

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

TEMA: “El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Ambato”

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster
en Gestión del Talento Humano

Modalidad de titulación: Proyecto de Investigación

Autora: Ingeniera Paulina Maribel Vargas Vargas

Director: Psicólogo Industrial. Esteban Francisco Ramos Moya, Magíster


Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero, Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA, e integrado por los señores: Doctor, Héctor Emilio Hurtado Puga, Magíster y el Doctor Jorge Francisco Abril Flores, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe de investigación con el tema: “Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Ambato”, elaborado y presentado por la señora Ingeniera Paulina Maribel Vargas Vargas, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal

HECTOR EMILIO HURTADO  Firmado digitalmente
por HECTOR EMILIO
HURTADO PUGA

Dr. Héctor Emilio Hurtado Puga, Mg.
Miembro del Tribunal



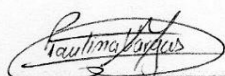
Firmado electrónicamente por:

**JORGE
FRANCISCO
ABRIL FLORES**

Dr., Jorge Francisco Abril Flores Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: "Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Ambato", le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Paulina Maribel Vargas Vargas, Autora bajo la Dirección del Psicólogo Industrial Esteban Francisco Ramos Moya, Magíster, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, Paulina Maribel Vargas Vargas

c. c. 1802846384

AUTORA



Psicólogo Industrial, Esteban Francisco Ramos Moya, Mg.

c. c. 1803313665

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

PAULINA
MARIBEL VARGAS
VARGAS



Firmado digitalmente
por PAULINA MARIBEL
VARGAS VARGAS

Ingeniera, Paulina Maribel Vargas Vargas

c. c. 1802846384

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación	ii
Autoría del Informe de Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General.....	v
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Gráficos.....	viii
Agradecimiento	ix
Dedicatoria.....	x
Resumen	xi
Abstract.....	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	2
3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO	2
3.1 Área de conocimiento.....	2
3.2 Líneas de investigación	2
4. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	3
4.1 Tiempo de ejecución.....	3
4.2 Financiamiento	3
4.3 Autora	4
5. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.....	4
5.1 Definición del problema de investigación	4
5.2 Objetivos de la investigación.....	10
5.2.1 Objetivo General.....	10
5.2.2 Objetivos Específicos.....	10
5.3 Justificación de la Investigación.....	11
5.4 Marco Teórico Referencial.....	12
5.4.1 Antecedentes Investigativos	12
5.4.2 Bases Teóricas	14
5.4.2.1 Gestión Educativa.....	14
5.4.2.2 Modelo de Gestión Educativa del Ecuador	19
5.4.2.3 Evaluación de la gestión educativa.....	25

5.4.2.4 Liderazgo pedagógico.....	26
5.4.2.5 Desempeño docente.....	36
6. METODOLOGÍA	43
6.1 Validez de los instrumentos.....	45
7. RESULTADOS	45
7.1 Cuestionario de preguntas para medir el liderazgo pedagógico del directivo (dirigido al docente)	45
7.1.1 Parámetro: Capacidad en la Gestión Institucional.....	50
7.1.2 Parámetro: Habilidad en el manejo de los recursos administrativos	52
7.1.3 Parámetro: Competencia en la orientación de los procesos pedagógicos	53
7.1.4 Parámetro: Prácticas Eficaces de Liderazgo.....	55
7.2 Cuestionario para medir el desempeño del docente (dirigido al directivo).....	57
7.2.1 Parámetro: Diseño de la programática curricular	62
7.2.2 Parámetro: Manejo de la Didáctica	63
7.2.3 Parámetro: Aplicación de un sistema de evaluación	65
7.2.4 Parámetro: Ambiente profesional.....	66
7.3 Análisis descriptivo de variables	68
7.3.1 Variable Independiente.....	68
7.3.2. Variable dependiente	70
7.4 Análisis de correlación Liderazgo pedagógico y Desempeño docente	71
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
8.1 Conclusiones.....	73
8.2 Recomendaciones	74
9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cronograma	3
Tabla 2: Financiamiento	3
Tabla 3: Género	46
Tabla 4: Edad.....	46
Tabla 5: Nivel educativo en el que labora	47
Tabla 6: Años de experiencia en la formación docente.....	48
Tabla 7: Cargo	49
Tabla 8: Grado académico.....	49
Tabla 9: Capacidad gestión institucional.....	50
Tabla 10: Manejo de los recursos administrativos	52
Tabla 11: Orientación procesos pedagógicos	54
Tabla 12: Prácticas eficaces de liderazgo	56
Tabla 13: Género	58
Tabla 14: Edad.....	58
Tabla 15: Cargo que desempeña en la institución educativa.....	59
Tabla 16: Años de experiencia como docente	60
Tabla 17: Años en el cargo actual	60
Tabla 18: Grado académico.....	61
Tabla 19: Programación Curricular	62
Tabla 20: Manejo de la Didáctica.....	64
Tabla 21: Sistema de Evaluación.....	65
Tabla 22: Ambiente laboral	67
Tabla 23: Análisis descriptivo liderazgo pedagógico.....	68
Tabla 24: Análisis descriptivo desempeño docente.....	70
Tabla 25: Correlación de las variables	71
Tabla 26: Análisis de correlación entre Liderazgo Pedagógico y Desempeño Profesional	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura Orgánica del Proyecto “Nuevo Modelo de Supervisión Educativa”	19
Gráfico 2: Nuevo Modelo de Gestión Educativa.....	20
Gráfico 3: Interrelación de las zonas, distritos y circuitos educativos	22
Gráfico 4: Elementos del liderazgo	27
Gráfico 5: Género	46
Gráfico 6: Edad.....	47
Gráfico 7: Nivel educativo en el que labora	47
Gráfico 8: Años de experiencia docente.....	48
Gráfico 9: Cargo de las autoridades	49
Gráfico 10: Grado académico.....	49
Gráfico 11: Gestión institucional.....	50
Gráfico 12: Habilidad manejo recursos administrativos	52
Gráfico 13: Orientación procesos pedagógicos	54
Gráfico 14: Prácticas eficaces de liderazgo	56
Gráfico 15: Género	58
Gráfico 16: Edad.....	59
Gráfico 17: Cargo que desempeña en la institución	59
Gráfico 18: Años de experiencia como docente	60
Gráfico 19: Años en el cargo actual	61
Gráfico 20: Grado académico.....	61
Gráfico 21: Programación Curricular	62
Gráfico 22: Manejo de la Didáctica.....	64
Gráfico 23: Aplicación de un Sistema de Evaluación	66
Gráfico 24: Ambiente laboral	67

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento profundo y especial a Dios por estar presente en cada etapa de mi vida y este trabajo investigativo es uno de ellos, por derramar sus bendiciones en mi cumpliendo una meta más.

A la Universidad Técnica de Ambato por darme la oportunidad de actualizar mis conocimientos.

A mi Director de Tesis Psic. Esteban Ramos por su esfuerzo y dedicación, quién con sus conocimientos y su experiencia, se convirtió en el guía para terminar mis estudios con éxito.

De igual manera hago extensivo mi agradecimiento al Ing. Xavier Salazar, Dr. Manuel Fierro, Msc. Ana María Bakach, Directores de las instituciones donde se desarrolló la presente investigación, así como a los docentes quienes colaboraron con el desarrollo de la misma. Y en general, a todos quienes formaron parte de mi vida en todo este proceso mil gracias.

Paulina Vargas

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo quiero dedicarle de manera especial a mi familia por ser el soporte incondicional a lo largo de mi vida, cada uno de ustedes ha aportado con un granito de arena tanto en el ámbito profesional como en el de ser humano.

Ustedes han sabido llegar a mi corazón con sus pequeñas y grandes enseñanzas de vida, porque han hecho de mí una mejor persona a través de sus consejos y amor.

Son ustedes el mayor motivo de superación, gracias por darme día a día fuerza para seguir adelante.

Paulina Vargas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

TEMA: “EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTORA: *Ingeniera Paulina Maribel Vargas Vargas*

DIRECTOR: *Psicólogo Industrial Esteban Francisco Ramos Moya, Magíster*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: *Desarrollo Humano y Social Integral*

FECHA: *25 de Agosto del 2020*

RESUMEN

Las exigencias educativas actuales demandan el replanteo de los modelos de gestión y liderazgo aplicados en las instituciones educativas para mejorar la calidad educativa. El objetivo general del presente trabajo es establecer la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las unidades educativas privadas del cantón Ambato para el mejoramiento educativo. La metodología aplicada se basa en un enfoque cuantitativo, la modalidad utilizada fue bibliográfica-documental para la elaboración de las bases teóricas y conceptuales del trabajo investigativo y de campo; el tipo de investigación fue descriptiva y correlación en una población de 6 directivos y 88 docentes de las Unidades Educativas Privadas Atenas y Nuevo Mundo ubicadas en la Parroquia Izamba de la ciudad de Ambato. La técnica utilizada es la encuesta a través de dos tipos de cuestionarios: uno para liderazgo pedagógico dirigido a docentes con 29 preguntas dispuestos en cuatro parámetros: Capacidad de la Gestión Institucional, Habilidad en el Manejo de Recursos Administrativos, Competencia en la Orientación de los Procesos Pedagógicos y, Prácticas Eficaces de Liderazgo. El cuestionario para medir el desempeño docente dirigido a directivos consta de 36 preguntas organizadas en cuatro parámetros: Diseño de la problemática curricular, manejo de la Didáctica, Aplicación de un sistema de evaluación y, ambiente profesional. Las valoraciones más bajas del análisis descriptivo de la variable liderazgo pedagógico se ubican

con una puntuación similar de 2,36 en los parámetros capacidad de gestión institucional, competencia en la orientación de procesos pedagógicos y en prácticas eficaces de liderazgo; mientras que el valor más alto está en el parámetro competencia en la orientación de los procesos pedagógicos en un rango de 1 a 4. En la variable dependiente desempeño docente, en cambio se observó que la puntuación más baja se encuentra en programación curricular con 3,17 y la más alta en ambiente profesional con 3,34 en un rango de 1 a 4. Con estos resultados se procedió a realizar un análisis de correlación entre los resultados de las dos variables a través del Coeficiente de Correlación de Pearson para identificar el grado de relación entre variables, los resultados señalaron una correlación alta y negativa ($r = -0,710$) de lo que se interpreta que una disminución de liderazgo pedagógico incide ($p < 0,05$) en un aumento del desempeño profesional docente en este estudio.

DESCRIPTORES: LIDERAZGO PEDAGÓGICO, DESEMPEÑO DOCENTE, CAPACIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL, HABILIDAD EN EL MANEJO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS, COMPETENCIA EN LA ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS, PRÁCTICAS EFICACES DE LIDERAZGO, DISEÑO DE LA PROBLEMÁTICA CURRICULAR, MANEJO DE LA DIDÁCTICA, APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y AMBIENTE PROFESIONAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CINECIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

THEME: LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
DEL DOCENTE EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LA CIUDAD
DE AMBATO

AUTOHR: *Ingeniera Paulina Maribel Vargas Vargas*

DIRECTED BY: *Psicólogo Industrial Esteban Francisco Ramos Moya, Magíster*

LINE OF RESEARCH: *Desarrollo Humano y Social Integral*

DATE: *August 25, 2020*

ABSTRACT

The current educational demands demand the rethinking of the management and leadership models applied in educational institutions to improve educational quality. The general objective of this work is to establish the relationship between pedagogical leadership and teaching performance in the private educational units of the canton Ambato for educational improvement. The applied methodology is based on a quantitative approach, the modality used was bibliographic-documentary for the elaboration of the theoretical and conceptual bases of the investigative and field work; the type of research was descriptive and correlated in a population of 6 managers and 88 teachers from the Athens and New World Private Educational Units located in the Izamba Parish in the city of Ambato. The technique used is the survey through two types of questionnaires: one for pedagogical leadership aimed at teachers with 29 questions arranged in four parameters: Capacity of Institutional Management, Skill in Management of Administrative Resources, Competence in Orientation of Processes Pedagogical and Effective Leadership Practices. The questionnaire to measure teaching performance for managers consists of 36 questions organized in four parameters: Design of curricular problems, management of Didactics, Application of an evaluation system and, professional environment. The lowest evaluations

of the descriptive analysis of the pedagogical leadership variable are located with a similar score of 2.36 in the parameters of institutional management capacity, competence in guiding pedagogical processes and effective leadership practices; while the highest value is in the competence parameter in the orientation of the pedagogical processes in a range of 1 to 4. In the dependent variable teaching performance, on the other hand, it was observed that the lowest score is in curricular programming with 3, 17 and the highest in a professional setting with 3.34 in a range of 1 to 4. With these results, a correlation analysis was carried out between the results of the two variables through Pearson's Correlation Coefficient to identify the degree of relationship between variables, the results indicated a high and negative correlation ($r = -0.710$). From which it is interpreted that a decrease in pedagogical leadership affects ($p < 0.05$) in an increase in professional teaching performance in this study.

KEY WORDS: *PEDAGOGICAL LEADERSHIP, TEACHING PERFORMANCE, CAPACITY OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT, SKILL IN MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE RESOURCES, COMPETENCE IN ORIENTATION OF PEDAGOGICAL PROCESSES, EFFECTIVE LEADERSHIP PRACTICES, DESIGN OF CURRICULAR PROBLEMS, MANAGEMENT OF DIDACTICS, APPLICATION OF A ASSESSMENT SYSTEM AND PROFESSIONAL ENVIRONMENT.*

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios suscitados en los últimos tiempos en la ciencia, tecnología y por ende en la educación hace necesario iniciar cambios en aquellos que dirigen, gestionan y movilizan las instituciones educativas pues se considera que los directivos son el eje fundamental al ejercer su liderazgo pedagógico en el desempeño de los docentes, en los aprendizajes de los estudiantes y consecuentemente en el funcionamiento de las instituciones educativas. Esta investigación permitirá determinar la existencia o no de relación entre el liderazgo pedagógico que ejercen los directivos y el desempeño docente. El presente trabajo se encuentra estructurado en 9 puntos y de la siguiente forma:

1. Introducción y detalle del trabajo realizado.
2. Tema del trabajo de investigación.
3. Línea de investigación y área de conocimiento donde se ubica el trabajo de investigación.
4. Información del trabajo de titulación donde se encuentra el tiempo de ejecución de la investigación con su respectivo cronograma, financiamiento y la información de la autora de la investigación.
5. Descripción detallada del proyecto. Dentro de este apartado se encuentra la definición del problema de investigación, determinación de objetivos general y específicos, justificación, Marco Teórico Referencia con los Antecedentes investigativos que antecedieron y soportan el presente trabajo, Bases Teóricas donde se desarrollaron temas de acuerdo a las variables: liderazgo pedagógico y Desempeño Docente con sus correspondientes temas y subtemas tales como: Gestión Educativa, Modelo de Gestión Educativa del Ecuador, Evaluación de la Gestión Educativa, Liderazgo Pedagógico y Desempeño docente con sus respectivos subtemas.
6. Metodología, en este apartado se encuentra detallado el enfoque investigativo, la modalidad y el tipo de investigación utilizado, se determinó las técnicas e instrumentos de investigación, así como la población a involucrada en este estudio y finalmente la validez de los instrumentos de investigación.
7. Resultados, este apartado expone los resultados de los cuestionarios aplicados tanto a directivos como a docentes que participaron en la investigación. Los resultados se encuentran expuestos en tablas y gráficos que facilitan el análisis e interpretación de cada uno de los parámetros que conforman los cuestionarios. A continuación, se encuentran

el análisis descriptivo de las variables independiente y dependiente así como el análisis correlacional de la variable liderazgo pedagógico y desempeño docente para establecer la relación o no de las variables.

8. Conclusiones y Recomendaciones, este apartado recoge y los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados y las limitaciones alcanzadas en este estudio.
9. Referencias Bibliográficas donde se enlista las fuentes y demás documentos de donde se extrajo la información como base para el desarrollo del Marco Teórico Referencial y Bases Teóricas.
10. Anexos donde se exponen los cuestionarios utilizados para la recolección de la información en el presente estudio.

Se espera que el presente trabajo sirva de consulta para trabajos posteriores en los que el liderazgo y el desempeño profesional motiven a la transformación de las personas y grupos de personas dentro y fuera de una organización.

2. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas privadas de la ciudad de Ambato”.

3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

3.1 Área de conocimiento

Administración del Talento Humano

3.2 Líneas de investigación

Desarrollo humano y social integral.

4. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

4.1 Tiempo de ejecución

El presente proyecto de investigación inició el 14 de abril del 2018 y está programado su finalización con un tope máximo hasta julio 2020.

Las actividades desarrolladas durante el plan lo podemos visualizar en el siguiente cronograma.

Tabla 1: Cronograma

ACTIVIDADES	Semestre 1						Semestre 2						Semestre 3						Semestre 4					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Aprobación del Plan	■	■	■	■																				
Capítulo I				■	■	■																		
Capítulo II					■	■	■	■	■	■	■													
Capítulo III										■	■	■	■	■	■									
Capítulo IV										■	■	■	■	■	■	■								
Corrección del Borrador																	■	■						
Revisión Final																			■	■				
Presentación y aprobación Tesis																					■			

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

4.2 Financiamiento

El financiamiento para el desarrollo del proyecto es de 1200,00 dólares americanos mismo que será autofinanciado por la autora. Para que el presente trabajo de investigación concluya en el tiempo establecido por las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Ambato es necesario contar con los siguientes recursos; humanos, materiales y financieros; mismos que se detallan a continuación:

Tabla 2: Financiamiento

ITEM	RECURSOS	USD
1	Transporte	150.00
2	Consultoría	100.00
3	Suministros y materiales	50.00
4	Gastos de trabajo de campo	80.00

	Fotocopias de encuestas	
5	Impresión de borradores y proyecto final	120.00
6	Servicio de empastado	200.00
7	Varios	500.00
	TOTAL DE PRESUPUESTO	1200.00

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

4.3 Autora

Nombre: Paulina Maribel Vargas Vargas

Grado académico: Ingeniera

Teléfono: 032826506 / 092500293

Correo electrónico: paulymarib@gmail.com

5. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO

5.1 Definición del problema de investigación

El siglo XXI demanda de las instituciones educativas el replanteo de modelos de gestión y liderazgo tradicionales que se practican hasta la actualidad; en las últimas décadas se ha reflexionado sobre el papel que el director ejerce al interior de estos centros escolares, no solo dentro del funcionamiento propio de las instituciones que gerencian sino de cara a los hechos de la propia dinámica social que incide en la acción de la escuela, condicionan y limitan la misma labor del rector e influyen directamente en el desempeño docente como elemento clave para el logro de las metas propuestas.

A nivel mundial, las instituciones educativas son el reflejo del sistema social en el que se encuentran inmerso, son conscientes de que los cambios sociales requieren de un sistema educativo que se adapte a tales situaciones pues el liderazgo pedagógico se orienta a lograr la participación de los actores en la institución educativa, identificando de esta forma la actuación del director, docentes, estudiantes y padres de familia.

Desde su concepción, la escuela siempre ha tenido una persona que dirige la institución y que recibe el nombre de rector o director; sin embargo, la evolución del concepto de

escuela o institución educativa ha cambiado a organización educativa. Desde esta perspectiva, es necesario analizar quién es la persona que dirige este tipo de instituciones escolares, qué hace, cómo se relaciona y se comporta con los demás (Sierra, 2016).

El liderazgo pedagógico para Gajardo y Ulloa (2016) tiene como propósito establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes, a la enseñanza y a promover el desarrollo profesional docente que pretende mantener un equilibrio entre la gestión a corto plazo de las funciones administrativa y una visión a largo plazo de las funciones docentes.

De acuerdo con Ortiz (2014) en México, “los modelos de administración escolar evidentemente son insuficientes para trabajar sobre estos problemas en un contexto cada vez más complejos, diferenciados y exigentes de calidad, relevancia y pertinencia educativa” (p. 10). Es por ello que la gestión de las instituciones educativas es un desafío a afrontar en la búsqueda de lograr mejores niveles de calidad educativa en todo el sistema; actualmente, se ha observado un interés marcado por incorporar procesos de mejora continua de forma sistemática.

A pesar de ello, es escasa la atención que se da a las condiciones que afectan a los procesos de liderazgo pedagógico desde la perspectiva de los directores de la educación para lograr un mejor desempeño docente. Estos insuficientes esfuerzos en el sentido pedagógico, tienen relación con la identidad del modelo del director escolar, en este sentido, la cultura ha hecho de las escuelas los escenarios donde menos se analiza y se reflexiona de educación (Contreras, 2016).

Entre los problemas observados estas instituciones educativas, según López-Báez, López-Ramírez, Martínez, Tobón (2018) están las exigencias rígidas de los altos directivos, órdenes incuestionables que son recibidas con inquietud, resistencia y confusión. Las escuelas funcionan porque así se manda y no por convicción, cerrándose a un verdadero cambio de paradigma, limitándose a cumplir con lo mínimo necesario sin que las prácticas administrativas y docentes sufran modificaciones sustanciales.

De acuerdo con Gaitán (2018) el docente actual no está consciente de que pertenece a una sociedad del conocimiento que exige una cantidad de competencias a desarrollar a través de la creación de ambientes de aprendizajes significativos dentro y fuera de clase pues todos se encuentran inducidos por el sistema, preocupados más en cumplir el currículum y avanzar lo planeado para la clase, que en el aprendizaje real del estudiante que se refleja en grandes cantidades de clase dictadas de manera frontal por el profesor y en pocas fases de participación activa de los estudiantes, lo que descuida el fomento de competencias analíticas y reflexivas.

Además, Contreras (2016) considera poca incursión e intercambio entre las distintas áreas funcionales de la escuela, que mantienen a los docentes apartados de tareas de liderazgo y a los directivos del quehacer pedagógico en las aulas, sumidos en asuntos burocráticos y administrativos; en este sentido, es común encontrar a directores que no brindan soporte al trabajo pedagógico de los profesores, ni se involucran en el aprendizaje en las aulas, ni en el día a día de estudiantes y docentes, lo cual genera un clima de trabajo frío, de poca compenetración y entendimiento mutuo.

Como se ha visto, el personal docente y su desempeño pedagógico es el primer factor de influencia en el aprendizaje de los estudiantes por lo que este punto tiene un impacto negativo importante en la práctica educativa de la escuela y sus resultados. Uribe (2005) en su artículo para la UNESCO sobre liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad en América Latina señala que:

En pleno siglo XXI La noción de liderazgo pedagógico, aún se limita exclusivamente a los equipos directivos pues su participación en las definiciones fundamentales de la reforma educativa en América Latina en general, ha sido marginal, de bajo impacto y reactiva en muchos casos, esto porque en la mayoría de las experiencias, la reforma se aborda desde la perspectiva más bien institucional, donde se modifican aspectos relativos a la legislación, contenidos y metodologías, el modelo de financiamiento, la gestión y administración de los sistemas educativos (p. 108).

Los resultados de estas prácticas, no lograron modificar las prácticas tradicionales como se planificó y siguen obedeciendo a viejos modelos incorporados a la falta de cultura y evaluación y mejora continua, reflejada en la ausencia de análisis diagnósticos periódicos en

diversos aspectos de vida escolar y la implementación de proyectos de mejora en bases a ellos.

En Perú, dice Contreras (2016) es común observar en las instituciones educativas un clima de subordinación y prácticas directivas autoritarias que privan a docentes, alumnos y demás miembros de la comunidad educativa del poder de decisión e intervención activa en su manejo, de la modificación del currículum sin consulta previa y participación activa del profesorado en el uso de instrumentos de gestión de carácter normativo sobre aquellos pedagógicamente funcionales tales como estándares de una buena escuela, buenas prácticas de enseñanza o buenas prácticas directivas, herramientas diagnósticas, encuestas a docentes o padres de familia, formatos para brindar reportes y comentarios constructivos sobre un rendimiento, estándares de buenas prácticas comunicativas en la escuela.

Consecuentemente se genera un clima de subordinación que repercute negativamente en la motivación, satisfacción personal y nivel de compromiso de los miembros de la comunidad educativa para con la escuela y sus fines; la falta de participación activa de ésta, en la conducción de la escuela causa pérdidas de potencial en la generación de ideas, formas de mejora e innovación, personal docente con escasa incentivación y escasas posibilidades de desarrollo profesional y personal, debido a la falta de talleres de capacitación ofrecidos por la propia escuela, de liderazgo docente, llevado a cabo en la conducción de reuniones semanales de profesores que conforman una comunidad de aprendizaje e intercambian experiencias en temas pedagógicos, o de acompañamiento y reporte regular sobre el desempeño pedagógico provisto por el director y otros docentes con mayor experiencia.

Para Contreras (2016) este es el nuevo panorama educativo que demanda la sociedad actual para la mejora de la escuela en el Perú, y consiste en el replanteo de los modelos de gestión y liderazgo tradicionales para reducir paulatinamente las prácticas rutinarias de enseñanza. El enfoque en la normativa relega a segundo plano los asuntos pedagógicos, la innovación y el desarrollo de las prácticas de enseñanza.

Ante esta situación, Sierra (2016) señala la necesidad de hacer diferencia entre liderazgo y dirección, añadiendo que la relación entre estos dos conceptos debe quedar clara si se toma en cuenta que los directivos se centran en la gestión administrativa y los líderes están

enfocados en los cambios, por lo que concluye señalando que el director administra mientras que el líder innova.

Los efectos de la falta de especificidad de las instituciones educativas, la estandarización reglamentaria, el control externo y formal de desacople estructural, el bloque de la innovación y la misión insignificante sobre el funcionamiento real del sistema educativo, pueden resumirse en el análisis entre lo pedagógico y lo administrativo.

Según Tutiven (2018) en el Ecuador la magnitud de esta disociación es grande y su costo en términos de calidad y equidad de los procesos educativos es actualmente insostenible, en la generalidad de un modelo que administra la escuela según principios abstractos y universales de administración se desconoce la especificidad de los procesos de aprendizaje y de las decisiones requeridas para enseñar, como son; identificación de las poblaciones estudiantiles específicas, diagnóstico de necesidades básicas de aprendizaje, diseño y ajuste de los currículos según competencias transversales, elaboración de indicadores específicos para medir procesos, avances y logros, utilización de las evaluaciones de formas de retroalimentar la toma de decisión pedagógica en todos los niveles del sistema educativo.

El sistema educativo ecuatoriano tanto público como privado son supervisados por el Ministerio de Educación, la gestión administrativa fue concebida como aparatos estatales centralizados, con una estructura piramidal cuyo centro es el Ministerio de Educación y sucesivos niveles jerarquizados en autoridades provinciales, supervisores, directivos, docentes, donde la toma de decisiones es realizada por el nivel central y con sistemas de intercambio y comunicación diseñados para operaren sentido vertical. La autoridad establece lo que debe hacerse y luego los funcionarios tienen como labor fiscalizar el cumplimiento de lo estipulado.

Este diseño organizacional fue en su momento adecuado y eficaz para operar en las etapas de construcción de los sistemas educativos, en donde la necesidad fue crear la infraestructura y los recursos humanos en todo el territorio nacional, funcionó mientras el sistema tuvo un tamaño a escala limitada con una planta docente reducida, pero la sociedad ha ido cambiando e incrementándose a un ritmo muy acelerado para la cual, ni la organización, ni la infraestructura ni la planta docente han estado preparados.

De acuerdo con Cantos y Reyes (2018) con la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa que trata de descentralizar el sistema educativo ecuatoriano, mediante la creación de redes escolares divididas en 9 coordinaciones zonales entre las subsecretarías de Quito y Guayaquil, encargadas de la planificación, coordinación, gestión y control; 140 distritos cuyas funciones son la coordinación, microplanificación, gestión en territorio y control en territorio; 1.117 circuitos educativos dedicados a la gestión de servicios y al control.

La provincia de Tungurahua comprende los siguientes distritos: el cantón Ambato, Baños de Agua Santa, Pelileo, Píllaro y Quero; el cantón de Ambato se divide en dos distritos: 1 y 2. El Distrito 1 comprende: las parroquias de Augusto N. Martínez, Constantino Fernández, Cunchibamba, Izamba, Pasa, Quisapincha, San Bartolomé de Pinllo, San Fernando, Unamuncho, Ambatillo, Atahualpa, La Península, La Merced, Atocha Ficoa, La Matriz, San Francisco; y el Distrito 2 comprende; Huachi Grande, Juan B. Vela, Montalvo, Picahua, Pilahuín, Santa Rosa, Totoras, Celiano Monge, Huachi Chico, Huachi Loreto y Pishilata (Ministerio de Educación, 2013)

Según Pesantes (2017) este modelo incorpora la centralidad en lo pedagógico enmarcados en la Ley de Educación donde se establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades del nuevo modelo de gestión que inició su implementación en enero del 2010 y plantea asegurar y garantizar el cumplimiento del derecho a la educación de forma directa el acceso universal y con equidad, lo que implica ejecutar procesos de desconcentración desde la planta central hacia zonas, distritos y circuitos para fortalecer los servicios educativos.

En este sentido, persigue la desconcentración del Ministerio de Educación a su vez se pretende una mejor distribución de personal capacitado e idóneo, así como la realización de los recursos, distribución de competencias y responsabilidades (Ministerio de Educación, 2018).

De acuerdo con Cantos y Reyes (2018) los sistemas educativos no cambian a la misma velocidad que se producen las modificaciones en los otros sistemas sociales, económicos, políticos, culturales y tecnológicos. Generalmente, las estructuras sociales son renuentes al

cambio debido a la influencia de aspectos organizacionales y culturales que anteponen la reproducción a la creación y la innovación. Aseveraciones tales como inadecuados planes y programas de estudio a las posibilidades e intereses de los estudiantes, deficiencias en la formación y capacitación de los docentes para la concepción y aplicación de técnicas pedagógicas, malas condiciones de funcionamiento de planteles por elevado número de aulas en mal estado, deficiente funcionamiento de la administración y coordinación del sistema educativa en los niveles central, provincial y local tienen, en los promedios de la prueba SER Ecuador los resultados para cuantificar no solo el nivel educativo alcanzado por los estudiantes sino también de cerciorarse si la gestión educativa implementada se ha enlazado adecuadamente con el desempeño docente, especialmente en las unidades educativas de la Parroquia Izamba: Atenas y Nuevo Mundo debido que son las instituciones que cuentan con docentes de planta y, a la factibilidad que existe por parte de las autoridades para colaborar la presente investigación.

5.2 Objetivos de la investigación

5.2.1 Objetivo General

Establecer la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las unidades educativas privadas del cantón Ambato para el mejoramiento educativo.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la capacidad de gestión de los directivos de las unidades educativas privadas a través de la aplicación de un cuestionario que mide el liderazgo pedagógico para la promoción de cambios en la dirección escolar.
- Diagnosticar el desempeño de los docentes de las unidades educativas privadas mediante un cuestionario que evidencie debilidades, fortalezas y fomente su desarrollo profesional.

- Identificar los parámetros de liderazgo pedagógico que se contraponen al desempeño docente mediante el análisis descriptivo de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la población participante para el logro de metas comunes.

5.3 Justificación de la Investigación

La escuela desde sus inicios constituyó una prioridad tanto para la familia como para el Estado, siempre estuvo dirigida por una persona que conduce la institución denominada director o rector, con el transcurso de los años y con la evolución del concepto de escuela, se ha transformado en una organización educativa; desde este punto de vista, la realización del presente trabajo de investigación en las unidades educativas privadas Atenas y Nuevo Mundo es importante porque pretende analizar las características e implicaciones que el liderazgo pedagógico ejerce sobre el desempeño docente.

El liderazgo pedagógico juega un papel determinante en el cumplimiento de los objetivos institucionales pues la habilidad de conducir a los educadores, proporciona directrices que les permite trabajar en equipo para alcanzar un mejor desempeño docente y elevar la calidad educativa; por ello es necesario realizar este estudio, debido a que en la actualidad, las unidades educativas no son gestionadas como empresas y los procesos de planificación, organización, dirección y control son ejecutadas empíricamente, razón por lo que se dificulta la consecución de las metas propuestas.

Los beneficiarios directos serán los docentes porque al tener la motivación de un líder, promoverán acciones didáctico-pedagógicas que favorecerán los procesos de aprendizaje de los estudiantes y su desarrollo profesional se verá favorecido con iniciativas conducentes a la creación de relaciones productivas entre compañeros de trabajo, con las autoridades del plantel, con los estudiantes, padres de familia y el entorno educativo en sí.

Es factible de realización pues se cuenta con el apoyo de autoridades de las Unidades Educativas Atenas y Nuevo Mundo, interesadas en impulsar la mejora del desempeño docente y consecuentemente de la calidad educativa evidenciada en el éxito educativo de sus egresados y como garantía del ingreso en universidades públicas y privadas por su alto rendimiento académico.

Es original pues no se ha realizado un trabajo de investigación similar con anterioridad razón por la que contribuirá a dinamizar, apoyar y animar la capacidad de una nueva forma de gestionar equipos directivos con liderazgo, con altos estándares de logros de aprendizaje tras la acción docente de su profesorado.

5.4 Marco Teórico Referencial

5.4.1 Antecedentes Investigativos

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, por lo que se encuentra presente tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, así como en la política pública nacional con la firme creencia entre actores políticos y ciudadanos en general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben los estudiantes.

Es así como en los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad y entornos cambiantes y responder a las necesidades de esta sociedad actual globalizada, moderna y equitativa, que tiene como dimensión fundamental la calidad educativa, puesto que es donde se integran y relacionan las personas en función de sus necesidades, de los requerimientos de los estados y la exigente sociedad del conocimiento; es por ello que, la educación está llamada a formar a un hombre crítico y apto para convivir en una sociedad dinámica donde participe activamente en la transformación social (Rodríguez, 2015).

De este modo las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios están orientados con el desafío de mejorar la calidad de los directores, lo que ha obligado a los países a considerar el liderazgo pedagógico como punto de interés central que conlleva un trabajo de gestión y uno de enseñanza, enfocados dice Gajardo y Ulloa (2017) a la gestión curricular o administración del currículo. Estos liderazgos centrados en lo pedagógico y curricular permiten a las escuelas insertarlas en contextos de vulnerabilidad armonizar los códigos

culturales implícitos en el currículo con sus estudiantes, generando de esta forma procesos de organización y monitoreo de la enseñanza.

Así el trabajo de Hidalgo y Rivera (2019) tiene como objetivo general determinar la influencia del liderazgo pedagógico en los directivos en el desempeño docente; mediante un enfoque cualitativo y con el empleo del método hipotético-deductivo, se concluye que existe influencia de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente, de lo que se deduce que el rol del directivo mejora la calidad de la escuela es significativa.

Lecaros (2017) presenta una investigación con el tema: “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín” la metodología se basó en el diseño de estudio correlacional de tipo básica y con un enfoque cuantitativo, se concluyó la relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente con un coeficiente de correlación de 0.758 así como existe relación entre las variables de desempeño docente y la dimensión metas y expectativas con un coeficiente de correlación de 0,765 en una población de 63 docentes. Estos resultados señalan que existe una relación positiva y alta.

El trabajo de Bravo (2017) con el tema “Liderazgo pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región” cuyo objetivo general es identificar las características de liderazgo pedagógico que ejerce el Director del Liceo Ignacio Carrera Pinto de San Vicente, sobre la base del Marco para la buena dirección, en la conducción del proyecto educativo institucional de la organización.

El enfoque metodológico de la investigación está basado en un enfoque cualitativo, la técnica de investigación es la entrevista aplicada a 10 funcionarios del Liceo Ignacio Carrera Pinto para conocer, indagar e identificar las características de liderazgo pedagógico que ejerce el actual director sobre la base del marco para la buena dirección en la conducción del proyecto educativo institucional de la organización.

Las conclusiones determinaron que el desempeño del director de la institución en la conducción del proyecto educativo institucional demuestra que tiene las competencias que

lo sitúan como líder pedagógico de su institución pues tiene un modo de proceder característico que se considera adecuado, ante una situación planteada, manifiesta poseer una capacidad para comprenderla, evaluarla y decidir cómo debe afrontarla, su competencia implica una combinación de conocimientos, técnicas, habilidades, destrezas, actitudes y valores que resulta crítica para hacer bien aquello que se le exige en las circunstancias en las que se encuentran mientras realiza su actividad profesional.

La tarea educativa dice García (2016) En su trabajo de investigación con el tema: El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador; ha llevado implícita la función de liderazgo, en este sentido, el cambio sugerido en el siglo XXI, es crear escuelas que aseguren a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo es decir una buena educación. Los centros educativos deben garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes necesarios y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en la consecución de metas institucionales.

En este sentido, se confirma lo indicado por Miranda (2016) al manifestar que es fundamental evaluar las formas de liderazgo del equipo directivo mediante resultados de calidad recogidos del proyecto educativo institucional. Estos resultados ponen de manifiesto que el docente debe contar con un perfil preciso para el trabajo especialmente de formación en servicio; es decir, se debe potenciar las capacidades pedagógicas mientras el docente practica la profesión. En tal sentido, el desempeño docente debe mejorar por lo que las investigaciones realizadas lograrán orientar las prácticas de los docentes hacia la construcción de aprendizajes significativos, pero sobre todo en sí mismo para un mejor desarrollo personal con efectos positivos en su práctica profesional.

5.4.2 Bases Teóricas

5.4.2.1 Gestión Educativa

La educación no es ajena a los cambios, es por esta razón que los sistemas educativos enfrentan importantes desafíos con el propósito de dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de la formación de ciudadanos para el siglo XXI. Estos desafíos están

siendo solventados con la implementación de procesos modernos de administración escolar como la gestión educativa.

La palabra gestión involucra toda una estructura jerárquica como en este caso la educativa orientada hacia el fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, administrativos como un todo organizado y sistémico. Bajo esta premisa, Chacón (2014) lo conceptualiza como un sistema de saberes o competencias para la acción.

Beneficios de la gestión educativa

Entre los beneficios que la gestión educativa se encuentra el cumplir de la misión y visión institucionales, fortalecer la implementación de proyectos educativos, permite mantener una autonomía institucional, coadyuva a la administración de los recursos existentes en la escuela, promueve el liderazgo, promueve una sana convivencia escolar, enfoque el aprendizaje entre otros.

De acuerdo con ISOTools (2017) actualmente los procesos de gestión son más sencillos y se integran entre sí, lo que favorece el análisis y evaluación de los datos para determinar el nivel de calidad educativa al interior de los centros escolares, pues la gestión educativa conjuntamente con las reformas educativas emprendidas a nivel global, en sus procesos y programas académicos tendientes a mejorar la calidad, han encontrado como beneficio inmediato un mayor fortalecimiento del liderazgo pues, las instituciones educativas que han implementado sistemas de gestión, ha generado apoyo a los líderes y una mayor participación de la comunidad educativa.

La integración de procesos se evidencia en una integración entre la planificación y la estrategia de la institución educativa, reportando como resultado un sistema eficaz de gestión que favorece la toma de decisiones.

Por tanto, la gestión educativa dice Rico (2016) va mucho más allá de la ejecución de instrucciones, pues las personas al frente de un centro escolar deben planificar y ejecutar la programación curricular institucional (PCI) que permite el establecimiento de parámetros de

dirección y ejecución de proyectos relacionados con la educación y formación, dejando claro que la integración y configuración de trabajo cooperativo es lo que hace una gestión encaminada hacia la obtención de los resultados orientados hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

Dimensiones de la Gestión Educativa

Los procesos de gestión y organización escolares, crean dimensiones que buscan hacer conscientes de las decisiones tanto de gestión, como del currículum, así como las posibilidades a abrirse a dimensiones vinculadas directamente con el aula y la investigación de la acción,

- **Dimensión pedagógico-curricular**

De acuerdo con Castro y Castro (2013) esta dimensión refiere a los procesos fundamentales del quehacer escolar y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje, entendidas como acciones que realiza el estudiante con el objetivo consciente de apoyar y mejorar su aprendizaje.

- En el ámbito educativo se considera por un lado los saberes y valores en relación a lo educativo y didáctico; es decir, cómo se entiende la enseñanza, cómo se concibe el aprendizaje, cómo se evalúa el desempeño de los estudiantes e incluyen las relaciones y acuerdos logrados entre el director y docentes para la implementación del currículo nacional.
- En el ámbito de trabajo docente, están el conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes, manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades, entre otras.
- En el ámbito del sistema educativo considera la relación que la escuela establece con instituciones similares de su localidad, con los circuitos y distritos escolares y la administración educativa en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, mediante propuestas de mejoramiento, capacitación, actualización y asesoría en lo técnico pedagógico (Pacheco, 2012).

- **Dimensión organizativa**

Dentro de esta dimensión, está la forma de organizar el funcionamiento de la escuela considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad educativa y las normas explícitas e implícitas que regulan la convivencia tales como el reglamento interno, las prácticas cotidianas y las celebraciones que identifican a cada institución.

Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada y tienen su propia visión respecto de lo que quieren obtener como resultados de calidad, permanentemente se esfuerzan por mejorar sus procesos y resultados a través de buscar estrategias de mejora, dan seguimiento a los acuerdos, evalúan sus avances y utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como evidencias de logro.

- **Dimensión administrativa**

Las acciones de la dimensión administrativa refieren a la coordinación permanente de los recursos humanos, materiales financieros y de tiempo; además de garantizar las acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa (Villa, 2017).

- **Dimensión comunitaria y de participación social**

Involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela; refiere a la forma en la que el director y docentes conocen y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que forma parte; así como también las formas de integración y participación de la cultura comunitaria. También se incluye a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los estudiantes los vecinos y organizaciones de la comunidad, de otras instituciones públicas, privadas y demás organizaciones civiles relacionadas con la educación (Pacheco, 2012).

Gestión educativa y administración educativa

La gestión educativa dice Chacón (2014) es relativamente nueva, su evolución la ubican en los años sesenta, a partir de cuya época ha surgido y desarrollado diversas formas de representar determinados paradigmas de concebir la acción humana, los procesos sociales e inclusive la función de los individuos. A finales de siglo XIX el concepto de gestión fue relacionado con el término administración dentro del ámbito empresarial, económico y de servicios; mientras que en el área educativa se utilizaba como administración, más adelante y a partir del siglo XX se empieza a denominarse como gerencia educativa.

Los fundamentos teóricos administrativos o gerenciales tienen una concepción más técnica y empresarial que disminuye el real sentido en el entorno verdadero; consecuentemente, la expresión gestión refiere al conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad en tanto que tiene mayor importancia la labor humana.

La gestión, según la Real Academia Española lo señala como acción y efecto de administrar; estas definiciones no son términos sinónimos, lo que posibilita la existencia de prácticas administrativas sin que existan prácticas de gestión en cuyas características fundamentalmente, radica en la transformación que realiza el ser humano. En tal sentido, para que exista una buena gestión se requiere un buen esquema de administración.

Actualmente, la palabra gestión dice la UNESCO (2011) se relaciona usualmente con educación cuando se analiza el funcionamiento de una escuela, proponiendo que no es más que el conjunto de acciones que se llevan a cabo en la cotidianidad, tales como: coordinación, orientación en la planificación, delegación, toma de decisiones, evaluación institucional, reuniones con docentes, con los miembros de la comunidad educativa y demás autoridades educativas regionales y nacionales.

Por lo tanto, la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones con el fin de perfeccionar procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. En cambio, la Administración facilita la estructura y la coordinación de

cualquier actividad con el objeto de que los trabajadores se identifiquen con las instituciones y se alcance los objetivos empresariales (Rico, 2016).

Así, gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados; pues, se debe tener claro que la educación tiene como fin el individuo, se educa alguien para lograr un propósito, de esta forma se planea teniendo en cuenta una realidad de los individuos que forman parte de la institución, de ahí la necesidad de que se fijen objetivos a alcanzar para que todos los miembros de la organización conozcan el propósito educativo de la institución.

Si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control es pertinente que en la fase de planeación se reflexione colectivamente en búsqueda de la efectiva toma de decisiones de las personas que se encuentran al frente del sistema educativo.

5.4.2.2 Modelo de Gestión Educativa del Ecuador

El Ministerio de Educación (MINEDUC) entidad rectora en el ámbito educativo tiene la misión de garantizar una oferta educativa completa, inclusiva, de calidad y eficiente en función de las necesidades y características de la población, sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores.



Gráfico 1: Estructura Orgánica del Proyecto “Nuevo Modelo de Supervisión Educativa”
Fuente: Ministerio de Educación (2013)

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) es un proyecto implementado a partir de enero del 2010 y busca ejecutar procesos de desconcentración desde su planta central hacia las zonas, distritos, circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales (Ministerio de Educación, 2018).

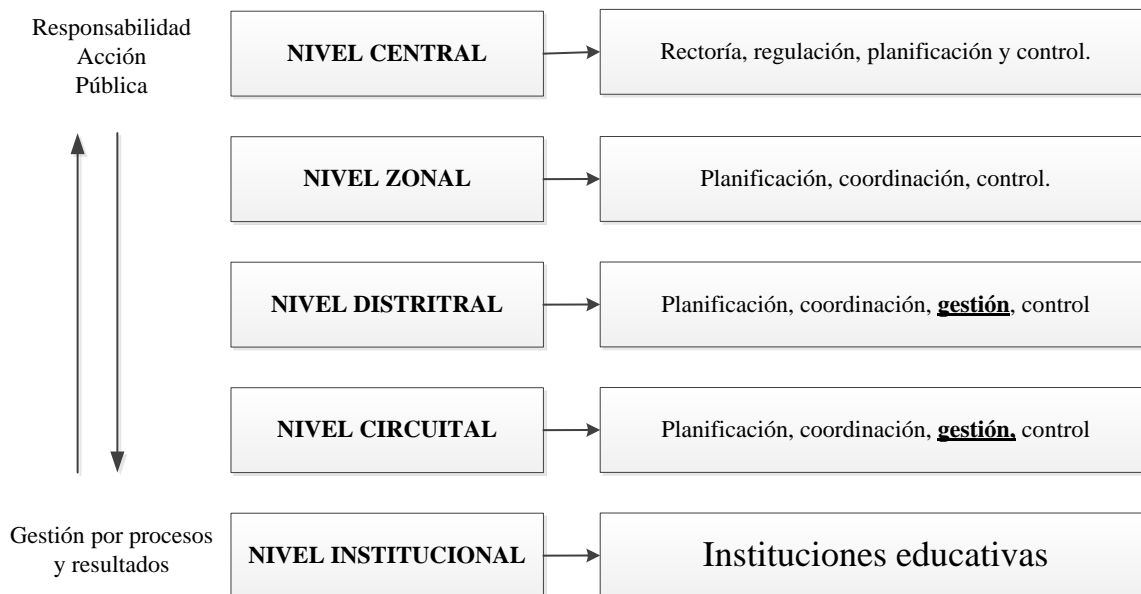


Gráfico 2: Nuevo Modelo de Gestión Educativa
Fuente: Armijos (2016)

Con la implementación de este NMGE se plantea una reestructuración total del Ministerio de Educación en el que se promueve una Planta Central renovada y con funciones específicas conforme al nuevo orgánico funcional del MINEDUC; para ello, se crean 7 Coordinaciones Educativas Zonales y 2 Subsecretarías de Educación (Quito y Guayaquil) en base al diseño del modelamiento territorial propuesto por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

Las Coordinaciones Educativas Zonales han sido un gran paso para desarrollar un modelo de desconcentración de servicios con el propósito de que estos cubran las necesidades de la población, no obstante aún se mantienen problemas de implementación de ciertas zonas Direcciones dentro de las Zonales que hacen que la gestión educativa en territorio aún presente una serie de deficiencias como son; falta de implementación de

capacidades en el personal de las Zonas y lo más importante es que aún existe una mala distribución docente y administrativo en territorio (Salazar & Pazmiño, 2016).

Las Direcciones Distritales tienen como función apoyar a los circuitos en la provisión adecuada y oportuna de recursos técnicos, financieros y de talento humano. De la misma forma, en asistencia, seguimiento, monitoreo para que los servicios apliquen la política educativa y los estándares en los diversos campos.

Salazar et. al. (2016) considera que, en la reestructuración en el nivel zonal, distrital y circuital se procuró desconcentrar las funciones de planificación, de gestión financiera, de gestión de la infraestructura educativa y de control. Además, se aplicó la reestructuración del Ministerio con la aprobación del nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Acuerdo Ministerial N°020-12 donde se establece que el personal será ubicado en la nueva organización ministerial a través de procedimientos de evaluación estandarizada.

De esta forma, los servicios educativos a nivel nacional son distribuidos por zonas, mismas que están representadas de la siguiente forma:

- Zona 1: Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos.
- Zona 2: Pichincha, Napo, Orellana (excepto el Distrito Metropolitano de Quito).
- Zona 3: Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua y Pastaza.
- Zona 4: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Zona 5: Guayas, Bolívar, Los Ríos, Santa Elena, Galápagos (excepto Guayas, Samborondón y Durán).
- Zona 6: Azuay, Cañar y Morona Santiago.
- Zona 7: El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.
- Zona 8: Guayaquil, Samborondón y Durán.
- Zona 9: Distrito Metropolitano de Quito.

El Modelo de Gestión implementado por el MINEDUC considera necesario la creación de cinco niveles, cada uno con sus funciones de apoyo y control que garantizan en su conjunto, llegue la oferta educativa a todo el territorio nacional y cubra las necesidades de la ciudadanía; Así mismo se crearon 140 distritos educativos y 1.117 circuitos educativos a

nivel nacional. La creación de los diferentes niveles basados en los lineamientos técnicos propuestos por SENPLADES, busca garantizar la construcción de un Estado desconcentrado y descentralizado para el bienestar colectivo.

Al verificar las competencias, facultades y atribuciones por niveles de gobierno escolar, estableciendo previamente las fuentes de recursos necesarios para el cabal cumplimiento de dichas responsabilidades, lo que permite conciliar un sistema de representación política en la cual los mecanismos de participación ciudadana en la planificación, lo que los convierte en pilares fundamentales para la gestión pública a nivel de gobierno (SENPLADES, 2012) .



Gráfico 3: Interrelación de las zonas, distritos y circuitos educativos
Fuente: Ministerio de Educación (2013)

El nuevo modelo de gestión educativa propuesto establece trabajar con cuatro niveles de desconcentración con el objeto de brindar servicios de calidad a través de establecimientos educativos. Aspectos como la construcción, dotación de infraestructura y equipamiento que no formaban parte de la administración anterior, ahora pasan a ser ejes fundamentales en el nuevo esquema organizacional propuesto.

Así, este modelo propone que los niveles desconcentrados sean los encargados de realizar temas de mantenimiento de infraestructura física; además, se establece el manejo de dos grandes áreas a nivel nacional, que mantendrán concordancia y correlación con sus homólogos a nivel nacional. Estas áreas son: técnica, administración escolar.

- **Área Técnica:**

- El nivel central mantiene plena rectoría del sector donde se define la política y normativa educativa, es así que se regula el sistema educativo por medio de la definición de estándares y diseño de sistemas a través de una planificación educativa nacional.
- El nivel regional a través de 9 Coordinaciones Zonales, define la política normativa complementaria, la planificación regional y la regulación regional. También coordina las acciones de los Distritos educativos de la región y realiza el seguimiento y control de todos los servicios educativos. En el nivel regional se prevé contar con un recurso humano de alrededor 96 personas por región, esto puede variar dependiendo de las necesidades reales del sector.
- El nivel distrital realiza la planificación distrital, la gestión de proyectos, brinda atención al ciudadano y efectúa la coordinación, el monitoreo, supervisión y acompañamiento pedagógico de los servicios educativos del territorio. Cada distrito educativo se encarga de brindar servicios educativos en todos los niveles y modalidades. El modelo de gestión a implementarse en los Distritos Educativos vincula a las comunidades en el control de la gestión educativa, mejorando la gobernabilidad del sector y protegido los recursos humanos y financieros relacionados con cada territorio. Además, el nivel Distrital asegura la intersectorialidad. En el nivel distrital se prevé contar con un recurso humano de alrededor de 28 personas por Distrito Educativo.
- Los circuitos educativos en cambio deben articular el trabajo en red de unidades educativas vinculadas a una sede administrativa y al territorio en el que se encuentran. Se entiende por Circuito Educativo a una red de servicios que agrupa a un conjunto de establecimientos o formas de acción educativas interrelacionadas con otros sectores en un espacio territorial delimitado por aspectos poblacionales, geográficos, étnicos, culturales, ambientales, de acceso y de oferta de servicios educativos.
- Además de gestionar y administrar los resultados del Circuito, la sede administrativa articula los servicios de los establecimientos educativos anexos con la comunidad y brinda soporte de logística bajo un modelo educativo propio, con estándares de calidad determinados a partir de las políticas diseñadas en el nivel central.

- En cada Circuito educativo existe oferta educativa en los niveles inicial, básico y bachillerato.
- Cada Circuito educativo cuenta con una instancia de sociedad civil organizada llamada Gobierno Escolar Ciudadano que realiza: control y veeduría ciudadana de la gestión educativa, rendición social de cuentas y además es la primera instancia de resolución de conflictos mediante el diálogo.
- El establecimiento educativo implementa el concepto de Escuela para la comunidad, y es un espacio vital de la comunidad de características abiertas, representa un centro de promoción de deberes y derechos para el ejercicio de la ciudadanía donde se enfatiza el concepto del buen vivir promoviendo la vivencia de los valores, formando ciudadanos responsables y comprometidos con la sociedad y con la naturaleza. El establecimiento educativo además es lugar donde se construye y aprueba con la comunidad un plan educativo institucional que tiene relación con los planes de desarrollo local y nacional. Finalmente, al establecimiento educativo se lo considera como un espacio que promueve el fortalecimiento de una sociedad democrática y que oferta servicios a la ciudadanía tales como bibliotecas, canchas, aulas y tecnología.
- **Administración Escolar:**
 - El nivel central coordina la gestión administrativa de los niveles zonales y se articula mediante la Gestión Educativa. Define políticas de asignación y administración de recursos de operación y mantenimiento conjuntamente con planta central. Así como los proyectos de inversión de interés nacional.
 - El nivel zonal, a través de 9 coordinaciones zonales, coordina la gestión administrativa de los distritos educativos y está constituido por el Coordinador Educativo Zonal, El Director Zonal de Administración Escolar, los Directores Distritales y el Director Zonal de Planificación.
 - El nivel Distrital determina la asignación de recursos de operación mantenimiento de cada uno de los establecimientos educativos del territorio y controla de distribución de los mismos. Gestiona la nómina de los docentes al igual que las reclasificaciones. En este nivel se realiza trámites administrativos y también mantiene unidades de resolución de conflictos. Los Comités Distritales de Administración Escolar están conformados por el Director Distrital, el Jefe de Planificación y Administradores de

los Circuitos Educativos. Realiza la asignación y administración de recursos de operación y mantenimiento para la provisión de servicios educativos del distrito.

- A nivel Circuital, los Administradores de los Circuitos Educativos son los responsables de administrar los recursos de la operación y mantenimiento de los establecimientos. Cada circuito educativo cuenta con un administrador y dependiendo de su tamaño y densidad poblacional, con uno o dos administrativos (Ministerio de Educación , 2013).

5.4.2.3 Evaluación de la gestión educativa

El concepto de evaluación es uno de los más amplios y por qué no incierto de acuerdo con Farfán, Mero y Sáenz (2016) pues no existe un molde o formato rígido que se deba seguir para evaluar, si bien hay sugerencias que pueden servir de base pero deben ser adaptadas a las características del contexto.

Según García (2017) existes tres pasos fundamentales para la evaluación de la gestión educativa y son: cobertura, eficiencia y calidad educativa. Al hablar de calidad educativa, necesariamente se habla de equidad pues la finalidad del proceso educativo es formar individuos en su condición de seres humanos y que la educación satisfaga sus necesidades, incluyen las conductas ciudadanas tales como hábitos, valores y normas, que permiten poner en práctica los conocimientos.

Se debe enfatizar que en el ámbito educativo los objetivos se alcanzan momentáneamente, pues apenas se logran unos, surgen nuevas necesidades y situaciones que demandan mejorar las metas planteadas. García (2017) considera que la gestión procura la cobertura, eficiencia y calidad para analizar los procesos como el de entrenamiento metodológico conjunto en el que se vinculan los elementos organizativos; otro proceso es el sistema de trabajo donde se garantice la organización, misma que es indispensable para lograr la calidad y eficiencia; y un tercer proceso es la evaluación interna y autoevaluación.

Por tanto, evaluar significa recoger y analizar sistemáticamente una información que determinará el valor o mérito de lo que hace, como mínimo se debería realizar una evaluación

general al cierre de cada año lectivo que sirva de orientación y mejora para la planificación del siguiente.

El método de evaluación la gestión educativa en el Ecuador, tiene el objetivo de monitorear la calidad de educación que brinda el sistema y la definición de políticas para mejorar los procesos de enseñanza, aprendizaje y examina cuatro componentes: la gestión del Ministerio de Educación y sus dependencias; el desempeño de docentes; el desempeño de los estudiantes; y, el Currículo Nacional.

De acuerdo con Vidal (2013) el Ministerio de Educación del Ecuador, estableció las formas como una institución educativa organice y desarrolle procesos de gestión para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; estos estándares contribuyen a que los actores de las instituciones educativas se desarrollen profesionalmente y que la institución escolar se aproxime a su funcionamiento óptimo a fin de que los agentes educativos:

- Analicen las situaciones para la toma oportuna de decisiones.
- Comuniquen asertivamente a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Maneje los conflictos.
- Idee y oriente a la comunidad educativa.
- Trabaje como parte de un equipo.
- Reflexione desde su propia práctica.
- Incorpore los puntos de vista de los demás.
- Sepa negociar para llegar a acuerdos.

Consecuentemente, cada una de las instituciones educativas, al tener una realidad propia, establecerá acciones y planes de mejora necesarios.

5.4.2.4 Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico implica hablar de líder, pedagogía y de su relación entre sí. Welch (2015) define liderazgo como la influencia ejercida sobre las personas para incentivarlas al trabajo para alcanzar un objetivo común; el líder establece una meta y logra

que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. De acuerdo al tipo de liderazgo empleado por el líder, se logrará la consecución de los objetivos de una u otra forma.

El concepto de líder generalmente se lo vincula con el campo empresarial, pero también es muy aplicable al campo educativo; consecuentemente, al hablar de liderazgo pedagógico, inmediatamente se piensa en coordinación, apoyo, ayuda, motivación que ofrece la persona dentro de su grupo de estudiantes o de personal docente.

De acuerdo con Barber y Mourshed (2008) el liderazgo pedagógico es aún mayor cuando se trata de implementar cambios y transformar sistemas. Por ello, la formación y rendimiento docente, así como el liderazgo escolar son elementos vitales en el proceso educativo que tiene como desafío, elevar de forma significativa en los diferentes niveles educativos. La importancia del liderazgo es más que evidente en muchos ámbitos de la vida escolar pues, es responsable de la consecución de los objetivos de forma efectiva y rápida.

Así mismo Bazarra y Casanova (2013) consideran que líder es quien dirige a un grupo de una forma carismática y motivadora, de tal forma que requiere una capacidad innovadora que motive, además de ver más allá antes que los demás. El nombramiento de líder no lo asigna la organización, sino que lo otorga la comunidad educativa. La evidencia con la que se cuenta hoy en día deja en claro que sin capacitación docente y de alto desempeño, y sin líderes pedagógicos en la dirección de las escuelas con la autonomía necesaria para poder decidir y ejecutar medidas en la misma, la buena escuela y el desarrollar escolar tienen pocas posibilidades de realizarse (Welch, 2015).

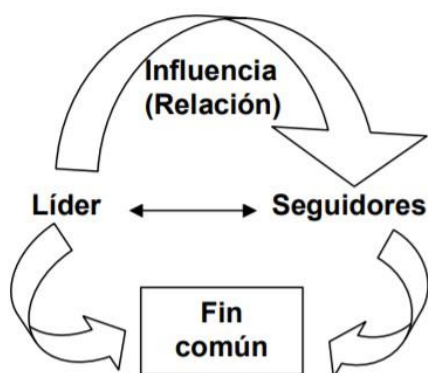


Gráfico 4: Elementos del liderazgo
Fuente: Herrera (2015)

El gráfico 4 señala los elementos del liderazgo; donde claramente se puede observar que el líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciadas por el líder, la influencia es la relación entre las personas y el fin común son los objetivos que se pretenden alcanzar.

Consecuentemente, los conceptos mencionados se vinculan a la capacidad del líder de influir en los demás, es una referencia para su grupo para que busquen entusiastamente objetivos definidos, es el factor humano definitivamente el que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus metas. Si se analiza las definiciones anteriores, se podrá observar que el liderazgo es dirigir a través de la influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores, para llegar a un fin común.

Estilos de liderazgo

Se han estudiado diferentes tipos de liderazgo, identificados desde la observación del desempeño de directivos escolares y que es necesario conocer con el propósito de analizar el propio ejercicio del liderazgo y también de reconocer los atributos más adecuados para determinar contextos educativos. Las situaciones que surgen en un establecimiento escolar, además de aquellas condiciones más estables, deberían determinar los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad tributando a los objetivos y metas de mejoramiento escolar definidos por cada institución educativa. Pese a la diversidad de estilos de liderazgo que se presentan a continuación:

- **Liderazgo transformacional:** Refiere a la capacidad de producir una transformación fundamental en la institución, demostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradas y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (Pedraja, Rodríguez Ponce, & Rodríguez Mardones, 2016).

Su característica principal es su alto estándar ético que le permite ganar el respeto de sus seguidores y de la sociedad, la incorporación al interior del equipo de valores socialmente deseables tales como altruismo, conciencia, espíritu de cuerpo, cortesía y virtudes cívicas

que unidos a la credibilidad del líder, conducen a la creación de un clima de altas exigencias morales (Bôhm, Bruch, & Shamir, 2015).

Los líderes transformacionales escuchan opiniones, inquietudes y mediante intervenciones en momentos clave y en momentos apropiados construyen una mirada organizacional o grupal sobre la base de valores y las ideas de los seguidores, produciendo una imagen clara del rol que los seguidores deben asumir para sacar adelante los propósitos y metas a alcanzar.

- **Liderazgo distribuido:** El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa entorno a una misión común. En la institución se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver los problemas, La mejora de la escuela depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre distintas partes (Contreras, 2016).
- **Liderazgo pedagógico o instruccional:** Las organizaciones educativas son los espacios donde se concreta el proceso enseñanza-aprendizaje que, además de desarrollar las capacidades cognitivas del estudiantado, potencializa la formación integral, donde la ética, estética y el componente cultural y espiritual, subyacen en una relación armoniosa con un paradigma epistemológico responsable; es el liderazgo mediante el cual se gestan las organizaciones educativas, debe trascender de un corte tradicional a un liderazgo renovador (Acuña & Bolívar, 2019).

Las prácticas llevadas a cabo por el líder en instituciones que obtienen buenos resultados ajustan su estilo a las necesidades y diversos contextos porque logran un trabajo en equipo, comparten y delegan tareas para generar trabajo colaborativo; el líder es un buen administrador y ejecutor de tareas más concretas y prácticas, es progresista, innovador, permanente dispuesto al cambio, aceptan desafíos, se preocupan por la actualización y la renovación permanente (Rodríguez, 2011).

En términos generales, el liderazgo pedagógico tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar un currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente; por lo que, Ord, Smorti, Carrollind, Robinson (2013) afirman que es un liderazgo para el aprendizaje. Para Gajardo y Ulloa (2017) citan cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje, son los siguientes:

- Centrarse en el aprendizaje como actividad, lo que implica considerar que todos en la escuela son aprendices, que el aprendizaje es básicamente una interrelación efectiva de los procesos cognitivos, emocionales y sociales; que la capacidad de liderazgo es producto de experiencias de aprendizaje de gran alcance y que las oportunidades para ejercitar el liderazgo, mejoran el aprendizaje.
- Crear condiciones favorables para el aprendizaje de toda la comunidad, todos deben reflexionar sobre la naturaleza, las habilidades y los previos de aprendizaje, los espacios físicos y sociales estimulan el aprendizaje, entornos seguros y protegidos que permitan a estudiantes y docentes a tomar riesgos, para hacer frente al fracaso para responder positivamente a los desafíos a través de herramientas y estrategias para mejorar el pensar sobre el aprendizaje y la práctica de la enseñanza.
- Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje que involucra la realización de prácticas de liderazgo para el aprendizaje, lograr la coherencia a través del intercambio de valores, concepciones y prácticas para abordar los factores que inhiben y promueven el aprendizaje y el liderazgo compartido por todos los miembros de la comunidad escolar.
- Compartir el liderazgo que implica la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje, simbolizando el liderazgo compartido en el flujo del día a día de las actividades de las escuelas.
- Establecer una responsabilización común por los resultados que involucra tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela, el desarrollo de un enfoque común de condición previa para la rendición de cuentas a la exigencia externas.

- **Liderazgo para la justicia social:** Es un término en el campo de la dirección educativa, Tintoré (2018) asocia este concepto con la consecución de la excelencia de todos los estudiantes de la escuela, sea cual sea su origen, con la disminución de las diferencias en los resultados docentes y con la aportación de los recursos académicos necesarios para quien los necesite. El liderazgo para la justicia social, tiene como imperativo ético garantizar el acceso, la plena participación y el aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes, independientemente de sus diferencias personales y su procedencia social y cultural con el propósito de crear una sociedad más equitativa y justa.

Para Navarro (2017) el liderazgo para la justicia social tiene la última responsabilidad a la hora de establecer una cultura escolar que rechace la segregación y el trato desigual entre las personas que favorezcan dichas prácticas hacia la generación de escuelas de calidad sobre todo inclusivas, que garantice, el acceso y la plena participación en el aprendizaje para todos independientemente de sus diferencias.

Se trata como bien lo señala Navarro (2017) de dedicar un mayor esfuerzo y recursos para aquellos que menos tienen, promover una educación que valore las diferencias, que fomente y asegure la plena participación de todos y que denuncie situaciones injustas y luche por cambiarlas.

- **Liderazgo emocional:** Refiere a la capacidad del líder de potenciar las características positivas de todo su equipo pues podrá ayudar a los demás miembros del grupo a descubrir sus talentos y desarrollarse plenamente manifiesta. Rodríguez (2018) afirma que se logra que los empleados estén más motivados algo fundamental para la buena dirección de una empresa. Sin embargo, emplear un estilo de liderazgo emocional puede no ser lo más óptimo en todas las circunstancias, en ocasiones hacerlo puede tener una serie de repercusiones negativas como la que puede llevar al líder a actuar de forma impulsiva.

Esta situación podría ser perjudicial para la empresa y sus objetivos, debido a que en general la dirección requiere un enfoque más racional. Además, provoca problemas de autocontrol pues el líder debe tomar decisiones complicadas que pueden ser duras a nivel emocional que de alguna forma ralentiza o empeora los resultados en ciertos momentos; sin embargo, para alguien que se preocupa en exceso por las emociones de los demás, lo

que puede provocar fluctuaciones emocionales que pueden hacer que estas influyan demasiado en el propio estado de ánimo. Es por ello, que el líder tiene que ser un ejemplo de solidez y estabilidad, sin embargo, lograrlo puede ser complicado cuando se está bajo el asedio de sentimientos descontrolados.

Prácticas eficaces de liderazgo

Los equipos directivos deben crear condiciones que apoyen la enseñanza efectiva, con este propósito se rediseñan los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de las instituciones educativas. Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) estableció a partir de diversos estudios cinco dimensiones de prácticas eficaces del liderazgo en la mejora de los resultados, expresados a continuación:

- **Establecimiento de metas y expectativas:** Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de forma clara a las partes, involucrar al personal en el proceso, de manera que se consiga claridad y consenso de las metas.
- **Obtención y asignación de recursos de manera estratégica:** Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempos. Claridad acerca de los recursos que no están obteniendo enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
- **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo:** Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza, mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionar retroalimentación formativos y sumativos a los docentes. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
- **Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado:** Liderazgo que no solo promueve, sino que participa directamente con la planta docente en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor experticia en liderazgo implica mayor influencia.
- **Asegurar un entorno ordenado y de apoyo:** Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, al reducir presiones externas e interrupciones, con el entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

Los líderes pedagógicos, han de enfocar las metas y expectativas de la institución educativa que dirigen en los aprendizajes de los estudiantes, hacer un seguimiento de las necesidades de desarrollo profesional de sus docentes y generar las estructuras, tiempos y espacios que permitan a los docentes colaborar. De acuerdo con estas tareas y prácticas que deban desarrollar líderes instruccionalmente efectivos dice Bravo (2017) por lo que se debe estructurar la formación de directivos tanto en lo administrativo como en lo pedagógico.

Diferencia entre administrador y líder

Partiendo de la definición de Herrera (2015) que afirma que el trabajo de los administradores es dar dirección a sus organizaciones, proporcionar liderazgo y decidir cómo usar los recursos organizacionales para lograr las metas, queda claro que tanto el administrador como el líder deben ser incluyentes y no excluyentes, sin embargo existen diferencias que se las menciona a continuación:

- Un administrador es el encargado del manejo de todos los recursos técnicos, tecnológicos, materiales o financieros, así como la dirección del talento humano con los que cuenta la institución.
- Un líder es el que dirige el capital humano de la organización, ejerce influencia sin ser autoritarios. El líder sabe que el liderazgo es el uso inteligente y sensible del poder.
- La administración tiene características distintivas del liderazgo. Estas incluyen la creencia en los sistemas en los procesos y en sus aplicaciones. Ponen énfasis en la planeación, en la capacidad de organizarse, en la importancia de la dirección, ven que lo planeado se realice, que el control se ejecute y lógicamente insisten en la buena administración.
- El liderazgo tiene connotaciones distintivas del administrador, esto implica sentido de dirección u orientación, inspiración, ánimo e impulso a los seguidores, trabajo en equipo y comunicación. Además, requiere del manejo de la autoridad.

En los dos términos se puede observar puntos débiles pues, por un lado, el administrador puede ser mecanicista y exagerar los controles, en cambio el liderazgo no necesariamente implica habilidades administrativas o de planificación. Así mismo, un líder fuerte puede conducir a las personas y consecuentemente a la organización en la dirección errada.

Tanto el administrador como líder, deberían establecer la diferencia entre los tiempos y ubicarse en el tiempo que le corresponda. Tiempo para administrar los recursos de la empresa y un tiempo para liderar el talento humano en el logro de las metas que persigue una organización; se debe tomar en cuenta que ciertos administradores poseen capacidades y cualidades necesarias para ser líderes eficaces mientras que el liderazgo no puede reemplazar a la administración, todo lo contrario, debe sumarse a ella.

Dimensiones de Prácticas Efectivas de Directores como Líderes Pedagógicos

Los factores que más contribuyen según Bravo (2017) a la calidad de la educación es asegurarse que los docentes trabajen de acuerdo a los objetivos institucionales conjuntamente a las actividades de capacitación docente, las cuales deben estar orientadas y concordantes con los objetivos planteados, así mismo, es importante la visita del director al aula para monitorear el proceso de enseñanza aprendizaje.

Al respecto, Arancibia (2012) contempla cuatro categorías que engloba las prácticas claves para identificar la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo al interior de los establecimientos educativos y son los siguientes:

- Establecer Direcciones: Tiene como finalidad dotar de un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del equipo y los incentive a lograr sus propias metas.
- Rediseñar la Organización: Establece condiciones de trabajo que le permita al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
- Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también el compromiso y resiliencia, que son disposiciones que éste requiere continuar realizándolas.
- Gestionar la instrucción (enseñanza – aprendizaje) en la escuela: a través de los diferentes estamentos de la institución, especialmente la unidad técnica pedagógica, se gestiona la instrucción llevando a cabo el trabajo: evalúa, supervisa y coordina el currículo.

Cada una de estas categorías debería contener a su vez un conjunto de comportamientos por lo que el liderazgo en la gestión escolar, según García (2016) podría dar inicio al proceso

de cambio de perfil de un directivo tradicional a uno innovador cuya gestión se base en procesos de comunicación e interacción entre lo pedagógico y lo organizativo.

Comportamientos del líder

El liderazgo es capaz de determinar la clase de transformación social de la que es capaz de generar, tiene por tanto, una función importante dentro de la organización que destaca por su relevancia e influencia. Es así que Aguirre, Serrano y Sotomayor (2017) consideran que para lograrlo, el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos a fin de generar al interior de las instituciones procesos de liderazgo flexibles que acrecienten las capacidades para analizar e interpretar el entorno y favorezca el cambio organizacional para responder concretamente a las amenazas y oportunidades que paulatinamente se van produciendo.

El liderazgo observa cinco comportamientos que contribuyen a su eficacia para canalizar los esfuerzos de las personas, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es el florecimiento de las relaciones interpersonales, la transformación personal de la sociedad y de acuerdo con Aguirre et. al. (2017) son los siguientes:

- **Desafiar los procesos:** El líder asume riesgos de procesos administrativos, operativos, así como su dinámica interna y externa; amplía su dominio sobre los riesgos del proyecto o lo relativo a las dificultades estratégicas.
- **Inspira una visión compartida:** Refiere a una imaginación apasionante, continua del líder sobre escenarios futuros.
- **Habilitar a los demás para que actúen:** Donde el líder debe llevar a cabo de forma persistente, un proceso participativo y cooperativo en la toma de decisiones, comportamiento que incide favorablemente en fomentar seguidores proactivos.
- **Modelar el camino:** Refiere a la alta jerarquía de valores y complementariamente, una alta moralidad, el líder debe predicar con el ejemplo de forma permanente tanto en sus valores profesionales como personales pues este cuarto comportamiento constituye el marco axiológico y de moralidad en la que debe basar su trabajo.

- **Dar aliento al corazón:** Se caracteriza porque el líder proporciona una retroalimentación positiva, el reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

Por tanto, el trabajo con líderes requiere de personas que lideren sus equipos desde el bienestar y no desde el miedo y la imposición sino con la capacidad de gestionar adecuadamente las emociones del grupo, que tienen grandes habilidades sociales para conseguir que todos vaya hacia los objetivos institucionales establecidos.

5.4.2.5 Desempeño docente

El desempeño docente es un concepto que parte de múltiples aspectos que lo determinan, alude a acciones inherentes a la profesión docente como eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Es el conjunto de acciones que realiza el docente durante el desarrollo de su actividad pedagógica que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje, estas acciones tienen un carácter consciente, individual y creador.

El desempeño docente tiene estrecha relación con la calidad y eficiencia con que el docente cumple con sus labores, entre las que se encuentran: propiciar un ambiente favorable de trabajo donde todos los estudiantes se sientan bien, mantengan buenas relaciones interpersonales, puedan expresar sus ideas y sentimientos sin temores y puedan participar activamente; planificar y preparar las actividades de enseñanza-aprendizaje constructivistas, decidiendo lo que va a ser enseñado, cuándo, cómo, dónde y con qué hacerlo, mismas que además de motivar al estudiante hacia el aprendizaje, permitan afianzar los conocimientos.

A través de estas funciones básicas y otras complementarias es posible obtener resultados satisfactorios y cristalizar los objetivos formativos a corto y largo plazo si son cumplidas con idoneidad, responsabilidad, eficacia, habilidad, competencia y desempeño docente. De acuerdo con el informe de la UNESCO sobre Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente

Funciones del desempeño docente

Las funciones que el desempeño docente cumple, de acuerdo con Estrada (2017) son las siguientes:

- **Función diagnóstica:** la evaluación debe describir el desempeño docente del profesor en un período determinado y preciso, debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal cual como se presentan en la realidad. De tal modo que sirva a los directivos y jefes de área correspondientes, y al mismo docente evaluado, de guía para la derivación de acciones de capacidades y superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.
- **Función instructiva:** el proceso de evaluación en sí mismo, si es producto del desarrollo de un trabajo de investigación, debe producir una síntesis de los principales indicadores del desempeño docente de los educadores. Consecuentemente, las personas involucradas en dicho proceso se instruyen, aprenden del proceso de evaluación realizado, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje como profesionales de la docencia y como personas.
- **Función educativa:** cuando el proceso de evaluación del desempeño docente se ha desarrollado de modo adecuado; como consecuencia del mismo, el docente percibe que existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de su desempeño docente y las motivaciones y actitudes que él vive en sí mismo hacia su trabajo como educador. Por consiguiente, a partir del hecho de que el profesor conoce el cómo es percibida su labor profesional por los directivos, colegas y estudiantes, tiene la oportunidad de trazarse estrategias para erradicar las insuficiencias a él señaladas.
- **Función desarrolladora:** esta función se cumple cuando como resultado del proceso de evaluación del desempeño docente se incrementa el proceso personal de madurez del evaluado; es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño docente y en consecuencia reduce el temor a sus propios errores y límites. Aprende de ellos y adquiere una nueva actitud que le ayudará a ser más consciente de su trabajo.

La evaluación del desempeño docente

La evaluación del desempeño docente y el incremento de la calidad educativa en general es una tarea prioritaria; en los últimos 10 años en el Ecuador, se ha generado cambios en las políticas educativas, presentes en la Constitución, en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y el Plan Nacional del Buen Vivir. Las modificaciones están orientadas a la creación de un nuevo modelo de gestión, actualización de currículo y el incremento de infraestructura con el propósito de alcanzar la anhelada excelencia educativa (Cóndor & Remache, 2019).

Los resultados obtenidos por el INEVAL al valorar los niveles de desempeño docente ubican a la mayoría de los evaluados en los niveles fundamental y en formación, alejado de los niveles excelente y favorable.

La evaluación educativa es un proceso muy complejo y precisamente por esta razón existen muchas formas de conceptualarla, definirla y entenderla. Para el Ministerio de Educación (2018) es el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas; esta situación promoverá acciones didáctico pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento de la formación y desarrollo profesional.

Dentro de este marco de ideas, se puede señalar posibles metas de este tipo de evaluación del desempeño docente, dentro del sistema educativo, entre dichos fines figura el mejoramiento de la institución educativa y del proceso de enseñanza en el aula, cuando se logra integrar eficazmente la evaluación del desempeño docente, con la mejora de la institución educativa lo que favorece una mayor eficacia en el crecimiento personal del educador y del rendimiento académico de los estudiantes (Martínez & Guevara, 2015).

A partir de la evaluación, es posible elaborar un perfil ideal del docente en donde los objetivos de la institución educativa se asuman como metas de su propio crecimiento personal; es decir, los objetivos de la institución educativa, se convierten en horizontes y metas del crecimiento personal del educador. De acuerdo con Cerisola y Páez (2018).

Cuando un profesional es incapaz de reconocer o de dar respuesta a un problema planteado está potencialmente insatisfecho con su propio proceso de formación, así pues, la formación docente ha de ser lo suficientemente pertinente con la realidad, de tal forma que el docente pueda responder a las exigencias acorde a los diferentes roles que como docente le corresponde.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en su art. 1, literal g establece que “los docentes ecuatorianos tienen el derecho y obligación de ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos, por lo que establece la evaluación en tres momentos:

1. Ingreso: Para pertenecer al magisterio del Ecuador, se realiza un concurso de méritos y oposición a cargo del Ministerio de Educación. Las reglas se plasman en el Capítulo II del reglamento de la LOEI y se establece que, en la fase de oposición, el aspirante debe obtener una puntualización determinada en pruebas estandarizadas y evaluaciones prácticas y, en la fase de méritos, se valoran los logros acreditados en función de los requisitos del concurso. Para poder participar en el concurso, se aplicarán pruebas psicométricas para obtener un marco de referencia sobre su potencial intelectual y la potencialidad del candidato y deberá obtener un dictamen de elegible (Asamblea Nacional Constituyente, 2017).
2. Permanencia: El Estado ecuatoriano determinó que los docentes deben someterse a las evaluaciones que establezcan el INEVAL y dispone que quienes hubieren reprobado la evaluación de desempeño obligatorio por dos veces consecutivos serán destituidos del cargo (Asamblea Nacional Constituyente, 2017, pág. 46).
3. Escalafón: Con este antecedente el INEVAL implementó los procesos de evaluación docentes de ingreso denominados Quiero ser maestro (QSM) de forma coordinada con el Ministerio de Educación; así mismo se implementaron las convocatorias voluntarias para llevar a cabo el ascenso de categoría a través de las evaluaciones Ser maestro recategorizado (SMRE).

Estas evaluaciones, sentaron las bases y fueron tomados como referentes para poner a prueba los instrumentos del Modelo de Evaluación Docente Ser Maestro, que evalúa de forma completa a los docentes para realizar no solo un mejor diagnóstico sino también para diseñar programas de formación, actualización y desarrollo profesional de la carrera docente, enfocados en la mejora y permanencia en el magisterio.

Así, el Modelo de Evaluación Docente (MED) nace por la necesidad de un sistema educativo que demanda mejoras sustanciales y políticas públicas que puedan basarse en evidencias y que conciben al docente como el principal agente de transformación. Por lo tanto, el MED es el resultado de un proceso de investigación y construcción colectiva que proviene del análisis y la reflexión sobre los aspectos más relevantes en la docentes, las buenas prácticas docentes, las habilidades pedagógicas indispensables, los estándares educativos ecuatorianos y las necesidades de involucrar a toda la comunidad educativa en este proceso a fin de generar una ecología educativa enfocada en el aprendizaje a través de nuevas relaciones dentro y fuera de la escuela que involucren e impacten en toda la sociedad (Sánchez, Espinosa, & López, 2017). A partir de esta evaluación se obtienen beneficios directos para los diferentes actores implicados en la educación.

Tipos de evaluación e instrumentos

La evaluación de los contenidos que se exploran se realiza a través de una diversidad de enfoques e instrumentos que recopilan información completa y consideran la complejidad de la labor docente; por esta razón, la evaluación se realiza tanto por agentes externos a las instituciones educativas como por quienes pertenecen a la institución educativa y a la comunidad. De acuerdo con el tipo de evaluación, hay seis agentes involucrados en la implementación de la evaluación:

- Evaluadores pares: aquellos docentes que comparten características similares a los educadores que evaluarán.
- Directivos, vicerrectores o autoridades: aquellos designados para realizar la evaluación. Se refiere a las autoridades escolares que conocen al docente evaluado.
- Estudiantes: aquellos que reconocen la práctica de sus docentes.

- INEVAL: instancia técnica encargada de la evaluación externa que, de la mano de un conjunto de especialistas, construye los procesos de evaluación y sus instrumentos.
- Docente: cada maestro que participa en la evaluación, reflexiona y analiza su práctica (Sánchez et. al. 2017).

Cada uno de los involucrados proporciona información que permite tener diferentes perspectivas y opiniones útiles para mejorar el proceso de aprendizaje. La participación de cada actor fomenta el reconocimiento del docente como un ser que trabaja colaborativamente.

La evaluación del desempeño se realiza a través de evidencias del desempeño profesional de cada docente. Esta se obtiene a partir de seis tipos de instrumentos estandarizados, elaborados y administrados de acuerdo con especificaciones teóricas y técnicas que los definen como normalizados. Los instrumentos utilizados en el (MED) son:

- Cuestionario: Es un conjunto de preguntas directas que se responden de forma individual y proporcionan información del desempeño profesional del docente a través de diferentes actores.
- Prueba de base estructurada: Son ítems de opción múltiple que, con diferentes formas y diseños, obtienen datos de los conocimientos y habilidades docentes.
- Casos de estudio con estímulos multimedia: Son estímulos en formato multimedia que presentan diversas prácticas docentes a partir de las cuales el evaluado toma decisiones.
- Portafolio: Es una producción escrita que recolecta evidencias de la gestión del aprendizaje, el liderazgo y las habilidades socioemocionales del docente.
- Rúbrica: Es un esquema de calificación donde se determina la calidad de un producto o proceso a través de un gradiente o niveles de respuesta.
- Encuesta de contexto: Es una consulta que obtiene de las características de los factores que están asociados al ejercicio de los docentes y sus rasgos propios e intrínsecos.

Su característica es la de evaluar del mismo modo a todos los docentes que demuestran un nivel de dificultad y confiabilidad estable a lo largo del tiempo definido y pueden ser comparados con otros referentes de evaluación que midan similares características. El propósito de cada uno de los instrumentos exige que se consideren distintos tipos de

estímulos para obtener información, tales como ítems independientes que contienen en sí mismo información que permite su respuesta pues muestra planteamientos con preguntas directas.

Ítems con caso asociado donde se exploran diferentes componentes a partir de un núcleo de información y observación de casos con clips de video que contienen prácticas de docentes en el aula o diversas situaciones de interacción social que permiten explorar capacidades de análisis interpretación o toma de decisiones del docente.

Criterios de calificación

El puntaje global del desempeño docente se conforma a partir de los diferentes instrumentos y de acuerdo con los pesos ponderados por el MED, así, cada dimensión explorada por los diferentes agentes aporta al puntaje total y al mismo tiempo, cada una se expresa en la misma escala y le corresponde un nivel de desempeño. Para alcanzar un nivel de desempeño en la evaluación global, es necesario ubicarse en cualquiera de las cuatro dimensiones que describen las habilidades y competencias de un docente:

- **Excelente:** Su desempeño es superior a lo esperado, cumple con todos los estándares y sus cualidades se observan en el dominio del saber que enseña.
- **Favorable:** Su dominio disciplinar es adecuado, sus fundamentos pedagógicos le permiten planificar, ejecutar y evaluar el proceso de aprendizaje en un contexto específico.
- **Fundamental:** Posee conocimientos fundamentales y la noción de las habilidades pedagógicas con las que gestiona el aprendizaje, actúa como agente principal en el proceso educativo, ejerce su nivel de liderazgo con énfasis en el cumplimiento del currículo, reconoce en los estudiantes valores ciudadanos y los promueve dentro del aula.
- **En formación:** Los conocimientos sobre su cargo deben ampliarse y hacerse más profundos con el desarrollo de nuevas habilidades pedagógicas que le ayuden a planificar y ejecutar el proceso de aprendizaje y diseñar evaluaciones para un contexto escolar específico. El fortalecimiento del liderazgo proporcionará al docente una mejor toma de decisiones a través de sus niveles colaborativos que le permiten afrontar situaciones adversas, fomentar la cultura de paz y la participación ciudadana más allá del aula.

6. Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo porque permitió conocer las características más importantes del liderazgo pedagógico que se relacionan con el desempeño docente en las unidades educativas privadas. Al respecto, Gómez (2006) señala que este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, confía en la medición numérica, el conteo, y el uso de la estadística descriptiva para intentar establecer con exactitud patrones de los directivos y docentes de las unidades educativas privadas Atenas y Nuevo Mundo.

Así mismo, la investigación se desarrolló a través de la modalidad bibliográfica-documental porque analizó la información escrita sobre liderazgo y desempeño docente con el propósito de establecer el estado actual del conocimiento con respecto al problema detectado. Además, se utilizó la modalidad de campo; de acuerdo con Cabezas, Andrade y Torres (2018) es la que se realiza en el mismo lugar geográfico donde se desarrolla los hechos, permite la aplicación de encuestas a la población de estudio, es decir en las unidades educativas privadas Atenas y Nuevo Mundo, para recolectar información primaria que luego fueron tabuladas, graficadas para su posterior análisis e interpretación de resultados.

El tipo de investigación es descriptiva y correlacional. Los estudios descriptivos para Herrera, Medina y Naranjo (2010) detallan las características más importantes del problema de estudio en lo que respecta a su desarrollo y origen. El objetivo es describir el problema del liderazgo pedagógico relacionado con el desempeño docente dentro de un tiempo y espacio determinados; es decir, la investigación se realizó en las unidades educativas privadas de la parroquia Izamba de Ambato, distrito 18D01 Atenas y Nuevo Mundo durante el primer quinquemestre del año lectivo 2019 - 2020.

La investigación correlacional, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) su finalidad es conocer la relación o el grado de asociación que existe entre dos variables; en este caso, entre la variable independiente liderazgo pedagógico y la variable dependiente desempeño docente.

Para Herrera et. al. (2010) la población “es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características” (p. 98) para efectos del presente estudio, la población está conformada por 9 directivos (2 Directores, 1 Vicerrector, 6 Coordinadores Pedagógicos) y 88 docentes de la U. E. Atenas y Nuevo Mundo, lo que suma 97 personas; por ser una población finita menor a 100, no se procede al cálculo del tamaño de muestra y se trabaja con toda la población o universo.

Las técnicas de investigación según Díaz (2010) “son el conjunto de procedimientos coherentes con el objeto de estudio y con los recursos disponibles, conducentes a generar información pertinente para la investigación” (p. 55) por tanto y para efectos de recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta a través de un instrumento como es el cuestionario. Se diseñaron dos tipos de cuestionarios: uno para liderazgo pedagógico dirigido a docentes y otro para desempeño docente dirigido a directivos.

El cuestionario para el liderazgo pedagógico del directivo y dirigido al docente consta de datos informativos y mide cuatro parámetros:

1. Capacidad de gestión institucional: 5 preguntas.
2. Habilidad en el manejo de los recursos administrativos: 5 preguntas.
3. Competencia en la orientación de los procesos pedagógicos; 9 preguntas.
4. Prácticas eficaces de liderazgo: 10 preguntas.

El cuestionario de preguntas para el desempeño docente dirigido al directivo consta de datos informativos del informante y mide cuatro parámetros:

1. Diseño de la programática curricular: 11 preguntas.
2. Manejo de la Didáctico: 11 preguntas.
3. Aplicación de un sistema de evaluación: 4 preguntas.
4. Ambiente profesional: 10 preguntas.

Las alternativas de las preguntas son: siempre= 4; frecuentemente= 3; algunas veces= 2; nunca= 1.

Se realizó un vaciado de datos en el software estadístico SPSS v25 para el análisis descriptivo e interpretación de resultados.

6.1 Validez de los instrumentos

De acuerdo con Marroquín (2013) la validez de un instrumento es el grado en el que un instrumento mide la variable que se busca medir, para tal efecto se sometió el instrumento a juicio de tres expertos, quienes en base a sus conocimientos previos, respaldan la efectividad del instrumento de medición tanto de la variable independiente, liderazgo pedagógico como de la variable dependiente, desempeño docente.

Los instrumentos utilizados cuentan con los niveles de confiabilidad (0,93) y validez (1,00) necesarios, que refieren que los instrumentos ya utilizados por Meztanza (2017, pág. 143) tienen coeficientes altos; por tanto son precisos y miden la variable que se pretenden medir

7. Resultados

7.1 Cuestionario de preguntas para medir el liderazgo pedagógico del directivo (dirigido al docente)

El cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director, tiene datos informativos del encuestado y cuatro parámetros: capacidad en la gestión institucional con 5 ítems; habilidad en el manejo de los recursos administrativos con 5 ítems; competencia en la orientación de los procesos pedagógicos con 9 ítems y prácticas eficaces de liderazgo con 10 ítems. A continuación, se presenta el consolidado de las respuestas por cada parámetro, en términos de frecuencia y porcentaje.

Datos Informativos

Tabla 3: Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	36	40,9	40,9	40,9
	Femenino	52	59,1	59,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

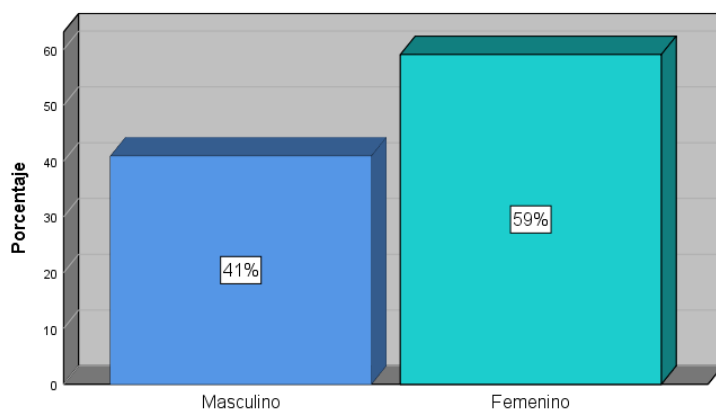


Gráfico 5: Género

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Los docentes de las Unidades Educativas investigadas, son de género masculino en un 40,9% y el 59,1% femenino, es decir la mayoría son docentes de género femenino, según lo señala la siguiente tabla

Tabla 4: Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 25 a 35 años	35	39,8	39,8	39,8
	De 36 a 46 años	29	33,0	33,0	72,7
	De 47 en adelante	24	27,2	27,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

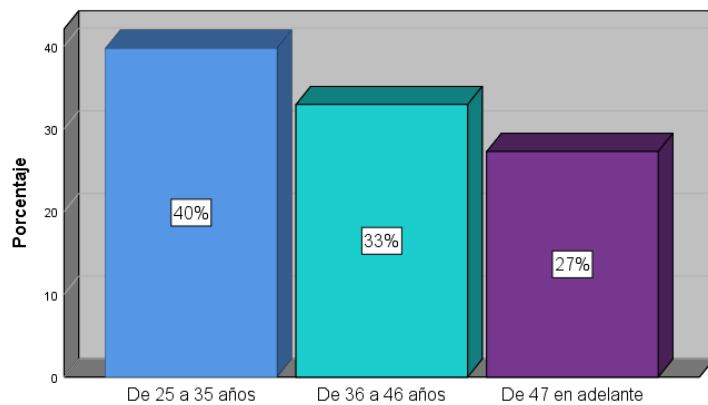


Gráfico 6: Edad

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

En cuanto a la edad, el 39,8% de los docentes se entran entre un rango de edad de 25 a 35 años; el 33% entre los 36 a 46 años; y el 27,2% de 47 años en adelante. Los resultados evidencian que la mayoría de los docentes son personas adultas jóvenes.

Tabla 5: Nivel educativo en el que labora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Preparatoria	13	14,8	14,8	14,8
E. G. B.	48	54,5	54,5	69,3
B. G. U.	27	30,7	30,7	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

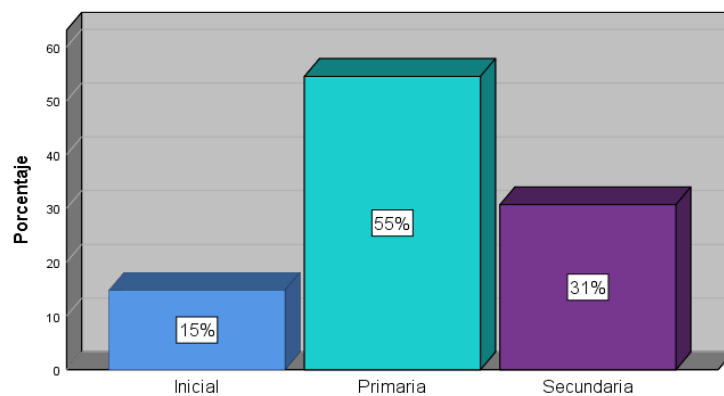


Gráfico 7: Nivel educativo en el que labora

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

El 14,8% de los docentes encuestados labora en el nivel de Preparatoria, el 54,5% en Educación General Básica y el 30,7% en Bachillerato General Unificado; consecuentemente,

la mayoría son docentes de EGB que va desde el nivel elemental que corresponde al segundo, tercero y cuarto grados; el nivel medio correspondiente a los quintos, sextos y séptimos grados y el nivel superior corresponde a los octavos, novenos y décimos grados.

Tabla 6: Años de experiencia en la formación docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguna	2	2,3	2,3	2,3
	1-5 años	28	31,8	31,8	34,1
	6-10 años	23	26,1	26,1	60,2
	11 en adelante	35	39,8	39,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

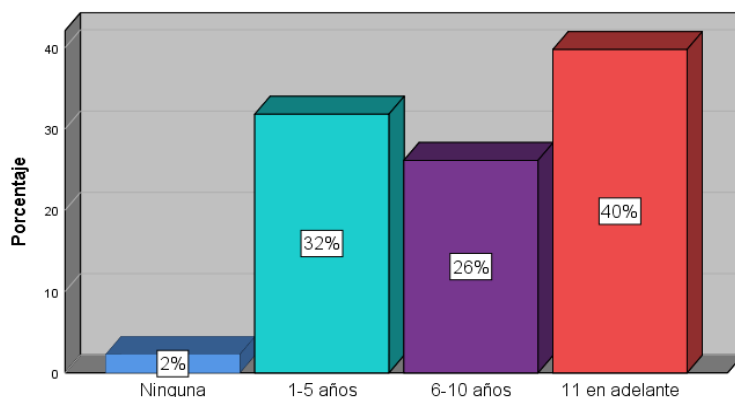


Gráfico 8: Años de experiencia docente

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

El 2,3% tiene una experiencia menor a 1 año; el 31,8% tiene entre 1 a 5 años; el 26,1% entre 6 a 10 años; mientras que, el 39,8% de 11 años en adelante. Los resultados reflejan que la mayoría de los docentes tiene una amplia experiencia en el desempeño de su profesión en estas unidades educativas mientras que un menor porcentaje se encuentran docentes en las asignaturas especiales como Inglés, Educación Física y Computación,

Tabla 7: Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Docentes	88	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

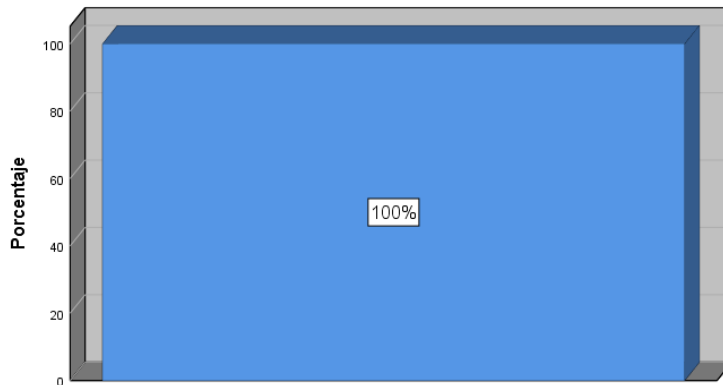


Gráfico 9: Cargo de las autoridades

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

El 100% de los profesionales encuestados se desempeñan en el cargo de docentes de Educación General Básica,

Tabla 8: Grado académico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Licenciatura	63	71,6	71,6	71,6
	Maestría	18	20,4	20,4	92,0
	Otro título	7	8,0	8,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

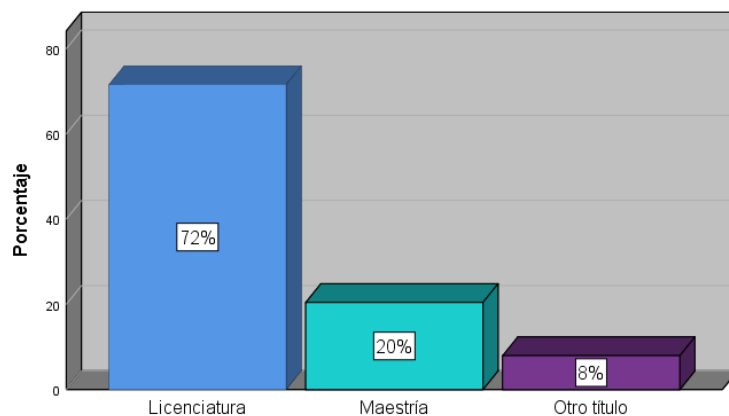


Gráfico 10: Grado académico

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

En cuanto al grado académico, el 71,6% tiene licenciatura, el 20,4% maestría y el 8% otro título. La mayoría de docentes tiene título de tercer nivel porque las instituciones no brindan las facilidades y el apoyo necesario para la especialización.

7.1.1 Parámetro: Capacidad en la Gestión Institucional

Hace referencia a las actividades que se articulan e inciden en el buen manejo de una institución educativa; implica aspectos administrativos, organizacionales, de planificación y de control que el directivo realiza.

¿Con que frecuencia el directivo demuestra habilidad para el manejo institucional?

Tabla 9: Capacidad gestión institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	10,2	10,2	10,2
	Algunas veces	37	42,1	42,1	52,3
	Frecuentemente	42	47,7	47,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

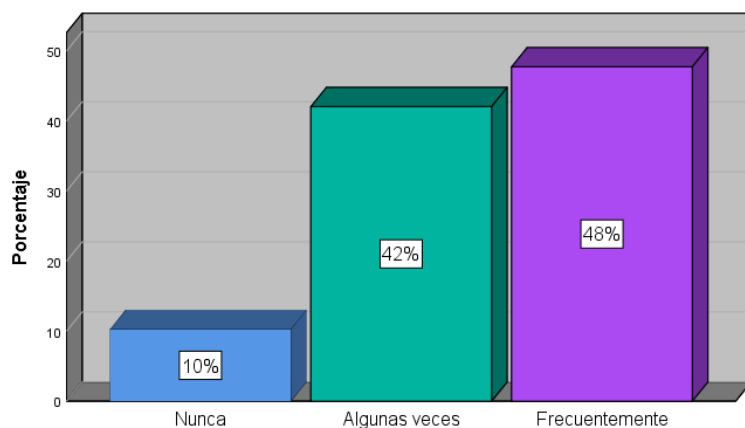


Gráfico 11: Gestión institucional

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 88 docentes encuestados y que constituyen el 100%, el 10% señalan que la capacidad de gestión institucional es nunca, el 42% algunas veces mientras que el 48% es frecuentemente.

Los resultados arrojados en el parámetro capacidad en la gestión institucional, revelan la parcial gestión que realizan los directivos para orientar la socialización del modelo educativo con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos institucionales, especialmente a los docentes incorporados recientemente.

Por esta razón, las metas institucionales a alcanzar, si bien son de dominio de la Comisión Pedagógica, éstas son socializadas al inicio del año a la comunidad educativa, en actos solemnes de la institución, mientras que, para la elaboración del Plan Anual de Trabajo y Planificación Curricular Anual, trabajan todos los docentes por Comisiones con sus respectivas coordinadoras y Director Pedagógico, donde las docentes con mayor experiencia, dirigen los grupos de trabajo.

Además, se señala que frecuentemente se organizan espacios de integración personal docente y administrativo para fomentar un clima laboral favorable al trabajo en equipo y un desempeño docente eficiente, pues de ello depende el prestigio institucional. Así también se añade que con frecuencia se identifica y analiza situaciones conflictivas a fin de darles solución oportuna con el objeto de que no afecte el normal convivir escolar, para ello se solicita la mediación del Jefe de Área y en último caso del directivo.

Finalmente, el fomento del apoyo familiar en el aprendizaje de los estudiantes por parte de las autoridades del plantel con frecuencia está presente en todo momento porque la participación de padres de familia en el proceso educativo es una forma de compartir responsabilidades para un trabajo en conjunto en post de alcanzar los resultados institucionales.

Consecuentemente, la capacidad en la gestión de los directivos de las Unidades Educativas Atenas y Nuevo Mundo se ve reflejada frecuentemente en las distintas actividades institucionales que realizan los directivos para orientar las políticas y

mecanismos destinados a la adecuada organización y planificación de acciones para el buen manejo de la institución.

7.1.2 Parámetro: Habilidad en el manejo de los recursos administrativos

¿Con qué frecuencia el directivo demuestra habilidad en el manejo de los recursos administrativos?

Tabla 10: Manejo de los recursos administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,5	4,5	4,5
	Algunas veces	52	59,1	59,1	63,6
	Frecuentemente	32	36,4	36,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

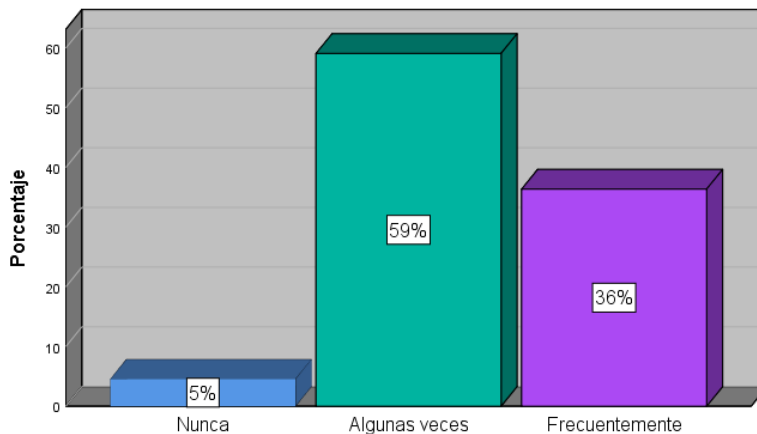


Gráfico 12: Habilidad manejo recursos administrativos

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 88 docentes encuestados y que constituyen el 100%, el 4,5% señalan que nunca hubo un buen manejo de los recursos administrativos, para el 59,1% algunas veces mientras que para el 36,4% frecuentemente.

El manejo de recursos administrativos según los resultados obtenidos se lo realiza de forma parcial debido a que algunas veces se gestiona el incremento y/o mejoramiento del equipamiento que demanda la institución, como es el incremento de computadoras y la ampliación del laboratorio de informática que permita mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

De la misma forma, la mayoría de directivos algunas veces gestionan el incremento de material educativo que demanda la institución, por esta razón los docentes se encargan de la elaboración de su propio material didáctico para impartir la clase, no así el aumento de equipo tecnológico como infocus, necesarios en los cursos superiores.

Los directivos algunas veces difunden entre docentes y estudiantes los materiales educativos con que cuenta la institución, pues debido a la falta de capacitación para su uso y manejo no lo ponen en funcionamiento. Por ejemplo, el caso de Infocus, que solo es utilizado en los laboratorios de ciencias.

Así mismo, algunas veces los directores de las unidades educativas investigadas, supervisan y estimulan el cumplimiento de las horas efectivas en clase, específicamente en las horas de asignaturas especiales porque no incrementan personal de apoyo suficiente para tal efecto.

La implementación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas se lo expone solamente entre propietarios y autoridades, algunas veces trasciende a los docentes, razón por la que se les excluya de la toma de decisiones para mejorar los procesos de aprendizajes.

Por todo lo mencionado anteriormente, se concluye que la habilidad en el manejo de los recursos administrativos por parte de los directivos se lo realiza de forma parcial por la ausencia de liderazgo pedagógico para comunicar y socializar temas de que deben ser de conocimiento general.

7.1.3 Parámetro: Competencia en la orientación de los procesos pedagógicos

Es un conjunto de actividades destinadas a la comunidad educativa con el propósito de contribuir al desarrollo de tareas dentro de la institución educativa.

¿Con qué frecuencia los directivos orientan a los docentes en los procesos pedagógicos de la institución?

Tabla 11: Orientación procesos pedagógicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	8,0	8,0	8,0
	Algunas veces	42	47,7	47,7	55,7
	Frecuentemente	38	43,2	43,2	98,9
	Siempre	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

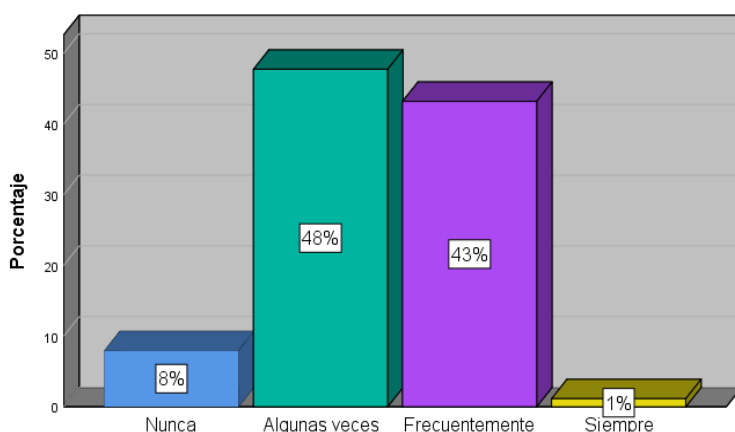


Gráfico 13: Orientación procesos pedagógicos

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Análisis e Interpretación de Resultados

El 8% de los docentes manifiestan que los directivos nunca les capacitan en la orientación de procesos pedagógicos, el 47,7% lo realiza algunas veces mientras que el 43,2% lo realiza con frecuencia y apenas el 1,1% siempre lo hace.

Consecuente, los directivos gestionan la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos ocasionalmente lo que limita a los docentes la actualización y la adquisición de nuevas prácticas docentes, esta situación se evidencia en la poca organización de espacios de capacitación dentro de la institución educativa con la finalidad de mejorar el desempeño profesional.

Algunas veces, la mayoría de directores organizan espacios de intercambio de experiencias en torno a las prácticas pedagógicas llevadas a cabo por los docentes para determinar comportamiento, disciplina, nivel de rendimiento académico, destrezas no alcanzadas con el objeto de enfocar acciones de mejoramiento y perfección del trabajo docente el próximo año lectivo.

El apoyo en la implementación de proyectos de innovación centrados en los aprendizajes del estudiante se lo realiza de forma parcial, porque el directivo se involucra a veces en los proyectos que los docentes forman con los estudiantes; la falta de capacitación afecta la puesta en marcha de estos proyectos o emprendimientos que se realizan especialmente en bachillerato, donde no son llevados a la práctica por la falta de recursos o de motivación de un líder para hacerlos realidad.

En cuanto al proceso de planificación curricular anual, algunas veces se lo realiza con la participación de todos los docentes, pues ésta se lleva a cabo por áreas y los directivos solamente se reúnen con los jefes de área a través de quienes, expresan las ideas a alcanzar en las reuniones pedagógicas con las coordinaciones principales.

Las estrategias metodológicas algunas veces son orientadas por los directivos hacia los docentes debido a que las autoridades no son especializadas en pedagogía; es por ello que la supervisión del uso óptimo del tiempo y la priorización de actividades para el logro de aprendizaje se lo realiza parcialmente, lo que afecta el avance de la planificación curricular y consecuentemente la evaluación de los aprendizajes para que padres de familia sean informados oportunamente.

Así mismo, los directivos algunas veces realizan gestiones para capacitar a los docentes a fin de apoyar su desempeño profesional; al ser instituciones privadas, no pueden acceder a la capacitación virtual y continua que realiza el Ministerio de Educación al sector público.

7.1.4 Parámetro: Prácticas Eficaces de Liderazgo

Son actividades propias de los procesos de gestión de una institución educativa para fomentar y valorar la participación de la comunidad educativa.

¿Con qué frecuencia el directivo practica el liderazgo dentro de la institución educativa?

Tabla 12: Prácticas eficaces de liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	10,2	10,2	10,2
	Algunas veces	35	39,8	39,8	50,0
	Frecuentemente	44	50,0	50,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Docentes U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

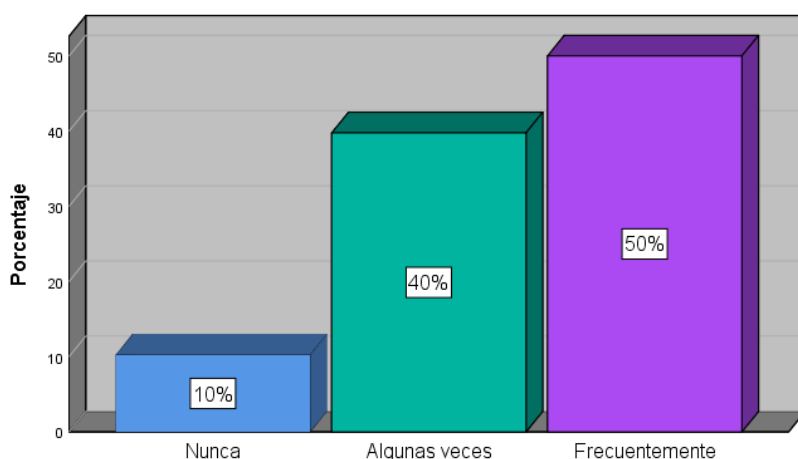


Gráfico 14: Prácticas eficaces de liderazgo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Análisis e Interpretación de Resultados

El 10% de los profesores expresan, que el directivo nunca posee una práctica eficaz de liderazgo, el 39.8% algunas ocasiones lo hace, mientras que el 50% revela que dichas prácticas están presentes frecuentemente.

De acuerdo con estos resultados se puede indicar que los directivos frecuentemente prestan ayuda a los docentes en caso de requerirlo y con más razón cuando observa que éste pone su mejor esfuerzo al momento de desarrollar su trabajo para incrementar la calidad educativa.

Con frecuencia, según los docentes, los directivos concentran su atención en la solución de problemas, o quejas que puedan darse dentro del ámbito escolar, ya sea, entre compañeros de trabajo, con padres de familia o personal administrativo, convirtiéndose en el mediador

al realizar un seguimiento de los errores o problemas detectados, puesto que esta situación afecta el prestigio institucional.

De igual forma, los datos muestran la buena disposición de los directivos al sugerir frecuentemente nuevas formas de realizar su trabajo, esto demuestra la preocupación de las autoridades en pro de ayuda al docente con el afán de no estancarlos en viejos sistemas de enseñanza, al mismo tiempo que expresa su satisfacción de las expectativas cumplidas.

Así mismo, los profesores exteriorizan que con frecuencia los directivos más allá de preocuparse por sus propios intereses buscan el bienestar de sus colaboradores, esto con el propósito de motivarlos e intensificar los esfuerzos realizados, haciéndole sentir que su opinión cuenta al momento de tomar decisiones para lograr metas propuestas conjuntamente.

Del mismo modo, de manera frecuente los directivos promueven la correcta comunicación y el buen uso de las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa, fortaleciendo la integración a nivel grupal haciendo que el trabajo en equipo de los resultados esperados.

7.2 Cuestionario para medir el desempeño del docente (dirigido al directivo)

El cuestionario sobre desempeño docente, está formado por datos informativos del encuestado y cuatro parámetros: diseño de la programática curricular con 11 ítems; manejo de la Didáctica con 11 ítems; Aplicación de un sistema de evaluación con 4 ítems y Ambiente profesional con 10 ítems. A continuación, se presenta el consolidado de las respuestas por cada parámetro, en términos de frecuencia y porcentaje.

Datos Informativos de los directivos

De los 9 directivos encuestados y que laboran en las unidades educativas Atenas y Nuevo Mundo el 67% son de género femenino y el otro 33% es masculino, según lo señala la siguiente tabla.

Tabla 13: Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	3	33,3	33,3	33,3
	Femenino	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

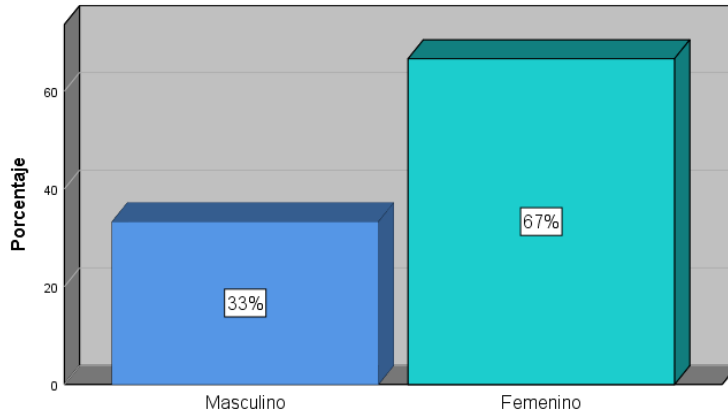


Gráfico 15: Género

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Consecuentemente, la mayoría de los directivos son mujeres, quienes lideran los principales puestos directrices de las instituciones educativas investigadas.

Tabla 14: Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 25-35 años	1	11,1	11,1	11,1
	De 36-46 años	3	33,3	33,3	44,4
	De 47 en adelante	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Paulina Vargas

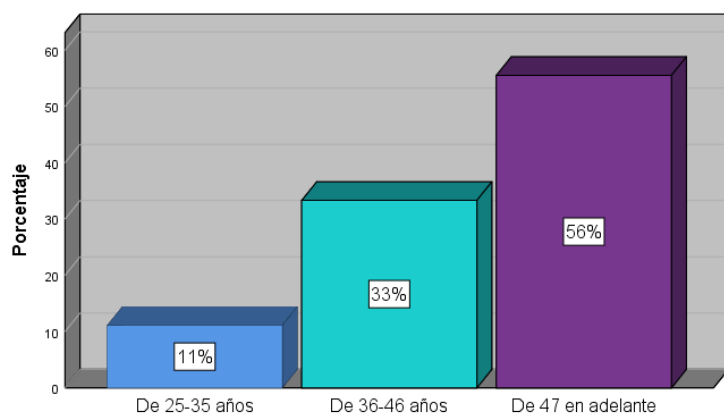


Gráfico 16: Edad

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

En cuanto a la edad, el 11% de los directivos se encuentran entre los 25 a 35 años de edad, el 33% entre los 36 a 46 años mientras que el 56% tiene de 47 años en adelante. Por tanto, la mayoría de directivos son profesionales con una larga trayectoria laboral.

Tabla 15: Cargo que desempeña en la institución educativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Director	2	22,2	22,2	22,2
Vicerrector	1	11,1	11,1	33,3
Coordinador Pedagógico	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Paulina Vargas

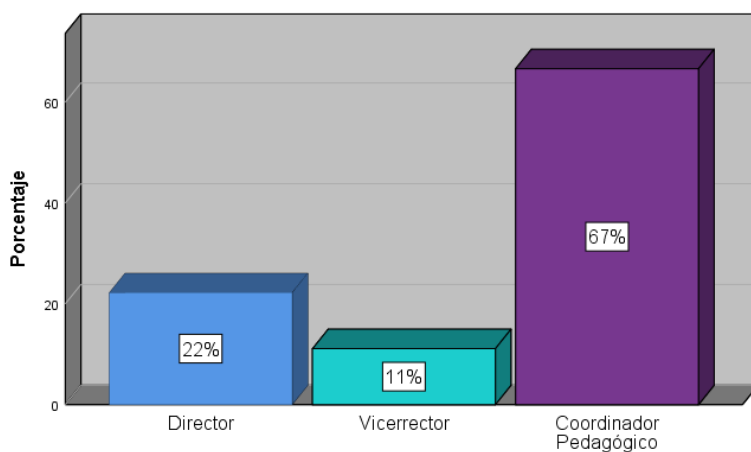


Gráfico 17: Cargo que desempeña en la institución

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Del 100% de directivos, el 22% desempeñan el cargo de director, el 11% es vicerrector y el 67% son coordinadores pedagógicos; Consecuentemente, la mayoría de los directivos se desempeñan como coordinadores pedagógicos y participan de la toma de decisiones de la gestión educativa conjuntamente con el Director y Vicerrector.

Tabla 16: Años de experiencia como docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6-10 años	2	22,2	22,2	22,2
	11 en adelante	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Paulina Vargas

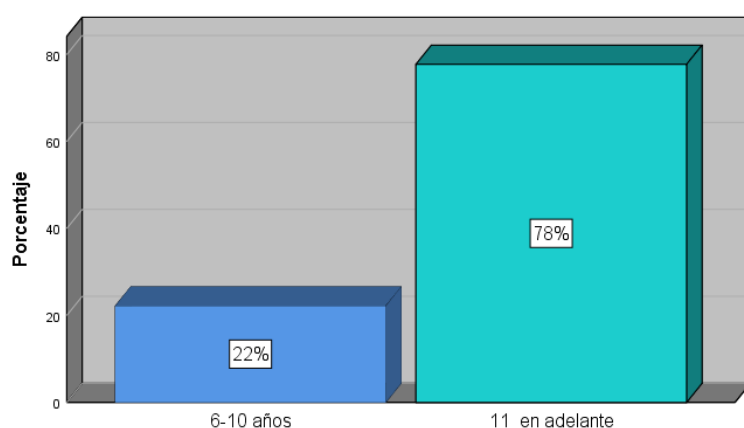


Gráfico 18: Años de experiencia como docente

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

En cuanto a los años de experiencia como docentes, el 22% tienen de 6 a 10 años; el 78% de 11 años en adelante; lo que demuestra que existen directivos con suficiente experiencia en el cargo y otros que están pocos años en el puesto de trabajo.

Tabla 17: Años en el cargo actual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 1-3 años	6	66,7	66,7	66,7
	De 4-7 años	2	22,2	22,2	88,9
	Más de 11 años	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Paulina Vargas

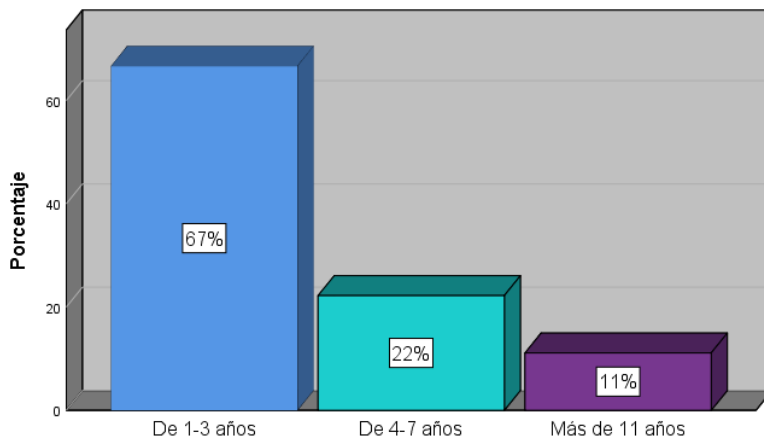


Gráfico 19: Años en el cargo actual
Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

El 67% de los directivos encuestados se encuentran en el cargo actual entre 1 a 3 años, el 22% entre 4 a 7 años mientras que el 11% se visualiza con más de 11 años. Estos resultados reflejan que la mayor parte de directivos son Coordinadores pedagógicos que se encuentran en este puesto de trabajo entre 1 a 3 años.

Tabla 18: Grado académico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Licenciatura	1	11,1	11,1	11,1
	Maestría	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo
Elaborado por: Paulina Vargas

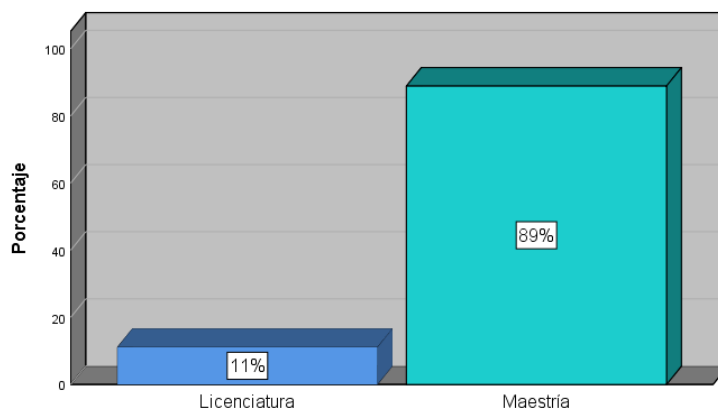


Gráfico 20: Grado académico
Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

El 11% de los directivos encuestados tienen el grado académico de licenciado mientras que los 89% poseen Maestría. Estos resultados demuestran que los directivos se han especializado para tener un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo.

7.2.1 Parámetro: Diseño de la programática curricular

Consiste en planificar, organizar las capacidades, conocimientos, valores y actitudes que deberán desarrollar los estudiantes en un determinado tiempo, en cada una de las áreas curriculares considerando el nivel educativo, el estilo de aprendizaje a impartir, las necesidades de aprendizaje, la metodología y recursos necesarios para lograr el perfil de salida de los estudiantes. Este parámetro consta de 11 preguntas, todas relacionadas a la planificación didáctica, al manejo de los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta el docente para impartir clases. Los resultados se exponen de forma resumida con la siguiente pregunta:

¿Con qué frecuencia la planificación curricular se adapta al ritmo, los estilos y necesidades de aprendizaje de los estudiantes?

Tabla 19: Programación Curricular

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	8	88,9	88,9	88,9
	Siempre	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

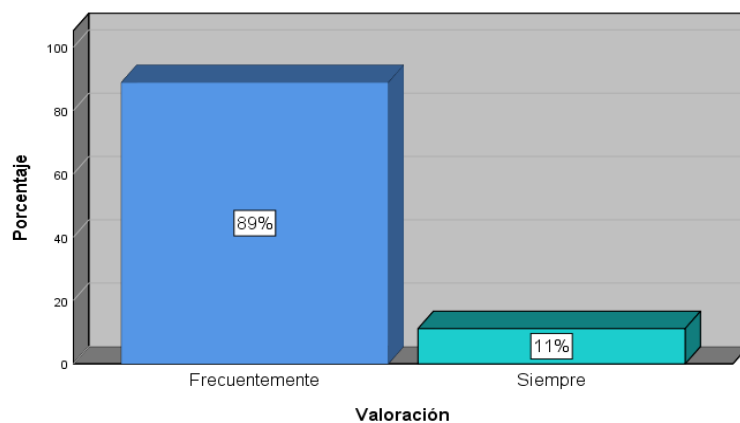


Gráfico 21: Programación Curricular

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 9 directivos encuestados y que constituyen el 100%, el 88,9% señalan que los docentes frecuentemente diseñan la programación curricular, mientras que el 11,1% lo hace siempre.

Los resultados obtenidos evidencian que la mayoría de docentes frecuentemente llevan a cabo la planificación de la Unidad Didáctica y/o sesión de aprendizaje teniendo como base la programación curricular para cada área y nivel escolar con sus pares del mismo nivel educativo, considerando las competencias previstas en la programación curricular anual.

Así mismo se señala que con frecuencia consideran las estrategias de metodología activa para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes, utilizando materiales educativos acorde a las inteligencias múltiples y los recursos propios de la localidad.

Según los directivos, los docentes con frecuencia planifican la unidad didáctica analizando los diversos recursos materiales, humanos y espacios fuera del aula de clases; priorizan la información relevante sobre el contexto geográfico, económico y sociocultural donde se ubica la institución educativa y las familias con el objeto de aprovechar al máximo los recursos del medio.

Con frecuencia los docentes planifican la unidad didáctica tomando en cuenta las diversas estrategias metacognitivas o de retroalimentación concordante con el enfoque formativo de la evaluación de forma sistemática y adecuada con el objeto de cubrir totalmente el programa presentado en la planificación anual realizada con antelación al inicio del año lectivo, donde se reúnen por áreas y nivel escolar para estructurar los contenidos y metodología a aplicar, para que los estudiantes alcancen los aprendizajes planeados.

7.2.2 Parámetro: Manejo de la Didáctica

Son procedimientos organizados, planificados por el docente con el propósito de que el estudiante asimile de mejor manera los conocimientos para generar aprendizaje significativo.

¿Con qué frecuencia el docente muestra el dominio del uso de recursos didácticos al impartir su clase?

Tabla 20: Manejo de la Didáctica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	1	11,1	11,1	11,1
	Frecuentemente	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

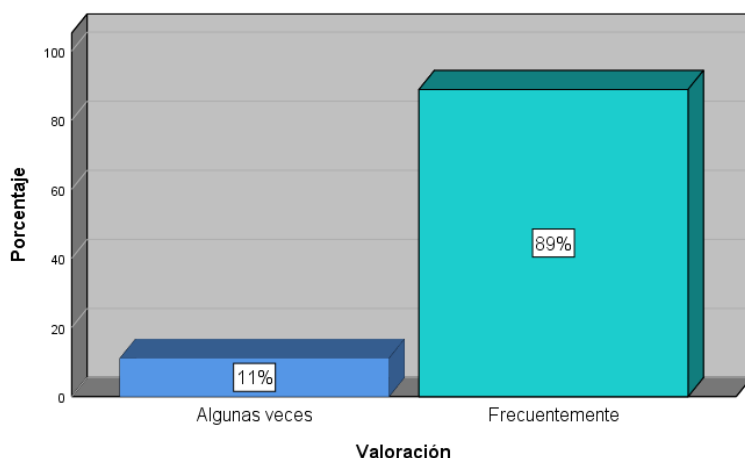


Gráfico 22: Manejo de la Didáctica

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Análisis e Interpretación de Resultados

El 11% de los directivos manifiestan que, los docentes algunas veces hacen uso de la didáctica en el proceso de enseñanza y un 89% lo hacen frecuentemente.

Para la mayoría de directivos, los docentes frecuentemente orientan el desarrollo de su clase alrededor de preguntas y problemas sobre situaciones reales importantes para los estudiantes porque se basan específicamente en el texto guía de clase. Así mismo se señala que con frecuencia se propicia el aprendizaje cooperativo y se maneja los fundamentos y conceptos del área curricular planificadas al inicio del año lectivo.

La utilización de estrategias didácticas tomando en cuenta los aprendizajes previstos se lo hace de forma frecuente mediante el uso de organizadores gráficos y la aplicación de

estrategias de trabajo individual, en parejas, en pequeños grupos; tomando en cuenta los aprendizajes previstos, los ritmos de aprendizaje y las inteligencias múltiples, enfocándose siempre en las necesidades del estudiante.

Con frecuencia se motiva a estudiar los contenidos de la asignatura, a través de la interacción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación; de tal forma que, el docente aplique los diferentes estilos de aprendizaje para una mejor asimilación del conocimiento.

Consecuentemente, el manejo de recursos y herramientas didácticas se lo hace de forma frecuente porque el docente utiliza todos los recursos materiales y tecnológicos que la institución posee para favorecer el aprendizaje. por lo que se puede manifestar que el manejo de la didáctica lo hacen de forma adecuada. Consecuentemente, los resultados evidencian un manejo frecuente de los recursos didácticos para reforzar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

7.2.3 Parámetro: Aplicación de un sistema de evaluación

Es el proceso que calcula el nivel de aprendizaje adquirido por los estudiantes, constituye una herramienta para valorar el desempeño docente.

Tabla 21: Sistema de Evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	6	66,7	66,7	66,7
	Siempre	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

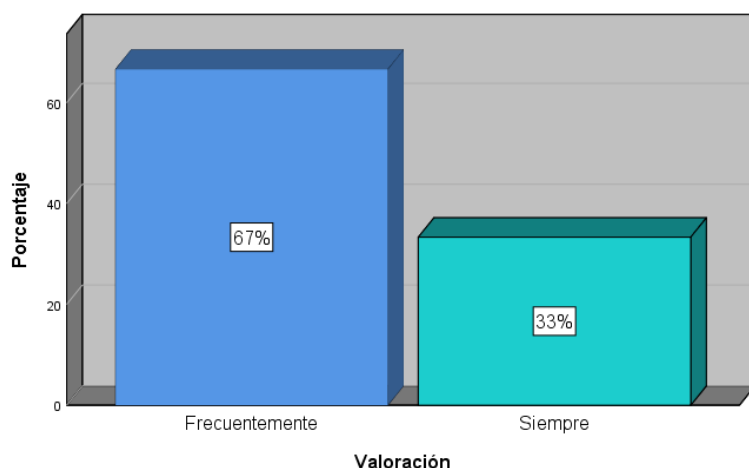


Gráfico 23: Aplicación de un Sistema de Evaluación
Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Análisis e Interpretación de Resultados

Para el 67% de los directivos, los docentes frecuentemente aplican un sistema de evaluación mientras que el 33% lo hacen siempre.

Los resultados demuestran que la mayoría de docentes frecuentemente aplican un sistema de evaluación a través de los instrumentos diseñados y aprobados por la Coordinadora Pedagógica para evaluar las capacidades, conocimientos, actitudes de los estudiantes, estimulando la autoevaluación de sus propios aprendizajes.

De la misma forma, con frecuencia se promueve la coevaluación; es decir, la valoración y calificación de los aprendizajes logrados, así como las capacidades, conocimientos y actitudes que han adquirido los estudiantes en el desarrollo de los aprendizajes. Los resultados obtenidos determinan que los docentes con frecuencia utilizan el sistema de evaluación que las unidades educativas emplean para medir el grado de conocimiento de los estudiantes.

7.2.4 Parámetro: Ambiente profesional

Es el factor más importante de las relaciones laborales y que contribuyen a lograr satisfacción en el lugar de trabajo e influye positivamente en la productividad y el buen desempeño de la comunidad educativa.

¿Con qué frecuencia el docente mantiene una relación laboral positiva en su ambiente de trabajo?

Tabla 22: Ambiente laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	5	55,6	55,6	55,6
	Siempre	4	44,4	44,4	100,0
Total		9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Directivos U. E. Atenas y Nuevo Mundo

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

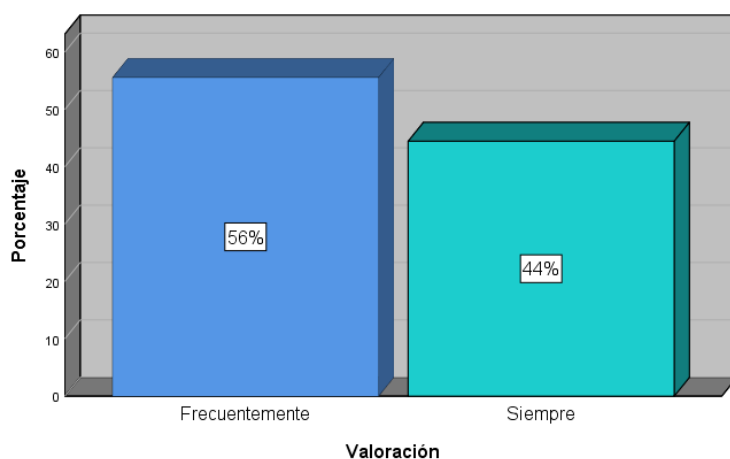


Gráfico 24: Ambiente laboral

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Análisis e Interpretación de Resultados

¿Con qué frecuencia el docente mantiene una relación laboral positiva en su ambiente de trabajo?

El 56% de los directivos señalan que los docentes frecuentemente mantienen una relación laboral positiva en su ambiente de trabajo mientras que el 44% siempre lo hace.

La mayoría de los directivos consideran que los docentes frecuentemente demuestran su vocación hacia la enseñanza, puesto que asisten con puntualidad a la institución para impartir sus clases; es decir son responsables y cumplen con el reglamento interno institucional.

Con frecuencia los docentes actúan con justicia e imparcialidad con los estudiantes, promueven y buscan el mejoramiento de la institución educativa, razón por la que tienen una buena relación y comunicación con los estudiantes; para ello se fomenta la práctica de valores, a través de la participación en las actividades previstas y organizadas por la institución.

Los resultados demuestran que la relación laboral con frecuencia es positiva pues los docentes cumplen con la tarea de enseñar y de inculcar en los estudiantes valores de respeto hacia sus compañeros y entre docentes de las diferentes especialidades que laboran en la institución. Esta situación es positiva ya que se propicia la generación de un conjunto de factores técnicos y sociales que participan en el proceso del trabajo e influyen en el bienestar laboral del docente.

7.3 Análisis descriptivo de variables

7.3.1 Variable Independiente

Tabla 23: Análisis descriptivo liderazgo pedagógico

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Gestión Institucional	88	1,00	3,40	2,3636	,59232
Manejo Recursos Adm	88	1,00	3,40	2,4000	,51461
Procesos Pedagógicos	88	1,00	3,67	2,3662	,51407
Práctica eficaz de Liderazgo	88	1,00	3,40	2,3636	,53695
N válido (por lista)	88				

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

La tabla 23 resume las puntuaciones mínimas y máximas obtenidas en cada uno de los parámetros que conforman el cuestionario de preguntas para medir el liderazgo pedagógico, según los resultados obtenidos. En general las valoraciones se ubican en el rango de 2,36 equivalente a algunas veces, según la escala de valores utilizada de 1 a 4.

Las puntuaciones más bajas y que señalan debilidades de liderazgo se ubican en los parámetros: capacidad de gestión institucional, competencia en la orientación de los

procesos pedagógicos y en prácticas eficaces de liderazgo mientras la fortaleza se encuentra en el valor más alto, 2,40 ubicado en el parámetro competencia en la orientación de los procesos pedagógicos.

Al realizar el análisis descriptivo por preguntas en cada uno de los parámetros, la debilidad se determina en el valor más bajo: en el apoyo de las familias en el aprendizaje de sus hijos/as y la fortaleza en la puntuación más alta: frecuencia con la que los directivos de la Unidad Educativa identifican y analizan situaciones conflictivas y plantean alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación.

Es decir, en el parámetro gestión de la capacidad institucional, existe un liderazgo deficiente pues probablemente se enfocan a impartir instrucciones, pero no las socializan conjuntamente los demás integrantes de la organización.

En el parámetro habilidad en el manejo de los recursos administrativos, la debilidad se encuentra en la escasa frecuencia con la que los directivos supervisan y estimulan el cumplimiento de las horas efectivas en clase pues no se promueve una cultura de buen uso del tiempo y la fortaleza está en la gestión que realizan ante las instituciones públicas o privadas para el mejoramiento del material educativo que demanda la institución, debido a que los recursos didácticos son importantes para generar aprendizaje significativo.

En el parámetro competencia en la orientación de los procesos pedagógicos, la debilidad se encuentra en la poca orientación a los docentes para la comunicación de los resultados de la evaluación de los aprendizajes asegurando a los estudiantes y padres de familia contar con la información de forma oportuna con la finalidad de que se pueda tomar decisiones en la marcha en beneficio de los estudiantes y docentes para que mejoren los procesos de enseñanza y aprendizaje; y la fortaleza se encuentra en la organización de espacios de intercambio de experiencias en torno a la práctica pedagógicas que llevan a cabo los docentes para mejorar el desempeño profesional.

En el parámetro prácticas eficaces de liderazgo la debilidad se encuentra en la poca concentración de la atención para resolver problemas, errores o quejas mientras que la

fortaleza se ubica en el incremento de esfuerzo y motivación. Consecuentemente, el liderazgo pedagógico que se ejerce en las instituciones educativas privadas es insuficiente.

7.3.2. Variable dependiente

Tabla 24: Análisis descriptivo desempeño docente

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Programación Curricular	9	2,82	3,64	3,1717	,24242
Manejo Didáctica	9	2,45	3,45	3,0909	,30151
Sistema Evaluación	9	2,50	3,50	3,0278	,38415
Ambiente Profesional	9	2,90	3,90	3,3444	,39721
N válido (por lista)	9				

Las puntuaciones medias del cuestionario para medir el desempeño docente señalan valores mínimos en el parámetro: aplicación de un sistema de evaluación mientras que ambiente profesional tiene valores más altos. Al realizar un análisis descriptivo de las puntuaciones obtenidas en cada una de las preguntas que conforman cada parámetro, se pueden observar puntuaciones altas y bajas que se las toman como debilidades y fortalezas, mismas que permiten enfocar la atención hacia aspectos que han de tomarse en cuenta para mejorar el desempeño docente y que se detallan a continuación:

En el parámetro: diseño de la programática curricular, la debilidad se encuentra en poca planificación didáctica considerando materiales educativos acorde con los variados ritmos y estilos de aprendizaje, las inteligencias múltiples y los recursos propios de la localidad mientras que la fortaleza se ubica en la planificación con base a la programación curricular anual, es decir que los docentes no consideran los recursos didácticos existentes, pero si cumplen lo planificado para el año lectivo.

En el manejo de la didáctica, según los resultados obtenidos, la debilidad se encuentra en el trabajo individual, en parejas, en pequeños grupos, en plenaria y la fortaleza está en la utilización por parte del docente de un lenguaje claro y sencillo valiéndose de ejemplos para lograr un mejor entendimiento en la clase; y, en la adaptación de actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto a la aplicación de un sistema de evaluación, la debilidad o punto más bajo se encuentra en la promoción de la autoevaluación y coevaluación de los aprendizajes logrado, además de la parcial evaluación de capacidades, conocimientos y actitudes que han desarrollado los estudiantes en la unidad educativa mientras que la fortaleza está en los instrumentos para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes de sus estudiantes. En el parámetro ambiente profesional la puntuación más baja está en el poco fomento de la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa mientras que la fortaleza se encuentra en la actuación de los docentes con justicia e imparcialidad con sus estudiantes.

7.4 Análisis de correlación Liderazgo pedagógico y Desempeño docente

A continuación, se procede a revisar la relación existente entre liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño profesional de los docentes de las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Ambato. Este análisis se lo realizó a través del Coeficiente de correlación de Pearson (r) el mismo que permite identificar el grado de relación entre las variables (se espera que $r > 0,2$ o $r < -0,2$), así como potencial inferencial; es decir, que sea estadísticamente significativa ($p < ,05$)

Tabla 25: Correlación de las variables

Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1	-,710*
	Sig. (bilateral)		,032
	N	9	9
Desempeño docente	Correlación de Pearson	-,710*	1
	Sig. (bilateral)	,032	
	N	9	88

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaborado por: Ing. Paulina Vargas

Los resultados de la correlación de Pearson señalan una correlación inversa ($r = -,710$) lo que significa que a medida que aumenta el liderazgo pedagógico, disminuye el desempeño docente.

Tabla 26: Análisis de correlación entre Liderazgo Pedagógico y Desempeño Profesional

	G.I	R. A.	P.P	P.L	P.C.	M.D.	S.E	A.P
Gestión Institucional	1	,457**	,663**	,692**	-0,367	-0,310	-,680*	0,002
Recursos Administrativos		1	,502**	,542**	-0,052	-0,327	-0,289	0,371
Procesos Pedagógicos			1	,679**	-0,283	-0,317	-0,583	-0,295
Práctica Liderazgo				1	-0,391	-0,435	-0,361	-0,050
Programación Curricular					1	0,466	0,369	-0,290
Manejo Didáctica						1	0,392	-0,304
Sistema Evaluación							1	-0,234
Ambiente Profesional								1

Nota: * $p < ,05$, ** $p < ,01$: GI: Gestión Institución, RA: Recursos Administrativos; PP: Procesos Pedagógicos; PL: Práctica Liderazgo; PC: Programación Curricular; MD: Manejo de la Didáctica; SE: Sistema de Evaluación; AP: Ambiente Profesional.

La tabla 26 se observa los parámetros del Cuestionario del Liderazgo Pedagógico, así como las puntuaciones globales que muestran una relación alta y negativa ($r = -,710$) con el desempeño del docente; de lo que se interpreta que un aumento de liderazgo pedagógico incide de manera significativa ($p < ,01$) en una disminución del desempeño profesional docente.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

La capacidad de gestión de los directivos de las unidades educativas privadas es parcial, así lo señalan los resultados obtenidos del análisis descriptivo del cuestionario de liderazgo pedagógico, en una escala de 1 a 4, promedian 2,37 que lo ubican en la escala de valoración algunas veces; es decir que hace falta una mayor capacidad de gestión institucional, tener un mejor manejo de los recursos administrativos, mayor competencia en la orientación de procesos pedagógicos y una mayor práctica de liderazgo que le permitan a las instituciones educativas mejorar la calidad educativa y dar cumplimiento a sus objetivos planteados.

Los resultados del cuestionario que mide el desempeño docente en una escala de 1 a 4 es tiene una puntuación promedio de 3 que lo ubica en la valoración frecuentemente. Las debilidades encontradas se encuentran en la escasa planificación de la sesión de aprendizaje considerando los diversos recursos materiales y humanos, espacios fuera del aula de clases; se posibilita de forma limitada el aprendizaje colaborativo y cooperativo en la búsqueda de soluciones reales a problemas reales; se promueve de forma limitada la autoevaluación y coevaluación de los estudiantes; y, se delimita la participación de profesionales de diferentes especialidades en las tareas educativas por la falta de capacitación profesional.

Las fortalezas señalan la buena planificación de la unidad didáctica tomando como base la programática curricular anual; utiliza apropiadamente un lenguaje claro y sencillo valiéndose de ejemplos para lograr un mejor entendimiento en clase y además logra adaptar actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes; frecuentemente el docente actúa con justicia e imparcialidad con sus estudiantes; lo que evidencia que el desempeño docente es bueno.

Los parámetros de liderazgo pedagógico que se contraponen al desempeño docente mediante el análisis descriptivo de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la población participante para el logro de metas comunes es la poca gestión institucional que se contrapone al buen ambiente profesional existente. Esto se da porque los docentes han creado un equipo de trabajo positivo, productivo y comprometido porque al inicio del año escolar planifican adecuadamente las acciones a realizar durante el año lectivo.

Limitaciones de estudio

Una de las limitaciones a considerar en relación a la presente investigación que, para determinar con mayor relevancia, es la población de directivos con la que se trabajó, pues en este caso se trabajó exclusivamente con los directivos de dos instituciones educativas privadas: Atenas y Nuevo Mundo; por lo que se hace necesario en futuros trabajos, realizarlo y obtener una mayor colaboración de los directivos de todas las instituciones educativas de la parroquia donde se está investigando.

8.2 Recomendaciones

Capacitar a los directivos en temas relacionados a administración con el objeto de mejorar la gestión institucional especialmente en la identificación y análisis de situaciones conflictivas para fomentar un mayor apoyo a las familias en el aprendizaje de los estudiantes; estimular el cumplimiento de las horas efectivas en clase; mejorar la comunicación con la comunidad educativa.

Motivar a los docentes, se considere dentro de la planificación de la sesión didáctica los recursos existentes para aprovechar los recursos materiales y humanos que mejoren los procesos de enseñanza aprendizaje y consecuentemente incrementen su desempeño docente.

Mejorar la comunicación entre directivos y docentes con el objeto de aunar esfuerzos que incremente la gestión pedagógica, de esta forma los docentes tendrían un mejor conocimiento de los objetivos organizacionales de la institución educativa y un mayor involucramiento de todos sus integrantes.

9 Referencias Bibliográficas

- Ministerio de Educación. (2013). *Zonas, distritos y circuitos*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/zonas-distritos-y-circuitos/>
- Acuña, A., & Bolívar, C. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión*. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5172/Estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20directivos%20docentes%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El Liderazgo. De los gerentes de las pymes de Machala. *Scielo*, 187-195.
- Arancibia, V. (2012). *Directores: líderes para el desarrollo profesional docente*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Armijos, G. (2016). *Gestión Educativa en el Ecuador*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MAGEARLI/gestion-educativa-en-el-ecuador>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2017). Evaluación del Desempeño Docente. *Ministerio de Educación* , 144.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile: San Marino.
- Bazarra, L., & Casanova, O. (2013). *Directivos de Escuelas Inteligentes*. Madrid: SM.
- Bôhm, D., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *Leader* , 156-171.
- Bravo, C. (2017). *Liderazgo pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región*. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21539/TESIS%20U.C..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Quito: ESPE.
- Cantos, M., & Reyes, J. (2018). El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas de educación básica del cantón Cañar, Ecuador. *Revista Killkana Sociales*. Vol. 2. N°4, 1-8.
- Castro, F., & Castro, J. (2013). *Manual para el diseño de proyectos de gestión educacional*. Obtenido de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%20C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>

- Cerisola, M., & Páez, H. (2018). Evaluación de los niveles de satisfacción del estudiante-docente con el componente de práctica profesional en la Escuela de Educación de la FACE. *Revista Ciencias de la Educación*, 11-31.
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia. Vo. 20, núm. 2*, 150-161.
- Cóndor, B., & Remache, M. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Revista Cátedra*, 116-131.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *ResearchGate*, 231-254.
- Díaz, F. (2010). *Técnicas de elaboración de tesis*. Ambato: UTA.
- Estrada, L. (2017). *El desempeño docente*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Farfán, A., Mero, O., & Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Ciencias de la Educación. Comunicación corta*, 12.
- Gaitán, S. (2018). Importancia de la formación docente en la actualidad. *Nexos*, 5.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones. Nota Técnica N°6. *Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora EScolar: Universidad de Concepción, Chile*, 13.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2017). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Líderes Educativos*, 13.
- García, J. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. *Revista Científica. Ciencias de la Educación*, 11.
- García, L. (2017). Evaluación de la gestión educativa. . *Reflexiones*, 5.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- Guerrero, J. (2017). *Liderazgo situacional*. México: Dimensión empresarial.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, L. (2015). *Liderazgo y Dirección*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Empredane Gráficas Cía. Ltda.
- Hidalgo, B., & Rivera, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *ResearchGate*, 363-376.
- ISOTools. (2017). *Beneficios de asegurar la calidad en los centros educativos*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/11/11/beneficios-asegurar-la-calidad-en-los-centros-educativos/>

- Lecaros, R. (2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín - El Agustino - 20107*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7434/Lecaros_LRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López-Báez, I., López-Ramírez, E., Martínez, J., & Tobón, S. (2018). Gestión directiva: aproximación a un modelo para su organización institucional en la educación media superior en México. *Revista Espacios*. Vol. 39, N° 29, 22.
- Marroquín, R. (2013). *Confiabilidad y Validez de Instrumentos de investigación*. Perú: Biblioteca Nacional de Perú.
- Martínez, G., & Guevara, A. (2015). La evaluación del desempeño docente. *Ra Ximhai*, 113-124.
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del Director y Desempeño Profesional Docente en la I. E. "San Antonio de Jicamarca", del Distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana*. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1129>
- Ministerio de Educación . (2013). *Nuevo Modelo de Supervisión Educativa*. Quito: Ministerio de Educación. Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación.
- Ministerio de Educación. (2018). *¿Qué es el nuevo modelo de gestión educativa?* Obtenido de <https://educacion.gob.ec/que-es-el-nuevo-modelo-de-gestion-educativa/>
- Miranda, A. (2016). La gestión directiva: Un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 28.
- Navarro, M. (2017). Hacia un liderazgo educativo para la justicia social en las escuelas. *Tramas/Maepova*, 13.
- Ord, K., Mane, J., Smorti, S., Carrol-lind, J., Robinson, L., Armstrong-Read, A., . . . Meredith, E. (2013). Developing pedagogical leadership in early childhood education. *Líderes educativos*, 15.
- Ortíz, A. (2014). *El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los Centros de Educación Básica: Juan Ramón Molina, las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del Distrito Central* . Obtenido de <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/el-liderazgo-pedagogico-en-los-procesos-de-gestion-educativa-en-los-centros-de-educacion-basica-juan-ramon-molina-las-americas-nemecia-portillo-y-jose-cecilio-del-valle-municipio-del-districto-central.pdf>
- Pacheco, M. (2012). *TEma 7: Dimensiones de la gestión escolar*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/elaboraciondelpage/tema-7-dimensiones-de-la-gestion-escolar>

- Pedraja, L., Rodríguez Ponce, E., & Rodríguez Mardones, P. (2016). Estilo de liderazgo de Dirección Escolar y el logro académico de los estudiantes: Un estudio exploratorio. *Interciencia*, 748-756.
- Pesantes, A. (2017). El modelo educativo ecuatoriano y la contribución a la revolución de la educación entre la realidad y ficción. *Revista Indexada Edu.com Vol. 1. Núm. 1*, 7.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la forma docente en la educación superior en Colombia. *SOPHIA*, 16.
- Rodríguez, A. (2018). *El liderazgo emocional según Daniel Goleman*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/el-liderazgo-emocional-segun-daniel-goleman/>
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos de liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 12.
- Rodríguez, G. (2015). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 253-267.
- Salazar, V., & Pazmiño, G. (2016). La planificación territorial como base para la gestión Ministerial. Caso: Ministerio de Educación, Subsecretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito (SEDMQ). *Universidad Andina Simón Bolívar*, 139.
- Sánchez, H., Espinosa, J., & López, A. (2017). *Modelo de Evaluación Docente*. Quito: Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
- SENPLADES. (2012). *Rediseño de la Función Ejecutiva. De las Carteras de Estado y su Modelo de Gestión y Organización Territorial*. Quito: planificación.gob.ec.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*, 111-128.
- Tintoré, M. (2018). Líderes educativos y justicia social. Un estudio comparativo. *SciElo*, 12.
- Tutiven, S. (2018). *La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio "31 de Octubre" del Cantón Sanborondón, provincia del Guayas*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6376/1/T2717-MGE-Tutiven-La%20gestion.pdf>
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: UNESCO Lima.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de caldiad, Un desafío de orden superior. *PRELAC-UNESCO*, 8.
- Vidal, G. (2013). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito: Ministerio de Educación.
- Villa, M. (2017). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: SNTE.
- Welch, J. (2015). Liderazgo Pedagógico. *Docencia*, 5.

ANEXOS

Cuestionario de preguntas para medir el desempeño del docente (Dirigido al Directivo)

Presentación:

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información sobre el desempeño del docente de las instituciones privadas de la ciudad de Ambato, con el propósito de verificar su relación con el liderazgo pedagógico y aportar a su mejoramiento.

En tal sentido, mucho le agradeceré responder las preguntas con objetividad. Los datos serán administrados con estricta reserva y con fines estadísticos de la investigación que estoy realizando para obtener el Título Profesional de Magister en Gestión del Talento Humano, otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Instrucciones:

Para responder a las preguntas referentes a los datos del encuestado, usted tendrá que marcar con una equis en la línea correspondiente a la alternativa de respuesta que se ajusta a la realidad.

Sexo	Edad	En la institución desempeña el cargo de:
a) Masculino	De 25 – 35 años	a) Director
b) Femenino	De 36 – 46 años	b) Jefe/a Unidad Técnica
	De 47 en adelante	c) Inspector

Años de experiencia en la formación docente	Años de antigüedad en el cargo actual	Grado académico
Ninguna	De 1 - 3 años	a) Licenciatura
1 - 5 años	De 4 - 7 años	b) Maestría
6 - 10 años	De 8 – 10 años	c) PhD
11 - en adelante	Más de 11 años	d) Otro título

ITEMS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE		VALORACION			
Parámetro: Diseño de la programática curricular					
1	¿La/el docente planifica la Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje teniendo como base la Programación Curricular Anual?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
2	¿La/el docente planifica la Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje con sus pares del mismo nivel educativo, grado y/o área curricular?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
3	¿La/el docente planifica la Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje considerando las competencias previstas en el	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

	Programa Curricular Anual o en el Diseño Curricular Nacional?				
4	¿La/el docente planifica la Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje considerando estrategias de metodología activa para lograr aprendizajes significativos en las/os estudiantes?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
5	¿La/el docente planifica la Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje considerando materiales educativos acorde con los variados ritmos y estilos de aprendizaje, las inteligencias múltiples y los recursos propios de la localidad?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

6	¿La/el docente planifica la Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje considerando los diversos recursos materiales y humanos y espacios fuera del aula de clases?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
7	¿La/el docente planifica la Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje considerando información relevante sobre el contexto geográfico, económico y sociocultural donde se ubica la institución educativa y las familias?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
8	¿La/el docente planifica la Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje considerando indicadores e instrumentos para evaluar las competencias, las capacidades, los conocimientos y las actitudes previstas?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
9	¿La/el docente planifica la Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje considerando la utilización de diversas estrategias metacognitivas o de retroalimentación, concordante con el enfoque formativo de la evaluación?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

10	¿La / el docente planifica la Unidad didáctica y/o Sesión de Aprendizaje de manera sistemática y adecuada?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
11	¿La / el docente planifica la Unidad didáctica y/o Sesión de Aprendizaje cubre totalmente el programa presentado al inicio?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

ITEMS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE		VALORACION			
Parámetro: Manejo de la didáctica					
1	¿La/el docente orienta el desarrollo de su clase alrededor de preguntas y problemas sobre situaciones reales e importantes para las/os estudiantes?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
2	¿La/el docente propicia el aprendizaje colaborativo y cooperativo en la búsqueda de soluciones reales a problemas reales?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
3	¿La/el docente maneja los fundamentos y conceptos del área curricular que enseña?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
4	¿La/el docente utiliza un lenguaje claro y sencillo, valiéndose de ejemplos para lograr un mejor entendimiento de la clase?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
5	¿La/el docente utiliza organizadores gráficos, ejemplos específicos de los conceptos que utiliza?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
6	¿La/el docente utiliza estrategias de trabajo individual, en parejas, en pequeños grupos, en plenaria, etc.?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
7	¿La/el docente utiliza materiales teniendo en cuenta los aprendizajes previstos, los ritmos y estilos de aprendizaje y las múltiples inteligencias?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

8	¿La/el docente organiza el tiempo de manera efectiva y flexible teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje de las/os estudiantes?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
9	¿La/el docente motiva de buena forma a los estudiantes para estudiar los contenidos de la asignatura?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
10	¿La / el docente utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información (correos electrónicos, chats, plataformas, etc.)	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
11	¿La / el docente adapta actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

ITEMS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE		VALORACION			
Parámetro: Aplicación de un sistema de evaluación					
1	¿La/el docente cuenta con instrumentos para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes de sus estudiantes?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
2	¿La/el docente promueve la autoevaluación de las/os estudiantes; es decir, la valoración y calificación de sus propios aprendizajes?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
3	¿La/el docente promueve la coevaluación de las/os estudiantes; es decir, la valoración y calificación de los aprendizajes logrados por sus compañeras/os?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
4	¿La/el docente evalúa las capacidades, conocimientos y actitudes que han adquirido las/os estudiantes en el desarrollado con la	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

Unidad Didáctica y/o Sesión de Aprendizaje?				
---	--	--	--	--

ITEMS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE		VALORACIÓN			
Parámetro: Ambiente profesional					
1	¿La/el docente demuestra su vocación hacia la enseñanza?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
2	¿La / el docente asiste con puntualidad a la institución y a sus clases?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
3	¿El / la docente actúa con justicia e imparcialidad con sus alumnos?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
4	¿El / la docente promueve y busca el mejoramiento de la Institución Educativa?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
5	¿El / la docente tiene una buena relación y comunicación con sus alumnos?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
6	¿El / la docente fomenta la práctica de valores en la Institución Educativa?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
7	¿El / la docente participa y se integra en las actividades que se realizan en la institución?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
8	¿El / la docente promueve un ambiente de respeto, cordialidad para el trabajo en el aula?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
9	¿El / la docente muestra una buena relación con sus compañeros de trabajo?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
10	¿El / la docente fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

Gracias por su colaboración

**Cuestionario de preguntas para medir el liderazgo pedagógico del directivo
(Dirigido al Docente)**

Presentación:

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información sobre el liderazgo pedagógico del directivo de las instituciones privadas de la ciudad de Ambato, con el propósito de verificar su relación con el desempeño docente y aportar a su mejoramiento.

En tal sentido, mucho le agradeceré responder las preguntas con objetividad. Los datos serán administrados con estricta reserva y con fines estadísticos de la investigación que estoy realizando para obtener el Título Profesional de Magister en Gestión del Talento Humano, otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Instrucciones:

Para responder a las preguntas referentes a los datos del encuestado, usted tendrá que marcar con una equis en la línea correspondiente a la alternativa de respuesta que se ajusta a la realidad.

Sexo	Edad	Nivel educativo en que labora
a) Masculino	De 25 – 35 años	a) Preparatoria
b) Femenino	De 36 – 46 años	b) EGB
	De 47 en adelante	c) Bachillerato

Años de experiencia en la formación docente	Describiré el cargo de	Grado académico
Ninguna	Director	a) Licenciatura
1 - 5 años	Jefe Unidad Técnica/Coordinador	B) Maestría
6 - 10 años	Inspector	c) PhD
		d) Otro título
11 - en adelante	Otro (cuál)	

ITEMS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE		VALORACION			
Parámetro: Capacidad en la gestión institucional					
1	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, orienta la socialización del modelo educativo?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
2	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, establece juntamente con las/os docentes las metas de aprendizaje que deben lograr las/os estudiantes	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

	y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, ¿etc.?				
3	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, organiza espacios de integración del personal docente y administrativo que fomenten un clima laboral favorable, al trabajo en equipo y un desempeño profesional eficiente?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
4	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
5	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, fomenta el apoyo de las familias en el aprendizaje de sus hijas/os?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

ITEMS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE		VALORACION			
Parámetro: Habilidad en el manejo de los recursos administrativos					
1	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, gestiona ante las instituciones públicas y/o privadas el incremento y/o mejoramiento del equipamiento que demanda la institución educativa?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
2	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, gestiona ante las instituciones públicas y/o privadas el incremento y/o mejoramiento del material educativo que demanda la institución educativa?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
3	¿Con qué el/la directora/a de la Unidad Educativa, difunde entre las/os docentes y estudiantes los materiales educativos con que	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

	cuenta la institución educativa en beneficio de la enseñanza y el aprendizaje?				
4	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
5	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas (exposiciones, reuniones, paneles, etc.), para hacer públicos los resultados de la gestión?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

ITEMS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE		VALORACION			
Parámetro: Competencia en la orientación de los procesos pedagógicos					
1	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, organiza espacios de capacitación dentro de la institución educativa, con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de las/os docentes?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
2	¿Con qué el/la directora/a de la Unidad Educativa, organiza espacios de intercambio de experiencias en torno a las prácticas pedagógicas que llevan a cabo de las/os docentes para mejorar el desempeño profesional de las/os docentes?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
3	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, apoya en la implementación de proyectos de innovación centrados en los aprendizajes de las/os estudiantes?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
4	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa,	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

	orienta el proceso de planificación curricular anual con la participación de todas/os las/os docentes?				
5	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, orienta la elaboración de las Unidades Didácticas y/o Sesiones de Aprendizaje, organizando a las/os docentes por grados y/o áreas curriculares	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
6	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, realiza observaciones de clase y orienta a las/os docentes en la aplicación de estrategias metodológicas, que permitan el aprendizaje de las/os estudiantes?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
7	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, realiza observaciones de clase y orienta a las/os docentes en el uso óptimo del tiempo, priorizando actividades que en su duración permitan el logro de aprendizajes en las/os estudiantes?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
8	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, realiza observaciones de clase y orienta el proceso de evaluación teniendo en cuenta los aprendizajes que se han previsto lograr en las/os estudiantes?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
9	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, orienta a las/os docentes para la comunicación de los resultados de la evaluación de los aprendizajes, asegurando que las/os estudiantes, sus madres y padres cuenten con la información de manera oportuna?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

	ITEMS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE	VALORACIÓN			
Parámetro: Práctica eficacia de liderazgo					
1	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
2	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, concentra su atención para resolver problemas, errores o quejas?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
3	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, realiza un seguimiento de los errores detectados?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
4	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, sugiere buscar nuevas formas de hacer el trabajo?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
5	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, expresa su satisfacción cuando cumplo con las expectativas ?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
6	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, va más allá de su propio interés por el bien del grupo ?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
7	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, incrementa mi esfuerzo y motivación?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
8	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, tiene en cuenta mi opinión en las reuniones de trabajo?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
9	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, promueve la correcta comunicación y el buen uso de las relaciones interpersonales?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

10	¿Con qué frecuencia el/la directora/a de la Unidad Educativa, promueve el trabajo en equipo?	siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
----	--	---------	----------------	---------------	-------

Gracias por su colaboración



Ambato, 7 de agosto del 2020

Doctora
Diana Morales PhD
COORDINADORA DE POSGRADOS DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE
LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
Presente. -

De mi consideración:

Yo, Ana María Bakach Sevilla en mi calidad de Rectora de la Unidad Educativa Nuevo Mundo, pongo en su conocimiento que autoricé a la Ing. Paulina Maribel Vargas Vargas, con C.I. 180846384 para que realice su trabajo de investigación y pueda desarrollar su proyecto "Liderazgo Pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Ambato" para el efecto he dispuesto se brinde las facilidades necesarias para la recolección de datos.

Particular que pongo en su conocimiento para fines pertinentes,

Atentamente,

MSc. Ana María Bakach S.
RECTORA





Ambato, 07 de agosto del 2020

Doctora
Diana Morales PhD
**COORDINADORA DE POSGRADOS DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE
LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**
Presente

De mi consideración:

Yo, Msc. Doctor Manuel Jesús Fierro Vásquez en mi calidad de Rector de la Unidad Educativa Atenas, pongo en su conocimiento que autoricé a la Ing. Paulina Maribel Vargas Vargas, con C.I. 180846384 para que realice su trabajo de investigación y pueda desarrollar su proyecto "Liderazgo Pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Ambato" para el efecto he dispuesto que brinden las facilidades necesarias para la recolección de datos.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,
UNIDAD EDUCATIVA ATENAS


Msc. Dr. Manuel Fierro
RECTOR

