión transformadora. El director se convierte en un agente de cambio capaz de articular esfuerzos institucionales y comunitarios para responder a las necesidades educativas y sociales de los estudiantes.

En el contexto ecuatoriano, los directores escolares desempeñan su labor en escenarios caracterizados por procesos de incorporación de tecnologías educativas, exigencias de actualización docente y, en algunos casos, la necesidad de articular la educación formal con enfoques interculturales y comunitarios. Estas condiciones plantean desafíos significativos para el liderazgo escolar, especialmente en lo que respecta a la gestión pedagógica, el acompañamiento docente y la mejora del rendimiento académico estudiantil. Comprender cómo los directores interpretan y enfrentan estas problemáticas resulta fundamental para aportar conocimiento contextualizado al campo del liderazgo educativo.

Desde esta perspectiva, el presente estudio adopta un enfoque cualitativo, basado en entrevistas en profundidad a directores de tres unidades educativas de la provincia de Loja, Ecuador. A través de estas entrevistas, se busca recuperar las percepciones, experiencias y reflexiones de los líderes escolares en relación con las problemáticas institucionales, los procesos de enseñanza-aprendizaje y las condiciones que inciden en la calidad educativa.

El objetivo principal de este artículo es analizar las percepciones de los directores escolares sobre los principales desafíos y problemáticas que afectan a sus instituciones educativas, y examinar cómo dichas condiciones influyen en el

ejercicio del liderazgo escolar y en el rendimiento académico de los estudiantes en el contexto ecuatoriano.

Este trabajo pretende aportar evidencia que enriquezca la comprensión del liderazgo escolar desde una mirada contextualizada, a partir de la voz de los directores, como actores centrales del sistema educativo, y contribuir al debate académico sobre la gestión y el liderazgo educativo en Ecuador.

Marco teórico

El rol del director como líder pedagógico y organizacional

El director escolar de hoy en día no solo cumple funciones administrativas y de gestión institucional, sino que asume un rol central como líder pedagógico y formador de docentes. En este sentido, su labor se asemeja a la de un *coach* educativo, cuya efectividad no depende únicamente de la experiencia profesional, el dominio disciplinar o las habilidades técnicas, sino de un conjunto de competencias interpersonales, reflexivas y éticas que le permiten influir positivamente en el desempeño de los docentes y en la mejora continua de la enseñanza.

Una de las características fundamentales del director como líder pedagógico es la capacidad de autorreflexión. Siguiendo la noción de reflexión planteada por Dewey (1933) y Schön (1983), el liderazgo educativo efectivo se sustenta en la habilidad del directivo para analizar críticamente sus propias prácticas, actitudes y decisiones, actuando de manera deliberada e intencional. El director reflexivo no se posiciona como un poseedor absoluto de respuestas, sino como un profesional que aprende continuamente, reconoce sus fortalezas y limitaciones y modela una disposición permanente al crecimiento profesional. Esta actitud fortalece su legitimidad pedagógica y promueve una cultura institucional orientada al aprendizaje.

Asimismo, el director como líder pedagógico y organizacional debe ser capaz de construir y sostener relaciones de confianza dentro de la comunidad educativa. En este contexto, los docentes muestran mayor disposición a participar en procesos de innovación y desarrollo profesional cuando perciben que el liderazgo directivo se ejerce desde la empatía y la comprensión, y no desde la imposición.

En contraste, la ausencia de relaciones significativas suele generar resistencia al cambio y desmotivación profesional. Otro rasgo clave del liderazgo pedagógico es la capacidad del director para reconocer y potenciar las fortalezas individuales de los docentes. Desde un enfoque basado en las fortalezas, el crecimiento profesional no se impulsa centrando la atención exclusivamente en las debilidades, sino identificando y desarrollando los talentos, habilidades y creencias que ya poseen los educadores.

El director que ejerce un liderazgo pedagógico efectivo es capaz de visualizar el potencial docente incluso en contextos de dificultad, promoviendo la mejora desde una perspectiva de reconocimiento y valoración profesional.

En esta misma línea, el director escolar puede ser comprendido como un líder servidor. Este enfoque concibe el liderazgo no como un ejercicio de poder jerárquico, sino como un proceso de acompañamiento orientado al desarrollo de los demás. El liderazgo servidor se fundamenta en una visión compartida y en la capacidad de guiar a la comunidad educativa hacia objetivos comunes, priorizando el bienestar y el crecimiento profesional de los docentes y estudiantes. El director que adopta este enfoque actúa como facilitador del aprendizaje colectivo, apoyando a los docentes «desde detrás del escenario» y promoviendo la construcción de capacidades institucionales sostenibles.

Finalmente, la paciencia se constituye en una virtud esencial del liderazgo pedagógico y organizacional. Los procesos de cambio educativo son complejos, graduales y demandan tiempo. El director efectivo reconoce los avances progresivos, valora los pequeños logros y acompaña a los docentes en las distintas etapas del proceso de mejora. Esta mirada a largo plazo permite consolidar transformaciones auténticas y duraderas, fortaleciendo la cultura institucional y el compromiso profesional. Las características presentadas configuran al director escolar como un líder pedagógico integral, capaz de articular la gestión organizacional con el acompañamiento humano y profesional, generando condiciones propicias para el aprendizaje docente, la motivación estudiantil y el fortalecimiento de la comunidad educativa.

La inteligencia emocional en el liderazgo escolar

Un componente fundamental del liderazgo educativo efectivo es la inteligencia emocional (Goleman, 1998). A medida que aumentan las demandas y complejidades del rol directivo, la comprensión y aplicación adecuada de la inteligencia emocional se convierten en la base de un liderazgo dinámico, exitoso y sostenible.

La inteligencia emocional comprende cinco grandes componentes: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general (Goleman, 1996). En el contexto escolar, estas competencias permiten al director reconocer sus propias emociones, comprender las de los demás, manejar el cambio, resolver problemas de manera flexible y mantener una actitud optimista y motivadora. Estas habilidades resultan esenciales para generar confianza, resolver conflictos y promover un clima institucional positivo.

En las escuelas ecuatorianas, donde los directores suelen enfrentar desafíos relacionados con la diversidad cultural, las condiciones socioeconómicas y las expectativas comunitarias, la inteligencia emocional se vuelve un recurso indispensable para ejercer un liderazgo humano, empático y eficaz.

El liderazgo basado en relaciones significativas

El liderazgo escolar no se construye únicamente a partir de normas y estructuras, sino principalmente a través de relaciones humanas significativas. Comer (1995) afirma que «No significant learning occurs without a significant relationship», una idea que Hall y Simeral (2008) retoman para enfatizar la importancia de las relaciones en el desarrollo de la capacidad docente y el éxito escolar.

Los directores que establecen relaciones basadas en la confianza, el respeto y la comunicación abierta influyen positivamente en la disposición de los docentes para aprender, innovar y mejorar sus prácticas. Contrario a la creencia de que los educadores están siempre abiertos al cambio, Hall y Simeral (2008) señalan que la resistencia al aprendizaje también está presente en el ámbito educativo. Frente a ello, el liderazgo relacional se presenta como una estrategia clave para promover el cambio sostenible. Desde esta perspectiva, el director actúa como un facilitador del crecimiento profesional, creando espacios seguros para el diálogo, la reflexión y el aprendizaje colectivo.

Las comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia de liderazgo

Una de las formas más efectivas de fortalecer el liderazgo escolar y el desarrollo docente es la implementación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (PLC, por sus siglas en inglés). Este enfoque, inspirado en los trabajos de Rosenholtz (1991) y popularizado por DuFour y Eaker (1998), propone una estructura colaborativa en la que los docentes trabajan de manera conjunta para mejorar su práctica y maximizar el aprendizaje estudiantil.

Las PLC se definen como colectivos de docentes de diferentes instituciones que buscan desempeñarse en su máximo potencial, y que trabajan para intercambiar experiencias y generar conocimientos (González-Fernández & Cebrián-Robles, 2025). Este modelo fomenta la cohesión institucional, el diálogo profesional y la interdependencia positiva, permitiendo que todos los miembros de la comunidad educativa se beneficien de las fortalezas y experiencias compartidas.

El rol del director en este modelo es fundamental, ya que debe promover una cultura de colaboración, garantizar las condiciones organizativas necesarias y modelar una actitud de aprendizaje continuo. En el contexto ecuatoriano, las PLC representan una oportunidad para fortalecer la identidad profesional docente y consolidar escuelas como comunidades de aprendizaje comprometidas con su entorno social.

Responsabilidades diferenciadas del liderazgo educativo en el contexto ecuatoriano

El liderazgo escolar efectivo requiere una clara delimitación de responsabilidades entre los distintos actores que ejercen funciones de acompañamiento,

supervisión y gestión dentro de las instituciones educativas. Si bien los directores escolares, los líderes pedagógicos y los docentes comparten el propósito común de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, sus roles se diferencian por el tipo de autoridad que ejercen, la naturaleza de sus funciones y el impacto de sus acciones en las relaciones profesionales. En el contexto educativo ecuatoriano, donde el trabajo colaborativo y la confianza institucional resultan esenciales para el fortalecimiento de la escuela, esta distinción adquiere especial relevancia.

Una de las responsabilidades centrales del director escolar es ejercer su rol como supervisor institucional. A diferencia de los líderes pedagógicos o pares docentes que acompañan procesos de mejora desde una relación horizontal, el director ocupa una posición jerárquica formal que implica autoridad administrativa y responsabilidad legal sobre el funcionamiento de la institución. Esta condición lo convierte en el principal responsable de la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño docente. Reconocer esta diferencia resulta fundamental para preservar la confianza profesional, ya que la ambigüedad de roles puede debilitar las relaciones y generar resistencia al cambio.

En esta línea, una responsabilidad indelegable del director es la emisión de retroalimentación sumativa. Si bien tanto los líderes pedagógicos como los directivos pueden ofrecer retroalimentación constructiva orientada a la mejora de la práctica docente, corresponde exclusivamente al director realizar evaluaciones formales del desempeño. Estas evaluaciones tienen implicaciones administrativas y profesionales, por lo que deben realizarse con criterios claros, transparencia y apego a la normativa educativa vigente en el Ecuador. La separación entre acompañamiento formativo y evaluación sumativa permite proteger los espacios de aprendizaje docente y fortalecer una cultura de mejora continua.

Asimismo, el director escolar es responsable de la evaluación integral de los procesos institucionales, incluidos los procesos pedagógicos que se desarrollan en el aula. Aunque en determinadas circunstancias el director puede modelar prácticas pedagógicas como parte de su liderazgo instruccional, su función principal en la observación de clases es evaluativa. Esta responsabilidad responde a su rol de garante de la calidad educativa y del cumplimiento de los objetivos institucionales, diferenciándose claramente de las funciones de acompañamiento no evaluativo que pueden ejercer otros líderes pedagógicos.

Otra responsabilidad clave del liderazgo directivo en el contexto ecuatoriano es la articulación entre liderazgo servidor y liderazgo visible. El liderazgo servidor se manifiesta cuando el director actúa como facilitador, priorizando las necesidades de docentes y estudiantes y promoviendo el desarrollo profesional desde el apoyo y la escucha activa. Paralelamente, el liderazgo visible implica representar a la institución, comunicar la visión educativa y movilizar a la comunidad escolar hacia metas compartidas. La capacidad de equilibrar ambos enfoques permite al director ejercer un liderazgo ético, cercano y estratégico.

En relación con la definición de metas institucionales y docentes, el director tiene la responsabilidad de garantizar que los objetivos educativos respondan tanto a las necesidades individuales de los docentes como a las prioridades institucionales y nacionales. Mientras que los procesos colaborativos de establecimiento de metas fortalecen el compromiso profesional, existen situaciones en las que el liderazgo directivo debe asumir un rol más directivo, especialmente cuando se identifican debilidades en el desempeño o se requiere alineación con políticas educativas del sistema ecuatoriano.

Finalmente, el director escolar es responsable de coordinar y asegurar las condiciones para el desarrollo profesional docente. Esto incluye la planificación, organización y seguimiento de acciones formativas, así como la gestión de recursos y tiempos institucionales que permitan el aprendizaje continuo. Aunque el acompañamiento pedagógico cotidiano puede recaer en otros actores, el liderazgo directivo es fundamental para sostener una visión coherente de desarrollo profesional y garantizar su impacto en la mejora de los aprendizajes estudiantiles.

En conjunto, estas responsabilidades configuran al director escolar ecuatoriano como un líder institucional con funciones claramente diferenciadas, cuya efectividad depende de su capacidad para ejercer la autoridad con ética, claridad de roles y sensibilidad relacional, promoviendo un clima de confianza, colaboración y compromiso con la calidad educativa.

Método

Enfoque y diseño de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo e interpretativo, orientado a comprender las percepciones y experiencias de los directores escolares respecto a las problemáticas educativas que enfrentan en sus instituciones. Este enfoque resulta pertinente para explorar en profundidad fenómenos complejos vinculados al liderazgo escolar y a los contextos educativos específicos, permitiendo acceder a los significados que los propios actores atribuyen a su práctica directiva.

Participantes

El estudio contó con la participación de tres directores de unidades educativas de la provincia de Loja, Ecuador. Los participantes pertenecen a instituciones con características diversas, de contextos urbanos y rurales, así como una unidad educativa intercultural bilingüe. Todos los directores poseen una amplia trayectoria profesional en el sistema educativo ecuatoriano, lo que permitió

recoger perspectivas fundamentadas en una experiencia prolongada de gestión y liderazgo escolar.

Técnica de recolección de información

Como técnica principal de recolección de datos se emplearon entrevistas en profundidad. Este tipo de entrevista, concebida como una conversación flexible y abierta, permite profundizar en temas de interés para la investigación y explorar las interpretaciones de los participantes desde su propia experiencia (Kvale, 2011) y Flick (2012). Las entrevistas se centraron en las problemáticas presentes en cada institución educativa, la calidad de la educación y los desafíos asociados al liderazgo escolar en sus respectivos contextos.

La realización de las entrevistas estuvo precedida por un proceso de acercamiento progresivo a las instituciones educativas. Los investigadores realizaron visitas previas a las escuelas con el propósito de conocer el entorno, familiarizarse con las dinámicas institucionales y generar un clima de confianza con los equipos directivos. Este proceso fue especialmente relevante en el caso de la unidad educativa intercultural bilingüe, donde el conocimiento de la cultura, la lengua y las prácticas comunitarias resultó clave para el desarrollo de un diálogo respetuoso y significativo (Chireac y Guerrero-Jiménez, 2021).

Procedimiento y consideraciones éticas

Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento informado de los participantes y posteriormente transcritas de manera literal para su análisis. Durante todo el proceso, se cuidó el contexto en el que se desarrollaron las entrevistas, iniciando cada encuentro con una introducción informativa sobre los objetivos del estudio y recogiendo impresiones y reacciones posteriores que enriquecieron la comprensión de los discursos. Asimismo, se garantizó la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes, respetando los principios éticos de la investigación educativa.

Resultados

Análisis de las entrevistas

Primera entrevista: rector de la institución Pío Jaramillo Alvarado – provincia de Loja

El análisis de la entrevista realizada al rector de la institución educativa ecuatoriana, con más de 30 años de servicio en el área de Ciencias Experimentales,

permite identificar problemáticas estructurales que inciden directamente en el rendimiento académico de los estudiantes y que, al mismo tiempo, evidencian desafíos clave para el ejercicio del liderazgo escolar efectivo.

Uno de los ejes centrales que emerge del discurso del directivo es la limitada integración de la tecnología en las prácticas docentes. Según el entrevistado, una parte significativa del profesorado presenta dificultades en el manejo de herramientas tecnológicas aplicadas a la enseñanza, lo cual restringe las posibilidades de innovación pedagógica y de adaptación a las demandas educativas contemporáneas. Este hallazgo resulta especialmente relevante en el área de Ciencias Experimentales, donde el uso de recursos digitales, simuladores y entornos virtuales puede enriquecer significativamente los procesos de enseñanza y aprendizaje. Desde la perspectiva del liderazgo escolar, esta problemática interpela al rector en su rol de gestor del desarrollo profesional docente y promotor de una cultura institucional orientada al aprendizaje continuo.

De manera complementaria, el entrevistado señala la escasa actualización de los contenidos disciplinares como una debilidad persistente. El director advierte que algunos docentes continúan enseñando contenidos adquiridos durante su formación inicial, hace varias décadas, sin una actualización sistemática acorde con los avances científicos y curriculares. Esta situación no solo limita la calidad de los aprendizajes, sino que también afecta la motivación estudiantil y la pertinencia del currículo. Desde esta perspectiva, el liderazgo directivo se ve desafiado a generar estrategias de acompañamiento pedagógico, formación continua y comunidades profesionales de aprendizaje que permitan superar la obsolescencia de los saberes docentes.

Otro aspecto relevante identificado en la entrevista es la resistencia a la enseñanza integrada de las Ciencias Experimentales, particularmente en lo que respecta a la articulación entre Química y Física. El director menciona que existe una preferencia por impartir estas asignaturas de manera fragmentada, lo cual dificulta el enfoque interdisciplinar propuesto en los currículos actuales. Esta resistencia puede interpretarse como una manifestación de inseguridad profesional o de falta de formación específica, lo que refuerza la necesidad de un liderazgo pedagógico que acompañe, motive y brinde apoyo técnico a los docentes en procesos de cambio curricular.

De igual manera, el entrevistado destaca deficiencias en el manejo de los laboratorios escolares, señalando que el uso inadecuado o limitado de estos espacios afecta directamente la enseñanza de las ciencias. La falta de dominio en el trabajo experimental y práctico limita el desarrollo de competencias científicas en los estudiantes, reduciendo el aprendizaje a enfoques teóricos. Este hallazgo pone de relieve la responsabilidad del director en la gestión de recursos, la organización institucional y la generación de condiciones para el aprendizaje activo, incluyendo la capacitación docente en el uso pedagógico de los laboratorios.

La entrevista también revela debilidades en la didáctica específica de las ciencias naturales, especialmente en Física y Química. El directivo reconoce que las estrategias metodológicas empleadas no siempre responden a enfoques didácticos actualizados ni a las necesidades reales de los estudiantes. Esta situación tiene un impacto directo en el rendimiento académico y en la percepción de dificultad que suelen tener los estudiantes frente a estas asignaturas. Desde el liderazgo escolar, esta problemática demanda una intervención orientada al fortalecimiento de la práctica docente mediante observación pedagógica, retroalimentación formativa y acompañamiento profesional.

Al finalizar la entrevista, el director identifica los procesos de evaluación como un tema latente y problemático. La evaluación, según su percepción, no siempre se utiliza como una herramienta formativa que apoye el aprendizaje, sino que tiende a centrarse en enfoques tradicionales y sumativos. Este aspecto evidencia la necesidad de repensar las prácticas evaluativas desde una perspectiva más integral, coherente con los objetivos de aprendizaje y con el desarrollo de competencias científicas.

Segunda entrevista: rectora de la Unidad Educativa Fiscomisional Domingo Celi de la ciudad de Catacocha, cantón Paltas, provincia de Loja

El testimonio de la rectora evidencia una visión del liderazgo escolar estrechamente vinculada a los procesos de transformación del sistema educativo ecuatoriano y a los desafíos que estos cambios implican para la enseñanza de las Ciencias Experimentales. Desde su discurso, se reconoce la existencia de un contexto de reforma y actualización pedagógica caracterizado por la incorporación de metodologías activas y el uso de herramientas digitales como medios para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por esta razón, la rectora destaca positivamente la introducción de enfoques metodológicos activos apoyados en recursos tecnológicos, los cuales permiten dinamizar las prácticas pedagógicas y favorecer aprendizajes más significativos. Esta valoración revela una comprensión del liderazgo escolar alineada con la innovación educativa y con la necesidad de adaptar las prácticas docentes a las demandas contemporáneas, especialmente en un entorno marcado por la digitalización de los procesos educativos.

No obstante, junto a esta valoración positiva, la entrevistada identifica limitaciones estructurales que obstaculizan la implementación efectiva de dichas metodologías. Una de las problemáticas centrales señaladas es la escasez de capacitaciones específicas en Ciencias Experimentales, particularmente aquellas orientadas al fortalecimiento de la didáctica de disciplinas como Química y Biología. Según su percepción, la formación docente disponible no responde de manera suficiente a las necesidades pedagógicas propias de estas áreas, lo

que genera una brecha entre las propuestas metodológicas promovidas a nivel discursivo y su aplicación real en el aula.

Asimismo, la rectora subraya la falta de equipamiento adecuado en los laboratorios de Química y Biología como un factor que limita el desarrollo integral de las competencias científicas en los estudiantes. La ausencia o insuficiencia de recursos impide articular de manera efectiva la teoría con la práctica, reduciendo las oportunidades de aprendizaje experimental y afectando el desarrollo de habilidades propias del pensamiento científico. Este hallazgo pone en evidencia el rol del liderazgo directivo en la gestión de recursos y en la búsqueda de condiciones institucionales que posibiliten una educación científica de calidad.

Desde una perspectiva de liderazgo escolar, el discurso de la rectora refleja una tensión entre la intencionalidad pedagógica y las condiciones reales de implementación. Si bien existe una apertura hacia la innovación metodológica y el uso de tecnologías educativas, la falta de formación especializada y de infraestructura adecuada limita el impacto de estas iniciativas en el rendimiento académico estudiantil. En este contexto, el liderazgo directivo se configura como un factor mediador entre las políticas educativas, las capacidades docentes y los recursos disponibles en la institución.

En conjunto, el análisis de esta entrevista refuerza la idea de que el liderazgo escolar efectivo en el contexto ecuatoriano no solo implica promover cambios metodológicos, sino también gestionar de manera estratégica la capacitación docente y el equipamiento institucional. La voz de la rectora coincide con otros testimonios en señalar que el fortalecimiento de las Ciencias Experimentales requiere una acción directiva integral, orientada tanto al desarrollo profesional docente como a la mejora de las condiciones materiales que sustentan el aprendizaje significativo.

Tercera entrevista: rector de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe «Mushuk Rimak»

La entrevista realizada al rector con 26 años de trayectoria en el magisterio y experiencia en todos los niveles del sistema educativo, ofrece una perspectiva del liderazgo escolar profundamente vinculada a la educación intercultural, la identidad de los pueblos originarios y la pertinencia cultural del proceso educativo en el contexto ecuatoriano.

Desde su discurso, el rector enfatiza que el propósito central de la institución es recuperar y fortalecer la lengua, la cultura, las costumbres y la identidad de los pueblos indígenas, reconociendo la educación como un medio para la preservación cultural sin desvincular a los estudiantes de la formación académica formal. En virtud de ello, el liderazgo escolar se orienta a garantizar que los estudiantes accedan a la educación superior con una base sólida, sin que ello

implique la pérdida de su identidad cultural. El hecho de que aproximadamente el 88% de los docentes y estudiantes pertenezcan a pueblos originarios refuerza una concepción del liderazgo basada en la pertenencia comunitaria, la legitimidad cultural y el compromiso social.

No obstante, el rector identifica importantes problemáticas relacionadas con la práctica docente, particularmente en el ámbito metodológico. Señala que existe una carencia significativa de innovación pedagógica y de dominio de herramientas tecnológicas, lo que limita la implementación de enfoques didácticos activos y contextualizados. Esta situación evidencia una brecha entre la formación cultural y lingüística de los docentes y las competencias pedagógicas necesarias para responder a los desafíos educativos actuales, especialmente en un entorno marcado por la digitalización y el acceso a múltiples fuentes de información.

El entrevistado resalta la necesidad de transitar hacia metodologías activas que permitan al estudiante aprender haciendo, construyendo y reconstruyendo sus conocimientos a partir de la experiencia, la observación y la investigación. Desde esta perspectiva, el aprendizaje deja de centrarse en la acumulación de contenidos y se orienta al desarrollo de competencias útiles para la vida y el futuro de los estudiantes. Sin embargo, reconoce que la falta de capacitación docente y de procesos sistemáticos de interaprendizaje dificulta la consolidación de este enfoque pedagógico. Un aspecto relevante del análisis es la reflexión crítica del rector sobre la cultura institucional, marcada en ocasiones por la tendencia a la asignación de culpas entre los actores educativos. Este reconocimiento pone en evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo como mediador y articulador de procesos colaborativos, promoviendo una cultura de corresponsabilidad, diálogo profesional y mejora continua. Bajo esta lógica, el rector destaca la importancia de establecer una secuencia coherente en el desarrollo de los dominios de aprendizaje, lo que remite a la necesidad de planificación curricular articulada y de coherencia metodológica.

El testimonio también incorpora la dimensión familia y escuela como un factor determinante del éxito educativo. El rector señala la escasa participación de los padres de familia en el acompañamiento del proceso formativo de sus hijos, lo cual se agrava por el uso intensivo de redes sociales por parte de los estudiantes. Frente a esta realidad, el liderazgo escolar se concibe como una tarea que trasciende el aula y la institución, involucrando a las familias y a la comunidad en la construcción de trayectorias educativas significativas. El rector subraya la necesidad de integrar la tecnología de manera pedagógica y contextualizada, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para dinamizar el aprendizaje y preparar a los estudiantes para su futuro. Esta visión articula la educación intercultural con la innovación educativa, planteando el desafío de conjugar identidad cultural, metodologías activas y competencias digitales bajo un liderazgo escolar comprometido con el desarrollo integral de los estudiantes.

Conclusiones

El presente estudio permitió comprender el liderazgo escolar en el contexto ecuatoriano desde la voz de los propios directores, evidenciando que su ejercicio se desarrolla en escenarios complejos atravesados por problemáticas pedagógicas, organizativas, tecnológicas y socioculturales. Los hallazgos confirman que el liderazgo directivo no puede reducirse a funciones administrativas, sino que se configura como un liderazgo pedagógico y contextualizado, con incidencia directa en la calidad educativa y en las condiciones que favorecen el aprendizaje estudiantil.

Las entrevistas revelan desafíos recurrentes relacionados con la insuficiente capacitación docente, la escasa actualización disciplinar, las debilidades en la didáctica, especialmente en las Ciencias Experimentales, la limitada integración de metodologías activas y tecnologías educativas, así como la falta de equipamiento e infraestructura adecuada. Estos resultados coinciden con investigaciones recientes que destacan que el liderazgo escolar influye de manera indirecta pero significativa en los resultados académicos, a través del fortalecimiento de la práctica docente, el clima institucional y la organización pedagógica de la escuela (Leithwood et al., 2020).

Asimismo, el estudio pone de manifiesto que el liderazgo escolar se ejerce de manera diferenciada según el contexto institucional. En particular, en la educación intercultural bilingüe, el liderazgo incorpora una dimensión identitaria y comunitaria, orientada a la preservación de la lengua y la cultura de los pueblos originarios, sin desvincularse de los objetivos de calidad y equidad educativa. Esta visión coincide con enfoques contemporáneos que conciben el liderazgo escolar como una práctica situada, sensible al contexto y orientada a la justicia social y cultural (Harris & Jones, 2022).

Otro hallazgo relevante es la centralidad de las relaciones humanas, la confianza y la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo. Los directores reconocen la necesidad de fortalecer el acompañamiento docente, el trabajo colaborativo y la corresponsabilidad institucional, aspectos que la literatura reciente identifica como claves para el desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje y para la mejora sostenida de las escuelas (García-Martínez et al., 2023).

En consonancia con estudios actuales, los resultados sugieren que el liderazgo escolar efectivo integra componentes del liderazgo pedagógico, distribuido y transformacional y promueve la innovación, la formación continua y la participación de las familias y la comunidad educativa (Bush, 2020; Day et al., 2021).

A partir de lo expuesto, el liderazgo no se limita a la toma de decisiones, sino que actúa como un proceso de mediación entre las políticas educativas, las capacidades docentes y las realidades institucionales.

Este estudio aporta evidencia relevante sobre los desafíos del liderazgo escolar en Ecuador y refuerza la necesidad de políticas educativas que fortalezcan la formación y el acompañamiento de los directores. Escuchar la voz de los líderes escolares resulta fundamental para diseñar estrategias de mejora educativa contextualizadas, sostenibles y orientadas a garantizar una educación de calidad para todos.

Bibliografía

- Bush T. (2020), *Instructional leadership and leadership for learning: Global and comparative perspectives*, «Educational Management Administration & Leadership», vol. 48, n. 3, pp. 391-405.
- Chireac S.M. e Guerrero-Jiménez G. (2021), *Valor del respeto por la lengua y cultura quichua: concepto del Sumak Kawsay*, «Alteridad», vol. 16, n. 2, pp. 275-285.
- Comer J. (1995), *Lecture given at the Education Service Center, Region IV, Houston, TX, Education Service Center Region IV*.
- Cuenca R. e Pont B. (2016), *Liderazgo escolar: inversión clave para la mejora educativa*, Madrid, Fundación Santillana.
- Day C., Gu Q. e Sammons P. (2021), *The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies*, «Educational Administration Quarterly», vol. 57, n. 2, pp. 225-258.
- Dewey J. (1933), *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the education process*, Boston, Heath and Company. Trad. it., *Come pensiamo*, Firenze, La Nuova Italia, 1961.
- DuFour R. e Eaker R. (1998), *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*, Bloomington, National Educational Service.
- Flick U. (2012), *Introducción a la investigación cualitativa*, Madrid, Ediciones Morata. Trad. it., *Introduzione alla ricerca qualitativa*, Roma, Carocci, 2018.
- García-Martínez I., Martín-Romera A. e Sánchez-Santamaría J. (2023), *Liderazgo pedagógico y mejora escolar: una revisión sistemática de la literatura reciente*, «Revista de Investigación Educativa», vol. 41, n. 1, pp. 45-63.
- Goleman D. (1996), *Emotional intelligence*, London, Bloomsbury. Trad. it., *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1996.
- Goleman D. (1998b), *What makes a leader?*, «Harvard Business Review», vol. 71, n. 6, pp. 93-102.
- González-Fernández M.O. e Cebrián-Robles V. (2025), *Comunidades profesionales de aprendizaje. Una experiencia de la IA en el prácticum desde la RedTicPraxis*, «Revista Practicum», vol. 10, n. 1, pp. 7-15.
- Hall P. e Simeral A. (2008), *Building teachers' capacity for success: A collaborative approach for coaches and school leaders*, Alexandria, VA, Association for Supervision and Curriculum Development.
- Harris A. e Jones M. (2022), *Leading schools in times of change: A framework for future-ready leadership*, «School Leadership & Management», vol. 42, n. 1, pp. 1-18.
- Kvale S. (2011), *Las entrevistas en investigación cualitativa*, Madrid, Ediciones Morata. Trad. it., *Le interviste nella ricerca qualitativa*, Roma, Carocci, 2007.
- Leithwood K., Harris A. e Hopkins D. (2020), *Seven strong claims about successful school leadership revisited*, «School Leadership & Management», vol. 40, n. 1, pp. 5-22.

- National Association of Head Teachers (2006), *National Association of Head Teachers*, <http://www.naht.org.uk> (accessed 13 March 2026).
- Rosenholtz S.J. (1991), *Teachers' workplace: The social organization of schools*, New York, Teachers College Press.
- Schön D.A. (1983), *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York, Basic Books. Trad. it., *Il professionista riflessivo: Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari, Dedalo, 1993.