



UNAE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Especialización en:

Gestión de la Calidad en Educación

Mención en: Asesoría Educativa

Asesoría en liderazgo pedagógico para efectivizar los procesos de la dimensión de Gestión Pedagógica, a una Escuela de Educación Básica, de la parroquia Ricaurte

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la Calidad en Educación.

Autora:

Jacqueline Susana Sinchi Uchupaille

CI: 0104781901

Tutor:

Ph. D. Blanca Edurne Mendoza Carmona

CI: 0151941499

Azogues, Ecuador

01-marzo-2020

AGRADECIMIENTO

Expreso mis sinceros agradecimientos a la Ph. D. Blanca Mendoza, por la paciencia, asesoría y orientación en la realización del presente proyecto, ya que, sin sus directrices de manera oportuna y acertada, no hubiese logrado alcanzar esta meta.

A los docentes de la Especialización, por compromiso en bien y mejora de la Calidad Educativa, demostrada en cada una de las actividades planteadas.

A las Instituciones educativas que aportaron en la construcción de este proyecto, desde sus sugerencias, puntos de vista y conocimiento.

Dedicatoria

El presente proyecto es dedicado a mis hijos y mi familia, que son mi centro, a mi esposo por su acompañamiento, paciencia y por el apoyo incondicional. A mi madre que en vida siempre me inspiro a superarme, decirle que todo esto es por ella, que la llevo presente con cada consejo que me daba. A mi padre, que es mi apoyo y fortaleza, que hoy gracias a él, se hace realidad el logro de una de mis metas, gracias por todo.



El presente protocolo de investigación se centra en la función de Asesoría Educativa, desde el apoyo al Director en liderazgo pedagógico, dentro de en una Escuela de Educación Básica, del área rural, de la parroquia Ricaurte, en la cual se evidenciará mediante un análisis de ¿cómo se lleva el liderazgo pedagógico? y para la complementación de la misma se hará una comparación con otra institución perteneciente a la misma parroquia, pero correspondiente al sector urbano, desde donde se extraerá desde los docentes y directores, información respecto a su función como líder y sobre el conocimiento del ámbito pedagógico, en el acompañamiento de la práctica docente.

Para esto se elabora una breve descripción de lo que es el liderazgo, desde la perspectiva de varios autores y haciendo particular énfasis en el ámbito educativo y en el modelo pedagógico del Sistema Educativo Nacional, contrastándola con los Estándares de Calidad propuestos en el 2012 y en el 2017. Para lo cual se rescata información proporcionada de docentes y directivos sobre el rol que cumple el director/rector para que los procesos educativos sean de calidad; destacando principalmente las perspectivas que tienen sobre el liderazgo y las practicas pedagógicas y como son encaminadas a superar adversidades en los procesos académicos.

Palabras clave: liderazgo, educación, pedagogía, estándares, calidad, director, características, valores, líder, pedagógico.



This research protocol focuses on the Educational Advisory function, from supporting the Director in pedagogical leadership, within a Basic Education School, in the rural area, in the Ricaurte parish, in which it will be evidenced by an analysis of How is pedagogical leadership carried out? and for the complementation of it, a comparison will be made with another institution belonging to the same parish, but corresponding to the urban sector, from where it will be extracted from the teachers and directors, information regarding their role as leader and about the knowledge of the pedagogical field , in the accompaniment of teaching practice.

For this, a brief description of what leadership is is elaborated, from the perspective of several authors and with particular emphasis on the educational field and on the pedagogical model of the National Educational System, contrasting it with the Quality Standards proposed in 2012 and in in 2017. For which information provided by teachers and managers is rescued on the role played by the director / rector so that the educational processes are of quality; mainly highlighting the perspectives they have on leadership and pedagogical practices and how they are aimed at overcoming adversities in academic processes.

Keywords: leadership, education, pedagogy, standards, quality, director, characteristics, values, leader, pedagogical.



1	INTRODUCCIÓN.....	9
1.1	Planteamiento del problema de investigación	11
1.2	Contextualización de la situación o problema a investigar	14
1.3	Justificación	16
1.4	Objetivos.....	17
1.4.1	Objetivo General	17
1.4.2	Objetivos Específicos	17
2	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	17
2.1	Líder y liderazgo en la gestión escolar	18
2.1.1	¿Qué es ser líder?.....	18
2.1.2	Tipos de líder.....	20
2.1.3	Características del líder	21
2.2	¿Qué es el liderazgo?.....	23
2.2.1	Tipos de liderazgo	24
2.2.2	Características del liderazgo	27
2.3	Líder y el liderazgo.....	29
2.3.1	Director de escuela como líder escolar:.....	30
2.4	Modelos pedagógicos para el liderazgo en las instituciones educativas	31
2.4.1	¿Qué es pedagogía?.....	31



2.4.2	Tipos de modelos pedagógicos	33
2.4.3	Líder y el manejo de los componentes pedagógicos	35
2.5	Estándares de calidad educativa en Ecuador	36
2.5.1	¿Qué son los estándares de calidad?	36
2.5.2	Estándares 2012 y Estándares 2017 en el componente del directivo ..	37
2.5.3	Estructura de los estándares de calidad: figura del asesor y figura del directivo	39
2.5.4	Liderazgo	41
2.5.5	Gestión pedagógica.....	42
2.5.6	Gestión del talento humano y recursos.....	42
2.6	Perfil del director según el Ministerio de Educación del Ecuador	43
3	METODOLOGÍA.....	45
3.1	Diseño de investigación	47
3.2	Población, muestra o participantes	48
3.3	Técnicas e instrumentos aplicados	48
4	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1	Características y funciones de un líder pedagógico	52
4.2	El líder pedagógico y su rol con los docentes	55
4.3	Liderazgo pedagógico y conocimiento pedagógico para la mejora de los Estándares de Calidad	58



5	PROPUESTA.....	59
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
8	ANEXOS.....	67

1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo estipulado por el Ministerio de Educación del Ecuador, el director o rector de un establecimiento educativo debe velar para que los estudiantes reciban una educación de calidad. Para que este proceso se lleve a cabo, deberá orientar, apoyar y monitorear los diferentes procesos internos de gestión escolar y de desempeño profesional docente, enmarcados en la práctica pedagógica que se desarrolla dentro de las aulas; procesos que están establecidos en los estándares de calidad. Además, deberá cumplir con las atribuciones o funciones que como director debe ejercer establecidas en el Reglamento de Ley Orgánica de Educación Intercultural, estipulados en los Artículos. 44, 45,46 y 47; vinculando a la Comunidad Educativa (padres de familia, docentes, estudiantes), para que formen parte del proceso educativo, permitiéndole al estudiante desarrollar sus capacidades de forma integral.

Para que los estudiantes reciban una educación de calidad, el Ministerio de Educación, con miras a apoyar y orientar a los actores del sistema educativo (docentes, directivo, estudiantes) y también monitorear la calidad de los procesos, establece criterios que deberán cumplir enmarcándolos en “estándares”. Los estándares de calidad son descriptores de logros esperados que corresponden a cada actor educativo: directivos, docentes y organismos educativos. Estos estándares buscan evaluar, sugerir e implementar propuestas para mejorar la calidad del sistema educativo ecuatoriano. Los estándares que se monitorean o aplican, dentro de las instituciones educativas son: estándares de Aprendizaje; de Gestión Escolar; de



Desempeño Profesional Directivo y de Desempeño Profesional Docente y de Infraestructura Escolar. De esta manera, se proponen los estándares de calidad educativa para orientar, apoyar y monitorear la gestión de los profesionales de la educación a través de un sistema de evaluación adecuado y pertinente (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017).

El Ministerio de Educación proporcionó en el año 2017 un manual con criterios, para verificar el desempeño de estos los estándares de calidad, que se estructura por dimensiones: Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Convivencia, Participación Escolar y Cooperación, y Seguridad Escolar; por componentes (basados en las dimensiones); por estándares (descriptor de logros esperados por los actores educativos); por indicadores (calidad del estándar), y por medios de verificación (evidencias obtenidas en el cumplimiento del estándar), con lo cual el proceso estará enfocado en la dimensión de gestión pedagógica, para la búsqueda de una educación de calidad. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017).

El presente estudio se enfoca en la Dimensión Administrativa (componente de Desarrollo Profesional) y en la Dimensión de Gestión Pedagógica (componente de enseñanza aprendizaje y de refuerzo escolar) dirigidas a la figura del Directivo, ya que su rol se ha inclinado hacia la parte administrativa y burocrática, donde la parte pedagógica (enseñanza-aprendizaje) se va disminuyendo, cuando el Directivo cumple con varias funciones a la vez limitando su esfuerzo y enfocándolo en aspectos más administrativos.

El objetivo de este proyecto es ofrecer asesoramiento a los directivos de dos escuelas de Educación Básica ubicadas en la provincia del Azuay, del Cantón Cuenca, Jacqueline Susana, Sinchi Uchupaille



parroquia Ricaurte. La ubicación de las instituciones tiene una diferencia muy marcada, porque una está en el área urbano rural y otra la zona rural de la misma parroquia. En cuanto al personal docente, la escuela que se encuentra en la zona rural cuenta con un cuerpo docente reducido de 8 docentes, mientras que la que se encuentra en la zona urbano-rural cuenta con más de 30 docentes. Una de las metas que se buscan con este trabajo es que la figura del directivo pueda anticiparse a situaciones que necesiten ser reestructuradas y hacer propuestas para alcanzar la calidad educativa.

1.1 Planteamiento del problema de investigación

En las instituciones educativas de las que he formado parte como docente he podido observar distintos tipos de organización, tanto en lo orgánico estructural (roles) como en lo orgánico funcional (áreas, departamentos, secciones, etc.). En estos roles se evidencia la labor que desempeña el directivo en el momento de plantear, organizar y delegar funciones para el logro y la consecución de objetivos institucionales, que conlleven al cumplimiento de los estándares de calidad educativa.

Sin embargo, no todas las instituciones educativas cuentan con las mismas características, condiciones o necesidades. Estas pueden variar de acuerdo al contexto social, cultural, económico y geográfico del que son parte. Tal es el caso de la escuela que se encuentra en un área rural, ubicada en la provincia de Ricaurte y cuenta con un reducido número de docentes, en total 8. Para cumplir con las necesidades académicas y de gestión de la institución, los docentes deben rotar y redistribuirse en varias actividades relacionados con el logro de los estándares, pero también actividades a ejecutar por parte de la institución (programas culturales,



deportivos, de índole social), lo que genera expectativas para la evaluación de la institución y en la consecución de los estándares. En este sentido, una de las dificultades más evidentes tiene que ver con el proceso de evaluación al que se deben someter todas las instituciones educativas. Este es un proceso que evalúa a las instituciones y muchas veces sin tomar en consideración las condiciones particulares de las mismas, por ejemplo: no todas las instituciones cuentan con un Departamento de Consejería Estudiantil “DECE” y otras muy puntuales solo existe un docente y debe arrogarse todas las funciones.

Durante los procesos de Asesoría Educativa realizados en esta institución de la zona rural, en revisión de los informes emitidos auditoría, se evidencian los logros o metas alcanzadas y no cumplidas por cada actor escolar en la Dimensión de Gestión Administrativa y Pedagógica; haciendo hincapié en los componentes de Desarrollo Profesional y Enseñanza Aprendizaje. Estos componentes son referidos al actualizar conocimientos, mejorar procesos profesionales de la institución, la planificación y ejecución de las prácticas pedagógicas, de evaluación y de refuerzo académico, necesarias para la consecución de una educación de calidad.

Un ejemplo claro es el de uno de los componentes de la Dimensión de Gestión Pedagógica hace referencia a “Acompañamiento a la práctica docente”, estableciendo el estándar D1.C2.GE5. Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017, p.29). Sugieren como uno de los medios de verificación es observación áulica, círculos de estudio, clases demostrativas y procesos de auto, hetero y coevaluación, pero como implementar con



personal reducido, y con arrogación de funciones de varios roles, el mismo que es asignado por el Ministerio de Educación del Ecuador (2016, p. 14), en el Reglamento de la Ley de Orgánica de Educación Intercultural cuando no hay la cantidad de estudiantes mínima.

Cuando los estándares educativos institucionales se encuentran incompletos o en su defecto no existen, el director como parte de sus atribuciones en el Art. 44, numeral 19, debe recibir a los asesores o funcionarios de regulación educativa, a los cuales deberá proporcionar la información e implementar las recomendaciones Ministerio de Educación del Ecuador (2016, p. 15). En este sentido, el primer contacto del asesor es con el director de la institución, donde se realizará un diagnóstico previo y verificación de la existencia de documentos o las evidencias del trabajo realizado y ejecutado; en un segundo momento, se le asesorará y orientará al directivo en los estándares a cumplir, donde se hará énfasis en los indicadores con baja puntuación o de implementación inmediata. Aquí el directivo deberá transmitir la información a los organismos establecidos por el RLOEI en su Capítulo IV, art. 48, y deberá establecer los medios comunicativos o profesionales para alcanzar los estándares no completados. En este espacio se hace una revisión de lo que respecta la Dimensión de Gestión Administrativa y la Gestión Pedagógica, donde el directivo propondrá los cambios para alcanzar el estándar. De aquí surgen algunas interrogantes que como asesores nos podemos plantear: ¿el director está preparado para afrontar y conseguir los estándares a implementar? ¿El director, al ser el primer asesor dentro de la institución, puede dar los lineamientos claros en la parte pedagógica? ¿Puede identificar el clima laboral con el trabajo para la delegación de funciones? ¿El director



puede transmitir la información de forma eficaz, dada por asesoría al personal docente para la implementación? ¿El director da el seguimiento y monitoreo respectivo para el logro de los estándares?

Con base en esto, podemos decir que el directivo tiene un papel muy importante para la institución ya que se encargara de orientar, transmitir, estimular, evaluar y retroalimentar los procesos en el cumplimiento en los diferentes componentes de los estándares de calidad, demostrando su liderazgo pedagógico al preparar de forma adecuada a los docentes en un fin común, la Calidad Educativa.

1.2 Contextualización de la situación o problema a investigar

El liderazgo orientado a lo pedagógico se enfoca en los rasgos, conductas o acciones que impactan en docentes y estudiantes para mejorar su desempeño general dentro del Sistema Educativo, dando lugar a plantear diversos modelos de dirección y liderazgo educacional, con lo cual en un estudio en mención de liderazgo de unas escuelas demostró, que los buenos líderes enfocados en lo pedagógico tienen altas aceptaciones por parte de los docentes, familias y los mismos estudiantes por sus aplicaciones destacadas en el aula. Esta aceptación dependerá de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo, ejecutado por los directivos, lo que influirá en las motivaciones y capacidades de los maestros al igual que el ambiente escolar. En este sentido se plantean dos tipos de liderazgo por su función: uno enfocado en la administración de centros educativos, y otro enfocado en los aspectos curricular y pedagógico (Molina, 2011).

El director, es el principal responsable de la gestión escolar, cumple la función de articular, conducir y facilitar los diferentes procesos al interior de la escuela,



dependiendo de la calidad del equipo directivo ejerciendo un liderazgo eficaz influyendo en la motivaciones, capacidades y condiciones de los docentes, que transformaran la práctica pedagógica en las aulas y, por ende, los aprendizajes de los estudiantes (Freire y Miranda, 2014). En Perú se plantea a la gestión educativa desde lo administrativo y lo pedagógico, al igual que los de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, desarrollando a los estudiantes de forma integral, por lo que el director no puede dejar de lado la parte pedagógica, o limitándola a la observación de prácticas en el aula según Freire y Miranda (2014). Dándole al director un rol indirecto en el rendimiento académico, ya que este motivara el desarrollo de competencias docentes.

En el Ecuador, el Ministerio de Educación plantea desde los estándares de calidad, en el ámbito de gestión pedagógica, aspectos necesarios para la planificación y ejecución de acciones que permitan llevar acabo las prácticas pedagógicas, su ejecución, evaluación y refuerzo, así como el aseguramiento y atención al desarrollo biopsicosocial del estudiantado. Ministerio de Educación del Ecuador (2017).

En los procesos pedagógicos, el directivo es uno de los actores más importantes porque orientará, guiará y fortalecerá las actividades pedagógicas para que se lleven a cabo de la forma adecuada. Él es quien lidera la ejecución, evaluación y retroalimentación a los distintos organismos institucionales para la consecución de la calidad educativa. No obstante, en algunas situaciones el directivo da prioridad a aspectos burocráticos, meramente administrativos, desvinculando la parte pedagógica y relegando la importancia que tiene la parte pedagógica dentro del proceso educativo.



En el contexto de los roles institucionales, la figura del directivo se ha trasladado al aspecto más administrativo, recalcando que también es parte importante para el logro de objetivos, pero dejando la parte pedagógica en un segundo plano o contemplándolo a una labor con intervenciones poco acertadas e ineficaces, recalcando que este elemento del fin mismo de la educación.

El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes, asesorándolos pedagógicamente a los docentes y utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación, evaluación y retroalimentación para su mejoramiento continuo, propuesto por Ministerio de Educación del Ecuador (2012). Es importante que este trabajo técnico-pedagógico sea realizado de forma adecuada, ya que de no ser así los procesos de educación se verán deficientes y no se elaboraran de forma efectiva ni de calidad, por lo que el asesor deberá fortalecer al directivo desde el diagnóstico situacional, los factores a analizar, la distribución institucional y hasta la reestructuración en la delegación de funciones su orientación.

Con este proyecto se busca establecer lineamientos para el que directivo ejerza un liderazgo, no solo como una forma de dirigir a un grupo humano, sino que este se prepare en el campo pedagógico y pueda generar cambios de forma asertiva, transformacional y compartida en torno al aspecto pedagógico para fortalecer su práctica; siendo este el primer eje para que una institución educativa exista y exponga una estrategia para impulsar de manera oportuna y eficaz el logro de estándares de calidad.



1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Apoyar el liderazgo pedagógico del directivo institucional desde el rol de la asesoría educativa para una ejecución eficaz de la dimensión de Gestión Pedagógica.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Hacer un análisis conceptual de los perfiles del directivo de una institución educativa y de un líder pedagógico.
- Establecer una tipología de las características de un líder y procesos de liderazgo dentro de unas instituciones educativas.
- Realizar una observación participante dentro de instituciones para contrastar las características del líder y el liderazgo.
- Proponer, a partir de la Normativa actual del Sistema Educativo Nacional, un perfil del líder pedagógico dentro de instituciones educativas y sus características.

2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El siguiente trabajo se enfoca en rol del directivo dentro de la institución educativa y como este se desenvuelve en la parte pedagógica para la ejecución de los diversos planes académicos y a su vez la consecución de los estándares de calidad, reconociendo los diferentes modelos pedagógicos y enfocándose en el más apropiado o la riqueza de la diversidad de los modelos, para establecer tomando en cuenta desde la asesoría el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Desarrollaremos algunas perspectivas de los estándares del 2012 y los del 2017, las



diferencias y el rol de asesor dentro del establecimiento y el enfoque que promueven en los mismos, de lo que ser líder y su ejecución a través del liderazgo, vinculándolo con la parte pedagógica para el alcance o logro de estándares de calidad, finalizando con una propuesta de fortalecimiento al rol del líder pedagógico.

2.1 Líder y liderazgo en la gestión escolar

En esta primera sección estableceré parámetros sobre lo que es un líder y las particularidades que lo harán hacer destacar dentro de la organización educativa, visto desde algunos aspectos como su rol social, las tipologías del líder y sus características. Al hablar del líder como un agente social y escolar, también se abordará el tema del liderazgo como la acción de este agente. En este apartado considero importante hablar del liderazgo como medio de vinculación y cohesión del clima organizacional de una institución educativa, al igual que sus características. Como conclusión de este capítulo, se dará una visión general de lo que es un director de una institución educativa, de acuerdo (Fullan, 2014) el rol del director debería encaminar en el proceso de enseñanza, convirtiéndose en un referente de líder pedagógico y a su vez que rol desempeñaría este último en el logro de los estándares de calidad educativa.

2.1.1 ¿Qué es ser líder?

El término “líder” se relaciona comúnmente con una persona que, según (Zalles, 2011), es ser un “guía” o alguien que “dirige”, es quien está al frente de un grupo de personas, también Zalles (2011), incluye, la palabra “inspiración” destacando a figuras importantes, por su impacto en el movimiento de masas, con grandes discursos, posicionándolo más como una figura de autoridad, que dirigirá a un grupo de



personas, sin involucrarse con el grupo, planteándose como fin común, la meta de la Organización, y que instruya desde las necesidades y busque soluciones, pero tampoco da una respuesta a las verdaderas intenciones de la institución.

En cambio, (López y Leal, 2005, p.2) destacan que: “los líderes son importantes porque sus palabras y actuaciones siguen teniendo una importante repercusión en el comportamiento de las personas y en la orientación de las organizaciones e instituciones”. Con lo cual, los líderes no solo son un centro de referencia, sino que marcan la diferencia dentro de las instituciones, organizaciones y con personas, dando a entender que su implicación, empoderamiento o posesión dentro de estas, con su actuar o su desenvolvimiento, trascienden en todo lo que ejecuta o se planea generando cambios oportunos gracias a su forma de gestionar las actividades. De esta manera el líder es una persona que está en la capacidad de adaptarse a los cambios respondiendo a los nuevos desafíos sociales, respondiendo a las necesidades del momento, que son impredecibles o poco controlables y porque no decirlo en el ámbito educativo también ya que cada docente a quien tiene como grupo para el trabajo transmitirá su estabilidad en la práctica y atendiendo a las necesidades tanto de su talento humano a cargo como de los destinatarios.

Tratando de establecer una definición propia para tener un primer acercamiento teórico al perfil de líder, podría decirse que el líder es una persona que está al frente de los organismos, instituciones o grupo de personas, que dirige, guía e inspira a la consecución de objetivos o metas planteadas, que respondan a los cambios y resuelvan las necesidades que se presenten.



2.1.2 Tipos de líder

Considerando que el planteamiento de líder, se desarrolla en una concepción más desde la parte administrativa, gerencial (Clerc, Saldivia, y Serrano, 2006) y (Naranjo, 2015) realizan una clasificación de aspectos referentes al líder que expongo en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tipos de líderes

TIPOS DE LÍDER	
Autócrata: solo informa.	Autoritario: “controladores”
Persuasivo: convence de sus decisiones.	Relacional: “se caracteriza por alto enfoque en las relaciones, búsqueda incesante por construir la calidad en su organización y cuidado especial de las finanzas”
Consultivo: considera los aportes de los demás para la toma de decisiones.	Situacional: su proceder es acorde a quien se dirige.
Participativo: los demás deciden, el solo modera y establece límites.	Participativo, 1. el reto en el proceso, 2. Inspirar una visión compartida, 3. habilitar a otros para actuar, 4. modelar el camino y 5. dar valor al corazón

Tabla 1 Fuente: Clerc, Saldivia, & Serrano (2006) y Naranjo (2015).

En la tabla expuesta anteriormente se expone algunas similitudes lo que genera ciertas expectativas hacia el líder y su rol dentro de las instituciones, organizaciones o frente a los grupos de personas.

Estos tipos de líderes podrían acercarnos al sujeto que se empodere o posicione en las instituciones escolares, dejando algunos cuestionamientos sobre ¿quién está al frente de las instituciones? ¿Que se busca al plantear un líder en el ámbito educativo? ¿Tiene el Ministerio de Educación del Ecuador un verdadero punto de vista acerca del líder y su empoderamiento en el ámbito educativo, dentro del manejo curricular?



¿Estos tipos de líderes estarán acorde a las necesidades educativas institucionales?

Lo que nos lleva a plantearnos que tipos de líderes queremos o debemos tener para que se obtenga una calidad educativa y que estos estén en la capacidad de impulsar nuevos proyectos y que los procesos respondan a las necesidades actuales de las instituciones educativas, y que sobre todo puedan cohesionar los criterios.

De acuerdo con la tabla 1, el líder podría tener características de todos los mencionados, y que podría estar expuesto de acuerdo a las diversas situaciones o escenarios, tomar actitudes de cada uno de los tipos de líder, lo cual tendría que ir transformando en oportunidad para desarrollarse e ir manejando las situaciones de forma que pueda cambiar las circunstancias y equilibrar para la toma de decisiones efectiva.

2.1.3 Características del líder

Al plantearnos algunas dudas, recopilé algunas características propuestas por (Hughes, Ginnett, y Curphy, 2007) y (Lepeley, 2003). De acuerdo con los autores, los líderes deben tener las siguientes cualidades, capacidades y aptitudes:

- ✓ Promover iniciativa e innovación
- ✓ Ser inspiradores
- ✓ Ser visionarios
- ✓ Promotores de nuevas ideas
- ✓ Promuevan el cambio
- ✓ Estimulen acciones
- ✓ Promueven acciones
- ✓ Deleguen poder



Ahora bien, estas características pueden irse desarrollando con el tiempo, involucrándose en el medio, tomando situaciones al estar al frente de la institución, ya que en el momento de la toma de decisiones es donde surge el verdadero líder, que le permite demostrar sus capacidades y como lograra la consecución de objetivos, dando paso a que crezca como sujeto y el grupo humano lo posicione como líder de acuerdo a sus capacidades y resoluciones.

Dentro de los grupos o comunidades pueden haber muchos líderes, que impulsarán los cambios pero no todos estarán en la capacidad de dirigir o guiar, lo que hace que no todos, puedan apoyar a ese líder, ya que este puede solamente regirse a sus necesidades o en su defecto omitir las acciones de los demás líderes con el afán de que solo este se posicione, dejando de lado los objetivos con el que se realizó la unión del grupo o comunidad, desestimando las necesidades y estimulando la deserción de proyectos o actividades planteada para la consecución de las metas.

Los líderes dentro del ámbito escolar tienden a estar expuestos continuamente a críticas, ya que estos manejan o están al frente de otros líderes, que por la figura educativa le son asignados y estos deberán adaptarse a los cambios,

a las realidades institucionales y la confrontación de diversas opiniones y este debe tener la capacidad de ir discerniendo y priorizando lo que necesita la institución, para que todos puedan aunar esfuerzos y logren alcanzar las metas. La dificultad se presentaría cuando este líder está limitado en capacidades o no están totalmente desarrolladas, es ahí donde la confrontación se antepone y se genera contradicciones



con los líderes de la institución, eliminando toda capacidad de emerger y concluir actividades educativas por su limitada identidad en el campo educativo.

En lo que respecta al entorno educativo ecuatoriano el Ministerio de Educación del Ecuador (2012), plantea que un directivo de calidad buscará aportar de forma significativa en el ejercicio del liderazgo y de la gestión en la institución educativa del País. Cabe recalcar que, al referirnos a los directivos, son quienes desarrollan funciones indispensables desde su rol de director o Rector y el Subdirector o Vicerrector que deben realizar.

2.2 ¿Qué es el liderazgo?

Sobre la definición de liderazgo, ha sido mencionado por muchos autores, han sido puestas desde varios aspectos que responderán al contexto en el que se proponga, desarrolle o punto de vista del autor. Por lo que en nuestro caso enfocaremos más hacia la parte Educativa y que cambios hará dentro de la institución.

Según (Gaspar y Rojas 2006) mencionan que el liderazgo es “el arte de conducir hombre y mujeres para construir un futuro” (p.18); mientras que Lussier y Achua (2002) plantean que “es un proceso en el que los líderes influyen en otras personas que son sus seguidores, para lograr un objetivo planteado en una organización a través del cambio (p.8).

Por su parte, (Delgado, 2005) define que “el liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (p.371).



Considerando las exposiciones anteriores se podría plantear que el liderazgo es una función dinamizadora que permite conducir, dirigir, influir y persuadir a un grupo o comunidad para lograr un objetivo en función de generar un crecimiento propio para construir un futuro a través de un proyecto compartido.

Dicho esto, el liderazgo debe ser ejercido por un individuo o sujeto, que generará cambios desde el ejercicio de un liderazgo compartido y transformacional (Cuadrado, 2001), para que puedan construir en conjunto un futuro propio con una meta en común que permita solventar las necesidades, que solucione conflictos, que pueda estimular el cambio, pero sobre todo que pueda vincularse e identificarse con el grupo para que haya un verdadero liderazgo, ya que la integración y cohesión son importantes y esenciales para la consecución de objetivos.

2.2.1 Tipos de liderazgo

Establecer los tipos de liderazgo permitirá observar las características que estos pueden destacar y a su vez determinar cómo son vistos por los seguidores y que pueden impulsar desde su posición y que generaran dentro de los organismos, con lo cual se estimara que líder es importante en la consecución de objetivos. Es sustancial destacar los tipos de liderazgo, ya que, al estar sujetos a los rasgos personales, siempre están en continuo cambio, tendrán adaptarse a las necesidades del grupo y el contexto en el que se desenvolverán. Estos tipos de liderazgo que plantean algunos autores dan muestra de la diversidad de tipologías que se presentaran, de las cuales hago referencia de algunas que estarán inmersas dentro de otras, con lo cual no se podría sugerir o asegurar cuál de estas sería la más adecuada para que lidere los grupos de personas u organismos.



Recopilando algunas tipologías, y destacando lo más importante, algunos autores como Zalles (2011), Cuadrado (2001) y Coria, Valderrama, Castillo, y Rivera (2016) planteo lo más relevante en las siguientes categorías de sobre liderazgo:

Tabla 1 Tipologías del liderazgo

CUADRO COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO			
Zalles (2011)	(Coria, Valderrama, Castillo, & Rivera, 2016)	(Cuadrado, 2001)	
Liderazgo social: Influir en la sociedad, establecido con miras a la organización social. <i>Metaliderazgo</i>	Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad, porque proporciona las directrices y recursos. El trabajo en equipo es limitado. Está orientado más a lo económico-financiera.	Autocrático vs democrático	
		Dicta lo que se tiene que hacer, no atiende las necesidades de autonomía desarrollo del grupo, es subjetivo.	Es objetivo y racional. Produce mejor sus efectos de satisfacción en los subordinados. Los efectos positivos (cuando se da de forma natural) a largo plazo en el compromiso lealtad y participación.
Liderazgo estratégico: aportar visión; visto para las personas que llevan mayor responsabilidad. <i>Metaliderazgo</i> . son intuitivos, motivadores y emprendedores, estimulan a los miembros a compartir visión, compaginando el horizonte con el futuro.	Liderazgo trascendente. Implica una contribución; de motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. El líder genera ilusión y energía para asumir sacrificios. Es responsable, fomenta el cambio continuo y predica con el ejemplo.	Transformacional-transaccional	
		Se obtiene niveles de motivación muy altos en sus seguidores, proporcionándoles una visión o un nuevo futuro, consiguiendo que se implique y trabajen más, para conseguir sus objetivos.	Hace referencia a que hay un intercambio de recompensas con sus subordinados, hasta conseguir un cambio de escala de valores, creencias y actitudes.



<p>Liderazgo operativo: Organizar las actividades operativas: son quienes realizan tareas concretas o específicas, dirigen, guían y facilitan las actividades en el grupo, mejorando las competencias, también posibilitan la creación de redes o comunidades, interrelacionándose y estimulando la comunicación y medio para la generación de ideas, volviéndolos innovadores</p>	<p>Liderazgo transformador o carismático. El líder ofrece una visión del futuro atractiva, capaz de ilusionar y motivar a sus seguidores, busca alinear los intereses del colaborador con los de la organización.</p>	<p>Liderazgo orientado a la tarea vs. Orientado a las Relaciones</p> <p>orientación socioemocional, preocupados por la moral del grupo y las relaciones entre sus miembros. Responde a las características del líder. El aprendizaje y la experiencia refuerzan la los procesos de socialización y de cultura organizacional y los factores situacionales. También, dependen de la madurez social de los subordinados (madures de trabajo y madurez psicológica). La efectividad del liderazgo es significativa cuando los líderes son orientados a las relaciones y a la tarea en sus actitudes y conductas.</p>
--	---	---

Tabla 1 Fuente: Elaboración propia a partir de (Zalles, 2011), (Coria, Valderrama, Castillo, & Rivera, 2016) y (Cuadrado, 2001)

Cada uno de los tipos planteados en la tabla anterior hace referencia a características similares desde puntos diferentes de algunos autores. Entre los cuales establezco similitudes como que son vistos como autoridad, que estos líderes al ejercer el liderazgo lo proponen como una visión, un objetivo a futuro, que puede darse una transacción a intercambio de trabajo, su capacidad de interrelacionarse, de transformar sus acciones y las de los demás para que su trabajo sea productivo y que obtengan resultados óptimos. Que, de acuerdo a su personalidad, sus capacidades y durante el tiempo, como se ha ido desarrollándolos y ejecutando dentro de los organismos y con el grupo de personas.



2.2.2 Características del liderazgo

Los términos de líder y liderazgo están más vinculados en la parte administrativa, ya que están dirigidas a los roles en forma de autoridad, con características que están fundamentadas en aspectos para manejo de organizaciones, manejo de personal, relacionada con estilos de organización jerárquico.

En la búsqueda de plantear elementos para determinar las características de liderazgo, considero desde algunas concepciones teóricas, se busca establecer algunas de las que puede poseer, cabe recalcar que no se intenta crear a alguien que cumpla con un listado de características y basados en Lussier y Achua, (2002) establece tres tipos de liderazgo:

2.2.2.1 Liderazgo carismático

Tiene visión del futuro, manejan habilidades comunicativas a través de analogías, historias, etc., con la finalidad de que sea convincente, que entiendan y se identifiquen, creen en sí mismo y poseen convicción moral, lo que les permite inspirar confianza anteponiendo las necesidades por encima del interés propio, que ante los extraen estrategias poco convencionales para alcanzar el éxito, de gran energía lo que le permite realizar a tiempo, son expresivos emocionalmente, basado poder fundada en las relaciones, son persistentes ante los reveses, delegación de poder en los demás para convencerles de sus capacidades y asuman más responsabilidades, personalidad autopromovida. (Lussier y Achua, 2002).

2.2.2.2 Liderazgo transformacional:

Se conciben como agentes del cambio, son visionarios y confían en su intuición, corren riesgos, pero no de forma irresponsable, capaces de articular un conjunto de



valores medulares que guían su comportamiento, poseen capacidades cognitivas excepcionales y analizan las situaciones minuciosamente antes de actuar, creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades, son flexibles y abiertos a aprender de la experiencia (Lussier y Achua, 2002).

2.2.2.3 Liderazgo estratégico:

De visión estratégica, resultados a través del trabajo en equipo, pronostica y prevé con precisión lo que sucederá, supervisa continuamente el ambiente y la organización.

De tal manera, Hughes, Ginnett y Curphy (2007) estiman que el liderazgo involucra las habilidades, que estas se pueden practicar y el desarrollar, con lo cual expondré las más adecuadas para la propuesta, en las siguientes habilidades básicas y avanzadas de liderazgo: Aprender de la experiencia, la comunicación, la asertividad, proporcionar retroalimentación constructiva, lineamientos para la administración eficaz del estrés, construcción de la competencia técnica, construcción de relaciones efectivas con los superiores y con los compañeros, establecimiento de metas, delegar funciones, administrar el conflicto, negociación, solución de problemas, improvisación de problemas, diagnóstico de los problemas de desempeño, desarrollo de planeación, credibilidad, atribución de facultades de decisión; sin embargo al exponer ciertas habilidades y relegar otras no quiere decir que no son importantes o las segrego, sino más bien son las que irán dando forma al rol de liderazgo educativo que se empoderara.

Entre las características de la teorías propuestas por Hughes, Ginnett y Curphy (2007) y las habilidades que refiere Lussier y Achua (2002), considero que las características



del liderazgo se sostiene en que debe tener: visión estratégica enfocado en el futuro porque confía en su intuición (asertivos), concibiéndose como agentes del cambio, dispuestos a aprender en el ejercicio de funciones, inspirando confianza desde su convicción moral y expresivos emocionalmente a las necesidades; estableciendo metas, con capacidad de articular un conjunto de valores medulares, desarrollando planeación, delegado funciones para ver resultados a través del trabajo colaborativo, supervisando continuamente el ambiente y la organización, proporcionando retroalimentación constructiva, construyendo competencia técnica desde cómo se relaciona de forma acertada con los superiores y con sus pares.(solución de problemas).

2.3 Líder y el liderazgo

Con todo lo dicho anteriormente a lo que se refiere al líder y el liderazgo iniciare señalando que no se habla de dos personas diferentes, sino más bien que son habilidades, cualidades, aptitudes que se van desarrollando por las mismas personas, pero determinando que “una gran visión y estrategia sin una buena ejecución mata la empresa”, también que “Liderazgo y gestión son términos complementarios, no opuestos; ambas son funciones que tienen que realizar las personas para ser efectivas al trabajar con otras.” (Gioya y Rivera, 2008, p.84)

Según Clerc, Saldivia, y Serrano (2006), señalan que el liderazgo puede confundirse con administración, pero no siempre puede ser un buen administrador o en su defecto no posee la habilidad para motivar. La importancia del liderazgo se basa en poder orientar una organización y la perduración depende de la capacidad del líder para la consecución de metas; a pesar de que posea una planificación excelente



puede no prolongarse por la falta de liderazgo pero aunque no tenga una buena planeación puede sobrevivir por un buen líder, que no debe existir un líder por un título, porque el liderazgo no puede ser impuesto, sino que debe ser asumido por vocación.

2.3.1 Director de escuela como líder escolar:

Antes de alcanzar tan solo una diferenciación de lo que es un director al posesionarse como líder escolar, es un cuestionamiento que surge con mayor interés y se destaca en conversación siempre que se plantea si el líder puede ser innato o se va formando con el pasar del tiempo o a través de una formación. Es aquí que se determina que hay aptitudes y actitudes con las que se nace y con el pasar del tiempo pueden ser exteriorizadas para dirigir, orientar y con visión de futuro basado en metas u objetivos a cumplir.

Para determinar cómo debe ser un director/a de escuela como líder, tiene que ser un agente de liderazgo, que busque del desarrollo de los colaboradores, estableciendo metas, motivando el cambio, distinguiendo situaciones técnicas, de madurez profesional y personal, inspirando a sus colaboradores demostrándoles que su trabajo es valioso, que no solo este orientado a la administración o gestión de recursos materiales y económicos. Encaminado a la búsqueda del “saber por qué”, identifica una visión para la organización, que tenga práctica, integridad, principios y valores que comparte con sus pares, fomentando el compromiso de los miembros, el seguimiento y ejecución de las decisiones tomadas y la resolución de conflictos.

De acuerdo con (Chamorro, 2005) da a conocer que debe ser diestro e innovador, conocer cómo se emplea los cambios a su práctica, define la trascendencia del



cambio, la capacidad de apoyo y motivación, desarrollando las destrezas fundamentales que guiarán y orientarán en la escuela una misión y visión, donde se especifique los objetivos de aprendizaje que tienen las instituciones educativas para los estudiantes.

2.4 Modelos pedagógicos para el liderazgo en las instituciones educativas

En esta sección se plasmará una visión general de lo que es la pedagogía, de aquellos modelos que considero se vinculan directamente con el liderazgo y sus efectos dentro de una formación académica para alcanzar la calidad educativa.

2.4.1 ¿Qué es pedagogía?

La palabra pedagogía, como refiere (Contreras, 2006), deriva del griego *paidós* que significa niño y *agein* que significa guiar, conducir. Es quien guía y conduce a niños la cual se mantuvo por mucho tiempo bajo ese significado, dando cierto desempeño a la persona que está al frente donde, el uno enseña y el otro aprende.

Según (Bravo, 2013), la pedagogía se estima como el saber teórico, concreto o relacionado con la educación, misma que en el siglo XX por una segmentación de lo pedagógico, surgirá la pedagogía experimental y la pedagogía general, y no es sino hasta los 30 del siglo XX, lo proponen como una práctica teórica determinando en “como” investigar en educación, también se plantea en “que” contenidos formaban parte de la pedagogía. Por lo que se ha ido contextualizándose desde varias ciencias y esta como aporte o como ciencia para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y llegando a describirla como la ciencia que estudia la Educación, por lo que está expuesta a las condiciones personales del sujeto que está al frente o tiene la finalidad de la educación y del contexto en el que se desarrolla la práctica.



Al estar en contacto con varias ciencias ha sido estimada a procesos dentro del aula, establecidos en el desarrollo de la clase, en el manejo de currículo y el proceso de evaluación, reduciéndola en algo circular y repetitivo en la consecución del aprendizaje. Esto también ha implicado que el proceso de enseñanza se reduzca a simples ejercicios, cuando en realidad la pedagogía está vinculada al maestro-estudiante-Estado-cultura-sociedad; lo cual hace que se reduzca la formación como una respuesta de lo que el Estado desea que se cree en las aulas, reduciendo a la enseñanza a procedimientos operativos, evitando a que la pedagogía se interrelacione con otras disciplinas, lo al que realizar las diferentes interrelaciones, estableciendo un saber, dejando que a veces al responder a las la escuela al Estado, el maestro pierde la inteligencia del proceso. Es por esta razón que la pedagogía para enfocarse en la enseñanza, se tiene que reconocer que cada disciplina posee problemas propios y los que se interrelacionan, de forma ordenada, dándole herramientas conceptuales para producir nuevas concepciones, propuestas, observaciones y críticas. Por lo que se diría que la pedagogía, se refiere a los procesos de enseñanza, formada por un conjunto de principios y prácticas que manifiestan conocimiento, de la persona, del estilo de enseñanza, de la escuela y del docente, de todo lo que gira en torno a la educación ya que esta por sí sola, no puede ser retribuida en el proceso de aprendizaje (Zuluaga, et al 2011).

También plantea que la pedagogía tiene que ser una ciencia que trate del pensar racional y del hacer racional (Flores, 1994), mostrando que la pedagogía no es un listado de acciones a cumplir, si no que más bien se establece una relación de los procesos que como individuos poseemos, elaborando desde nuestra experiencia una



asimilación con la finalidad de crear nuevos materiales, planteados para la educación, dándole una transformación a la educación desde el aporte de cada individuo y ciencia.

La pedagogía se refiere a la educación en todas sus expresiones y categorías, teoría, práctica e Innovación, es una unidad científica con enfoques y desarrollo de la actividad educativa sistémica y no sistémica. De esta manera la educación se resuelve a través de actividades espontáneas y deliberadas que va acumulando experiencia, que se construye a través de la reflexión y de la experimentación teoría y práctica.

2.4.2 Tipos de modelos pedagógicos

La pedagogía no se puede estimar que sea el ser maestro, siendo esta un parte de la pedagogía, sino más bien está relacionada con la parte sistemática, metódica de la educación, es la esencia o devenir del hombre, se apropian de bienes del entorno que nos rodea, considerado por la sociedad como algo valioso.

Flores (1994) en su recopilación de contribuciones de varios autores y varias épocas (Pestalozzi, Rousseau, Herbart, Montessori, Dewey, Piaget, Vitgostsky y Froebel) plantea algunos principios imprescindibles tales como:

- Afecto.
- Experiencia natural.
 - Medio ambiente, entorno de aprendizaje.
 - El proceso de formación es “constructivo, interior, progresivo, diferenciado”.
 - Actividad propia y constructiva.



- Interacción del maestro-alumno en la línea de acicate superación y crítica.
- El carácter lúdico en la socialización.
- El principio de individualización, cada individuo tiene sus metas y procesos.

Estos principios planteados crean expectativas en la pedagogía actual y los cambios que puedan generar al ir incorporando en las prácticas diarias, posicionando modelos que se adaptan mejor a la propuesta de perfil de líder pedagógico.

Ahora bien, establecer un modelo pedagógico, no quiere decir que este será en el que se regirá la propuesta pedagógica, donde se trate de manera inflexible los procesos, sino más bien con la finalidad que sea algo real, apegado al contexto educativo, que sea de fácil comprensión y posicionamiento.

Enfocados en el modelo actual que propone el Ministerio de Educación del Ecuador, consideraremos el modelo constructivista, para lo cual denotaremos las características de este modelo y sobre todo los beneficios para la búsqueda de la calidad educativa.

2.4.2.1 El modelo constructivista

Este modelo tiene sus fundamentos en los trabajos de Vygotsky y Piaget. El modelo busca alcanzar el desarrollo intelectual, la comprensión cognitiva, en torno a su medio social y la interacción con el mismo (Ríos, y Urdaneta, 2015) y (Ortiz 2013). El docente se convierte en promotor del desarrollo y autonomía del conocimiento, sin embargo, el docente deberá asumir roles y considerar los cambios en sus prácticas educativas, por convicción y que sus planes de estudio sean enriquecidos por su creatividad e individualidad.



Ríos, y Urdaneta (2015) y Ortiz (2013) proponen que el estudiante, mediante la exploración, investigación, reflexión (reconocimiento de sus errores), debate, deberá generar el conocimiento (conclusiones) y el cambio conceptual, se convierte en descubridor de su propio conocimiento. El estudiante al obtener el conocimiento, el docente debe crear las condiciones para que se produzcan entre el estudiante y el objeto de conocimiento.

Este modelo planteado como lo hacen notar Ríos, y Urdaneta (2015) y Ortiz (2013) que para el desarrollo de su conocimiento el individuo debe estar en relación con el medio, que debe estar en equilibrio, y para que se mantenga de esta manera debe adaptarse y modificar su estructura interna, referidos en si a la *asimilación* para adaptar estímulos externos a las estructuras mentales internas, mientras que la *adaptación* a las estructuras mentales a la de los estímulos. Las estrategias metodológicas deben estimar la actividad, el trabajo de campo, favoreciendo el desarrollo de las operaciones mentales de tipo inductivo.

En el proceso de evaluación en la opinión de Ríos y Urdaneta (2015) y Ortiz (2013) se valora el crecimiento personal (intelectual, las destrezas, habilidades y valores). Privilegiando el aprendizaje por descubrimiento obtenido por el aprendizaje significativo (entorno-vivencia-interés-reflexión), debe ser individualizada ya que no puede estimarse entre uno y otro.

2.4.3 Líder y el manejo de los componentes pedagógicos

El líder debe estar en la capacidad de conocer y estructurar un modelo pedagógico que se adapte y establezca en base a las características del entorno educativo basado en la realidad institucional. (Rodríguez-Molina 2011) refiere que deberá estar



en la capacidad de orientar, guiar, estimular las prácticas educativas, desde la formación propia, del personal a su cargo y la replicación en los destinatarios de la educación. Contemplando que debe forjarse en base de la experiencia, con la madurez para aprender de las experiencias, que a través del empoderamiento y la delegación funciones se dé la consecución de los objetivos a alcanzar.

El líder tiene que identificar el contexto donde trascenderá la práctica docente, siendo conocedor del talento humano que dispone, debe fundamentar en el sistema categorial de la ciencia pedagógica, comprendiendo sistema de categorías integra los componentes del proceso pedagógico, vistas desde el desarrollo y ejecución del proceso de enseñanza – aprendizaje, estableciendo dinámicas entre ellas, estimulando a que los docentes se especialicen en métodos, técnicas y estrategias con la finalidad de crear una trascendencia a que el estudiante sea capaz de crear su propio conocimiento Rodríguez-Molina (2011)

2.5 Estándares de calidad educativa en Ecuador

En el año 2010 se hace una reforma al currículo con la finalidad de dar un cambio a la forma en que se está llevando la educación del Ecuador, esta reforma también involucraba a los actores de los diferentes procesos dentro del Ministerio de Educación y dentro de la reforma se plantea uno de los cambios más contundentes en la Educación que se da con la implementación de los Estándares de Calidad.

2.5.1 ¿Qué son los estándares de calidad?

El Ministerio de Educación del Ecuador (2012) propone estándares de calidad educativa que ayudarán a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo. Están planteados con la finalidad



de alcanzar objetivos a largo, mediano y corto plazo en torno a algunos parámetros (estándares de Gestión Escolar, Gestión de Desempeño docente y directivo y los estándares de aprendizaje) los cuales deben estar siempre entrelazados con la finalidad de alcanzar una educación eficaz y eficiente.

Los estándares de calidad educativa son lineamientos orientados a guiar, apoyar y monitorear a los diferentes actores del Sistema Educativo Nacional, en busca de la mejora continua para una educación de calidad (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

Por lo tanto, los Estándares de Calidad están implementados con la finalidad de crear parámetros para alcanzar logros educativos, para tener un trabajo colaborativo, en búsqueda del mejoramiento del sistema educativo.

2.5.2 Estándares 2012 y Estándares 2017 en el componente del directivo

De los Estándares de Calidad Educativa planteados en el año 2012, hasta el año 2017, han sido reestructurados, no en la forma del componente sino más bien en la complementariedad, encontrándose implícitos dentro los estándares.

Con lo que respecta a los componentes del Directivo, debo recalcar que en los estándares del 2012, plantea que “El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa”, estableciendo procesos para la comunicación para la mejora del clima institucional y la programación educativa y un liderazgo compartido para la participación activa y toma de decisiones, con altas expectativas hacia su propio rol, de docentes y estudiantes, desde la



socialización de los estándares a la comunidad educativa y difundiendo las experiencias exitosas que se han cumplido.

El Ministerio de Educación del Ecuador, (2017) se plantea los Estándares de Desempeño Profesional Directivo describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el director o Rector y el subdirector y Vicerrector deben realizar.

Estos estándares:

- a. Están planteados dentro del marco del Buen Vivir;
- b. Respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- c. Aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas;
- d. Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- e. Favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y
- f. Vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador (2016).

El Ecuador ha definido, con base en las evidencias, la experiencia acumulada y sus propias necesidades de país, un modelo de gestión educativa que se expresa en un conjunto de estándares de desempeño directivo y docente.

Y en el 2017, los estándares del desempeño profesional directivo están implícitos dentro de las dimensiones o componentes, los cuales para mi criterio deberían estar de forma más específica, porque de lo que se observa en los estándares del 2017, están configurados más como un listado de requerimientos burocráticos, que deben



ser ejecutados para alcanzar el llenado de documentos y mas no en la figura educacional con la que fueron planteados en el 2012, transformándolos en un sistema mecanizado.

2.5.3 Estructura de los estándares de calidad: figura del asesor y figura del directivo

Las figuras de asesores y directivos cumplen roles importantes y específicos para alcanzar los estándares de calidad educativa.

La función principal de la asesoría educativa es de orientar para la consecución del cumplimiento de los estándares de calidad educativa, a su vez también motivará la gestionar recursos pedagógicos, estableciendo los recursos necesarios para la asistencia que la institución la requiera, así como la retroalimentación de los procesos y la reflexión de los actores del entorno educativo.

Debe conocer gestionar de los recursos pedagógicos que posee la zona (circuito y distritos), y los pone a disposición de instituciones educativas, así también apoya a los directivos en la toma de decisiones acertada y con propósitos.

Las funciones del asesor educativo de acuerdo al Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación, en el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa MNASGE (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013), son las siguientes:

- Realizar visitas periódicas que permitan la asesoría educativa constante a los establecimientos educativos de su jurisdicción.

- Orientar y promover la elaboración del diagnóstico de situación de la institución educativa.
- Orientar y promover el diseño de estrategias dirigidas al logro de los estándares de calidad educativa.
- Elaborar Estados de Situación de la Innovación Pedagógica (diagnóstico-línea base).
- Orientar actividades de formación y desarrollo profesional.
- Proponer a la autoridad del establecimiento estrategias o actividades de atención a problemáticas específicas de cada institución y monitorear su implementación, y de ser el caso, derivarlas a la Dirección Distrital, y orientar buenas relaciones con la comunidad centradas en la promoción de proyectos de mejoramiento de la comunidad, en la promoción de asociaciones, y en la formación de una conciencia de los derechos y deberes.
- Presentar informes periódicos de su gestión y los que le fueren solicitados por la autoridad competente.

A su vez en el MNASGE del Ministerio de Educación (2013), considera que el asesoramiento tiene que ser:

1. Sea flexible y constante;
2. Establezca una relación colaborativa con las instituciones que permita una construcción conjunta y consensuada de la asesoría;
3. Promueva en la comunidad educativa, en las instituciones, directivos y docentes, la perspectiva de “responsabilidades compartidas” en orden a garantizar el derecho de todos a una educación de calidad;

4. Enfatice los procesos metacognitivos de reflexión profesional ya que permiten dejar capacidad instalada e institucionalizar parte de las condiciones del cambio, asegurando su continuidad;
5. Promueva las relaciones con la comunidad. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013)

La asesoría educativa es un proceso horizontal, que considera la perspectiva del docente pero siempre enfocado en la institución educativa, desde su profesionalismo e involucramiento (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013)

El Ministerio de Educación del Ecuador (2013) planteaba la función del directivo basado en sus prácticas de forma estratégica en los Estándares de Calidad de las siguientes áreas:

2.5.4 Liderazgo

1. Definir la visión, los valores y determinar altas expectativas con el fin de suscitar el trabajo hacia objetivos comunes.
2. Inspirar y liderar innovaciones desde fuertes convicciones acerca de la educación.
3. Compartir el liderazgo.
4. Tener conciencia de los logros y fracasos y lo que ocurre en la escuela y utilizar la información para manejar problemas potenciales y actuales.
5. Adaptar su liderazgo a las necesidades de la situación y aprender de la disensión. Ministerio de Educación del Ecuador (2013)



2.5.5 Gestión pedagógica

1. Establecer y comunicar objetivos de aprendizaje, estándares y expectativas junto con la comunidad educativa.
2. Involucrarse en el diseño y la implementación de currículo, instrucción y evaluación.
3. Evaluar la efectividad de prácticas escolares y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.
4. Evitar que los docentes realicen tareas que puedan distraerlos de la enseñanza.
5. Proveer a los profesores los materiales necesarios para la ejecución exitosa de su trabajo. Ministerio de Educación del Ecuador (2013)

2.5.6 Gestión del talento humano y recursos

1. Promover el desarrollo profesional y aprendizaje del personal de la institución y su propio desarrollo.
2. Gestionar por el bien de la institución con las autoridades.
3. Seleccionar y utilizar los recursos de manera eficaz.
4. Mantener y mejorar la infraestructura escolar.
5. Clima organizacional y convivencia escolar
6. Celebrar los logros individuales e instituciones.
7. Establecer reglas, procedimientos y rutinas.
8. Garantizar un ambiente según a los principios y valores del Buen Vivir. Ministerio de Educación del Ecuador (2013).



2.6 Perfil del director según el Ministerio de Educación del Ecuador

Para asumir un cargo directivo el Ministerio de Educación del Ecuador (2016), plantea lo siguiente:

1. Ser ciudadano ecuatoriano de nacimiento o extranjero que haya residido legalmente en el país por lo menos cinco (5) años, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Público, y estar en goce de los derechos de ciudadanía;
2. Ser candidato elegible;
3. Poseer uno de los títulos de conformidad con lo previsto en el presente reglamento;
4. Haber aprobado las evaluaciones para docentes o directivos, aplicadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, en los casos que correspondiere;
5. Dominar un idioma ancestral en el caso de aplicar a un cargo para una institución intercultural bilingüe, o en el caso de los aspirantes a cargos de asesores o auditores educativos, en los distritos con predominancia de una nacionalidad indígena;
6. No haber sido sancionado con la destitución o remoción de funciones;
7. No haber sido sancionado con suspensión o multa en los últimos cinco (5) años;
8. No estar inmerso en sumario administrativo; y,
9. Los demás previstos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el presente reglamento y demás normativa vigente.



Además de las anteriores para aspirar a un puesto de Rector, director o Vicerrector debe el Ministerio de Educación del Ecuador (2016) en su Art. 281 de la LOEI:

1. Acreditar al menos la categoría D del escalafón docente;
2. Tener título de cuarto nivel, preferentemente en áreas relativas a la gestión de centros educativos; y,
3. Haber aprobado el programa de formación de directivos o su equivalente; se exonerará de este requisito a quien tenga un título de cuarto nivel en dirección de establecimientos educativos o similares.

En lo referente al perfil de directivo, el Ministerio de Educación (2016) plantea requisitos que debe tener para asumir el cargo, esto está estipulado en la LOEI Art 262, DE LOS CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA EL INGRESO, TRASLADO Y PROMOCIÓN DE DOCENTES, y algunos mencionados anteriormente en dentro de los Estándares de Calidad, pero por más buenas intenciones que se manifieste, la realidad que se encuentra en las diferentes instituciones, no son las que priman en las leyes o requerimientos, ya que muchos directivos están puestos por selección interna de forma particular o en su defecto por ternas, por periodos hasta que se posesionen los ganadores de méritos y oposición, pero ya sea por cuestión burocrática o por indicadores económicos, estos no son destinados bajo la normativa actual, creando muchas veces descontento en las instituciones y las comunidades ya que en algunos casos se posesionan personas con falta de preparación, desconocimiento de la ley y los procesos de gestión escolar o pedagógica. Ministerio de Educación del Ecuador (2016).

3 METODOLOGÍA

Para esta investigación se plantea una combinación de técnicas que permitan alcanzar los objetivos planteados. Se utiliza como base para el diseño metodológico, el método de Investigación-Acción porque permite evidenciar aspectos educativos de forma directa, vinculándose a situaciones concretas del quehacer educativo, con el único fin de la mejora educativa, encaminada en el trabajo colaborativo, de observación participante y de autorreflexión continua, basada en ciclos de planificación, acción, observación y reflexión para mejorar durante o después del proceso de investigación.

La investigación-Acción (Latorre, 2005) permite “abarcar aspectos del desarrollo profesional docente, con la finalidad de palpar la realidad y a su vez proponer cambios en el ámbito educativo” (p.23). En este sentido, considero que el carácter de la presente investigación es técnico, ya que está basado en la recolección de datos a través de instrumentos como la observación participante, la entrevista y el cuestionario mismos que en su análisis denotaran la perspectiva de los actores del proceso de enseñanza y como esto generan cambios en las instituciones y en los resultados.

Para poder entablar conversaciones con los participantes se ha realizado una observación participante en dos instituciones de la parroquia Ricaurte: una escuela de Educación Básica que se encuentra en el centro parroquial, y otra ubicada en el sector rural de la parroquia. Se consideró estas dos instituciones con la finalidad de demostrar que a pesar de encontrarse en el mismo territorio con la misma población



pueden ser tan diferentes en la ejecución de acciones y toma de decisiones tanto en el aspecto educativo como en el trabajo docente y la perspectiva hacia el rol directivo y el quehacer educativo. Ambas instituciones son diferentes en cuanto al número de la planta docente; los directivos también cumplen diferentes funciones lo que genera expectativas amplias en el desarrollo y consecución de metas u objetivos. La observación de la acción se realizó por dos semanas durante los recesos. A lo largo de observación se aprovechó para hablar con los docentes sobre el liderazgo y como ven la función del director / rector dentro de la institución, ¿Cómo afronta las necesidades institucionales? ¿Cómo el Ministerio de Educación considera el perfil para el puesto? ¿Qué cambios debería darse en la asignación del directivo por parte del Ministerio de Educación para que el proceso educativo tenga resultados óptimos?

A partir de la revisión bibliográfica se ha descubierto que en el marco del sistema educativo ecuatoriano no existe un perfil estipulado de líder pedagógico que pueda ser de utilidad a los directivos para orientar su trabajo. Por lo tanto, para obtener información se llevó a cabo observación participante, entrevistas y cuestionarios con la finalidad de recopilar perspectivas de docentes y directivos. Este análisis estaba enfocado en identificar la visión en torno al rol de líder que se desempeña en las instituciones educativas, y considerar los cambios que se deberían realizar para alcanzar la calidad educativa.

Además del análisis de documentos, se llevaron a cabo encuestas en las dos instituciones de la parroquia Ricaurte antes mencionadas. Estas encuestas estuvieron dirigidas tanto a los directivos como a los docentes. Las encuestas contaron con temas enfocados en el líder, tipos de liderazgo, el rol que desempeñan y como



ejecutan las acciones. La finalidad de estas encuestas es la de construir un perfil de un líder pedagógico estableciendo las características deseadas del mismo. La fundamentación teórica fue clave para el diseño de la encuesta ya que retomaron los elementos de liderazgo y como debe ejercer sus funciones dentro del proceso de enseñanza aprendizaje.

Para complementar los datos obtenidos de las encuestas, se realizó una entrevista con el directivo para conocer sus percepciones sobre lo que es el liderazgo en una institución educativa, y conocer sus experiencias personales en el ejercicio de su rol como directivo, que complicaciones ha tenido durante su trayectoria, que señale que tipo de liderazgo es el que ejerce o con cual se identifica, de esta manera señalando que procesos son los que le identifican dentro de la institución y le permite distinguirse.

3.1 Diseño de investigación

Basado en la propuesta de investigación-Acción de Latorre (2005,) donde se rescatan aspectos significativos de la práctica educativa, en la búsqueda de proponer cambios en el campo educativo, recalando que, en el ámbito educativo, su manifestación está sujeta a una medición no cuantificable. La misma se plantea como un recurso indispensable donde el docente sea investigador con la finalidad de transformar su práctica profesional.

También la parte técnica, estará basada en la recolección de datos a través de instrumentos como la observación participante, la entrevista, el cuestionario y fundamentada de la revisión documental bibliográfica, mismos que en su análisis denotaran la perspectiva de los actores del proceso de enseñanza y como esto generan cambios en las instituciones y en los resultados obtenidos.



3.2 Población, muestra o participantes

El presente trabajo se realizó en dos instituciones educativas, que se encuentran en un sector rural y urbano rural, la una cuenta con una planta docente 8 docentes y otra con 8, incluidos directivos. En una institución dio apertura, pero solo con aquellos que deseen apoyar con el aporte, ya que manifestaba que es un tema delicado y que se considere la petición incluso que estas no estén identificadas, ni mucho menos se mencione el nombre de la institución. En total se cuenta con la participación de 24 personas: 2 directivos y 22 docentes.

3.3 Técnicas e instrumentos aplicados

Se realizó solicitudes a los directivos de cada institución, para el ingreso a la institución y la aplicación de las técnicas e instrumentos, con la finalidad de tener apoyo y sustento de este protocolo de investigación.

La Observación de la acción, entendida como la recolección de datos basados en la acción educativa, con la finalidad de recolectar datos, reflexionar, evaluar y explicar lo ocurrido Latorre (2005, p. 49). La Observación estaba dirigida al desenvolvimiento del directivo, cuales son actitudes entorno a la atención de la practica docente, a los resultados que obtiene del proceso enseñanza aprendizaje, la interacción con los docentes, en ¿Como se dirige hacia ellos? ¿Cómo orienta a los docentes en las necesidades que tienen en su práctica docentes ¿Cómo asume las dificultades que se presentan a diario dentro de la institución educativa? ¿Cuál es la manera que soluciona los conflictos? Y sobre todo ¿En si ejerce o no liderazgo dentro de la institución? También se llevo el registro de estas acciones en forma de diario de las acciones más importantes.



Se aplico la Entrevista para conocer aspectos que pueden ser relevantes en el transcurso de la investigación y pueden marcar un espacio para la consolidación de la información. Se realizo la entrevista a los docentes en una primera instancia, con el fin de identificar si estos tienen claro que es un líder, los valores que lo identifican, que beneficios aporta cuando se involucra en las actividades, de cómo se interrelaciona, si existe figuras de liderazgo a parte del directivo y cuales son los aportes a las instituciones educativas desde el liderazgo. Anexo 2.

Además se entrevistó a los dos Directivos de las instituciones, enfocado en su rol de directivo, si reconoce que tipo de liderazgo ejerce, si conoce los procesos de elección de un directivo para instituciones educativas, si sabe si el Ministerio de Educación del Ecuador, tiene claro y definido la delegación de funciones directivas y que acciones entabla para la solución de necesidades en las practicas docentes y si reconoce que acciones a realizado para la mejora institucional desde el aprendizaje. Anexos 4.

En la aplicación del Cuestionario se busca saber, que conocen y desconocen acerca del líder y como ejerce el rol del líder pedagógico. El cuestionario aplicado se enfocó a las tareas del Directivo, si existe apoyo en su quehacer educativo, las fortalezas y debilidades que posee el directivo, a que actividades el directivo da más empeño y sobre todo a lo que realiza en los aspectos pedagógicos. Anexo 3.

4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

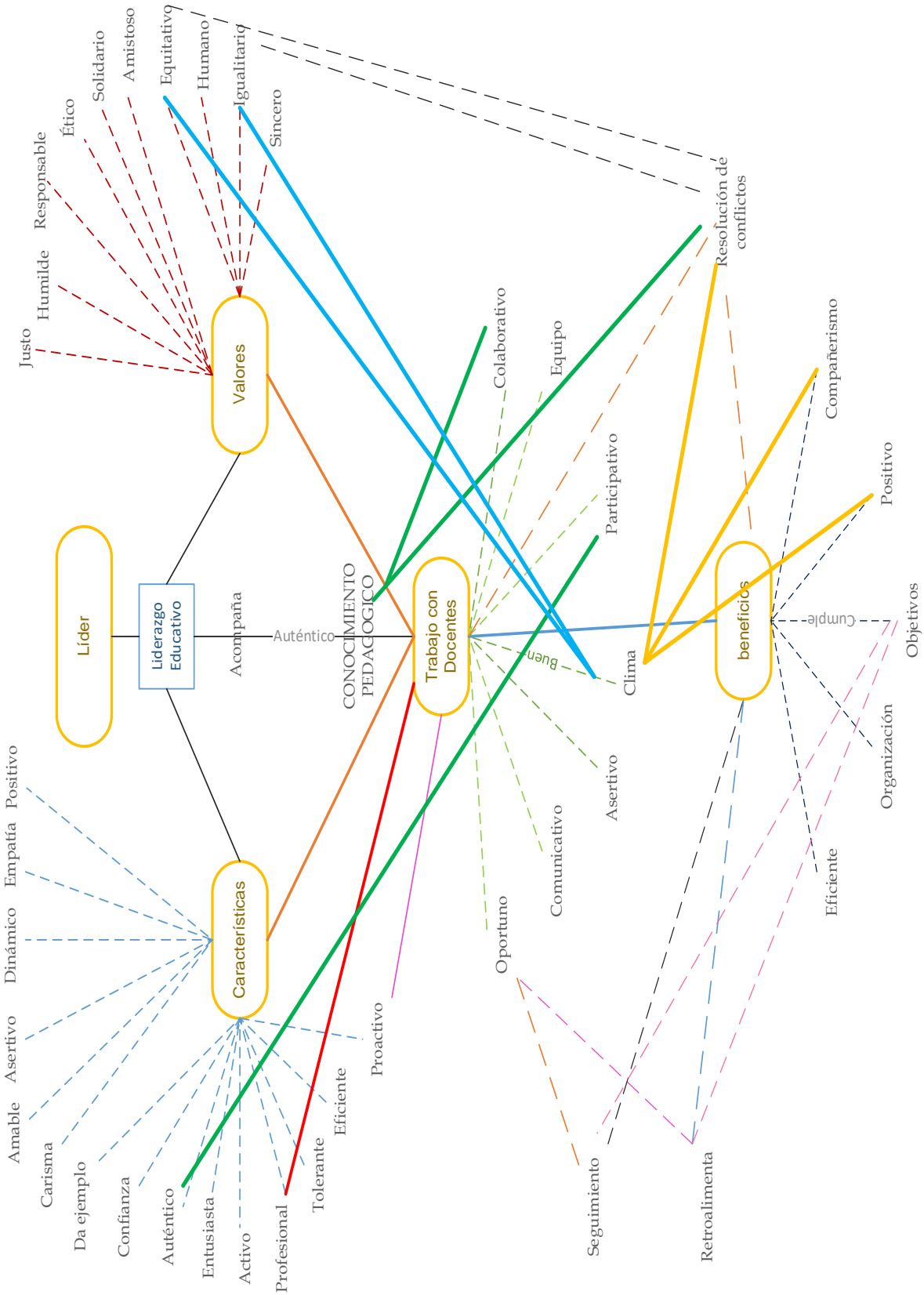
En este apartado se presentarán los resultados de la triangulación de distintas técnicas e instrumentos como observación participante, entrevistas y encuestas



realizadas a docentes y directivos de dos instituciones educativas de la parroquia Ricaurte. Estas instituciones se caracterizan porque a pesar de ceñirse a los mismos Estándares de Calidad Educativa, tienen sus propias particularidades en cuanto a la distribución de personal, y los roles que desempeñan los docentes y directivos dentro de las mismas.

Una vez con los resultados obtenidos y las referencias bibliográficas, se realizó una lectura minuciosa de los datos obtenidos, mediante una codificación y categorización de los elementos que cada uno de los docentes y directivos proporcionaron, los cuales fueron establecidos en una RED de interrelación.

Se establece con líneas más gruesas, las relaciones fuertes e indispensables.





Los hallazgos aquí presentados han sido de utilidad para diseñar una propuesta de “Apoyar el liderazgo pedagógico de la figura del directivo institucional desde el rol de asesora educativa para una ejecución eficaz de la dimensión de gestión pedagógica”.

Este capítulo se divide en dos apartados: en el primero se describirán y analizarán las diferentes perspectivas que docentes y directivos tienen sobre lo que es ser un “líder”.

Los resultados obtenidos serán de utilidad para elaborar una propuesta de la definición del perfil de un líder pedagógico, el cual debería ser implementado como característica primordial desde la visión institucional del Ministerio de Educación.

En el segundo apartado destacaremos el liderazgo pedagógico que debe ejercer un líder dentro de la institución educativa ya que será esta ca el papel importante del líder pedagógico y la relación con la que deberá manejar en el entorno educativo.

A partir de las encuestas y entrevistas aplicadas a docentes y directivos, se pudieron identificar dos dimensiones básicas relacionadas con la conformación del perfil de un líder pedagógico: características particulares y valores que debe demostrar.

4.1 Características y funciones de un líder pedagógico

En cuanto a las características que debe poseer un líder educativo, tanto docentes como directivos resaltan las siguientes:

Ser entusiasta para dirigir la escuela, con actitud positiva (Cuadrado, 2001), beneficiando a la institución educativa porque de acuerdo con los participantes, esto significa que esta persona influye en los seguidores, dándoles expectativas y motivando a logro de consecución de objetivos.



Que sea Dinámico dentro de la institución, que motive al grupo, Delgado (2005, p.371), sostiene que esta característica en un líder le permite implicarse, generando vinculación con las acciones y el logro de objetivos; amable, al dirigirse a los demás y empático, porque tiene don de gentes, se lleva bien con todos y es respetuoso.

Asertivo, porque está preparado, y distingue las diferentes opciones y alternativas, permitiéndole tomar las decisiones correctas y de forma oportuna; es alguien que inspira confianza (Lussier y Achua, 2002) y seguridad, permitiéndole a cualquiera acercarse y consultar sin miedo a equivocarse porque sabrá que encontrará la orientación y guía, de la manera adecuada, sin sentirse humillado, juzgado o criticado, siendo capaz de fortalecer a quien busque ayuda en el proceso de alcanzar metas.

Es un profesional, pero uno en la rama educativa, porque tiene conocimiento del tema y de las necesidades que conlleva los procesos educativos (Hughes, Ginnett, y Curphy, 2007), efectivo, porque se anticipa a las acciones futuras y proactivo porque tiene iniciativa y capacidad para producir el efecto esperado en el grupo (Lussier y Achua, 2002), que pueda pregonar con el ejemplo (Coria, Valderrama, Castillo, y Rivera, 2016) y carismático (Lussier y Achua, 2002) donde todos puedan identificarse con él, porque posee una fortaleza moral y antepone las necesidades del resto a las propias.

En cuanto a los valores, tanto docentes como directivos coinciden que estos son elementos importantes que el líder pedagógico debe motivar y desarrollar. Para esto, es necesario que primero él o ella los lleven a la práctica. Entenderemos que los valores orientan las acciones humanas como proceso individual, que está influenciado por diversos factores (familia, escuela, sociedad, medios de comunicación, religiosas,



etc.), y son exteriorizados en el carácter, las convicciones, sus capacidades y demás acciones que realiza, y estos al estar inmersos en el ámbito educativo, son más significantes por que forman parte de un currículo oculto (Arana y Batista, 1999), porque todos al interrelacionarse y tenerlo como figura le líder, se sentirán identificados.

Los valores que debe tener de acuerdo a lo expuesto por los participantes es que: tiene que ser justo, equitativo y solidario, considerando que cada persona es un ser único, estableciendo directrices para que todos tengan las mismas oportunidades, responsabilidades y obligaciones, evitando los conflictos que puedan generarse por malos entendidos, otorgándoles el mismo trato, sin discriminar, segregar o aislar, tomando en cuenta también su situación personal y siendo justo con todos.

Al estar al frente de una institución que educa, es importante seguir valores éticos, porque está formando a niños, niñas, jóvenes, adolescentes y sus iguales, y lo hace desde el ejemplo, conllevando la responsabilidad de transformar la sociedad y el futuro de cada uno, para el bien común.

Sincero, porque sabe conllevar los diferentes aspectos que se le presentan, permitiéndole emitir un criterio formado de lo que acontece en su entorno y entre las relaciones

Amistoso y solidario, generándole un aspecto de empatía, porque se involucra (Ministerio de Educación, 2012) y participa con el grupo, cohesionándolo, y propiciando la consecución de objetivos y metas planteadas, cumpliendo con la visión y misión institucional (Cuadrado, 2001).



En definitiva un líder educativo debe ser empático, positivo, dinámico, asertivo, carismático, que inspire confianza, porque en todo momento será auténtico, entusiasta, tolerante, eficiente, activo y proactivo, pero sobre todo un profesional en el ámbito educativo, que desde su conocimiento en el área puede aportar, para el aporte y solución de las diversas necesidades que se presentan en la práctica docente diaria, en todos los niveles de educación, además será quien de la iniciativa con el ejemplo.

4.2 El líder pedagógico y su rol con los docentes

En cuanto a relación del líder pedagógico con el trabajo que realiza con los docentes, las expectativas que se generan en torno a este, y en respuesta de al ámbito pedagógico. En concordancia de lo anterior expuesto el líder en la institución educativa es un profesional de la rama pedagógica, quien, desde sus conocimientos, acompaña la práctica docente, estableciendo desde ahí ya la Calidad Educativa, porque podrá tomar decisiones de forma oportuna y acertada (Hughes, Ginnett, y Curphy, 2007), dirigiendo los intereses de los demás, con un espacio mutuo para la solución de conflictos, manteniendo un punto medio, siendo sincero.

Así también la ejecución de actividades, de forma organizada, le permitirá obtener un clima de trabajo óptimo. Y para que se mantenga ese clima laboral, donde todos puedan desenvolverse, el líder motiva, estimula el crecimiento personal y profesional del grupo, e incluso es quien da la iniciativa como una forma de superar las dificultades que se encuentran en la marcha de la institución.

No obstante, durante algunos procesos y realización de actividades pueden surgir momentos de crisis y se deberá establecer un espacio para la resolución de conflictos



(Hughes, Ginnett, y Curphy, 2007, p 45-47), o que puede ser considerado como oportunidad para para mejorar, y es aquí donde el líder desarrollar soluciones alternas para seleccionar e implementar las soluciones más adecuadas, tomando en cuanto que debe ser justo, equitativo e igualitario.

En conclusión, para que la institución cumpla con los Estándares de Calidad propuestos por el Ministerio de Educación, la figura del líder pedagógico es clave para guiar este proceso. De acuerdo con esto, es importante resaltar aspectos clave del mismo, por ejemplo: que no tenga actitudes de superioridad, donde minimice las capacidades de los demás, porque todos pueden aportar de diferentes formas, o que por su nivel de conocimiento los ridiculice, por lo que debe ser autentico en todas las formas de relacionarse en el grupo; debe ser ético, anteponiendo los valores y el grupo se identifica con él, al ver que se mantiene ecuánime ante las decisiones tomadas, con la certeza de que esta atiende las necesidades primordiales.

El grupo al identificarse con este líder pedagógico, instituyen un ambiente apropiado para trabajar, donde se identifican con la institución y se vuelven altamente eficientes.

Al contrario de lo que está expuesto entre algunas expectativas que tienen los docentes y directivos, es que muchas veces el cargo de directivo no es acorde a las necesidades de la institución o tan solo no corresponde a la educación y pierde el objetivo, y se convierte en un mero administrador autocrático o un “pseudolider”, porque cumplirá ciertas actividades que considere puede realizar y las demás las desechara o pondrá a un lado porque no podrá ejecutar, por desconocimiento o tan solo porque no se siente adecuado en la realización de las actividades.



El perfil de un líder pedagógico es el eje principal de la institución porque será un profesional con conocimiento del ámbito pedagógico, reconociendo los procesos de enseñanza aprendizaje, de procesos en la práctica docente, establecidos en el desarrollo de la clase, en el manejo de currículo y el proceso de evaluación, en la consecución del aprendizaje, la vinculación de docente-estudiante-Estado-cultura-sociedad, el rol de la interdisciplinariedad las necesidades afrontara en el grupo de trabajo y como estos colaboran, participan de las actividades tan solo con la finalidad de poder apoyar y visibilizar los pro y contra de todo lo que se realice, para tomar las decisiones que lleven al logro de los Estándares y crecimiento del grupo tanto personal o profesional, individual o grupal. Todas actividades están enfocadas en la consecución de objetivos, su seguimiento y su retroalimentación lo hará de forma oportuna, como medio de prevención para la resolución de conflictos.

A partir de este análisis expuesto, propongo una definición de líder pedagógico que puede ser útil para redefinir la consecución de los Estándares de Calidad. Se entenderá como líder pedagógico aquel o aquella que es una profesional en el ámbito pedagógico, que reconoce los procesos educativos en los diferentes niveles educativos, el desarrollo de la práctica docente, y que conoce los diferentes aspectos en los que la educación deberá construirse con todos los actores que rodean los procesos educativos (familia, sociedad, escuela); pero sobre todo su fin será el de encaminar los procesos para el alcanzar una educación de calidad.

Ser un líder pedagógico implica estar orientado en la búsqueda de la mejora institucional, fortaleciendo al grupo humano con el que trabaja directamente (docentes), en el que se integrará, para realizar un trabajo colaborativo y en equipo,



siendo auténtico y humilde, que podrá ejercer su liderazgo siendo equitativo e igualitario con todos, con la finalidad de tomar las decisiones correctas ante la posibilidad de conflictos, su resolución de manera oportuna y sincera, con tal de mantener un buen clima institucional, comunicándose de forma asertiva, y realizando un seguimiento oportuno de las prácticas docentes y la retroalimentación, para el logro de objetivos que día a día estarán centrados en construcción del saber, reconociendo los requerimientos establecidos en los estándares de calidad.

4.3 Liderazgo pedagógico y conocimiento pedagógico para la mejora de los Estándares de Calidad

Un líder por sí solo representa un aspecto importante e imprescindible dentro de una institución educativa, porque tiene una formación profesional consistente al ámbito pedagógico, de connotación influyente, ya que su liderazgo estará enfocado en el aspecto pedagógico, como una estrategia, específica lograr los objetivos planteados porque estará siempre a la vanguardia de la educación, con una actualización constante sobre su liderazgo, es alguien que dirige, controla y participa en la elaboración de los diferentes proyectos, planes, así como la toma de decisiones, su evaluación, autoevaluación y retroalimentación para la mejora continua.

Tiene la capacidad de ejercer un liderazgo compartido y flexible, que tenga expectativas altas hacia sí mismo y hacia los demás, proyectándolas en la comunidad educativa, con un proceso de información y comunicación oportuna y asertiva, de todos los aspectos institucionales y la de los objetivos a conseguir, para viabilizar un buen clima laboral institucional y de cada uno de los procesos educativos que se



establezcan, donde sea capaz de motivar a los miembros la participación activa, responsablemente en la atención de necesidades y resolución de conflictos.

En lo que respecta a la parte educativa, este constantemente actualizado al currículo educativo y las necesidades institucionales, que monitoree, acompañe en los procesos de enseñanza aprendizaje lineamientos pedagógicos curriculares y de seguimiento permanente y oportuno, para realizar los ajustes necesarios, su adaptación y apoyo para la recuperación pedagógica, involucrando a en estos procesos como corresponsabilidad a la familia, e implementar lineamientos para retroalimentación y refuerzo en el ámbito pedagógico.

Enfoca el trabajo colaborativo con estrategias apropiadas al ámbito pedagógico, curricular y de enseñanza aprendizaje, con una cultura de responsabilidad, motiva la investigación, experimentación e innovación pedagógica, para mejoramiento continuo, mediante la implementación de políticas educativas que logre alcanzar los Estándares de Calidad Educativa. Pero también propicia actividades para que generen un clima adecuado de para una convivencia armónica que vele por la integridad de toda la Comunidad y en situaciones de conflicto será quien lidere la resolución de conflictos, con una acertada visión a futuro y sobre todo como una oportunidad para la mejora

5 PROPUESTA

La presente propuesta se formula en la necesidad de asesorar al Directivo, en el liderazgo pedagógico para que pueda atender las necesidades actuales que se presentan en las instituciones educativas, en el ámbito pedagógico, como: la práctica



docente y la resolución de conflictos, el clima institucional y la consecución de Estándares de Calidad Educativa. Se basa en el objetivo general de apoyar el liderazgo pedagógico de la figura del directivo institucional desde el rol de asesora educativa para una ejecución eficaz de la dimensión de gestión pedagógica.

La propuesta está dirigida en los aportes y cambios que puede generar un líder pedagógico, en el trabajo en grupo, en la consecución de Estándares de Calidad y en la ejecución de actividades institucionales para la mejora continua de una Educación de Calidad, la Convivencia Armónica y el Buen Vivir. Ministerio de Educación del Ecuador (2013).

1. Reconsiderar los Estándares de Calidad Educativa establecidos en el año 2012, en lo que respecta al Desempeño Profesional Directivo, ya que estos están dados de forma explícita y puntual el rol de un líder educativo, que encamina al logro de objetivos, pero desde su propia formación, en todos los aspectos, psicológico, social, y profesional.
2. Replantear los requisitos redireccionados en el perfil del Líder pedagógico. Ya que actualmente los directivos, son posesionados de dos formas por méritos y a falta de estos por ternas, pero en el caso de méritos y oposición, existe un estancamiento, ya que no se producen los concursos y o en su defecto no se realiza porque se genera los conflictos económicos porque no existe la asignación de los mismos para estos procesos, o no los desean hacer. En el caso de la terna, se envía desde la institución tres opciones de docentes de la institución posibles a asumir la función, pero lo que no está considerado en muchas ocasiones es la preparación sino quien se adapte de mejor forma a la

institución o en su defecto este afronte de manera adecuada la situación actual, porque sin una base sólida del perfil.

3. Desarrollo profesional: crear una carrera de Liderazgo Pedagógico para quienes quieran asumir funciones de Directivo.
4. Formar espacios para la capacitación y profesionalización de líderes pedagógicos, ya que es imprescindible para alguien que esté al frente de la institución educativa, este en constante formación y capacitación para fortalecer su liderazgo y que este reproduzca e implemente los cambios en la institución. Estas capacitaciones pueden corresponder a:
 - a. Pedagogía,
 - b. Liderazgo,
 - c. Manejo de grupos
 - d. Resolución de conflictos como oportunidad
 - e. Innovación
 - f. Comunicación eficaz
 - g. Atención oportuna a necesidades institucionales y de personal
 - h. Entre otros.
5. El liderazgo pedagógico se debe establecer como el eje principal de la institución, para fortalecer al grupo de docentes, motivándoles en la preparación profesional de cada uno, sobre todo formación en cada uno de los roles que se desempeña como: planificaciones, didáctica, manejo de currículo, currículo oculto, manejo de Tics, entre otras más que incluso en la actualidad aún tenemos desconocimiento de las mismas.

6. Monitoreo y seguimiento adecuado por parte de Distritos hacia los directivos, para la atención de necesidades y apoyo al directivo en la ejecución de actividades, como manejo curricular, clima institucional, pedagogía, didáctica.
7. Desde el Ministerio de Educación con lo que respecta a los Estándares de Calidad debe también emplearse una comunicación eficiente y objetivos claros, donde considera el POA institucional, los tiempos dentro de cada institución, ya que no todas las instituciones cuentan con todos los roles.
8. La Asesoría Educativa debe estar enfocada primordialmente como dice en la parte Educativa, para que exista un verdadero acompañamiento al Directivo y este a su vez replique de forma adecuada a sus alternos.
9. Se evidencia también la ubicación de puestos de dirección por propuestas políticas momentáneas que no consideran ningún perfil o peor aún con desconocimiento del ámbito, reflejando desatinos, poca integración grupal, roles individuales y grupales.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión un líder pedagógico está centrado en tres aspectos importantes sus características y valores, su profesionalización en la rama educativa y los aportes que este puede proporcionar en la institución educativa, desde su involucramiento en los procesos de las practicas docentes y actividades planteadas, así como la interrelación y motivación para la consecución de los Estándares de Calidad Educativa, desde el seguimiento, monitoreo y retroalimentación oportuna, un buen clima de trabajo colaborativo, siendo justo, equitativo e igualitario.



Se realiza las siguientes recomendaciones para fortalecer al directivo en liderazgo pedagógico:

- Una reestructuración del perfil del directivo por uno de liderazgo educativo.
- Que se reconsidere la formación pedagógica del directivo para la atención oportuna de necesidades educativas institucionales.
- Se dé seguimiento oportuno por parte del ministerio de educación para la mejora educativa, y
- Que el rol asesor educativo se centre en el apoyo y orientación de la practica educativa, como forma de intervención para el alcance de Estándares de Calidad Educativo.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arana, M., & Batista, N. (1999). La educación en valores. Una propuesta pedagógica. *Pág. Web. CTS de la OEI (<http://www.oei.es/cts.htm>)*.



Bravo, C. (2013). *Pedagogía General* (Vol. 1). Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Chamorro, D. (2005). Líder Versus Director/Administrador. *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Madrid, España: ISBN: 84-669-2736-0.

Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Osorno, Chile*.

Coria, A., Valderrama, A., Castillo, O., & Rivera, I. (01 de 2016). *Universidad Autónoma Metropolitana*. Recuperado el 2019, de Repositorio Institucional Zaloamati: Liderazgo trascendente. La relación de influencia

Contreras, C. (2006). *Educación y pedagogía*. Asociación Colombiana para la salud mental.

Cuadrado, I. (2001). *Revista de Psicología Social*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347401317351107>

Delgado, M. L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 367-388. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/23766325>

Flores, R. (1994). El campo científico de la pedagogía. En R. Flores, *Hacia una pedagogía del conocimiento* (págs. 107-126). Bogotá: McGraw-Hill.

Freire, S., & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. MISC.

Fullan, M. (2018). Investigación sobre el cambio educativo: presente y futuro. *Revista digital de investigación Lasaliana*, 2(3), 31-35.

Gaspar, F., y Rojas, A. (2006). *Bases de Liderazgo en Educación*. Chile: OREALC/UNESCO.



Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. España: LID. Editorial

Empresarial.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2007). *Liderazgo*. México D.F.:

McGraw-Hill Interamericana.

Latorre, A. (2005). *La Investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*.

Barcelona, España.

Lepeley, M. T. (2003). *Gestión y Calidad en Educación*. México: Mc Graw-Hill

Interamericana.

Lopez, J., y Leal, I. (2005). *Aprender Liderazgo Político*. Barcelona: Paídos Ibérica.

Lussier, R., y Achua, C. (2002). *Liderazgo*. México: Thompson Learning.

Ministerio de Educación del Ecuador (2012). *Estándares de Calidad Educativa*.

Quito, Ecuador.

Ministerio de Educación del Ecuador (2012). *Gestión Pedagógica para Directivos*.

Quito, Ecuador.

Ministerio de Educación del Ecuador (2013). *Modelo Nacional de Apoyo y*

Seguimiento a la Gestión Educativa. Quito, Pichincha, Ecuador

Ministerio de Educación del Ecuador (2016). *Ley Orgánica de Educación*

Intercultural. Quito, Ecuador

Ministerio de Educación del Ecuador (2016). *Reglamento de la Ley Orgánica de*

Educación Intercultural. Quito, Ecuador.

Ministerio de Educación del Ecuador (2017). *Estándares de Calidad Educativa*.

Quito, Ecuador.

Rodríguez-Molina, G. (2011). *Educational research: the functions and features of*

leadership in school teaching. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267.



- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Redalyc.Org*, 11.
- Ocaña, A. O. (2013). *Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje*. Ediciones de la U.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*.
- Ríos, G. V., y Urdaneta, H. C. (2015). Actual vigencia de los modelos pedagógicos en el contexto educativo. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (6), 914-934.
- Zalles, J. H. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Konrad Adenauer Stiftung.
- Zuluaga , O., Echeverri, A., Martínez, A., Quiceno, H., Saenz, J., & Álvarez, A. (2011). *Pedagogía y Epistemología*. Bogotá: Magisterio. Recuperado de <https://www.academia.edu/download/60142416/zuluaga-y-otros-pedagogc3ada-y-epistemologc3ada20190728-27685-2cmnf1.pdf>



8 ANEXOS



Anexo 1 Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA TENTATIVO DE SEPTIEMBRE 2019 A FEBRERO 2020	Sep 2019	Oct 2019	Nov 2019	Dic 2019	Ene 2020	Feb 2020	Mar 2020
Entrega del protocolo de titulación	X						
Desarrollo y revisión del Marco Teórico		X	X	X	X		
Recopilación de información			X	X			
Entrevistas a profesionales					X		
Procesamiento, análisis e informe de datos obtenidos					X	X	
Entrega del informe final de titulación							X



ENTREVISTA A DOCENTES
El presente es un instrumento de investigación que forma parte de un proyecto de posgrado titulado “ ASESORÍA EN LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EFECTIVIZAR LOS PROCESOS DE LA DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA ”, y que tiene la finalidad de recopilar información sobre las percepciones que los docentes tienen sobre el tema de liderazgo. Este instrumento se divide en dos momentos. El primero corresponde a un cuestionario de preguntas abiertas enfocado en el tema de liderazgo. El segundo es una encuesta relacionada con las percepciones sobre el rol de la figura del directivo en los centros escolares.
¿Qué entiende usted por el término líder?
¿Qué valores propicia un líder en las instituciones educativas?
¿Qué características considera Usted que definen a una persona como líder escolar?
¿Cuáles creen que sean los beneficios que aporta una persona “líder” dentro de un grupo?
¿Cómo considera que una persona “líder” se debe relacionar con las demás personas?
En su experiencia dentro de los centros de educación ¿a qué figuras institucionales identifica usted como “líderes”?
¿Qué características tienen estas personas a las que usted identifica como líderes en el contexto escolar?
¿Cuáles creen que sean los aportes que una persona “líder” haga a los procesos institucionales de un centro educativo?



CUESTIONARIO: LAS TAREAS DEL DIRECTIVO

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione sólo dos respuestas marcando con una X que a su criterio lo identifiquen:

1. En la actualidad ¿en qué aspecto de su quehacer docente le apoya más su director/a?
 - a) Durante la realización de planeaciones, currículo, proyectos, etc.
 - b) Asesoría en aspectos normativos y administrativos.
 - c) Comunicación efectiva.
 - d) Mediación y resolución de conflictos.
 - e) Apoyo en aspectos técnico-pedagógicos.
 - f) Estimula la formación docente.

2. Indique al menos dos fortalezas y dos debilidades que Usted haya identificado del director/a o rector/a de su institución escolar

Fortalezas	Debilidades
a) Gestión administrativa	a) Gestión administrativa
b) Gestión escolar	b) Gestión escolar
c) Proceso educativo (planificación, organización, evaluación).	c) Proceso educativo (planificación, organización, evaluación).
d) Estimula el trabajo colaborativo entre pares.	d) Estimula el trabajo colaborativo entre pares.
e) Capacidad de apoyo en los procesos de enseñanza y al logro de aprendizaje.	e) Capacidad de apoyo en los procesos de enseñanza y al logro de aprendizaje.
f) Seguimiento de procesos y resultados educativos.	f) Seguimiento de procesos y resultados educativos.
g) Evaluación de procesos y resultados educativos.	g) Evaluación de procesos y resultados educativos.

3. ¿Cuáles de las siguientes actividades el director/a o rector/a realiza con más asiduidad?

<ol style="list-style-type: none"> a) Carga administrativa. b) Garantizar el proceso educativo. c) Determinar la prestación del servicio educativo. d) Dar seguimiento, evaluar y retroalimentar a los docentes. e) Hacer cumplir normas. 	<ol style="list-style-type: none"> f) Motivar el desarrollo profesional de los docentes. g) Impulsar a los docentes, para mejorar las prácticas de enseñanza. h) Garantizar la asesoría pedagógica. i) Asesorar para el uso adecuado del tiempo escolar
--	---
4. En los aspectos pedagógicos ¿Qué actividades realiza el director/a o rector/a?
 - a) Define conjuntamente con los docentes, criterios a considerar para planeaciones.
 - b) Orienta o promueve que docentes con experiencia, para planear adecuadamente las clases considerando los criterios establecidos.
 - c) Proporcionó orientación oportuna a los docentes en la realización de la evaluación diagnóstica de los estudiantes.
 - d) Realiza observaciones centradas en el desempeño del docente y los estudiantes, después de las observaciones áulicas.
 - e) Proporciona recomendaciones a los alumnos para que mejoren su trabajo
 - f) Analiza oportunamente con los profesores los resultados de aprendizaje de los alumnos obtenidos a través de la evaluación.
 - g) Ha elaborado un diagnóstico preciso de las necesidades de formación de los profesores.



ENTREVISTA AL DIRECTIVO

El presente es un instrumento de investigación que forma parte de un proyecto de posgrado titulado “**ASESORÍA EN LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EFECTIVIZAR LOS PROCESOS DE LA DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA**”, y que tiene la finalidad de recopilar información sobre las percepciones que los docentes tienen sobre el tema de liderazgo. |

Según su percepción ¿qué es “ser un líder” en la institución?
¿Qué características de líder posee usted en el ejercicio de su función?
En la actualidad, conoce Usted ¿Cuál es el proceso de elección de un directivo para las instituciones educativas?
¿Considera usted que el Ministerio de Educación tiene lineamientos claros y establecidos al momento de delegar funciones directivas? ¿Cuáles?
En su rol como directivo, de todas las acciones que realiza ¿Qué procesos han definido su labor al frente de la institución?
¿Qué tipo de liderazgo ejerce como director? Liderazgo Transformacional Liderazgo Autocrático Liderazgo Laissez Faire Liderazgo Pedagógico y Distribuido
¿Cuándo Usted detecta niveles de bajos aprendizaje ¿Qué acciones establece para que se superen estas deficiencias?



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el
Repositorio Institucional

Jacqueline Susana Sinchi Uchupaille, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Asesoría en liderazgo pedagógico para efectivizar los procesos de la dimensión de Gestión Pedagógica, a una Escuela de Educación Básica, de la parroquia Ricaurte”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNA E una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNA E para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 12 de julio del 2020

Jacqueline Susana Sinchi Uchupaille

C.I: 0104781901



Cláusula de Propiedad Intelectual

Jacqueline Susana Sinchi Uchupaille, autor/a del trabajo de titulación "Asesoría en liderazgo pedagógico para efectivizar los procesos de la dimensión de Gestión Pedagógica, a una Escuela de Educación Básica, de la parroquia Ricaurte", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Azogues, 12 de julio del 2020

Jacqueline Susana Sinchi Uchupaille

C.I: 0104781901



Certificación del Tutor

UNA E

Yo, Blanca Edurne Mendoza Carmona, tutor/a del trabajo de titulación denominado "Asesoría en liderazgo pedagógico para efectivizar los procesos de la dimensión de Gestión Pedagógica, a una Escuela de Educación Básica, de la parroquia Ricaurte" perteneciente a la estudiante: Jacqueline Susana Sinchi Uchupaille, con C.I. 0104781901. Doy fe de haber guiado y aprobado el trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado con la herramienta de prevención de plagio donde reportó el 9% de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 30 de marzo del 2020

Blanca Edurne Mendoza Carmona
C.I.: 0151941499