UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

TEMA

LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA Y CURRICULAR

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en Educación, mención en innovación y liderazgo educativo.

Autor(a)

Domínguez Moriel Karina Verónica

Tutora:

Ing. Cevallos Benavides Diana E. MSc.

QUITO - ECUADOR

2022

AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Karina Verónica Domínguez Moriel, declaro ser autora del Trabajo de Investigación con el nombre **"LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA Y CURRICULAR"**, como requisito para optar al grado de Magister en Educación, Mención en Innovación y Liderazgo Educativo y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 12 días de septiembre de 2022, firmo conforme:

Autora: Karina Verónica Domínguez Moriel

Firma

Número de Cédula: 1308743408
Dirección: Manuel Valdivieso # 585 y altar
Correo electrónico: jesh.fmi2@gmail.com
Teléfono: 09868718565

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **"LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA Y CURRICULAR"**, presentado por la estudiante Karina Verónica Domínguez Moriel, para optar por el título de Magister en Educación Mención Innovación y Liderazgo Educativo,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 12 de septiembre de 2022

TUTORA:

_____

Ing. Diana Cevallos Benavides, MSc.
C.I:

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Educación, Mención Innovación y Liderazgo Educativo, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Quito, 12 de septiembre de 2022

AUTORA:

Karina Verónica Domínguez Moriel

1308743408

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **"LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA Y CURRICULAR"**, previo a la obtención del Título de Magister en Educación, Mención Innovación y Liderazgo Educativo, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 12 de septiembre de 2022

Dr. Marco Quichimbo Galarza, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Firmado electrónicamente por:
MIRIAN SOLEDAD
BASANTES VASQUEZ

Dra.Mirian Basantes Vasquez, Msc
EXAMINADOR

Firmado electrónicamente por:
DIANA ELIZABETH
CEVALLOS
BENAVIDES

Ing. Diana Cevallos Benavides, Msc
DIRECTORA

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia y comunidad Religiosa quienes siempre me están apoyando y ayudando en las diversas metas que me propongo. Que el buen Dios del amor y misericordia recompense en sus vidas y familias las gracias y bendiciones que más necesitan. Dedico este trabajo a la Unidad Educativa Ecuatoriano Suizo, a sus autoridades y docentes para que con esta herramienta logren cunplir el sueño de ser una entidad que trabaja de forma conjunta mirando los talentos de quienes la conforman y juntos sean los mejores.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la vida y por todo cuanto soy ya que es él quien inspira cad proyecto que debo realizar, agradezco a mi familia y comunidad religiosa quienes están a mi lado siempre y a todas las personas que de una u otra manera me han brindado su ayopyo incondicional, esperando lo mejor de mi y que logre con éxito la meta anhelada.

ÍNDICE GENERAL

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO i

AUTORIZACIÓN ii

APROBACIÓN DEL TUTOR..... iii

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD..... iv

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....v

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

ÍNDICE DE TABLAS xiv

ÍNDICE DE GRÁFICOS xx

ÍNDICE DE ANEXOS..... xxvii

RESUMEN EJECUTIVO xxviii

ABSTRACT..... xxix

Introducción 1

Importancia y actualidad 1

Análisis crítico 8

Delimitación de la investigación..... 9

Formulación del problema 10

Interrogantes de la investigación..... 10

Destinatarios del proyecto 10

Objetivos 11

Objetivo General 11

Objetivos específicos 11

CAPÍTULO I 12

MARCO TEÓRICO 12

Desarrollo del campo de conocimiento de la variable independiente 19

Administración Educativa 19

Definición 19

Importancia 20

Liderazgo Educativo 21

Definición 21

Importancia 22

Estilos 23

Enfoques 24

Desarrollo de la variable independiente 25

Liderazgo Distribuido 25

Definición 25

Importancia 26

Elementos y variables 27

Clasificación..... 28

Dimensiones..... 29

Teoría de la cognición distribuida..... 30

Teoría de la actividad..... 31

Claves para fortalecer el liderazgo..... 33

Desarrollo del campo de conocimiento de la variable dependiente 35

Estándares de calidad educativa..... 35

Definición..... 35

Importancia 36

Clasificación..... 37

Desempeño profesional directivo..... 38

Definición..... 38

Importancia 38

Clasificación..... 38

Gestión administrativa, pedagógica y curricular..... 42

Gestión administrativa 42

Gestión Pedagógica y Curricular 44

Planificación de la enseñanza 45

Programación e implementación 45

Reorientación y evaluación de los aprendizajes 46

El currículo 47

Elementos del currículo 48

Contenidos curriculares 48

CAPÍTULO II 50

DISEÑO METODOLÓGICO 50

Enfoque y diseño de la investigación 50

Descripción de la muestra y el contexto de la investigación 51

Población 51

Muestra 51

Procedimientos para la búsqueda y procesamiento de los datos 73

Encuesta 73

Entrevista 74

Validez y confiabilidad 74

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 76

Encuesta realizada a directivos 76

Entrevista a Expertos 149

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 158

Conclusiones 158

Recomendaciones..... 159

CAPÍTULO III.....160

PROPUESTA.....160

ENTORNO VIRTUAL ORIENTADO AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ECUATORIANO SUIZO..... 160

Nombre de la propuesta 160

Definición del producto 160

Datos informativos..... 160

Antecedentes de la propuesta..... 161

Justificación de la propuesta 163

Descripción del entorno virtual..... 166

Objetivo general..... 167

Objetivos específicos 167

Introducción 168

ENTORNO VIRTUAL 169

PRESENTACIÓN..... 170

MÓDULO 1: Liderazgo distribuido 173

Módulo 2: Renovación del liderazgo en Cargos Directivos 175

MÓDULO 3: Desarrollo de líderes en la comunidad educativa..... 178

MÓDULO 4: Liderazgo distribuido en la gestión administrativa 181

MÓDULO 5: Gestión pedagógica curricular..... 187

Referencias.....191

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Dimensiones del liderazgo con referencia a las normas PISA 2012. .. 5

Tabla N° 2: Variables para el liderazgo en comunidades profesionales de aprendizaje. 27

Tabla N° 3: Dimensión de la Gestión Administrativa. 43

Tabla N° 4: Dimensión de la Gestión Pedagógica y curricular. 44

Tabla N° 5: Distribución de la muestra de docentes por grados y áreas. 52

Tabla N° 6: Operacionalización de la variable Independiente. 53

Tabla N° 7: Operacionalización de la variable Dependiente. 62

Tabla N° 8: Alfa de Cronbach: cuestionario a directivos. 74

Tabla N° 9: Alfa de Cronbach: cuestionario a docentes. 75

Tabla N° 10: Actividades encaminadas a la identidad institucional: visión, misión, objetivos y planificación estratégica. 76

Tabla N° 11: Actividades encaminadas a la identidad institucional: planificación estratégica para renovar los cargos directivos. 77

Tabla N° 12: Actividades encaminadas a la identidad institucional: Asignación de roles entre los miembros de la comunidad. 78

Tabla N° 13: Actividades encaminadas al cumplimiento de estándares: espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución. 79

Tabla N° 14: Actividades encaminadas al cumplimiento de estándares: claridad en las acciones para el cumplimiento de los estándares. 80

Tabla N° 15: Actividades encaminadas a la evaluación de los estándares. 81

Tabla N° 16: Actividades encaminadas con talento humano: apoyo al personal docente y administrativo. 82

Tabla N° 17: Actividades encaminadas con talento humano: acciones formativas para desarrollar capacidades de liderazgo. 83

Tabla N° 18: Actividades encaminadas con talento humano: acciones formativas para desarrollar capacidades de liderazgo. 84

Tabla N° 19: Actividades encaminadas al conocimiento: conocimientos y competencias que demuestran liderazgo. 85

Tabla N° 20: Actividades encaminadas al conocimiento: conocimientos y competencias que demuestran liderazgo. 87

Tabla N° 21: Actividades encaminadas a las habilidades: organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas. 88

Tabla N° 22: Actividades encaminadas a las habilidades: habilidades necesarias para motivar el desarrollo de tareas colectivas. 89

Tabla N° 23: Actividades encaminadas a las actitudes: ejemplo de vida tomando en cuentan los valores que sustentan el liderazgo. 90

Tabla N° 24: Actividades encaminadas a las actitudes: actividades a realizarse por su propia cuenta..... 91

Tabla N° 25: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Organización institucional): desarrollo de la planificación estratégica institucional. 92

Tabla N° 26: Control de los procedimientos académicos administrativos. 93

Tabla N° 27: Asignación de personal docente calificado. 94

Tabla N° 28: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Desarrollo profesional): capacitación permanente y actualizada. 96

Tabla N° 29: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Desarrollo profesional): actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico. 97

Tabla N° 30: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Información y comunicación): comunicación asertiva en la comunidad educativa. 98

Tabla N° 31: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Información y comunicación): rendición de cuenta de la gestión de organismos institucionales. 99

Tabla N° 32: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios): óptimo uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos. 100

Tabla N° 33: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios): veeduría de los servicios complementarios. 102

Tabla N° 34: Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (enseñanza y aprendizaje): construcción del proyecto curricular institucional para orientar las acciones pedagógicas. 103

Tabla N° 35: Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (enseñanza y aprendizaje): asesoramiento de la gestión pedagógica y acompañamiento. 104

Tabla N° 36: Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (enseñanza y aprendizaje): análisis del proceso de evaluación..... 106

Tabla N° 37: Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (consejería estudiantil y refuerzo académico): programas de orientación al fortalecimiento de la calidad educativa..... 107

Tabla N° 38: Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (consejería estudiantil y refuerzo académico): estrategias para necesidades educativas especiales..... 108

Tabla N° 39: Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (consejería estudiantil y refuerzo académico): cumplimiento del código de convivencia. 109

Tabla N° 40: Actividades encaminadas a la identidad institucional: actividades motivadoras en torno a la visión y misión. 111

Tabla N° 41: Estrategias para preparar líderes. 112

Tabla N° 42: Asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la comunidad educativa. 113

Tabla N° 43: Actividades encaminadas con el cumplimiento de estándares: espacios para propiciar consenso con las prioridades de la institución. 114

Tabla N° 45: Participación y compromiso en la evaluación del cumplimiento de los estándares. 117

Tabla N° 46: Actividades encaminadas con el talento humano: apoyo de las autoridades para que se asuman roles de liderazgo. 118

Tabla N° 47: Acciones formativas para desarrollar capacidades en nuevos líderes. 119

Tabla N° 48: Condiciones de trabajo que permitan al personal docente un mayor desarrollo. 121

Tabla N° 49: Actividades encaminadas con el conocimiento: demuestran conocimientos y competencias visibles para el liderazgo. 122

Tabla N° 50: Proporciona conocimientos para la mejora de las prácticas educativas. 123

Tabla N° 51: Actividades encaminadas a las habilidades: demuestran diversas habilidades entorno al liderazgo. 124

Tabla N° 52: Proposición de objetivos compartidos con tareas colectivas entre los docentes. 126

Tabla N° 53: Actividades encaminadas a las actitudes: se predica con el ejemplo considerando los valores y comportamientos. 127

Tabla N° 54: Exigencias de las actividades que no se son dispuestos y aquellas que se pueden realizar por cuenta propia. 128

Tabla N° 55: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Organización institucional): liderazgo en la planificación estratégica institucional. 129

Tabla N° 56: Liderazgo en los procesos control y supervisión de los procedimientos académicos y administrativos. 131

Tabla N° 57: Asignación del personal docente calificado para liderar acciones explicitas en función de los objetivos de la institución. 132

Tabla N° 58: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (desarrollo profesional): capacitación permanente para la actualización continua den los miembros de la comunidad educativa. 133

Tabla N° 59: Actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico. 134

Tabla N° 60: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Información y comunicación): comunicación asertiva con los miembros de la comunidad educativa. 135

Tabla N° 61: Rendición de cuentas en los organismos institucionales. 137

Tabla N° 62: Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios): óptimo uso y control de la infraestructura y recursos didácticos. 138

Tabla N° 63: Veeduría de los servicios complementarios que se ofertan. 139

Tabla N° 64: Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (Enseñanza y aprendizaje): liderazgo en la construcción del PCI para orientar acciones pedagógicas. 140

Tabla N° 65: Asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula. 142

Tabla N° 66: Análisis de los procesos de evaluación. 143

Tabla N° 67: Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (Consejería estudiantil y refuerzo académico): programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa. 144

Tabla N° 68: Propuestas de estrategias para atención de las necesidades educativas. 145

Tabla N° 69: Cumplimiento del código de convivencia. 147

Tabla N° 70: ¿Qué características puntuales deben poseer los directivos de los diferentes departamentos que desempeñan su rol de líderes en una institución educativa?..... 149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N° 1: Tendencia de tipos de liderazgo en los países europeos. 4

Figura N° 2: Árbol de problemas de la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”..... 8

Figura N° 3: Mandala de las variables de investigación. 16

Figura N° 4: Variable Independiente-Liderazgo distribuido. 17

Figura N° 5: Variable Dependiente-Gestión administrativa, pedagógica y curricular. 18

Figura N° 6: Ítem 1: Propongo actividades motivadoras para que la visión y misión de la institución sea impregnada en los docentes..... 76

Figura N° 7: Ítem 2: Planifico estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos..... 77

Figura N° 8: Ítem 3: Propongo una visión clara de mediano y largo plazo que guía la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa. 78

Figura N° 9: Ítem 4: Genero espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares. 79

Figura N° 10: Ítem 5: Determino con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares. 81

Figura N° 11: Ítem 6: Aliento la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares. 81

Figura N° 12: Ítem 7: Apoyo a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo. 83

Figura N° 13: Ítem 8: Propongo acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa. 84

Figura N° 14: Ítem 9: Preveo condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje. 85

Figura N° 15: Ítem 10: Tengo los conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido. 86

Figura N° 16: Ítem 11: Poseo el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar. 87

Figura N° 17: Ítem 12: Demuestro habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas. 88

Figura N° 28: Ítem 23: Controlo el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta. 101

Figura N° 29: Ítem 24: Lidero la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional. 102

Figura N° 30: Ítem 25: Lidero la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes. 103

Figura N° 31: Ítem 26: Lidero el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula para un mejor acompañamiento pedagógico. 105

Figura N° 32: Ítem 27: Analizo los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje. 106

Figura N° 33: Ítem 28: Lidero programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico. 107

Figura N° 34: Ítem 29: Propongo estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula. 109

Figura N° 35: Ítem 30: Velo por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa. 110

Figura N° 36: Ítem 1: Las autoridades proponen actividades motivadoras para que la visión y misión. 111

Figura N° 37: Ítem 2: Las autoridades desarrollan estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos. 112

Figura N° 38: Ítem 3: Las autoridades proponen una visión clara de mediano y largo plazo que guía la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa. 113

Figura N° 39: Ítem 4: Las autoridades generan espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares. 115

Figura N° 40: Ítem 5: Las autoridades determinan con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares. 116

Figura N° 41: Ítem 6: Las autoridades alientan la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares. 117

Figura N° 42: Ítem 7: Las autoridades apoyan a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo. 119

Figura N° 43: Ítem 8: Las autoridades proponen acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa..... 120

Figura N° 44: Ítem 9: Las autoridades proponen condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje. 121

Figura N° 45: Ítem 10: Las autoridades demuestran conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido. 122

Figura N° 46: Ítem 11: Las autoridades tienen el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar. 124

Figura N° 47: Ítem 12: Las autoridades demuestran habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas. 125

Figura N° 48: Ítem 13: Las autoridades cuentan con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado..... 126

Figura N° 49: Ítem 14: Las autoridades predican con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo. 127

Figura N° 50: Ítem 15: Las autoridades no exigen a las demás actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta..... 129

Figura N° 51: Ítem 16: Las autoridades lideran el desarrollo de la planificación estratégica institucional. 130

Figura N° 52: Ítem 17: Las autoridades lideran los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos. 131

Figura N° 53: Ítem 18: Las autoridades gestionan en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales. 132

Figura N° 54: Ítem 19: Las autoridades lideran procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente. 133

Figura N° 55: Ítem 20: Las autoridades lideran las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional. 135

Figura N° 56: Ítem 21: Las autoridades mantienen una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa. 136

Figura N° 57: Ítem 22: Las autoridades coordinan la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales. 137

Figura N° 58: Ítem 23: Las autoridades controlan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta. 138

Figura N° 59: Ítem 24: Las autoridades lideran la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional. 140

Figura N° 60: Ítem 25: Las autoridades lideran la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes. 141

Figura N° 61: Ítem 26: Las autoridades lideran el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula para un mejor acompañamiento pedagógico dentro. 142

Figura N° 62: Ítem 27: Las autoridades analizan los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje... 143

Figura N° 63: Ítem 28: Las autoridades lideran programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico.145

Figura N° 64: Ítem 29: Las autoridades proponen estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula. 146

Figura N° 65: Ítem 30: Las autoridades velan por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa. 147

Figura N° 66: Presentación oficial del entorno virtual Innovate Leadership 169

Figura N° 67: Introducción al entorno 169

Figura N° 68: Palancas de cambio para el liderazgo distribuido. 170

Figura N° 69: Pirámide de los valores 172

Figura N° 70: Liderazgo distribuido 173

Figura N° 71: Renovación de cargos de liderazgo 175

Figura N° 72: Estrategias para la renovación de liderazgo 177

Figura N° 73: Desarrollo de líderes en la comunidad educativa 178

Figura N° 74: Liderazgo distribuido en la gestión administrativa 181

Figura N° 75: Gestión administrativa (Liderazgo distribuido) 181

Figura N° 76: Reglas de oro 184

Figura N° 77: Formato para evaluar los talleres 186

Figura N° 78: Liderazgo distribuido en la gestión pedagógica curricular 187

Figura N° 79: Proyecto educativo Institucional (PEI) 188

Figura N° 80: Funciones específicas dentro de la comunidad educativa..... 189

Figura N° 81: Paso al cambio. 190

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Ficha de validación para encuestas a Directivos..... 197

Anexo N° 2: Ficha de validación para encuestas a Docentes. 202

Anexo N° 3: Ficha de validación de instrumentos a Experto de Liderazgo. 208

Anexo N° 4: Ficha de validación de instrumentos a Experto de Liderazgo 210

Anexo N° 5: Ficha de validación de instrumentos a Experto de Gestión administrativa, pedagógica y curricular. 212

Anexo N° 6: Ficha de validación de instrumentos a Experto de Gestión administrativa, pedagógica y curricular. 214

Anexo N° 7: Ficha de validación de entrevista a Expertos en Liderazgo y Gestión administrativa, pedagógica y curricular. 216

Anexo N° 8: Ficha de validación de entrevista a Experto en Gestión administrativa, pedagógica y curricular. 218

Anexo N° 9: Encuesta aplicada a directivos – Google forms. 220

Anexo N° 10: Encuesta aplicada a docentes – Google forms. 225

Anexo N° 11: Triangulación para conclusiones y recomendaciones. 230

Anexo N° 12: Ficha de valoración de la propuesta por el especialista. 242

Anexo N° 13: Ficha de valoración de la propuesta por el especialista. 244

Anexo N° 14: Documentos del PEI. 247

Anexo N° 15: Descripción de Puestos. 252

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TEMA: LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA Y CURRICULAR.

AUTORA: Domínguez Moriel Karina Verónica

TUTOR: MSc. Cevallos Benavides Diana Elizabeth

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo analizar el tipo de liderazgo en la gestión administrativa, pedagógica y curricular de una entidad educativa de sostenimiento particular, para lo cual se referenció un importante marco teórico que direccionó la exploración de los avances y beneficios del liderazgo educativo en el medio escolar, así como las dimensiones de los estándares de calidad educativa, dando énfasis en los de desempeño profesional. Adicionalmente se diseñó una investigación de campo, auscultando el pensamiento de 6 autoridades y 29 docentes de la Unidad Educativa Ecuatoriano Suizo de la ciudad de Quito, facilitando la determinación de las ventajas, potencialidades y limitaciones del liderazgo distribuido en el ámbito escolar. Se concluye que la institución no logra hacer una adecuada distribución de los trabajos a realizar, se debe priorizar actividades encomendando los mismos según los talentos de los docentes. Se recomienda el diseño de un entorno virtual para un mejor conocimiento de las funciones que le compete a cada departamento, además de incluir información sobre el Liderazgo distribuido, como un medio para innovar las tareas, consolidar los grupos de trabajo, identificar el tipo de liderazgo que poseen los miembros, información pertinente para formación de líderes con miras a renovar los cargos directivos en la gestión administrativa y pedagógica. Se hace énfasis en el plus adicional de las sugerencias y recomendaciones de los otros, frente al trabajo que se realiza para un mejor desempeño laboral.

DESCRIPTORES: ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, GESTIÓN PEDAGÓGICA-CURRICULAR, LIDERAZGO DISTRIBUIDO.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TEMA: DISTRIBUTED LEADERSHIP IN ADMINISTRATIVE, PEDAGOGICAL, AND CURRICULAR MANAGEMENT.

AUTORA: Domínguez Moriel Karina Verónica

TUTOR: MSc. Cevallos Benavides Diana Elizabeth

ABSTRACT

The objective of this degree work was to analyze the type of leadership in the administrative, pedagogical and curricular management of an educational entity of private support, for which an essential theoretical framework was referenced that directed the exploration of the advances and benefits of educational leadership in the school environment, as well as the dimensions of the standards of academic quality, emphasizing those of professional performance. In addition, field research was designed, surveying the thinking of 6 authorities and 29 teachers of the Ecuatoriano Suizo School in Quito, determining the advantages, potentialities, and limitations of distributed leadership in the school environment. In conclusion, the institution does not manage an adequate work distribution; activities should be prioritized and assigned according to the talents of the teachers. It is recommended the design of a virtual environment for a better knowledge of the functions of each department, in addition to including information on distributed leadership, as a means to innovate tasks, consolidate work groups, identify the type of leadership possessed by the members, relevant information for the training of leaders to renew management positions in the administrative and pedagogical management. Emphasis is placed on the additional plus of the suggestions and recommendations of others about the work performed for better work performance.

KEYWORDS:

EDUCATIONAL QUALITY STANDARDS, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT,PEDAGOGICAL-CURRICULAR MANAGEMENT, DISTRIBUTED LEADERSHIP

Introducción

Importancia y actualidad

El presente trabajos de investigación titulado: Liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular, está enmarcado dentro de la línea de investigación de Liderazgo, puesto que se hace imprescindible considerar que en todas las entidades que son regidas por seres humanos, necesariamente requieren líderes que con el talento logren sacar a flote la empresa ya sea de índole pública o privada. En relación con la línea de investigación, se establece la sub-línea: Gestión, en vista que toda entidad está sujeta a llevar las diversas gestiones, tal como es el caso del campo educativo quienes al dar un servicio a la comunidad debe ir de mano con la parte administrativa, pedagógica y curricular, necesarios para brindar un servicio de calidad.

Por tanto, en esta investigación se inicia con una síntesis de la trascendencia del liderazgo y se fundamenta con estudios previos tanto de nivel internacional, nacional y local en relación con las variables del Liderazgo distribuido en la gestión administrativa pedagógico curricular.

El valor y la trascendencia que tiene un líder según Covey (1990), consiste en "Valorarse a uno mismo y, al mismo tiempo, subordinarse a fines y principios superiores constituye la paradójica esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento de un liderazgo eficaz" (p. 19). Entonces, se reconoce que un líder educativo se convierte en la persona clave orientadora de principios, valores y más aún con un pleno autoconocimiento, capacidades y condiciones específicas que orienta la comunidad educativa.

A nivel internacional, según síntesis del Instituto de Estadística proporcionada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura UNESCO (2020) considera que: el 81% de docentes del nivel de primaria y el 78% del nivel secundaria posee las cualidades mínimas para demostrar una educación de calidad y por tanto un liderazgo eficiente tanto en la

gestión administrativa, pedagógica y curricular. Dando a entender que falta consolidar dicho liderazgo que puede deberse según los contextos en el que se desenvuelve el docente. (Bosada, 2020).

Igualmente, como lo expresa la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) en el capítulo único del ámbito, principios y fines. Art. 2 literal X de integralidad que dice: "Se reconoce y promueve la relación entre cognición, reflexión, emoción, valoración, actuación y el lugar fundamental del diálogo, el trabajo con los otros, la disensión y el acuerdo como espacios para el sano crecimiento, en interacción de estas dimensiones" (p. 14)

El psicólogo británico Cattell (2021) citado en diario La Libertad define el liderazgo como "El líder es quien produce una personalidad grupal diferente de la que habría si él no estuviese presente, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo" (p. 1), es decir, que la persona que ejerce el liderazgo es aquella que tiene un gran compromiso consigo mismo, y con los demás; porque ejerce un predominio especial en las otras personas que lo rodean, con la finalidad de obtener un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso para la empresa o entidad, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas de todos.

Sin embargo, un liderazgo eficiente es aquel que lleva a todos a una excelente organización y trabajo conjunto, como signo de decisiones analizadas y bien tomadas que conlleva a ejercer un excelente trabajo en grupo, así como lo expresa Keith Davis en su último libro de capital humano y recursos humanos quien aporta con esta definición "Las actividades de la dirección, como la planificación, organización y toma de decisiones no serán efectivas hasta que el Líder logre motivar a las personas y las dirija hacia sus objetivos" (Hernández, 2020 p. 6)

Es indispensable reconocer que el mundo es velozmente cambiante y competitivo y que en este siglo XXI exige mayor liderazgo de parte de los responsables de la gestión de las diversas instituciones públicas y privadas de la sociedad; sin un claro sentido del liderazgo en ellas, las instituciones se estancan,

se extravían y finalmente sufren las consecuencias de deserciones, quiebres o desaparición total.

Siguiendo las directrices que plantean muchos líderes a nivel mundial y las posturas que el liderazgo tiene en cada lugar, es importante dar énfasis en el carisma del líder que es capaz de mover multitudes, de llegar a cada corazón, de sentir la necesidad de cada uno de sus colaboradores, de mirar la realidad que viven las personas cercanas además de aquellos que están en su contorno y fuera de él.

Se mantiene aún la concepción de que el líder nace, pues era una realidad que hace años atrás se mantenía y se fijaba en que este mando era fijo y duraba hasta que la persona era relevada de su mando, en la actualidad se habla de un liderazgo que se puede compartir, de un liderazgo que se aprende, ya no se habla de algo innato sino de algo que se va adquiriendo con el pasar de los años. Muchos de estas grandes personas han desplegado un liderazgo ejemplar enraizado en el mundo, generalmente las personas para adquirir estos estilos implantados y dejados como herencia pueden adquirirlos leyendo, eligiendo y aprendiendo estos diversos estilos que serán de provecho para quienes tienen el carisma para ser líderes.

La obra de Bennis (2000) “El fin del liderazgo”, señala que “una economía basada en el conocimiento restringe el individualismo exacerbado y los liderazgos de arriba hacia abajo, precisando que el origen del cambio efectivo se encuentra más en una alianza creativa de la fuerza de trabajo y la alta dirección” (p. 30)

Por último, la naturaleza y complejidad de la enseñanza para los aprendizajes en las organizaciones escolares requiere, cada vez más por una parte**,** la instalación y desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje, tanto de docentes como de directivos y, por otra, organizarse en redes sociales, que ayudan a mejorar el capital social de sus integrantes.

En este sentido, tiene mucha fuerza, como innovación y enfoque de liderazgo, la perspectiva de profundizar y relevar otros componentes en el fenómeno social del liderazgo, como asimismo activar procesos de influencia más genuinos basados en la calidad de la interacción de los integrantes que se concreten

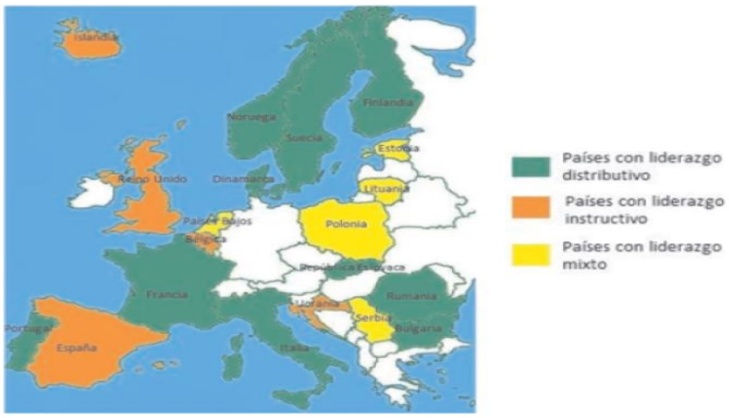
en acciones que contribuyan directamente a la consecución de logros en el aprendizaje, tanto organizacionales como estudiantiles. Dada las limitaciones y vulnerabilidad que tiene el liderazgo directivo, individualista, carisma y poder posicional unipersonal como fuentes de influencia en las organizaciones escolares, surgen tanto desde la investigación como de las políticas educativas perspectivas más centrada en compartir liderazgos y distribuir poder en dichas organizaciones.

Siguiendo estas líneas de liderazgo es importante reconocer cómo es este a nivel europeo, dado la multiplicidad de realidades que la forman, los diversos ritmos de integración, los problemas y circunstancias de cada miembro y la diversidad cultural que recoge su sistema educativo multidimensional.

Europa está conformada por países de larga tradición e integra una amalgama de culturas y tradiciones, delimitadas por muchos años de historia, en un territorio unificado. Entre estos se identifica a Bulgaria, Bélgica (Flandes), Portugal, Italia y España. Incluye a países punteros como los nórdicos o los Países Bajos e Inglaterra (UK), quienes se agrupan según un liderazgo característico que se muestra a continuación.

Figura N° 1:

Tendencia de tipos de liderazgo en los países europeos.



Nota: El gráfico representa a los países que muestran los tres tipos de liderazgos más empleados en Europa. Adaptado de "El liderazgo educativo en Europa" (p. 97), Fuente: Revista de Educación, (2016).

Al analizar el liderazgo europeo, se logró tener un acercamiento al liderazgo que se desarrolla en él, donde se observa la acogida del liderazgo distribuido, el mismo que está orientado al bienestar y mejor desempeño en el ámbito escolar.

Algunos análisis efectuados en la última década en América Latina muestran con claridad que los resultados de aprendizaje mejoran allí donde hay liderazgo pedagógico y donde existe orientación e intervención de los directores en el diseño curricular a impartir. Así un estado del arte basado en ocho sistemas escolares de América Latina y el Caribe. Como expresa Vaillant, (2013) "la situación de los docentes en América Latina ha sido ampliamente retratada por investigaciones diversas" (p. 6). Debido a que se intenta instaurar un sistema educativo distinto dando los esfuerzos necesarios para que la educación logré cumplir con los objetivos propuestos, llegando a la conclusión de que "los docentes son la clave para la mejora de los resultados educativos y que los directores de escuela son de vital importancia para que los maestros y profesores puedan trabajar mejor" **(**Vaillant, 2015, p. 12). Se observa como es el liderazgo además del enfoque metodológico que se empleó en 8 países de América Latina en la siguiente tabla:

Tabla N° 1:

Dimensiones del liderazgo con referencia a las normas PISA 2012.

Dimensión Liderazgo	Metodología	Fuentes	Resultados Esperados
Currículo, políticas, prácticas escolares	Análisis descriptivo	Referencias secundarias; PISA 2012	Estimar y comprender cuál es el nivel de autonomía del director en la toma de decisiones acerca del currículo, políticas y prácticas de los centros educativos
Alumnos y docentes	Análisis descriptivo y de asociación	Referencias secundarias; PISA 2012	Estimar y comprender cuál es el papel del director en relación a la selección del alumnado y del personal docente
Clima escolar y evaluación de estudiantes	Análisis de asociación y correlación	Referencias secundarias; PISA 2012	Estimar y comprender la capacidad de incidencia del director en el clima escolar y en la evaluación de estudiantes
Estructura, recursos materiales/financieros de la escuela	Análisis de asociación y correlación	Referencias secundarias; PISA 2012	Describir y comprender el nivel de autonomía del director en relación a la estructura y a la gestión de recursos materiales y financieros

NOTA: Esta tabla muestra como las dimensiones del liderazgo influye en una comunidad educativa y los resultados esperados del proceso realizado.

Igualmente, al conocer los estilos y el énfasis que se da en el liderazgo tanto a nivel europeo como en América Latina, se determina que el liderazgo cumple un papel trascendental y único en brindar a las personas las cualidades que debe de tener para ser líderes que generen confianza y un trabajo colaborativo.

En el suelo ecuatoriano las grandes empresas e incluso el sistema educativo se enriquecen por los diferentes estilos de liderazgo que se manejan porque se destaca la importancia de concentrar esfuerzos en la reforma, no solamente de los currículos sino de la comunidad educativa entera, incluyendo las modalidades de trabajo de directivos y docentes, y subrayando la importancia de la cooperación profesional, la evaluación continua de las prácticas de enseñanza una vez más y, por supuesto, las condiciones generales propicias para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Como expresa, Macías y Ramírez (2015):

> El impacto de las instituciones educativas en referencia a la integración comunitaria, en los ámbitos familiar e institucional, público-privado y de cualquier organización involucrada, cuando el liderazgo tradicional de carácter directivo es substituido por el liderazgo de los distintos participantes inmersos en el proceso educativo. (p. 125)

Es necesario que el liderazgo pase por una transformación de paradigmas, para resaltar el cambio del liderazgo tradicional hacia un liderazgo basado en la comunicación, entre lo pedagógico y lo organizativo, a fin de llegar a la calidad y al éxito de los procesos de cambio en el sistema educativo, dando énfasis a nuevos criterios y nuevas formas de aprendizaje donde se emplea más la tecnología.

Teniendo en cuenta que, las autoridades son aquellas personas que brindan las orientaciones pertinentes para dirigir una determinada entidad, en cuanto a la Autoridad Educativa Nacional se basa especialmente en lo que expresa la LOEI (2011) en el capítulo segundo art. 22, literal dd: “Los estándares serán al menos de dos tipos: curricular, referidos al rendimiento académico estudiantil y alineados con el currículo nacional obligatorio; profesionales, referidos al desempeño de las y los docentes y del personal directivo de los establecimiento educativo” (p. 36)

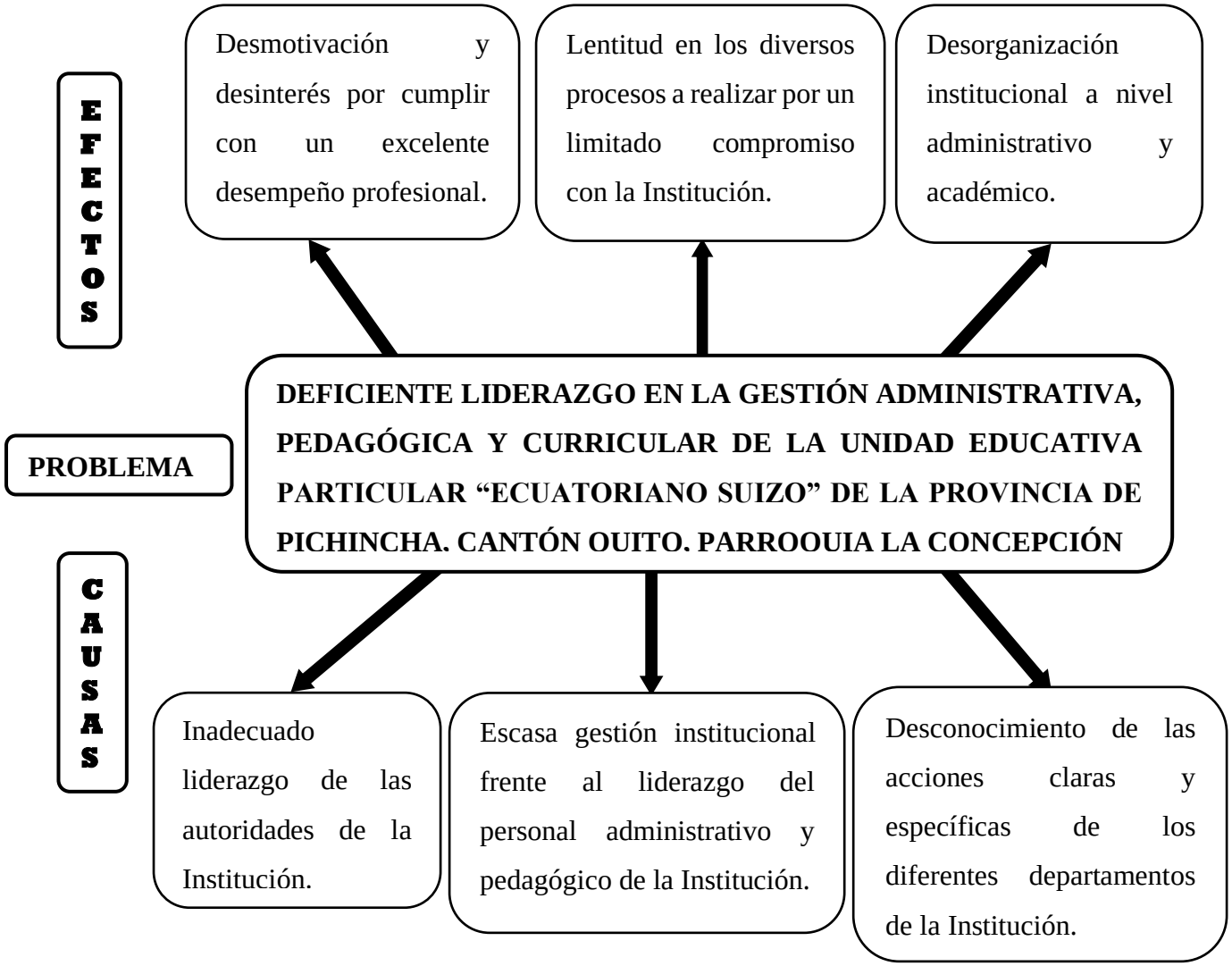
Con toda la información pertinente, según lo analizado la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”, está ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia La Concepción, perteneciente al Distrito 17D05, circuito 1, zona 9, de sostenimiento Particular. Cuenta con la jornada diurna de modalidad presencial. Los niveles que oferta son: desde Educación Inicial - Educación General Básica y Bachillerato General Unificado. Cuenta con 65 docentes y 991 estudiantes.

En la determinada institución existe dificultades en el manejo de personal, en la distribución de actividades y responsabilidades que tienen las diferentes personas en cada dependencia, puesto que las obligaciones no están bien distribuidas y el manejo de documentación es incorrecta, se necesita que todo tenga una dirección específica y especialmente que exista un buen liderazgo empezando por las autoridades de la Institución. Al no tener un liderazgo eficaz los coordinadores de las diferentes áreas y las dimensiones no tienen seguridad en el flujo y distribución de información.

Al enfrentar este problema surge la pregunta ¿Cómo el liderazgo distribuido influye en la institución educativa?, para ello, se busca a través de teorías, las formas de liderazgos que deben regir en una empresa sea esta pública o privada, como responder a esta situación, con el siguiente árbol de problemas:

Figura N° 2:

Árbol de problemas de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo"



Nota: El presente gráfico muestra como la problemática tratada, tiene sus causas y efectos que afectan en todo el contexto de la comunidad educativa.

Análisis crítico

El inadecuado liderazgo de las autoridades de la Institución educativa, hace que exista una desmotivación y desinterés por cumplir con un excelente desempeño profesional, en los diferentes estamentos de la comunidad, puesto que, al no contar con un líder que tenga las cualidades específicas y no presenta las condiciones

correctas, ocasiona inestabilidad además de que incurre en cambios frecuentes de decisiones y estas muchas veces ocurren en horas cercanas a los eventos a realizar; genera inconformidad, desinterés y hasta cansancio, no existe un buen clima institucional y el liderazgo ejercido puede ser tomado como tedioso y hasta autoritario.

Al referirse a la escasa gestión institucional frente al liderazgo del personal administrativo y pedagógico de la Institución genera como efecto en la comunidad lentitud en los diversos procesos a realizar por un limitado compromiso con la institución. Esto hace que se genere inestabilidad y desconfianza, dejando mucho que decir al servicio que brinda e inclusive dando énfasis en comentar que se están perdiendo los principios, valores y el prestigio ganado hace más de cincuenta años, es importante resaltar que la gestión institucional esta direccionado desde la autoridad mayor, por ende, depende mucho del liderazgo que ejerce para llevar por buen camino a la comunidad educativa.

El desconocimiento de las acciones claras y específicas de los diferentes departamentos que integran la institución repercute en un efecto muy fuerte donde existe una desorganización institucional a nivel administrativo y académico. Esto ocasiona que los docentes realicen otras actividades que no dejan espacio a sus labores como trabajadores de la educación, además de que se les delega mucho trabajo extra causando para ellos mismos excesos de trabajos e incumplimiento de sus responsabilidades, llegando a un agotamiento y stress.

Delimitación de la investigación

- **Campo:** Educativo, administrativo, pedagógico y curricular.
- **Área:** Liderazgo.
- **Aspecto:** Se abordará el liderazgo, la gestión administrativa, pedagógica y curricular.
- **Delimitación Espacial:** La investigación se ejecutará en la Unidad educativa particular “Ecuatoriano Suizo”, Provincia Pichincha, Cantón Quito, Parroquia La Concepción.

- **Delimitación Temporal:** La presente investigación se llevará a cabo durante el año lectivo 2021-2022
- **Unidades de Observación:** Se trabajará con las autoridades, personal docente, administrativo de la Comunidad educativa.

Formulación del problema

¿Cuál es el aporte del liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia La Concepción?

Interrogantes de la investigación

¿Qué tipo de liderazgo está presente en la Unidad Educativa?

¿De qué manera está estructurada la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la Comunidad educativa?

¿Existe una propuesta para dar solución al problema que presenta la Institución Educativa?

Destinatarios del proyecto

La presente investigación tiene como destinatarios principales a 35 personas distribuidos de la siguiente manera: 1 Rectora, 1 vice-rectora, 1 coordinadora académica, 1 persona del departamento de pastoral, 1 inspectores, 1 persona del DECE, 3 docentes de educación inicial y preparatoria, 16 docentes de educación básica, 8 docentes de bachillerato y 2 docentes de áreas especiales.

Este grupo es primordial para trabajar el tema del liderazgo, puesto que ellos como representantes directos de la institución son los que avalan los valores, principios éticos y morales que se tiene como fundamento, además de la parte adicional que se da siendo una comunidad católica que se enfoca en el desarrollo integral de sus estudiantes, por ende al tener un liderazgo eficiente, colaborativo

que se basa en los valores cristianos, genera un clima favorable y acogedor para el trabajo con todos los miembros de la comunidad.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el aporte del liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”.

Objetivos específicos

Identificar el tipo de liderazgo presente en la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”.

Determinar la estructura de la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”.

Diseñar un material informativo que ayude a solventar la problemática que enfrenta la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Se presenta a continuación los dos ejes de investigación, el primero es donde se describen los aportes realizados sobre los estilos de liderazgo que se han suscitado en diversas instituciones educativas, mientras que el segundo enfatiza las investigaciones referentes a la gestión administrativa, pedagógica y curricular.

En la Universidad Estatal de Milagro, consta una tesis de Carriel (2020), tema de investigación: Liderazgo en la gestión administrativa de las escuelas de educación básica de la coordinación zonal 5 de Vinces. Tiene como objetivo: Diagnosticar los tipos de liderazgo que aportan en la gestión administrativa de las Escuelas de Educación Básica de la zona 5 Distrito 12D05 de la localidad de Palenque, la investigación es de tipo cuantitativa y transversal porque define los resultados del conglomerado expresados en datos para ser interpretados, la población de estudio 532 docentes, 128 personas pertenecientes al personal administrativo, 104 personas del personal de servicio, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados fue mediante la aplicación del software SPSS con un análisis de fiabilidad de Alfa Cronbach, con un nivel de confiabilidad de 0.945 en directivos y 0.967 en los docentes. La investigación concluye que los servidores públicos que laboran en las Escuelas generan mayor compromiso al pasar más tiempo en ellas, existiendo una relación directa entre todos, es importante el acompañamiento que ejerce el directivo al cumplir el rol de líder del equipo de trabajo, esto hace que se genere confianza y estabilidad, por tanto, el liderazgo es manejable en las instituciones que tienen menos personal de trabajo.

Así mismo, en la Universidad Técnica de Cotopaxi, la tesis de Tutín (2017), tema de investigación: El liderazgo en la gestión Administrativa del centro de Educación General Básica Intercultural Bilingüe “Humberto Vaca Gómez de la comuna Cuturiví del cantón Pujulí, provincia de Cotopaxi. El objetivo es fortalecer la Gestión Administrativa a través de la aplicación de estrategias de liderazgo que

permitan lograr el mejoramiento de la calidad educativa. La hipótesis que se busca despejar consiste en verificar si el Liderazgo incide en la Gestión Administrativa del Centro de educación. La metodología es el enfoque cualitativo-cuantitativo utilizando el cuestionario como instrumento principal. Como conclusión se ha logrado determinar que los actores educativos se encuentran inconformes con el liderazgo que se plantea en la institución educativa por considerarlo autoritario, no incluyente, inconsulto y poco democrático, lo que ha desmejorado notablemente las relaciones interpersonales y por lo tanto la calidad de la gestión administrativa es deficiente. El método deductivo debe ser considerado como el más apto para desarrollar acciones de liderazgo, ya que el líder planifica, motiva y ejecuta actividades, acciones en las que sus dirigidos deben discernir, analizar y reflexionar profundamente para decidir la mejor opción administrativa.

De la misma forma en la Universidad Nacional de Educación del Perú, existe una tesis de Huahuasoncco (2020) el tema de investigación: Liderazgo y Gestión Administrativa de los Directivos de las Instituciones Educativas Públicas dentro del Ámbito de la Unidad Ejecutora 315 de Anta - Cusco, 2019, el objetivo: Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en las Instituciones Educativas Públicas dentro del ámbito de la Unidad Ejecutora, este trabajo tiene un enfoque de investigación cuantitativo, el tipo de investigación empleado es básico, descriptivo y de corte transversal, el diseño empleado es de nivel descriptivo correlacional, la población de estudio 50 docentes y los instrumentos de investigación aplicados la encuesta, el cuestionario tipo escala Likert y fichas técnicas.

Finalmente determina que existe una estrecha relación entre liderazgo y la gestión administrativa, se observa un liderazgo eficiente, en la medida que la comunicación y organización asumida por el líder directivo, genera una fuente de gestión administrativa dentro de la gestión educativa de calidad, esto permite que el trabajo de forma conjunta beneficia la calidad educativa.

En la Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador, se encuentra un trabajo de investigación de Moscoso (2012), cuyo tema de investigación: Los procesos de la gestión administrativa y su influencia en los procesos de calidad de

la escuela Leonardo Moscoso de la Parroquia Isinche grande, Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi en el año lectivo 2009-2010. El objetivo es determinar la influencia de los procesos de la gestión administrativa en los procesos de calidad de la escuela, la metodología de análisis empleada es cuanti-cualitativa, de carácter socioeducativo, es una investigación de tipo campo-bibliográfica y descriptiva, los métodos aplicados fueron inductivo, deductivo y analítico sintético, la población de estudio fue 1 directivo, 10 docentes y 92 padres de familia, las técnicas e instrumentos de investigación empleada fue la encuesta realizada a los padres de familia, docentes y directivo.

La conclusión más relevante es que la gestión administrativa de la escuela sea innovadora, que el líder principal quien toma las decisiones sea más eficiente y se adelante a los hechos, que priorice en los procesos de innovación y las estrategias para mejorar la calidad educativa acogiendo un nuevo modelo de gestión que ayude a un mejor clima institucional.

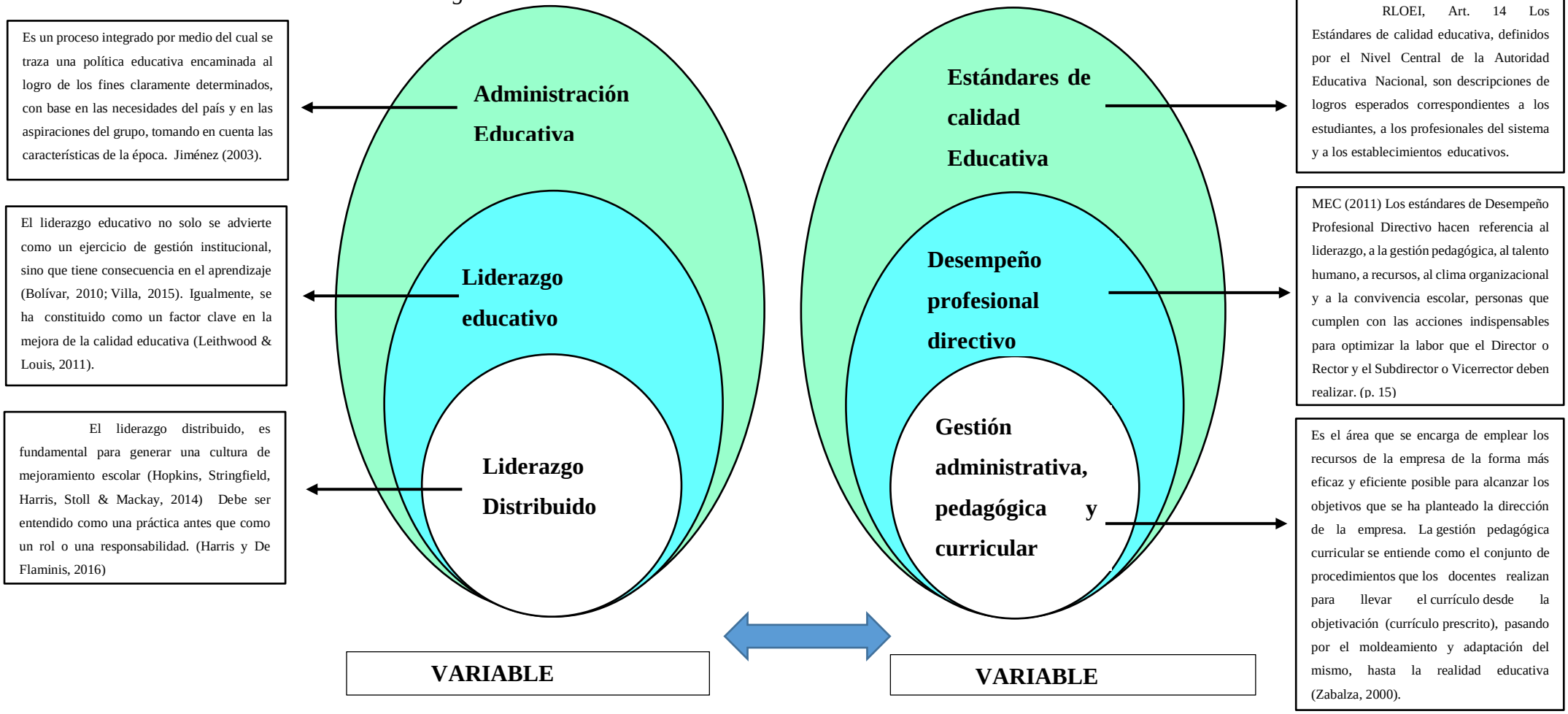
En un estudio investigativo realizado en la Universidad César Vallejo del Perú, se realiza un trabajo en la Unidad Educativa "Ángel Felicísimo Rojas" Guayaquil - Ecuador, 2020, autora González (2020), con el tema: Gestión administrativa y planificación pedagógica en los docentes de la institución mencionada, donde se considera como objetivo general determinar la relación entre la gestión administrativa y la planificación pedagógica en los docentes, la población y muestra de 16 docentes, es de enfoque cuantitativo, no experimental y diseño correlacional, cuyas conclusiones determinan que el personal directivo debe continuar fomentando eventos de capacitación en cuanto al proceso para la planificación pedagógica, que implica el poder orientar sobre la implementación, ejecución y evaluación de los procesos de planificación pedagógica que se desarrollen dentro de la Unidad Educativa a cargo de los docentes, además de talleres sobre estrategias de mejora de la gestión administrativa, para que la administración de personal, de recursos económicos y de los materiales existentes rebosen en el perfeccionamiento del proceso de planificación pedagógica de los docentes.

Después del trabajo de investigación documental que respalda el estado del arte de la presente investigación, se concluye que, la fundamentación bibliográfica encontrada en torno al tema de liderazgo es cuantiosa, puesto que, se consideran las diversas formas de liderazgos que se han dado en las instituciones educativas, empezando desde un liderazgo tradicional y muchos otros que concluyen con el estilo del liderazgo educativo y pedagógico. Varios de los trabajos enfatizan que el liderazgo en necesario e indispensable para fortalecer una empresa, especialmente cuando ofrece un servicio al público. Es importante resaltar que la educación necesita una nueva manera de dirigir, especialmente cuando varias de las funciones se pueden distribuir y todas las personas sean parte activa de la Comunidad.

La segunda variable, centra la investigación en la gestión administrativa, pedagógica y curricular, donde los trabajos consultados consideran importante la relación con la gestión además del clima institucional, considerando algunos aspectos de la gestión pedagógica y la calidad que va de la mano con el servicio que se brinda. Al realizar este análisis la presente investigación fundamentará los estilos de liderazgos más eficientes que se emplean en las instituciones educativas, por los diferentes medios de recolección de información que se aplicarán para identificar como se ejerce la gestión administrativa en cada departamento de la Institución, el mismo que es regulado a través de los Estándares de Desempeño Profesional Directivo del Manual de implementación de Estándares de Calidad Educativa. Con todo este conocimiento en tal sentido se procede a desarrollar las bases teóricas que comprenden los conceptos y definiciones de las variables investigadas.

Figura N° 3:

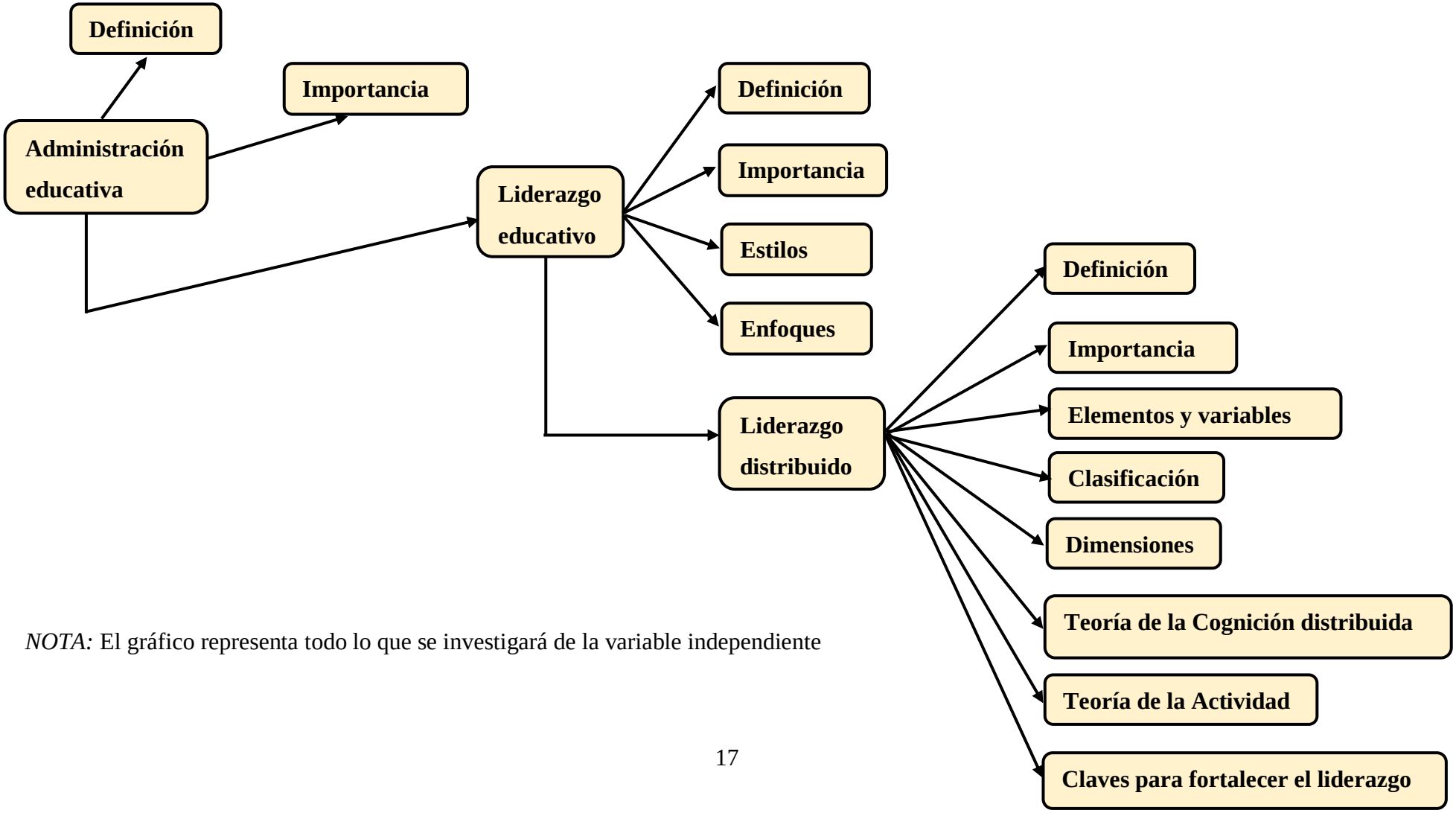
Mandala de las variables de investigación.



NOTA: El gráfico representa las variables de investigación a desarrollar en el presente trabajo.

Figura N° 4:

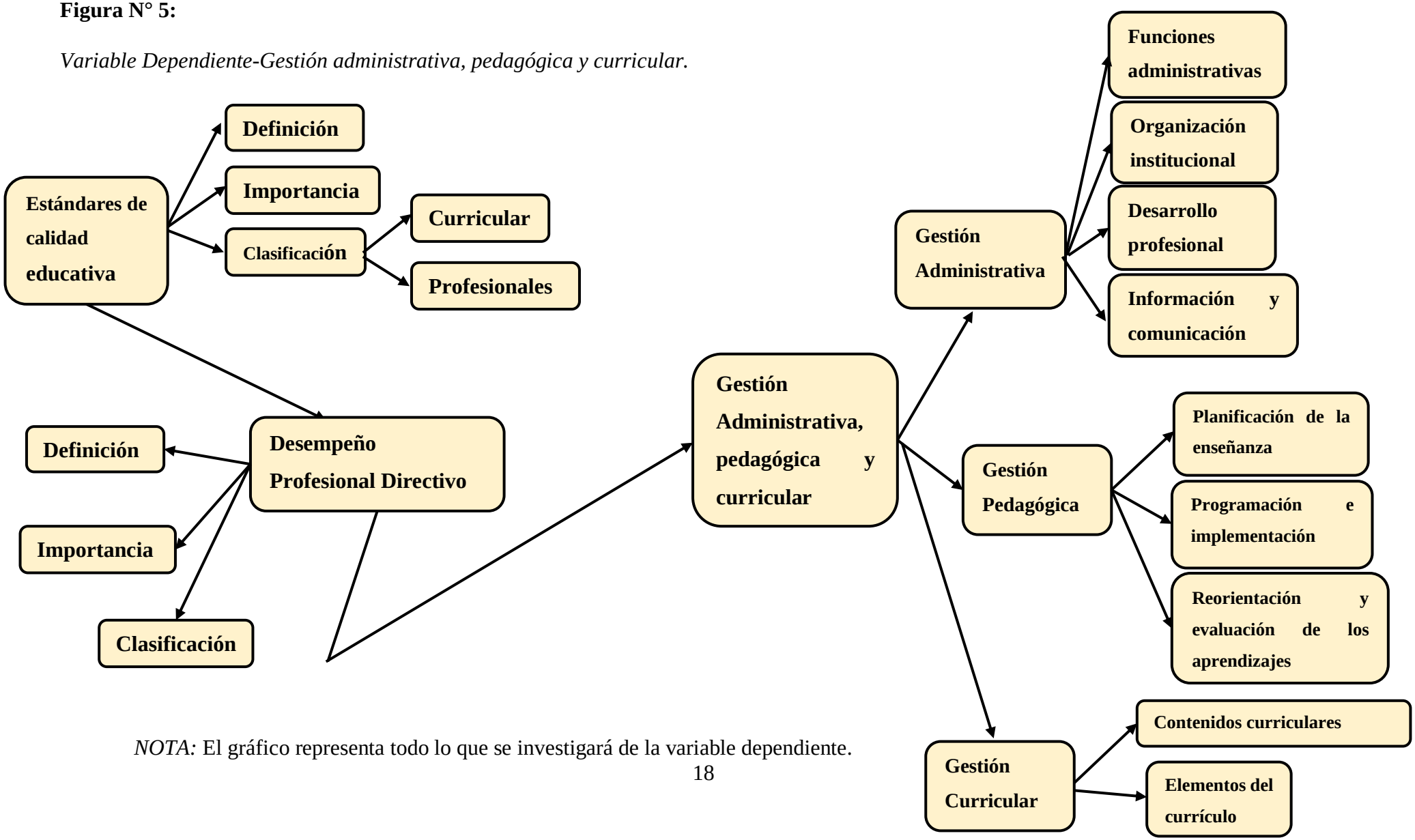
Variable Independiente-Liderazgo distribuido.



NOTA: El gráfico representa todo lo que se investigará de la variable independiente

Figura N° 5:

Variable Dependiente-Gestión administrativa, pedagógica y curricular.



NOTA: El gráfico representa todo lo que se investigará de la variable dependiente.

Desarrollo del campo de conocimiento de la variable independiente

Administración Educativa

Definición

Etimológicamente, el término "administración" proviene del latín *administrare*; compuesto por *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) (Pérez y Baute, 2018). Minzberg (1984), considera que **"**la administración en forma general es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficiente mente objetivos específicos" (p. 14). En este mismo sentido, Koontz, (1994) la considera como:

> Ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización". (p. 100)

Ahora bien, centrándose en la administración educativa, ésta puede definirse como el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación (UNESCO, 2017). Otros especialistas, conciben la Administración Educativa como una disciplina científica, cuya finalidad es la gestión de las organizaciones educativas; esto es, la búsqueda del logro (eficacia) de sus fines específicos con el uso más racional de los recursos (eficiencia); donde, tales fines se encuentran determinados por la naturaleza y características particulares de la educación (Chiavenato, 1995).

Aguerrondo et al. (2001) señalan que la administración educativa se relaciona con la toma de decisiones, la dirección de equipos y su dinámica, teniendo como objetivo central, alcanzar aprendizajes de calidad.

En síntesis, puede decirse que la administración educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de trabajos educativos institucionales en pro de mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas educativas, para enriquecer los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas de la comunidad (Pérez y Baute, 2018).

Importancia

Dado que la administración educativa interviene permanente y directamente en todas las actividades y acciones que se realizan en, desde y para la institución educativa, conduce a la participación de todos los agentes educativos internos (directivos docentes y estudiantes) y externos (auditores, padres, madres de familia y/o representantes legales de los estudiantes, organizaciones e instituciones del entorno inmediata) para garantizar pertinencia social, económica, política y cultural.

Al considerar la administración como parte de la política educativa, ésta, conlleva a la transformación y funcionamiento de la institución educativa con el propósito de mejorar la calidad de la oferta educativa. Constituyéndose así en el medio fundamental para propiciar el cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud requerido en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos que aspira. Además, responde al ideal de hombre y de mujer que la sociedad concibe según sus necesidades (perfil de salida) (Pérez y Baute, 2018).

Es decir, la administración educativa se constituye en el medio adecuado para el desarrollo de la gestión educativa, siendo ésta el elemento primordial del funcionamiento de cualquier institución educativa, favoreciendo la eficacia formativa, operativa, constructiva y potenciando la transformación de los miembros de la comunidad (Mora, 2009).

Liderazgo Educativo

Definición

La palabra líder genera varias ideas, sin que como término sea polisémico. El liderazgo se asocia con dirección, poder, movilización de masas y acciones, etc. "Liderazgo es tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar los propósitos de la organización en diferentes niveles de autoridad, sin perder de vista tanto los éxitos como los fracasos" (Wess, 2001, p. 14). En esta misma línea, Warren y Nanus (1986) lo proponen como el conjunto de habilidades y características que una persona posee, para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes.

En este sentido, el líder educativo es aquella persona que, por su visión de la escuela, es capaz de fijar metas realistas y alcanzables y más que indicar al colectivo como lograrlas, les motiva y estimula, para que sean ellos quienes obtengan los mejores resultados.

El líder educativo debe tener la capacidad de transmitir y crear valores en los miembros de la comunidad educativa. Es un profesional que considera los individuos como personas y no como simples miembros del personal, analiza y actúa con cada uno, sobre la base de su caracterización y no a través de su trabajo específico como empleado.

El líder educacional puede estar concentrado en los resultados, pero no descuida la calidad de relación que guarda con los miembros. Ayuda al colectivo a alcanzarlos, compartiendo, coordinando y cooperando con todos, aunando acciones e interacciones y estimulando la formación de grupos para el análisis y solución de los problemas de la escuela, tomada como un todo. Debe ser proclive en alto grado a la dirección participativa, por comprender que la educación hay que lograrla colectivamente, por saber que, tanto el personal docente como no docente, tiene su rol e importancia en el proceso de creación de un clima pedagógico que convierta

la escuela en un escenario múltiple de acciones e influencias educativas (Pérez y Baute, 2018).

Resulta interesante analizar la postura de Castro (2017) quien manifiesta que alguien con poder de mando puede ser creativo, inteligente, efectivo en el logro de los objetivos de la institución educativa, e incluso podría ser carismático, pero puede no llegar a ser un líder, ya que el verdadero liderazgo radica en la capacidad para crear ambientes en donde todos los integrantes manifiesten un elevado y sostenido nivel de compromiso con el resultado colectivo del proyecto educativo a mediano y largo plazo.

Finalmente, se precisa que: reconocer que el liderazgo educativo dota de un sentido común a la organización escolar, influyendo en el comportamiento de sus miembros, teniendo como objetivo la mejora de la calidad, expresada tangiblemente en los aprendizajes del estudiantado (Murillo, 2013).

Las citas anteriores, dejan entrever que el liderazgo educativo en la actualidad se erige como un nuevo modelo directivo, con carácter democrático, que no se centra únicamente en la gestión administrativa o en los talentos y capacidades individuales de los directivos para resolver los problemas institucionales, como tradicionalmente se percibía, sino que más bien debe orientarse al incremento de los aprendizajes y de los resultados de la institución educativa (Morales, 2018).

Importancia

Como se sustentó en las líneas precedentes, el líder es el arquitecto de su institución educativa y es también el maestro de su claustro; educa y enseña su organización y más que esto, la capacita. En este contexto, la acción del verdadero líder depone las formas clásicas de control, pasando a la supervisión, el acompañamiento, la ayuda, la asesoría y en general a la demostración del aprender hacer para fortalecer los puntos débiles de sus colaboradores y multiplicar los fuertes. “El líder educacional logra la calidad educativa, es decir, continúa la formación del profesional en función de sus potencialidades y necesidades para enfrentarse, no solo a la vida laboral, sino para la vida (Pérez y Baute, 2018, p. 38).

Distintos estudios ponen de manifiesto la influencia de la dirección escolar en el aprendizaje del alumnado. El informe McKinsey manifiesta que un buen liderazgo es un factor determinante en la calidad de la educación y que, dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo educativo es el segundo factor que contribuye a lo que aprende el alumnado, explicando alrededor de un veinte y cinco por ciento de todos los efectos escolares (Hué, 2012).

Estilos

Los estilos o tipología del liderazgo se pueden derivar de distintas consideraciones, siendo la más común aquella relacionada con la forma de ejercer el liderazgo, pudiendo distinguirse los siguientes estilos:

Líder espontáneo: aquel que surge espontáneamente al presentarse una determinada situación o problema asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando las acciones necesarias para llevarlas a feliz término.

Líder tradicional: es el que obtiene el poder por poseer un cargo o por pertenecer a un grupo de poder; es el caso que suele darse en monarquías y empresas familiares, en las que el liderazgo es heredado a un miembro, independientemente de que el individuo en cuestión posea o no las cualidades necesarias para la dirección de los subordinados.

Líder autoritario: aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; ignoran y desaprovechan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados.

Líder democrático: es quien toma las decisiones previa consulta a los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de los demás para tomar las decisiones.

Líder liberal: delega algunas decisiones a los demás, permitiendo de esa manera aumentar las capacidades de cada miembro del grupo a su cargo (Ruiz, 2017).

Líder carismático: basan su liderazgo en su personalidad y carisma influyen en algunas personas llegando incluso a inspirarlas; son personas que por lo general tienen una autoconfianza muy elevada y la contagian. Presenta como debilidad que tiende a creer más en sí mismo que en sus seguidores, y esto genera dificultades; de manera que un proyecto o la organización podrían entrar en crisis o derrumbarse el día en que el líder abandona el equipo (Weber, 2009).

Enfoques

Castro (2017) considera que con frecuencia el liderazgo se identifica de manera reduccionista y tradicional con determinados enfoques sobre el desarrollo centrado en el crecimiento económico, dejando de lado los enfoques de perfeccionamiento de las capacidades humanas. Por otro lado, el informe TALIS OCDE (2009) señala que no hay oposición entre un modelo administrativo y otro pedagógico: los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo, dando lugar a un enfoque integral de corte humanista.

A lo largo de los años se han establecido distintos enfoques de liderazgo, dentro de los más conocidos, se encuentra: el estratégico, situacional, transaccional, transformativo, administrativo, instructivo o pedagógico. No obstante, Bolívar (2010), considera que los que mayor impacto han tenido, a nivel de las instituciones educativas, son precisamente el liderazgo instructivo o pedagógico, derivado del movimiento de escuelas eficaces y por otro lado el liderazgo transformativo, surgido del enfoque de los movimientos de reestructuración escolar. Dichos enfoques han confluido en el llamado liderazgo para el aprendizaje que ha ido evolucionando hacia el liderazgo distribuido o compartido, el cual se caracteriza por potenciar la mejora de los aprendizajes no solo de los estudiantes, sino también de los docentes y de la institución educativa en su conjunto (Morales, 2018).

La crítica al enfoque tradicional de liderazgo educativo ha permitido el desarrollo de paradigmas emergentes como el del enfoque distribuido. Autores como Gronn (2003), Spillane (2006) y Harris (2009) presentan perspectivas conceptuales diferentes, pero con puntos de tangencia en la práctica del liderazgo para encaminar las decisiones escolares mejorando la participación de los docentes especialmente en dicho proceso.

Desarrollo de la variable independiente

Liderazgo Distribuido

Definición

Partiendo de la definición de liderazgo propuesta por Ruiz (2015), al mencionar que es el arte de conseguir que las personas cumplan una tarea voluntariamente y que equivale al ejercicio de la autoridad que consigue una obediencia entusiasta de parte de sus súbditos. Se observa claramente la operacionalización del término como una relación vertical. Por el contrario, el liderazgo distribuido manifiesta una relación horizontal. El liderazgo distribuido fomenta la horizontalidad en las relaciones de las personas que lo comparten sin perder de vista la diversidad de estas para conseguir un cambio en la organización que favorezca el aprendizaje de los alumnos y la transformación progresiva de la escuela.

El liderazgo distribuido o compartido es una herramienta analítica basada más en las relaciones que en las acciones individuales. El liderazgo distribuido es una "manera de pensar acerca del liderazgo" (Bennet, 2003, p.17), con frecuencia se usa la acepción de liderazgo compartido, vinculado al liderazgo distribuido. No obstante, Flessa y Anderson (2012) precisan que a menudo, dicho enfoque se confunde con la toma de decisiones colaborativa y participativa en la escuela.

El enfoque distribuido señala que**,** si el liderazgo está centrado solo en el director, el liderazgo es limitado, pues otros cargos también juegan un papel crítico en la gestión y dirección de la escuela (Leithwood y Mascall, 2008). Además,

considera cómo algunos individuos están dispuestos en la realización del trabajo de la dirección y gestión. En el liderazgo distribuido, el rol de los directivos es el de facilitar e impulsar el desarrollo profesional del profesorado, aprovechando sus competencias para abordar los objetivos comunes de la institución educativa acorde a los momentos y circunstancias contextuales, rompiendo el individualismo y aislamiento de los profesionales de la educación (Cayulef, 2007).

En este contexto, el director se transforma en un agente de cambio, pues ya no solo administrará el establecimiento educativo (Bennet et al., 2003). Así, el liderazgo distribuido representa un cambio cultural en la organización (Harris, 2012). En este mismo orden de ideas, Hartley y Allison (2000), definen el liderazgo distribuido como el resultado de alianzas y trabajo en equipo, y como la consecuencia natural de nuevas formas de trabajo cooperativo y estructuras más horizontales.

Importancia

Spillane (2010), considera que la perspectiva distribuida en el liderazgo tiene el potencial de generar nuevos conocimientos sobre el liderazgo y la gestión de las escuelas. Define el liderazgo y la gestión en términos de práctica, lo que permite la posibilidad de que las personas sin designaciones formales de liderazgo pueden asumir responsabilidades de trabajo colaborativo. Este autor insiste en que la importancia del liderazgo distribuido radicaría más en una función de la organización, orientada a distribuir poder e influencia para la convergencia en propósitos académicos compartidos. Este enfoque distributivo se fundamenta en estimular la interacción social para traspasar poder a otros, generando condiciones y acciones a terceros, más que ejercer el poder desde una perspectiva unipersonal y jerárquica.

Heck y Hallinger (2009), apoyan la perspectiva del liderazgo distribuido, que tiene como objetivo la construcción de la capacidad académica de las escuelas como una forma de mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo distributivo permite visionar las instituciones educativas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento del profesorado y del estudiantado a través de al menos tres mecanismos particulares: fortalecimiento de la cultura escolar, modificación de las estructuras organizacionales y construcción de procesos colaborativos- participativos (Maureira et al., 2014).

Mascall (citado en Harris, 2009) estiman que el liderazgo distribuido permite precisar que, si los profesores creen en el poder de la cooperación y en el uso de la reflexión como base para la toma de decisiones, y además evidencian creencias realistas sobre las capacidades de liderazgo de sus compañeros (docentes y directivos), tendrán más probabilidades de percibir las posibilidades de compromiso en patrones de distribución de liderazgo más planificados y alineados.

Elementos y variables

Bolívar (2012) propone algunos elementos y variables establecidos por la Asociación Nacional de directores de Primaria en Estados Unidos (NAESP) para el liderazgo en dichas comunidades.

Tabla N° 2:

Variables para el liderazgo en comunidades profesionales de aprendizaje.

Aprendizaje de estudiantes y adultos	Los directores efectivos lideran escuelas que sitúan en el centro de su labor el aprendizaje de los estudiantes y adultos.
Comunidades diversas	Los directores eficaces establecen altas expectativas y estándares para el desarrollo académico, social, emocional y físico de todos los estudiantes.
Mejora continua	Los directores efectivos demandan contenidos y enseñanzas que aseguren los logros de los estudiantes y a otros objetivos de la escuela.
Uso de conocimiento y datos	Los directores efectivos gestionan datos y conocimientos para informar decisiones y medir el progreso del rendimiento de estudiantes, adultos y escuelas.
Padres, familias y participación de la comunidad	Los directores eficaces involucran activamente a la comunidad para crear una responsabilidad compartida respecto del desempeño y desarrollo de los estudiantes.

Nota: La presente tabla representa las comunidades de aprendizajes propuestas por Bolívar (2012).

Por otro lado, Benett (2003) tipifica tres elementos claves del liderazgo distribuido y son los siguientes:

Liderazgo como una propiedad emergente del grupo o red de individuos interactuando e impulsando sus iniciativas y fortalezas en forma sinérgica.

Ruptura de las barreras del liderazgo; en este caso, los docentes que no están involucradas en roles y tareas de liderazgo pueden tener algo útil que agregar en los aspectos de administración de la institución educativa.

Las distintas especialidades están distribuidas entre muchos, no entre pocos. Las acciones de liderazgo pueden ser promovidas por un grupo pequeño de personas, y luego corresponde a los demás adoptar, adaptar y mejorar estas acciones son sentido de pertenencia.

Adicionalmente, es posible distinguir las siguientes variables: control / autonomía, estructura organizativa, contexto social y cultural dentro del cual la comunidad educativa se organiza y opera, los iniciadores de cambio, además de "la oposición y el estatus de líderes formales e informales dentro de una organización, dinámica de trabajo de equipos dentro de una organización (cómo se forman y cómo trabajan), formas institucionales y espontáneas de (LD) y la resolución de conflictos" (Del Valle, 2010, p.10).

Clasificación

Más que una clasificación de los tipos de liderazgo distribuido es posible hablar de la clasificación de la distribución, la cual se sustenta en la distribución colaborativa caracterizada por los siguientes componentes:

Quienes trabajan juntos en lugar y tiempo y llevan a cabo las mismas rutinas de liderazgo, tales como facilitar una reunión de departamento.

Quienes llevan a cabo una rutina de liderazgo, pero en forma separada e interdependiente. La interdependencia positiva significa que cada uno es responsable de su tarea**,** pero también tiene la responsabilidad de animar al resto a que cumplan sus tareas.

Por otro lado**,** se encuentra la distribución coordinada que se refiere a rutinas de liderazgo que involucran actividades que serán ejecutadas en una secuencia determinada. "En este caso la interdependencia es similar a la de una carrera de relevos; el co-desempeño de la carrera de relevos depende de una secuencia de orden particular (Del Valle, 2010, p. 11).

Dimensiones

El liderazgo distribuido se compone de dos elementos esenciales: el líder-plus y el aspecto de práctica (Spillane, 2006). El líder-plus está asociado con el reconocimiento de que la dirección y la gestión de las escuelas son de responsabilidad de varias personas, mientras que el elemento "aspecto de la práctica" considera las acciones de los líderes individuales en la relación entre líderes, seguidores y su situación, lo que implica una distribución social del liderazgo, de manera que el contexto social y las interrelaciones que se producen son una parte integral de la actividad de liderazgo distribuido. Así entendido, el liderazgo distribuido emerge de un grupo o red de individuos que interactúan y, al hacerlo, generan un patrón de relaciones interpersonales, provocando que la energía que se crea, producto de la interacción y del trabajo en equipo, sea mayor que la suma de las acciones individuales (Gronn, 2002).

En la construcción del instrumento de inventario de liderazgo distribuido, se incorpora la dimensión de cooperación de los equipos de liderazgo, la que se desarrolla en torno a tres subdimensiones: cohesión del grupo, orientación hacia la meta y claridad de rol (Hackman, 2002).

La cohesión del grupo es un proceso a través del cual la unión emerge para trascender las diferencias y motivaciones particulares (Buelens et al., 2006), mostrándose, según Holtz (2004), la apertura de los miembros del equipo, la confianza mutua, la comunicación y la cooperación, mientras que la subdimensión orientación hacia la meta se relaciona con la formulación de una visión y misión compartidas, lo que hace a un grupo exitoso (Briggs y Wohlstetter, 2003).

Teoría de la cognición distribuida

La teoría de la cognición distribuida fue desarrollada por Hutchins en la década de los 80s, cuando se propuso como un nuevo paradigma con el fin de repensar los dominios de la cognición. Hutchins (1995) postuló que dicho concepto debería ampliarse más allá de los procesos que ocurrían al individuo, para incluir otros sistemas técnicos sociales o sistemas cognitivos de mayor escala.

La cognición distribuida es un proceso de construcción de significado que incorpora situación, acción y artefactos como un todo. Por ejemplo, el uso de una calculadora no se separa de la resolución de un problema matemático: es una parte integral de la búsqueda de la solución.

La actividad cognitiva se extiende a los actores y los artefactos para dar sentido a la situación, y es importante reconocer la naturaleza versátil de cualquier situación. De esta forma, las personas, la historia, los eventos y el entorno físico son todos partes de la situación en la que se ejerce el liderazgo. Una consecuencia de esto es que se puede ver el liderazgo como «coejecutado por» o «extendido a» los actores y los artefactos que se incorporan en el proceso y, quizás, ubicados «entre» los actores interdependientes. Otra consecuencia es que el liderazgo puede encontrarse tanto en cargos formales dentro de una organización como en relaciones informales que dependen de formas de experiencia particulares (López, 2019).

Los fundamentos de la discusión de Spillane Halverson y Diamond (2001) sobre el liderazgo distribuido están en los conceptos de cognición distribuida y teoría de la actividad. Esta perspectiva del liderazgo distribuido examina cómo las responsabilidades del liderazgo y las acciones, a través de las cuales estas son ejecutadas, se distribuyen entre lo que Spillane (2001) llaman liderazgo posicional e informal. Esto requiere un análisis cuidadoso de dos elementos: en primer lugar, la o las tareas incluidas dentro de su ubicación (responsabilidades del liderazgo) y, en segundo lugar, la relación entre las macro y microactividades y los procesos involucrados (las acciones a través de las cuales se ejerce el liderazgo). A partir de esta perspectiva, los líderes escolares deben tomar parte en la definición de las

tareas y en la ejecución de ellas. Esta actividad requiere la utilización activa de las teorías en uso.

Teoría de la actividad

Fue forjada por Vygotsky (1896-1934) y a partir de su trabajo se desarrollaron teóricamente nuevas unidades de análisis que relacionaban al sujeto y su medio sociocultural (Vygotsky, 1978). La actividad es una de estas unidades, que fue desarrollada por Leontiev en los finales de los años 70, siendo reformulada por Engeström (1987). La teoría de la actividad realiza un análisis del comportamiento humano y el conocimiento respecto de sistemas de actividad orientados a un objetivo, posicionados en un momento histórico, que se basa en la interacción cooperativa entre las personas. Al decir de Leontiev (1981), el sistema de actividad constituye una unidad básica para analizar los procesos psicológicos y sociales, tanto de la cultura como un todo, así como de los sujetos en forma individual. Está conformado por el sujeto, el objeto y las herramientas que median la interacción, de acuerdo con lo postulado por Engeström**,** (1987).

Los sistemas de actividad se caracterizan por desarrollarse históricamente. Están mediados por herramientas y son dialécticamente estructurados, analizándose desde la perspectiva de la relación entre los participantes y las herramientas que utilizan. Se caracterizan, además, por cambiar de acuerdo con las zonas de desarrollo proximal. Con estos elementos, el cambio en el comportamiento humano no se produciría por sí solo, sino en la interacción con otros, ya que los sistemas de actividad son por naturaleza de carácter social. Leontiev (1981) señala que un sistema de actividad no resulta de la sumatoria de las reacciones entre los individuos, sino que configura un sistema con su propia estructura, sus procesos internos y desarrollo particular.

Con este enfoque, las actividades humanas son sistemas complejos que cambian en forma continua, interactúan y se reorganizan a medida que las personas se adaptan y producen transformaciones en el ambiente, lo que implica que el conocimiento no se produce en forma individual, sino que es intersubjetivo, pues la

actividad humana es social. El cambio no se produce en un único sentido, sino que se genera a partir de una actividad conjunta, ya que los sistemas de actividad son dialécticos, sean estos cooperativo, conflictivo, de frente o a través de redes virtuales.

Según Engeström (1991), la unidad de análisis no resulta del trabajo individual, sino de la relación entre las personas que lo conforman. Esto permite que se pueda analizar desde una perspectiva individual, colectiva o desde un enfoque cultural más amplio, por lo tanto, es esencial seleccionar adecuadamente desde qué punto de vista se realizará el análisis. Larripa y Erausquin (2008) señalan que la actividad histórico-cultural ha evolucionado, al menos, en tres etapas en el desarrollo de las investigaciones:

La primera se basa en la idea de mediación cultural, es decir, la acción humana es mediada por los instrumentos y se orienta hacia ciertos objetivos. Se produce una triada: objeto, sujeto y artefacto mediador, rompiéndose el dualismo cartesiano de individuo y sociedad. La implicancia de esta mirada es que, para entender al individuo, no se puede prescindir de entender su medio cultural.

En la segunda etapa, los trabajos de Leontiev (1981) permiten centrarse en la actividad colectiva. En ese contexto, Engeström (2001) señala que la actividad es una formación colectiva que responde a una compleja estructura mediadora. Esto significa que los sistemas de actividad no se limitan a acciones, con un inicio y un término, sino que evolucionan durante un tiempo sociohistórico y adoptan la forma de instituciones y organizaciones. De esta forma, la comunidad, las reglas y la división del trabajo posibilitan el análisis de sus interacciones y de los sistemas de actividad a un nivel macro que considera lo colectivo y la comunidad sin concentrarse únicamente en el individuo.

Engeström (2001), en la última etapa desarrolla el análisis de los procesos de aprendizaje interorganizacionales, sus tensiones, contradicciones, negociaciones y luchas entre los objetivos y las percepciones de los miembros de estos sistemas.

Para examinar el concepto de liderazgo distribuido, Gronn (2002) utiliza la teoría de la actividad de Engeström (2000), la que enfatiza la actividad realizada en conjunto, la centralidad de la división del trabajo, la fluidez de las relaciones, los grados de libertad abierta a actores sociales y la dinámica interna del sistema de actividad que permite la transformación a través de cambios pequeños, que van desde el presente hasta una entre muchas posibilidades. La teoría de la actividad podría resumirse como aquella que describe la vida social como un proceso de relaciones en constante movimiento entre las tecnologías, la naturaleza, las ideas (conceptos), personas y comunidades, en donde el foco de acción pasa de una persona a otra de acuerdo con el contexto social y medioambiental y con el flujo de acción dentro de este. Un individuo puede iniciar el cambio en conjunto con otros que lo siguen, le contribuyen, aportan o lo alteran de varias formas. Sus acciones tienen un efecto hacia atrás y alteran de varias formas modificando las condiciones, relaciones, reglas, etc., de ese contexto. De esta manera, el flujo de la actividad incluye la circulación de la iniciativa (López, 2019).

En síntesis y como se clarificó en las páginas anteriores, los fundamentos epistemológicos respecto del liderazgo distribuido se encuentran en la teoría de la actividad y de la cognición distribuida. Derivados de estas teorías se observan dos grandes discusiones conceptuales, la de Spillane et al. (2001), que se ha basado en gran medida en la cognición distribuida para generar un liderazgo distribuido, y la de Gronn (2002), que ha utilizado la teoría de la actividad para orientar su trabajo. Ambos enfoques son importantes como indicadores de los tipos de investigación que se podían realizar, como además fortalecer el rendimiento de las formas y actividades del liderazgo como una actividad distribuida (López, 2019).

Claves para fortalecer el liderazgo

Para incrementar la capacidad de mejora escolar se apuesta por un liderazgo distribuido que posibilite el logro de metas organizacionales a través de acciones colectivas (Harris, 2004), por ello se podrían proponer algunas claves para fortalecer este tipo de liderazgo.

- Tener visión de futuro y motivar a los seguidores para la consecución de esa visión.
- Ser inconforme, con un permanente deseo de mejorar.
- Ser muy realista; no basarse en suposiciones, sino en hechos reales.
- Consolidar una autoridad real, sin marco de prescripción.
- Dominar la práctica de dirección y de su especialidad.
- Desarrollar su capacidad de comunicador, manejar la comunicación empática y asertiva.
- Fortalecer un pensamiento estratégico y dirigir por objetivos.
- Ser proactivo, promover el cambio, es innovador.
- Saber arriesgar (no ser un mero continuador de los acontecimientos).
- Ser entusiasta, motivar, inspirar confianza (para el logro común).
- Desarrollar una influencia positiva que vaya más allá del directivo, es decir en forma espontánea.
- Generar poder de acción para impulsar, mover, transformar.
- Mostrarse creativo, imaginar siempre, nuevas posibilidades de resolver los problemas institucionales.
- Utilizar el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a los hombres.
- Sabe escuchar y trabajar en grupo.
- Ser capaz de ilusionar a los demás con argumentos que van más allá de la lógica racional y con fuertes componentes convencionales.
- Comprometerse con su institución, su equipo de trabajo y con cada uno de los integrantes de su colectivo.
- Compartir el liderazgo, alentando y generando liderazgo en los demás.
- Saber delegar de acuerdo a la madurez de sus seguidores.
- Tener alta autoestima, saberse valorar y tener seguridad, sin perder la humildad.
- Ser un estudiante permanente, ser el ejemplo de humildad para aprender y para enseñar.

- Mantener una “Conducta Ética”, en cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.
- Facilitar el desarrollo de sus potencialidades individuales y de grupo.
- Hace reflexionar y cuestionar a sus seguidores sobre su manera habitual de resolver problemas.
- Nutrir las destrezas con disciplina y desarrolla talentos (Pérez y Baute, 2018).

Desarrollo del campo de conocimiento de la variable dependiente

Estándares de calidad educativa

Definición

En primer lugar, es necesario comprender que la gestión de calidad debe asumirse desde dos perspectivas: la primera, desde un enfoque sistémico de la gestión educacional y la segunda desde el conjunto de procesos principales o claves de la organización, que se encuentran alineados entre sí y con los resultados de la organización educativa (López, 2019). En este sentido, los estándares cobran relativa importancia puesto que son los descriptores que permiten determinar el nivel de logro de tales procesos claves.

Efectivamente, para lograr estas metas de calidad y equidad en la educación, el sistema educativo ecuatoriano estableció parámetros claros y concisos de lo que espera de sus instituciones, directivos y docentes; a través del Acuerdo Ministerial 091-2017. Estos parámetros se refieren a los estándares de calidad educativa que orientan, apoyan y monitorean la gestión del sistema educativo para su mejoramiento continuo. Se constituyen en referentes valiosos que, al ser implementados, fomentan un servicio óptimo, permiten evaluar una situación concreta, reorientar o reajustar tanto los procesos educativos como la política educativa pública.

“Los estándares de calidad educativa son parámetros de logros esperados, Tienen como objetivo, orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua (MINEDUC, 2017).

Importancia

En la práctica cotidiana de la administración efectiva, se considera que no se puede evaluar lo que no se puede medir y que no se puede mejorar lo que no se puede evaluar. En este sentido subyace la importancia de los estándares, tanto en cuento son elementos claves para la evaluación de la gestión educativa en sus distintas dimensiones, con el propósito de desarrollar un marco para la mejora continua. La consideración de los estándares de gestión escolar incide en el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes y en la construcción de buenos ambientes para el desarrollo de la comunidad educativa, posibilitando así el logro de los objetivos institucionales (Ezpeleta, 2004).

Los estándares de calidad, por un lado, direccionan la labor educativa hacia el potenciamiento de las capacidades humanas para la transformación social, a través del fortalecimiento de la capacidad crítica y creadora; de esta manera, la sociedad habrá incorporado las herramientas necesarias para acceder a los avances científicos y tecnológicos, como una vía de generación de nuevos conocimientos y alternativas de solución a los problemas que plantea el nuevo orden global. Por otro lado, posibilitarán valorar esa labor en forma estratégica.

Los estándares propuestos por el Ministerio de Educación en coordinación con la comunidad tienen son importantes porque permiten orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia la mejora continua, mediante la oferta de herramientas para la toma de decisiones, que deriven en políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo. En forma específica, los estándares con sus ajustes proveerán información que permitirá:

A las familias y a otros miembros de la sociedad civil, exigir una educación de calidad.

Determinar qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, y cómo debe ser una buena institución educativa.

A las autoridades educativas, diseñar e implementar sistemas de evaluación de los diversos actores del sistema educativo, con miras a ofrecerles apoyo y asesoría, basados en los resultados de esa evaluación.

Crear sistemas de certificación educativa para profesionales e instituciones (Túquerres, 2017).

Clasificación

En forma general, en el medio ecuatoriano, los estándares de calidad pueden clasificarse como estándares de aprendizaje, estándares de gestión, estándares de desempeño profesional y estándares de infraestructura. En el presente informe se abordarán solo los siguientes:

Estándares de Gestión Escolar (GE): se aplican a los establecimientos educativos. Se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen al buen funcionamiento de la institución. Además, favorecen el desarrollo profesional de las personas que conforman la institución educativa permitiendo que esta se aproxime a su funcionamiento ideal.

Estándares de Desempeño Profesional Directivo (DI): describen las acciones necesarias para optimizar la labor directiva y hacen referencia a la gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia y seguridad escolar; para asegurar su influencia efectiva en aprendizajes de calidad de todo el estudiantado de las instituciones educativas a su cargo.

Estándares de Desempeño Profesional Docente (DO: permiten establecer las características y las prácticas de una o un docente de calidad. Estas prácticas abarcan aspectos disciplinares, pedagógicos y de ética profesional, que debe

mostrar el personal docente para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad (Túquerres, 2017).

Se precisa mencionar que la estructura externa de los estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente está compuesta por dimensiones, componentes, estándares, indicadores y medios de verificación (MINEDUC, 2017).

Desempeño profesional directivo

Definición

Estos estándares hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo. “Describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el Director o Rector y el Subdirector y Vicerrector deben realizar” (MINEDUC, 2020, párr. 3).

Importancia

Los estándares de desempeño profesional directivo están planteados dentro del marco del Buen Vivir; y son importantes por cuanto respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades, además, aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas; contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje; favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por la autoridad central (MINEDUC, 2020, párr.4).

Clasificación

En atención a los estándares y el modelo de autoevaluación institucional, los estándares de desempeño profesional pueden tipificarse en cuatro dimensiones: administrativa, pedagógica, convivencia y riesgos, a su vez cada dimensión

contempla algunos componentes y cada componente reporta un estándar específico (MINEDUC, 2020, párr.6).

En el seno de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", los estándares de desempeño profesional tanto directivo como docente atienden al modelo pedagógico y filosófico institucional, el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Dimensión 1: Evangelización, Comunión y Celebración

La presente dimensión es la encargada de evangelizar en comunión y participación con la Iglesia. El apostolado institucional en conjunto con la comunidad educativa, se integra en las celebraciones eucarísticas y obras en pastoral (UEPES, 2019).

Objetivo: Asumir desde nuestro Carisma el carácter misionero y profético con presencia testimonial en nuestra misión educativa para lograr una práctica evangelizadora desde la palabra de Dios.

Clave de impacto: *experiencia de Dios y opción de vida por el seguimiento de Jesús con impronta Franciscana Caridadiana.*

Líneas de acción

1. Formación específica y procesual en la Fe.
2. Hábito de la lectura orante de la Palabra de Dios.
3. Práctica de la Oración personal, familiar y comunitaria.
4. Constancia en la participación y vida eucarística.
5. Vivencia explícita de la espiritualidad mariana.
6. Conocimiento, vivencia y celebración del Carisma Franciscano – Caridadiano.
7. Acompañamiento espiritual – Proyecto de Vida.
8. Pertenencia, comunión y participación eclesial.
9. Convivencia cristiana en la relación ecuménica y ecológica.

Dimensión 2: Calidad en el Servicio

La Unidad Educativa Particular Ecuatoriano Suizo hace uso de todos los conocimientos y procesos pedagógicos, metodológicos y técnicos del modelo constructivista para la óptima prestación de su servicio. Es importante cualificar el rol del Equipo Directivo en la auditoría y asesoría educativa para promover procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación en el cumplimiento de los estándares de calidad educativa, emitidos por el Ministerio de Educación (UEPES, 2019).

Se hace indispensable que la comunidad educativa tenga una actitud constante de apertura para discernir ideas nuevas, aprendiendo valores de la historia, respondiendo a las necesidades de la Iglesia y a los signos de los tiempos actuales.

Objetivo: Redescubrir el sentido evangelizador de nuestra misión realizada con dedicación, mística y entrega, para brindar una educación de alta calidad humana, cristiana y académica.

Clave de Impacto: *Formación integral de alta calidad académica, humana y cristiana.*

Líneas de acción

a. Planeación, ejecución, evaluación y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica.
b. Dotación adecuada de recursos.
c. Eficacia y eficiencia en el servicio educativo.
d. Revisión y actualización de manual de funciones.
e. Diseño y seguimiento del plan de inducción.
f. Velar por el clima institucional y estabilidad laboral del personal (UEPES, 2019).

Dimensión 3: Liderazgo laical

Como parte de la filosofía institucional, el compromiso del equipo directivo y docente es impregnar su espiritualidad, animando y conformando pequeñas comunidades, en donde se comunique con la palabra y el testimonio de vida del Espíritu de Francisco y Madre Caridad (UEPES, 2019).

Objetivo: Fortalecer el liderazgo laical evangelizador en los miembros de la comunidad educativa mediante la formación continua en la espiritualidad, para contribuir a la transformación del contexto donde se encuentran inmersos.

Clave de impacto: *asumir identidad, pertenencia y compromiso con la convivencia armónica y el proceso evangelizador.*

Líneas de acción:

a. Compromiso y sentido de pertenencia con la Obra.
b. Laicos que explicitan su fe en Jesucristo, lo tienen como opción de vida y asumen su quehacer, como evangelizadores dentro y fuera de la Obra.
c. Sentido comunitario del liderazgo laical.
d. Opción laical por el seguimiento de Jesús desde la espiritualidad franciscana caridadiana.
e. Una pastoral familiar integral e integrador (UEPES, 2019).

Dimensión 4: Compromiso Socio Ambiental

La Unidad Educativa Particular Ecuatoriano Suizo tiene una clara función social en su contexto institucional. Somos actores sociales responsables con los procesos de formación y construcción integral de ser humano para que vivir en armonía con el entorno natural.

Toda obra en pastoral tiene por objeto, desde una visión de fe, el conocimiento claro de la situación real del hombre, para atender a sus necesidades, y elevarlo a la dignidad que le corresponde en el plan de Dios (Hermanas Franciscanas de María Inmaculada, 2003, p.65).

La Comunidad Educativa, en respuesta a los gritos de la humanidad y la Casa Común, se compromete a promover la defensa de la vida en todas sus formas y la promoción de la dignidad humana, desde una perspectiva evangelizadora (UEPES, 2019).

Objetivo: Vivenciar en la Comunidad Educativa los valores del Reino: Caridad, justicia, paz, equidad, inclusión, respeto a la persona y a todo lo creado, mediante propuestas transformadoras para una educación integral del ser humano.

Clave de impacto: *trasformación del entorno evidenciando signos del reino.*

Líneas de acción

a) Compromiso personal con los proyectos a favor de la paz y el medio ambiente.
b) Progresivos niveles de participación, organización, autogestión y autonomía de las comunidades.
c) Planeación, sostenibilidad y continuidad de procesos de desarrollo comunitario.
d) Relacionamiento y articulación con otras obras, organizaciones e instituciones.
e) Opción preferencial por los excluidos.
f) Conocimiento de la realidad interna y externa (UEPES, 2019).

Gestión administrativa, pedagógica y curricular

En atención a los estándares y el modelo de autoevaluación institucional se precisa referenciar estos dos componentes básicos, el de gestión administrativa y el pedagógico curricular.

Gestión administrativa

La dimensión de gestión administrativa considera cuatro componentes con sus respectivos estándares

Tabla N° 3:

Dimensión de la Gestión Administrativa.

COMPONENTE	ESTÁNDAR
D1.C1. Organización Institucional	D1.C1.DI1. Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.
	D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
	D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.
D1.C2. Desarrollo Profesional	D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.
	D1.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado.
	D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.
D1. C3. Información y Comunicación	D1.C3.DI7. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo los procedimientos institucionales.
	D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.
	D1.C3.DI9. Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales.
D1. C4. Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	D1.C4.DI10. Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación de los objetivos de aprendizaje.
	D1.C4.DI11. Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.

Nota: La presente tabla representa las dimensiones de la gestión administrativa.

Como se observa la dimensión de organización institucional se centra en el accionar del directivo para cumplir la normativa vigente en lo referente a los permisos de funcionamiento, el diseño, implementación y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el control de las actividades administrativas y académicas mediante el diseño de un manual de procesos.

Gestión Pedagógica y Curricular

Dimensión pedagógica: interrelación e integración dialéctica de los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes a la profesionalidad, la Pedagogía y la Didáctica desde una visión crítica en función de un aprendizaje productivo y significativo, la búsqueda del protagonismo, la interpretación y la solución de problemas educativos para la transformación futura de la sociedad. El trabajo científico metodológico en la educación (López, 2019). La gestión pedagógica presenta dos componentes con sus respectivos estándares.

Tabla N° 4:

Dimensión de la Gestión Pedagógica y curricular.

COMPONENTE	**ESTANDAR**
D2.C1 Enseñanza y aprendizaje	D2.C1.DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).
	D2.C1.DI13. Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan.
	D2.C1.DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo con la ejecución de la planificación microcurricular.
	D2.C1.DI15. Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo con los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar.
D2.C2 Consejería estudiantil y refuerzo académico	D2.C2.DI16. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.
	D2.C2.DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.

Nota: La presente tabla representa los estándares de educación. Manual de evaluaciones de estándares (2019)

Se distinguen dos componentes el de enseñanza- aprendizaje que gira en torno a la planificación curricular, siendo el Proyecto Curricular Institucional (PCI) el documento desencadenante de la acción docente. En este sentido, es importante que el directivo supervise los distintos niveles de planificación. La otra dimensión

se relaciona con la coordinación de las labores del DECE para atender las necesidades educativas especiales.

Planificación de la enseñanza

La gestión educativa se considera en el proceso de enseñanza aprendizaje como una orientación para la adquisición de aprendizajes desde el objeto al sujeto, la relación entre ambos extremos del proceso está marcada por la idoneidad de elementos para ser compatibles en el proceso de gestión del conocimiento. Cada parte presenta su propio proceso, el objeto mediante las acciones de su materia que le hacen cognoscible, y el sujeto mediante la gestión del proceso de planificación de la enseñanza (Pérez y Baute, 2018).

Programación e implementación

Esta dimensión es la razón de ser del proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA), alrededor del cual todas las demás dimensiones deben girar. Implica la multidimensionalidad en los procedimientos de innovación y se traduce en resultados, experiencias y aprendizajes significativos, garantizando el éxito formativo de los estudiantes.

Tiene como componente principal, la programación e implementación del currículo en la cual la participación constante del estudiante en espacios de aprendizaje que permitan la construcción del conocimiento y autonomía garantiza el mejoramiento de la educación. Esta mejora debe reconocerse y validarse en estrategias, mecanismos e instrumentos de evaluación internos, así como en los estándares que el sistema nacional determina (MINEDUC, 2019). Considera los siguientes componentes y logros.

Planificación Curricular Institucional

Lograr que el proceso de construcción de la Planificación Curricular Institucional (PCI) sea participativo y que en esta planificación se plasme la identidad de la institución, la misma que está fundamentada por los principios

establecidos en la Propuesta Pedagógica institucional. En la Planificación Curricular Institucional se evidencia la contextualización del currículo nacional de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las instituciones educativas.

Garantizar que los planes de mejora, programas o proyectos que la institución educativa implementa en función de sus necesidades estén articulados en la Planificación Curricular Institucional.

Garantizar que los lineamientos que se establecen en la PCI cumplan con el propósito de orientar las acciones pedagógicas, en función del contexto institucional, y/o la vocación productiva (si la IE oferta bachillerato técnico).

Realizar el proceso de evaluación de la PCI.

Consejería estudiantil Implementar acciones para el desarrollo de habilidades para la vida y la prevención de problemáticas psicosociales que pueden influir en el aprendizaje.

Articular las acciones con la Planificación Curricular Institucional.

Refuerzo académico Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

Garantizar la adquisición de capacidades integrales, en articulación con los lineamientos que se establecen en la Planificación Curricular Institucional.

Reorientación y evaluación de los aprendizajes

Al hablar de calidad y de compromiso, de la dirección como precursor de la calidad y garantía de compromiso, con un claro enfoque de equipo directivo, con visión audaz del futuro, con liderazgo creativo y transformacional, puesto al servicio de la mejora continua y, por qué la evaluación, como concepto y como práctica, desde la perspectiva de «evaluar para conocer, apoyar y ayudar en los procesos», se convierte en una fase ineludible de cualquier proceso con metas de calidad y eficacia. La evaluación como «proceso» de recogida de información sobre los «procesos» de dirección y gestión en instituciones educativas añade un valor

único e insustituible en cualquier organización del siglo XXI con fines sociales (Hué, 2012).

El currículo

El currículo permite la determinación de objetivos valiosos individual y socialmente, de tipo intelectual, afectivo, físico, social y moral, así como la elaboración y desarrollo de un eficaz proceso de enseñanza-aprendizaje que lo haga posible. Stenhouse4 define el currículo como una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo, de forma tal que permanezca abierto a la discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica (Torres, 2008).

"El Currículo globalizado, una opción profesionalizadora de la acción del profesor". (Coll, 1998, p.22). En esta misma línea, el currículo funciona como "un plan de trabajo que le permite a un sistema, institución educativa o al docente, organizar el proceso de enseñanza de modo sistemático y estratégico." (Villarini, 2000, p. 6)

Entonces, el currículo es como un mapa que india el camino en un viaje determinado y el territorio por el cual vamos a transitar en ese viaje (Dewey, 1978). El currículo representa todas las actividades neuropsico- lógicas, docentes, extradocentes, productivas, extraescolares y de investigación que se llevan a cabo desde la organización educativa (Ortiz, 2014).

El citado autor, menciona además que el currículo "adopta ciertas posiciones filosóficas, ideológicas, epistemológicas, sociológicas, pedagógicas, psicológicas y neurológicas, que se integran en una concepción didáctica y asigna determinadas exigencias y condiciones a la evaluación" (Ortiz, 2014, p. 31).

Siguiendo a Villarini (2000), el currículo orientado al desarrollo humano integral "se elabora a partir de una perspectiva filosófico, biopsicosocial y sociopolítica de carácter humanista, constructivista, social y liberadora. Esta concepción curricular concibe al currículo como "un instrumento del que se sirve

el docente para guiar, pro mover y facilitar los procesos de aprendizaje y desarrollo" (Villarini, 2000, p.11).

Elementos del currículo

El currículo es la integración y articulación de los elementos pedagógico – didácticos (propósitos, contenidos, secuencia, estrategias metodológicas, recursos y evaluación) que intentan responder a la necesidad de formación de los seres humanos en un contexto determinado.

Contenidos curriculares

La tarea de organización de objetivos y destrezas con criterios de desempeño para cada año dentro de cada subnivel es esencial dado que influyen en los demás elementos del diseño curricular, especialmente los procesos de aprendizaje (incluyendo la evaluación). Siguiendo la recomendación del MINEDUC (2016) en su "Instructivo para la Planificación Curricular" se consideran como contenidos de aprendizaje a las destrezas en Educación Inicial y a las destrezas con criterios de desempeño para Educación General Básica y Bachillerato.

Siguiendo las recomendaciones ministeriales, en un primer momento: la Junta Académica y las comisiones técnico pedagógicas redactarán uno, dos o los párrafos necesarios en los que se argumente la decisión de mantener el currículo oficial, sin necesidad de desagregar los contenidos de aprendizaje, ni transcribir las matrices que presenta el Currículo de los Niveles de Educación Obligatoria. En un segundo momento: los docentes reunidos por subniveles y áreas, antes del diseño de la Planificación Curricular Anual (PCA), realizarán el ejercicio de desagregación de los contenidos de aprendizaje para los diferentes grados de EGB y cursos de BGU, con base en la información argumentada por la Junta Académica y las comisiones técnico-pedagógicas. Ejercicio que será un anexo de la PCI y un recurso para la elaboración de la Planificación Curricular Anual.

Los objetivos y destrezas desagregadas mantendrán el código del objetivo o destreza original, escribiendo este código al finalizar la redacción de la desagregación, además se servirán indicar (para el caso de las destrezas) si la destreza es imprescindible (coloreada) o deseable.

Es importante señalar que se cumplirán los objetivos integradores de cada subnivel, que si bien no estarán presentes en forma explícita en los planes curriculares anuales PCA o planes de unidad didáctica (PUD), los orientarán.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque y diseño de la investigación

La presente investigación ha tomado como base el enfoque mixto. Chen (2006) define a este enfoque como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con la finalidad de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno en estudio, de tal forma que los enfoques cuantitativo y cualitativo conservan sus estructuras y procedimientos originales.

En esta misma línea Hernández- Sampieri (2018) refiere que el enfoque mixto entrelaza a los enfoques cuantitativo y cualitativo mezclándolos, el resultado obtenido es sinérgico, es decir es más que la suma de los dos enfoques tradicionales, puesto que implica su interacción y potenciación.

En concordancia con el enfoque mixto, se aplicará la modalidad Aplicada (por el nivel de abstracción), ya que como lo señala Bisquerra (1992), esta tipología busca la resolución de problemas prácticos, aporta al conocimiento con un margen de generalización limitado. Dentro de esta tipología se empleará la Investigación Acción Reflexión (IAR) que es una investigación aplicada, orientada a la toma de decisiones y a la solución de problemas, puesto que a través del proyecto se pretende generar un cambio. “La investigación-acción es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de la educación acerca de su propia práctica (Sánchez, González, y Esmeral, 2020, p. 126)

En cuanto al diseño se optará por el Descriptivo, mismo que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales del fenómeno en estudio, mediante el uso criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de dicho fenómeno, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Martínez, 2018). Finalmente se aplicarán las

estrategias de la investigación documental y de campo, en atención a los objetivos de investigación.

Descripción de la muestra y el contexto de la investigación

Población

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Ecuatoriano Suizo del DM Quito, durante el periodo lectivo 2021-2022. Dicha institución, se caracteriza por liderar la oferta educativa en los subniveles de educación inicial, educación básica y bachillerato en su zona de influencia. Considerando que la población de una investigación está compuesta por todos los elementos que participan del fenómeno definido y delimitado en el análisis del problema (Toledo, 2020), en este caso, la población está constituida por el total de 29 docentes y 6 directivos, "La unidad de análisis es cada uno de los elementos que constituyen la población y por lo tanto la muestra" (Toledo, 2020, p. 11).

Muestra

En este trabajo se ha utilizado el muestreo no probabilistico, en el cual, de acuerdo con Hernández et. al (2014) "Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas" (p.109). Pues, se ha solicitado al personal docente y autoridades seleccionadas de acuerdo con el objetivo de esta investigación, mismas que laboran en la Unidad Educativa Ecuatoriano Suizo para que sean parte del estudio. Así la muestra quedará determinada por 35 personas que laboran en la institución distribuyéndose en: 29 docentes y 6 autoridades, para indagar su posición frente al liderazgo y la gestión administrativa y pedagógico-curricular.

Tabla N° 5:

Distribución de la muestra de docentes por grados y áreas.

Área	Cantidad (f)
Docentes de Educación inicial y preparatoria	3
Docentes de Educación Básica	16
Docentes de Bachillerato	8
Docentes de áreas especiales	2
Autoridades	6
TOTAL	35

Nota: La presente tabla representa el número de docentes que laboran en la institución. UEPES (2022)

Proceso de recolección de datos

Tabla N° 6:

Operacionalización de la variable Independiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Liderazgo distribuido (VI) Debe ser entendido como una práctica antes que como un rol o una responsabilidad. (Harris y De Flaminis, 2016). Según Martínez (2008) "el liderazgo distribuido es la realización de las tareas propias del liderazgo se extiende en muchas más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo, que realizan	Planificación estratégica	Identidad institucional	**PARA DIRECTIVOS** **Pregunta N° 1** Propongo actividades motivadoras para que la visión y misión de la institución sea impregnada en los docentes. **Pregunta N° 2** Planifico estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos. **Pregunta N° 3** Propongo una visión clara de mediano y largo plazo que guía la	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de preguntas

sus actividades profesionales ordinarias”			asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 1** Las autoridades proponen actividades motivadoras para que la visión y misión de la institución sea impregnada en los docentes. **Pregunta N° 2** Las autoridades desarrollan estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos. **Pregunta N° 3** Las autoridades proponen una visión clara de mediano y largo plazo que guía la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa.	

		Cumplimiento de estándares	**Pregunta N° 4** Genero espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares. **Pregunta N° 5** Determino con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares. **Pregunta N° 6** Aliento la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 4**	

			Las autoridades generan espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares. **Pregunta N° 5** Las autoridades determinan con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares **Pregunta N° 6** Las autoridades alientan la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares.	

	Humana	Apoyo al talento humano	**Pregunta N° 7** Apoyo a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo. **Pregunta N° 8** Propongo acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa. **Pregunta N° 9** Preveo condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 7**	

			Las autoridades apoyan a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo. **Pregunta N° 8** Las autoridades proponen acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa. **Pregunta N° 9** Las autoridades proponen condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje.	
	Competencias	Conocimiento	**Pregunta N° 10** Tengo los conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido.	

			Pregunta N° 11 Poseo el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 10** Las autoridades demuestran conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido. **Pregunta N° 11** Las autoridades tienen el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar.	
			Pregunta N° 12	

		Habilidades	Demuestro habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas. **Pregunta N° 13** Cuento con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 12** Las autoridades demuestran habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas.	

			Pregunta N° 13 Las autoridades cuentan con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado.	
		Actitudes	**Pregunta N° 14** Predico con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo. **Pregunta N° 15** No exijo a los demás, actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 14**	

			Las autoridades predican con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo. **Pregunta N° 15** Las autoridades no exigen a los demás actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta.	

Nota: La presente tabla representa la operacionalización de la variable independiente.

Tabla N° 7:

Operacionalización de la variable Dependiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
	Gestión Administrativa	Organización Institucional	**PARA DIRECTIVOS** **Pregunta N° 16**	Técnica: Encuesta

Gestión administrativa, pedagógica y curricular (VD) Son las áreas que se encarga de emplear los recursos de la Institución de la forma más eficaz para alcanzar los objetivos, pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa (Zabalza, 2000).			Lidero el desarrollo de la planificación estratégica institucional. **Pregunta N° 17** Lidero los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos. **Pregunta N° 18** Gestiono en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 16** Las autoridades lideran el desarrollo de la planificación estratégica institucional.	Instrumento: Cuestionario Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de preguntas

			Pregunta N° 17 Las autoridades lideran los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos. **Pregunta N° 18** Las autoridades gestionan en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.	
		Desarrollo Profesional	**PARA DIRECTIVOS** **Pregunta N° 19** Lidero procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente. **Pregunta N° 20**	

			Lidero las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 19** Las autoridades lideran procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente. **Pregunta N° 20** Las autoridades lideran las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional.	

		Información y comunicación	**PARA DIRECTIVOS** **Pregunta N° 21** Mantengo una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa. **Pregunta N° 22** Coordino la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 21** Las autoridades mantienen una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa. **Pregunta N° 22** Las autoridades coordinan la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales.	

		Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	**PARA DIRECTIVOS** **Pregunta N° 23** Controlo el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta. **Pregunta N° 24** Lidero la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 23** Las autoridades controlan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de	

			aprendizaje, según la calidad educativa que oferta. **Pregunta N° 24** Las autoridades lideran la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	
	Pedagógico-curricular	Enseñanza y aprendizaje	**PARA DIRECTIVOS** **Pregunta N° 25** Lidero la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes. **Pregunta N° 26** Lidero el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula las	

			para un mejor acompañamiento pedagógico dentro. **Pregunta N° 27** Analizo los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 25** Las autoridades lideran la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes. **Pregunta N° 26** Las autoridades lideran el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula las para un	

			mejor acompañamiento pedagógico dentro. **Pregunta N° 27** Las autoridades analizan los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje.	
		Consejería Estudiantil y refuerzo pedagógico	**PARA DIRECTIVOS** **Pregunta N° 28** Lidero programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico. **Pregunta N° 29** Propongo estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula.	

			Pregunta N° 30 Velo por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa. **PARA DOCENTES** **Pregunta N° 28** Las autoridades lideran programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico. **Pregunta N° 29** Las autoridades proponen estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula. **Pregunta N° 30**	

			Las autoridades velan por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa.	

Nota: La presente tabla representa la operacionalización de la variable dependiente.

Procedimientos para la búsqueda y procesamiento de los datos

En atención al proceso metodológico de la investigación aplicada el proceso ha contemplado las siguientes fases:

- Estudio preliminar y provisorio de la población: estructura socioeconómica, punto de vista de los implicados, datos socioeconómicos.
- Análisis crítico de los problemas considerados como prioritarios en torno a tres temas básicos: proyectos interdisciplinares, aprendizaje colaborativo y entornos virtuales de aprendizaje.
- Diseño de los instrumentos de recogida de datos: guía de entrevista y cuestionario.
- Validación de los instrumentos de recogida de datos.
- Estimación de la confiabilidad del instrumento (cuestionario) mediante un pilotaje y cálculo del alfa de Cronbach.
- Aplicación de los instrumentos de investigación a la población meta.
- Codificación de los resultados y organización de la base de datos.
- Programación y realización de un plan, consistirá en la elaboración de un instructivo completo para la gestión de proyectos interdisciplinares que consideren el aprendizaje colaborativo como eje de desarrollo.

En relación las técnicas de recolección de información, se empleará la encuesta y la entrevista.

Encuesta

Es una técnica que permite obtener información mediante preguntas que se presentan en un formato escrito, por ello su instrumento es el cuestionario; que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (Hernández, 2018)

Entrevista

Es una técnica que permite obtener información mediante preguntas que se presentan en un formato oral y por ende abierto, por ello su instrumento es la guía de preguntas; que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a valorar, básicamente consiste en un cuestionario se aplica mediante entrevista, la mayoría de tales elementos son explicados por el entrevistador (Hernández, 2018).

Validez y confiabilidad

Todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con los criterios de validez y confiabilidad. La validez se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, 2018). En la presente investigación se empleó el método de validación por juicio de expertos.

En tanto que, para estimar la confiabilidad se aplicó el cálculo del alpha de Cronbach mediante el programa SPSS 26, versión en español de la casa IBM, para ello se construyó una escala tipo Likert con la siguiente codificación: Siempre = 5, Frecuentemente = 4, A veces = 3, Rara vez = 2 y Nunca = 1.

El proceso de confiabilidad se aplicó mediante pruebas piloto a 5 autoridades y por separado a 10 docentes. Los cuestionarios (tanto del pilotaje como finales) se enviaron por Google forms, permitiendo la obtención de una base de datos que luego de ser codificada se exportó como base de datos a SPSS 26. Las dos tablas siguientes muestran los resultados obtenidos.

Tabla N° 8:

Alfa de Cronbach: cuestionario a directivos.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,945	0,941	30

Nota: La presente tabla representa el programa estadístico SPSS 26.

Se registró un coeficiente de 0,945, que es bastante alto, denotando un alto nivel de confiabilidad del cuestionario aplicado a directivos.

Tabla N° 9:

Alfa de Cronbach: cuestionario a docentes.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,967	0,976	30

Nota: La presente tabla representa el programa estadístico SPSS 26.

Se registró un coeficiente de 0,967, que es bastante alto, denotando un alto nivel de confiabilidad del cuestionario aplicado a docentes.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Encuesta realizada a directivos

Tabla N° 10:

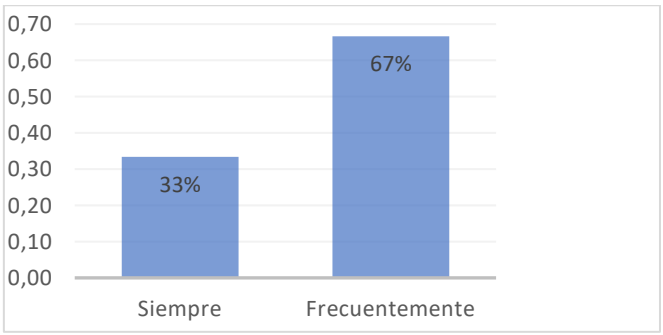
Actividades encaminadas a la identidad institucional: visión, misión, objetivos y planificación estratégica.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Frecuentemente	4	67%
Total	6	100%

Nota: Se detalla el porcentaje de la primera pregunta realizada a los directivos frente a la identidad institucional. UEPES (2022).

Figura N° 6:

Ítem 1: Propongo actividades motivadoras para que la visión y misión de la institución sea impregnada en los docentes.



Nota: La presente figura muestra los resultados de las actividades motivadoras entorno a la misión, visión y objetivos impregnados en los docentes. Fuente: SPSS 26(2022).

Del total de 6 directivos encuestados que corresponde al 100%. El 67% afirma que en lo concerniente a su gestión con frecuencia desarrolla actividades motivadoras encaminadas a la visión, misión con el fin de que se empoderen los docentes de la identidad institucional, mientras que el 33% mencionan que lo hacen siempre.

Dando a entender que un buen porcentaje realizan actividades para impregnar la visión y misión, esto quiere decir que dan importancia a la identidad de manera frecuente. Contreras (2011) añade que para que todos en una institución se empoderen de la visión y misión deben todos tener pleno conocimiento de estás de una manera dinamica y que la impronta debe ser desarrollada por los líderes formales de dicha institución.

Tabla N° 11:

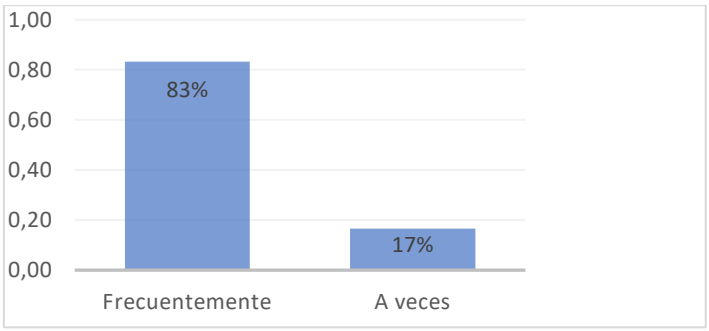
Actividades encaminadas a la identidad institucional: planificación estratégica para renovar los cargos directivos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	5	83%
A veces	1	17%
Total	6	100%

Nota: Se detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos frente a la planificación estratégica. UEPES (2022).

Figura N° 7:

Ítem 2: Planifico estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos.



Nota: La figura muestra los resultados de la planificación estratégica en la preparación de nuevos líderes. Fuente: SPSS 26(2022)

Según los resultados que corresponde a este ítem un 83% contestan frecuentemente mientras que un 17% a veces se planifica estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos.

La tendencia desde la encuesta se encuentra en que frecuentemente están realizando acciones para preparar líderes a cargos directivos esto implica que aún falta dar énfasis para la renovación de autoridades en estos cargos. Es importante recordar que el liderazgo efectivo es el liderazgo distribuido, para ello se requiere que en las instituciones se preparen líderes que renueven los cargos directivos (Ahumada, 2012).

Tabla N° 12:

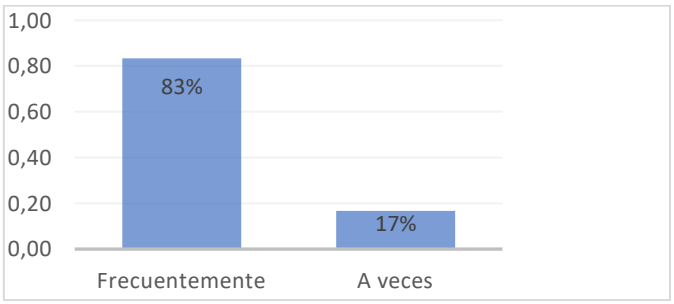
Actividades encaminadas a la identidad institucional: Asignación de roles entre los miembros de la comunidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	5	83%
A veces	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la asignación de roles. UEPES (2022).

Figura N° 8:

Ítem 3: Propongo una visión clara de mediano y largo plazo que guía la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa.



Nota: La figura muestra los resultados de la asignación de roles de liderazgo en los miembros de la comunidad educativa. Fuente: SPSS 26(2022).

Según los resultados que corresponde a este ítem un 83% contestan frecuentemente mientras que un 17% a veces se planifica estrategias para la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa.

La tendencia desde la encuesta se encuentra en que frecuentemente están realizando acciones para la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa, dichos resultados guardan relación con el ítem anterior y dejan ver que no existe una marcada tendencia a desarrollar el liderazgo distribuido en la institución.

Tabla N° 13:

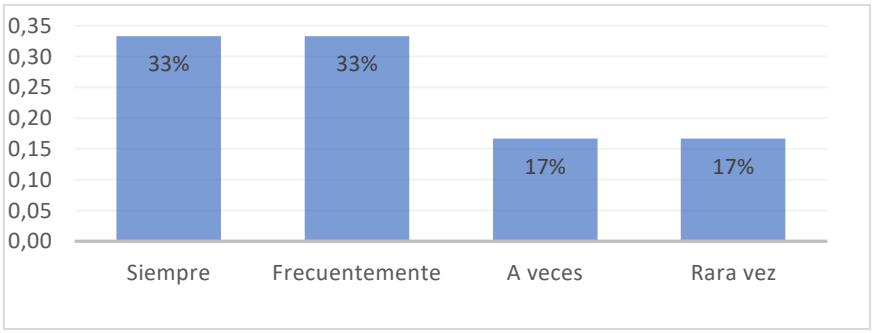
Actividades encaminadas al cumplimiento de estándares: espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Frecuentemente	2	33%
A veces	1	17%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre los espacios y las prioridades que tiene la institución. UEPES (2022).

Figura N° 9:

Ítem 4: Genero espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares.



Nota: La figura muestra los resultados sobre el consenso de los objetivos y las prioridades de la institución. Fuente: SPSS 26(2022).

Los resultados fueron heterogéneos, aunque el 33% de los directivos siempre desarrolla actividades encaminadas al cumplimiento de estándares: espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución, el otro 33% lo hace con frecuencia, 17% dice que lo hace a veces y el restante 17% nuca lo hace.

Los resultados obtenidos permiten inferir que la generación de espacios para propiciar el consenso de los objetivos y prioridades depende mucho del nivel de autoridad. Como lo manifiesta Solé (2018) los distintos niveles jerárquicos deben propiciar la participación activa de la comunidad educativa con el fin de establecer consensos.

Tabla N° 14:

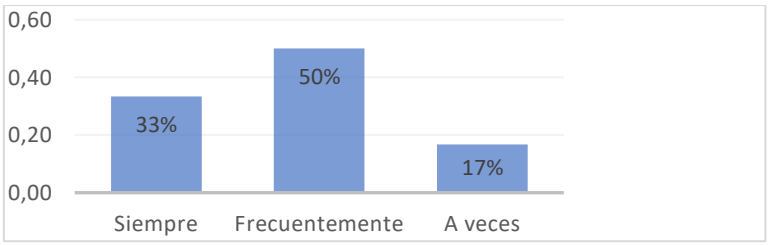
Actividades encaminadas al cumplimiento de estándares: claridad en las acciones para el cumplimiento de los estándares.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Frecuentemente	3	50%
A veces	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla representa el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la claridad de las acciones en el cumplimiento de los estándares. UEPES (2022).

Figura N° 10:

Ítem 5: Determino con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre la claridad de las acciones que deben desarrollar los líderes en el cumplimiento de los estándares. Fuente: SPSS 26(2022).

Para el 33% de los directivos, ellos siempre determinan con claridad las acciones de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares, el 50% lo hace frecuentemente y el 1restante te 17% lo hace a veces.

Un buen líder debe determinar con claridad lo que espera de sus colaboradores (Bennis, 2000)**,** en este sentido se espera que esta habilidad se fortalezca en la institución investigada.

Tabla N° 15:

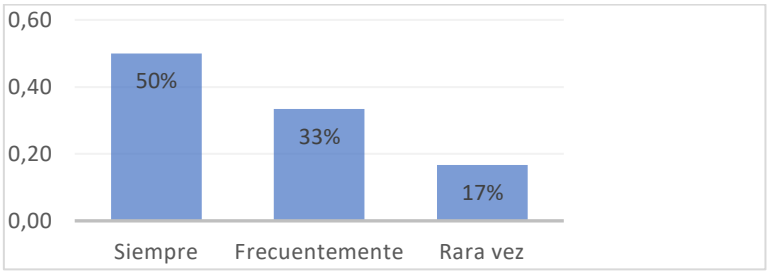
Actividades encaminadas a la evaluación de los estándares.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
Frecuentemente	2	33%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla representa el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la evaluación de estándares. UEPES (2022).

Figura N° 11:

Ítem 6: Aliento la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de estándares. Fuente: SPSS 26(2022).

El 50% de los directivos, siempre alienta la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares, el 33%lo hace frecuentemente y el restante te 17% nunca lo hace.

Estos resultados refuerzan la hipótesis de que no todas las autoridades están comprometidas con el liderazgo, caen en el error de creer que acciones como la descrita no son de su competencia, con lo que no se fortalece el proceso de evaluación y control tan necesario para apalancar un modelo de calidad de gestión (Muñoz, 2018)

Tabla N° 16:

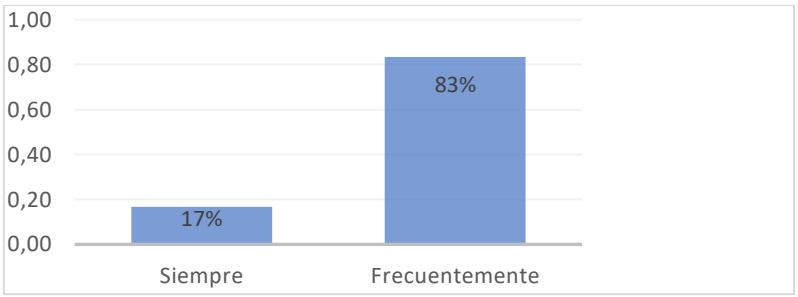
Actividades encaminadas con talento humano: apoyo al personal docente y administrativo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Frecuentemente	5	83%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en el apoyo al personal docente y administrativo. UEPES (2022).

Figura N° 12:

Ítem 7: Apoyo a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre el apoyo a docentes y personal administrativo para asumir roles de liderazgo. Fuente: SPSS 26(2022).

Solo el 17% de las autoridades indagadas, siempre apoyan a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo, el 83%lo hace frecuentemente.

La mayoría de las autoridades si apoyan a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo, con lo que se facilita un proceso de liderazgo distribuido, puesto que la cooperación es esencial para la asunción de roles de liderazgo (Aguirre, 2020)

Tabla N° 17:

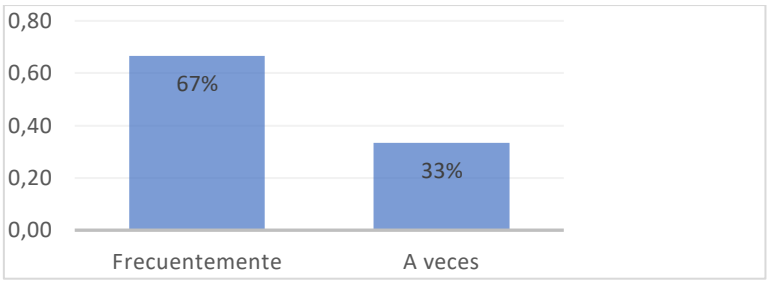
Actividades encaminadas con talento humano: acciones formativas para desarrollar capacidades de liderazgo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	4	67%
A veces	2	33%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en las acciones formativas para desarrollar capacidades de liderazgo. UEPES (2022).

Figura N° 13:

Ítem 8: Propongo acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes en la comunidad educativa. Fuente: SPSS 26(2022).

En este caso, el 67% propone acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa, en tanto que el 33% lo hace solo a veces.

En base a estos resultados se nota que el compromiso por formar líderes en la comunidad educativa es de menor alcance que el de apoyo a los profesionales que trabajan directamente para la institución, situación que denota un problema, pues el liderazgo debe distribuirse no solo dentro de los distintos talentos de la institución sino además extenderse a los estudiantes y familias (Ahumada, 2012).

Tabla N° 18:

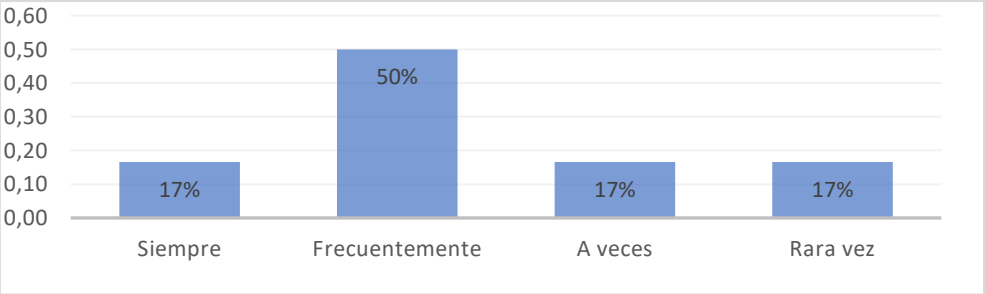
Actividades encaminadas con talento humano: acciones formativas para desarrollar capacidades de liderazgo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Frecuentemente	3	50%
A veces	1	17%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre acciones formativas para desarrollar capacidades de liderazgo. UEPES (2022).

Figura N° 14:

Ítem 9: Preveo condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre prever condiciones de trabajo que permita a los docentes mayor motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje. Fuente: SPSS 26(2022).

Nuevamente se observan datos bastante dispersos, el 17% siempre prevé condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje, el 50% lo hace frecuentemente, el 17% lo hace a veces y el otro 17% nunca lo hace.

Los datos se justifican porque no todas las autoridades pueden aportar directamente a la gestión del aprendizaje, situación que es un error, puesto que como lo plantea Castro (2017), todos pueden aportar de una u otra forma a la mejora de capacidades de gestión del aprendizaje, no todo se centra en lo académico, hay otros ámbitos que fortalecen estas capacidades, como por ejemplo la buena gestión administrativa o el apoyo emocional (espiritual) que podrían recibir los docentes.

Tabla N° 19:

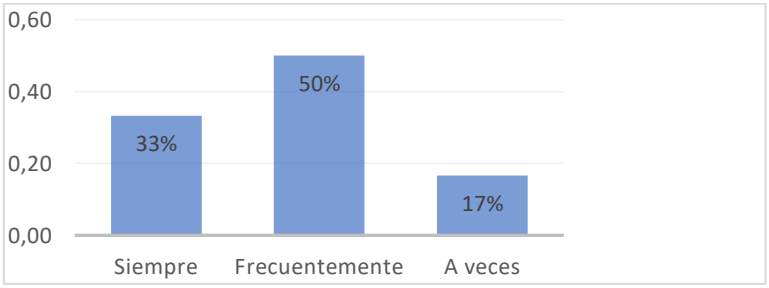
Actividades encaminadas al conocimiento: conocimientos y competencias que demuestran liderazgo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Frecuentemente	3	50%
A veces	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre conocimientos y competencias que demuestran liderazgo. UEPES (2022).

Figura N° 15:

Ítem 10: Tengo los conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre los conocimientos y competencias que denotan el liderazgo distribuido. Fuente: SPSS 26(2022).

Se observa que la mayoría están conscientes de tener los conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido, puesto que el 33% considera que los demuestra siempre, el 50% cree que lo hace frecuentemente y el 17% estima que los hace solo a veces.

Hué (2012) manifiesta que el líder debe demostrar sus competencias para consolidar un liderazgo efectivo basado en el conocimiento y no solo en la autoridad derivada del poder.

Tabla N° 20:

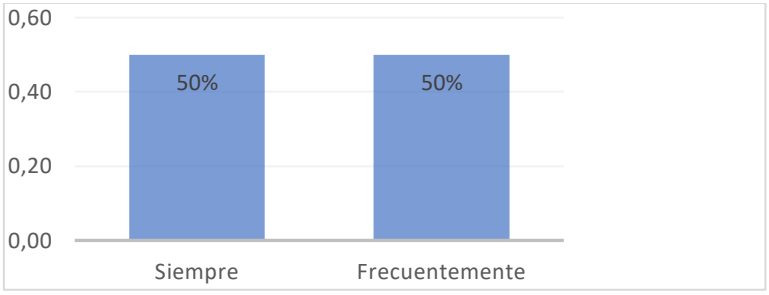
Actividades encaminadas al conocimiento: conocimientos y competencias que demuestran liderazgo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
Frecuentemente	3	50%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en conocimientos que demuestran liderazgo. UEPES (2022).

Figura N° 16:

Ítem 11: Poseo el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre el nivel de conocimientos para la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar. Fuente: SPSS 26(2022).

Estos resultados se contraponen de alguna forma a los del ítem 6, puesto que el 50% menciona poseer siempre el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar, el otro 50% lo hace

frecuentemente, sin embargo, como se vio anteriormente no todos se involucran en apoyar al docente a desarrollar su capacidad de gestionar los aprendizajes.

Las autoridades de las instituciones educativas deben tener los conocimientos necesarios para apoyar y direccionar la labor de los docentes. Como lo reporta Ahuamada (2012), el buen liderazgo incide en el rendimiento escolar, pero para ello debe apoyar al mediador del aprendizaje que es el docente.

Tabla N° 21:

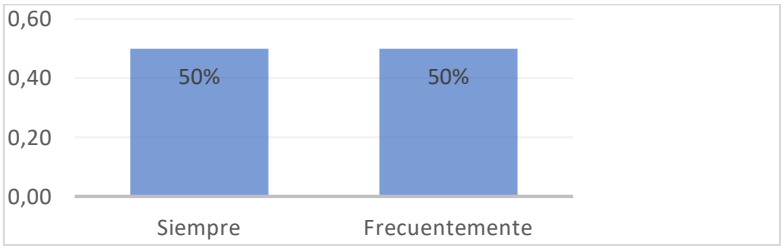
Actividades encaminadas a las habilidades: organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
Frecuentemente	3	50%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en la organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas. UEPES (2022).

Figura N° 17:

Ítem 12: Demuestro habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre las habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas. Fuente: SPSS 26(2022).

En este caso, el 50% menciona demostrar siempre habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas, el otro 50% lo hace frecuentemente.

Las autoridades de las instituciones educativas deben tener los conocimientos y habilidades necesarias para organizar y delegar funciones. Scott (2019) propone que una de las habilidades del liderazgo es su capacidad para delegar y tomar decisiones.

Tabla N° 22:

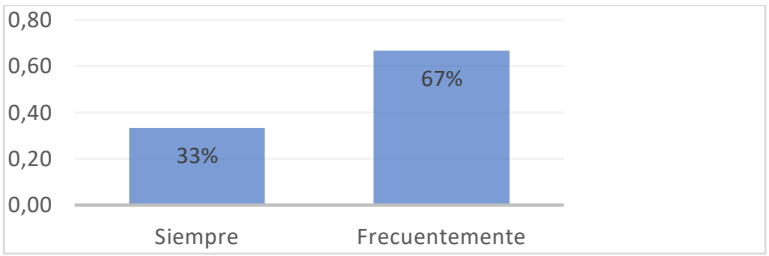
Actividades encaminadas a las habilidades: habilidades necesarias para motivar el desarrollo de tareas colectivas.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Frecuentemente	4	67%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en las habilidades necesarias para motivar el desarrollo de tareas colectivas. UEPES (2022).

Figura N° 18:

Ítem 13: Cuento con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado. Fuente: SPSS 26(2022).

En referencia a otra de las dimensiones del liderazgo, el 33% manifiesta que siempre cuenta con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado, el 67% dice que lo hace frecuentemente.

Los resultados se muestran óptimos como lo menciona Harris (2009) quien expresa que el liderazgo compartido tiene un paso adelante donde subraya que el modo de organización donde existe más líderes que directivos de manera que se trabaje un liderazgo compartido, tendiendo a ir hacia un liderazgo distribuido, donde exista interacción entre líderes.

Tabla N° 23:

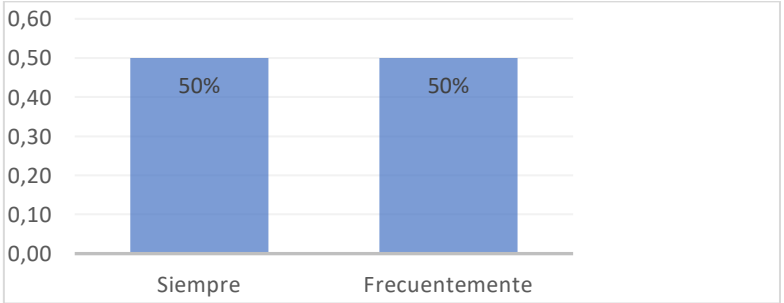
Actividades encaminadas a las actitudes: ejemplo de vida tomando en cuentan los valores que sustentan el liderazgo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
Frecuentemente	3	50%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en el ejemplo de vida que dejan tomando en cuenta los valores que sustentan el liderazgo. UEPES (2022).

Figura N° 19:

Ítem 14: Predico con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta de la predicación con el ejemplo, tomando en cuenta los valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo. Fuente: SPSS 26(2022).

En este caso, el 50% menciona siempre predica con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo el otro 50% lo hace frecuentemente.

Como lo menciona Blanchard (2009) en su modelo de liderazgo en servicio, donde el elemento más importante del liderazgo que ejerce una persona líder es encarnar los valores en todo lo que dice y hace demostrándolo a través de la predicación, es decir, con el testimonio de vida que da a los demás, haciendo énfasis en sus actos, palabras y actitudes en el entorno donde se desenvuelve.

Tabla N° 24:

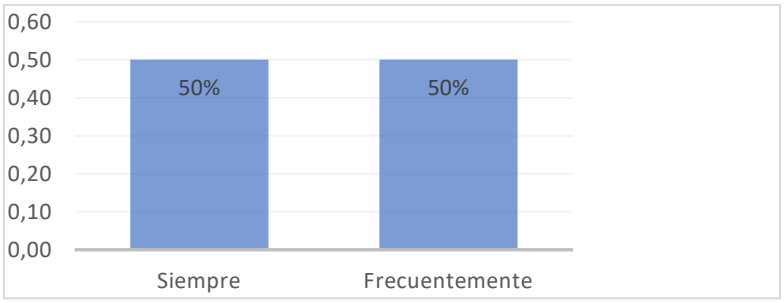
Actividades encaminadas a las actitudes: actividades a realizarse por su propia cuenta.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
Frecuentemente	3	50%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en las actividades que los docentes realizan por su propia cuenta. UEPES (2022).

Figura N° 20:

Ítem 15: No exijo a las demás actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta de no exigir a las demás actividades que no están dispuestos o no son capaces de hacer por su propia cuenta. Fuente: SPSS 26(2022).

En concomitancia con el ítem anterior, el 50% dice que no exige a los demás, actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta, el otro 50% cumple con esta acción frecuentemente.

Como se mencionó en un párrafo anterior el líder debe dirigir, impulsar y motivar a sus colaboradores para que juntos logren alcanzar la meta propuesta desde el inicio, esto implica que la autoridad quien tiene bajo su mano la dirección y la enseñanza, debe enseñar a hacer (Sarabia, 2020). Igualmente, como expresa Beatty (2011) El liderazgo de quien ejerce funciones directivas produce mejores efectos cuando existe en el centro un clima de confianza activa, en el que los diferentes miembros sienten que forman parte de una comunidad, donde logren expresar libremente en lo que ellos pueden ayudar y apoyar de mejor manera, demostrando así sus talentos.

Tabla N° 25:

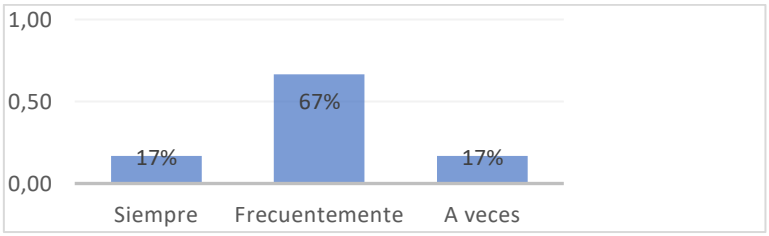
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Organización institucional): desarrollo de la planificación estratégica institucional.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Frecuentemente	4	67%
A veces	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en el desarrollo de la planificación estratégica institucional. UEPES (2022).

Figura N° 21:

Ítem 16: Lidero el desarrollo de la planificación estratégica institucional.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta ¿Lidero el desarrollo de la planificación estratégica institucional? Fuente: SPSS 26(2022).

Solo el 17% de las autoridades investigadas siempre lidera el desarrollo de la planificación estratégica institucional, el 67% lo hace frecuentemente y el restante 17% solo lo hace a veces.

Una de las funciones más importantes del líder en los entornos educativos es el de orientar la planificación estratégica, en este caso a través del PEI, por ello llama la atención que no todas las autoridades asuman este rol protagónico. Murillo (1999) expresa que el director debe tener siempre en mente, que su principal objetivo es el "mejoramiento de la calidad educativa" y para ello, lo primero que debe de hacer es el diagnóstico de su institución y priorizarlos problemas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Tabla N° 26:

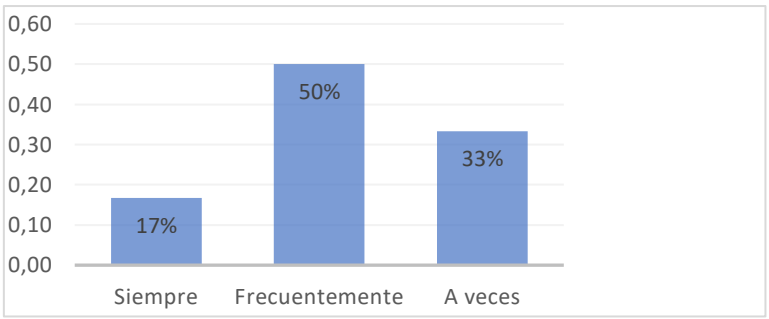
Control de los procedimientos académicos administrativos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Frecuentemente	3	50%
A veces	2	33%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el control de los procedimientos académicos administrativos. UEPES (2022).

Figura N° 22:

Ítem 17: Lidero los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta como es el liderazgo en los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos. Fuente: SPSS 26(2022).

Solo el 17% de las autoridades investigadas siempre lidera los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos, el 50% lo hace frecuentemente y el restante 33% solo lo hace a veces.

Otra de las funciones más importantes del líder en los entornos educativos es el de controlar y supervisar los procesos académicos y administrativos, en este caso a través del Manual de funciones, por ello llama la atención que no todas las autoridades asuman este rol protagónico en su totalidad. El control es una de las cinco funciones básicas de la administración Koontz. (2008).

Tabla N° 27:

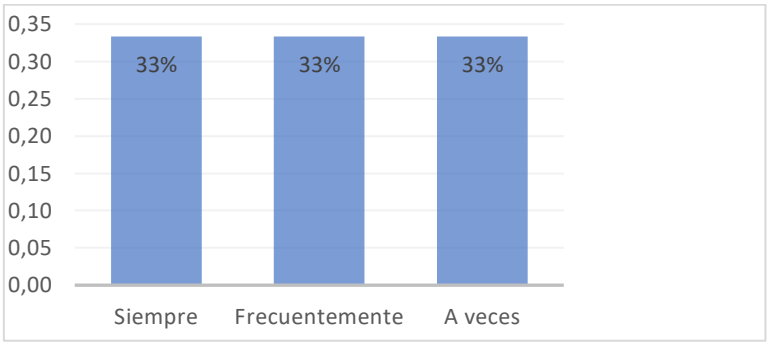
Asignación de personal docente calificado.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Frecuentemente	2	33%
A veces	2	33%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en la asignación de personal docente calificado. UEPES (2022).

Figura N° 23:

Ítem 18: Gestiono en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta como gestiona la asignación de personal docente calificado en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Fuente: SPSS 26(2022).

Los resultados son heterogéneos, en fracciones iguales (33%) mencionan que siempre gestionan en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, el otro 33% lo hace con frecuencia y el restante 33% lo hace solo a veces.

Los resultados se justifican puesto que no todas las autoridades tienen la potestad de cumplir con esta acción de saber designar o elegir el personal con el

que se va a contar. Por tanto**,** como lo dice Gallego, (2010) lograr que de forma conjunta las ideas, las relaciones y el conocimiento de las personas vayan de la mano, esta es una forma de organización que significa reconocer que las personas tienen un rol estratégico en el trabajo que realiza, pues sólo ellas adquieren, preservan y transmiten, a través de lenguajes, saberes recogidos en experiencias vividas que ayudan a transformar sus vidas y la misma educación.

Tabla N° 28:

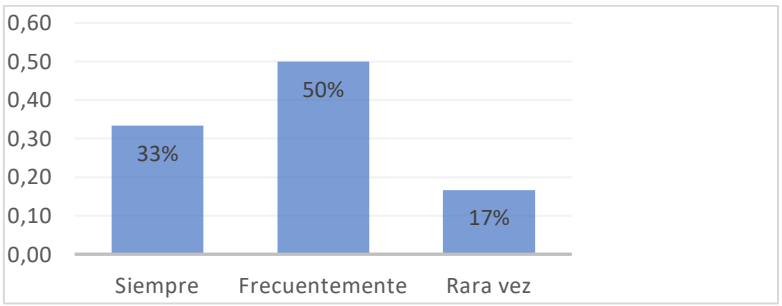
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Desarrollo profesional): capacitación permanente y actualizada.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Frecuentemente	3	50%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en las capacitaciones y actualizaciones permanentes en los docentes y personal administrativo. UEPES (2022).

Figura N° 24:

Ítem 19: Lidero procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta del liderazgo en los procesos de capacitación permanente para la actualización continua del personal de la comunidad educativa. Fuente: SPSS 26(2022).

El 33% de las autoridades investigadas mencionan que siempre lideran procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente, el otro 50% lo hace con frecuencia y el restante 17% lo hace rara vez.

Los resultados se justifican puesto que no todas las autoridades tienen la potestad de cumplir con esta acción de liderar la capacitación, no obstante**,** las tendencias modernas del liderazgo apuntan a que cada líder desde su esfera de actuación puede capacitar a sus colaboradores (Harvey, 2019)

Tabla N° 29:

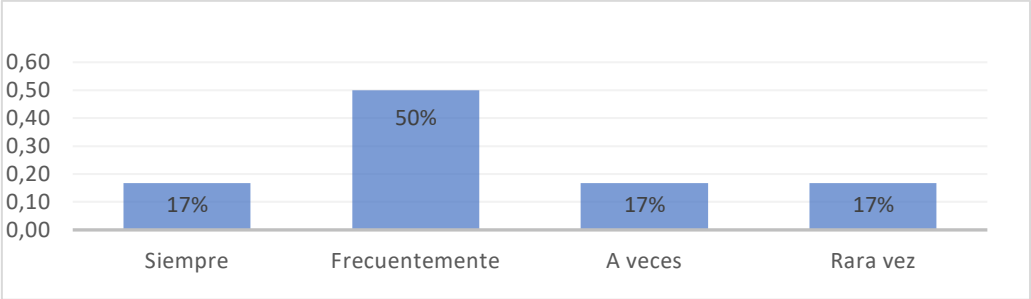
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Desarrollo profesional): actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Frecuentemente	3	50%
A veces	1	17%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico. UEPES (2022).

Figura N° 25:

Ítem 20: Lidero las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta del liderazgo en las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico en la práctica docente. Fuente: SPSS 26(2022).

Los resultados dejan entrever que no todas las autoridades se relacionan directamente con el plan de acompañamiento, puesto que solo el 17% siempre Lidero las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional.

No obstante en el propio manual de funciones y proceso de la UEPES (2020) se menciona que al menos tres directivos deben realizar la evaluación del proceder pedagógico de los docentes en el aula.

Tabla N° 30:

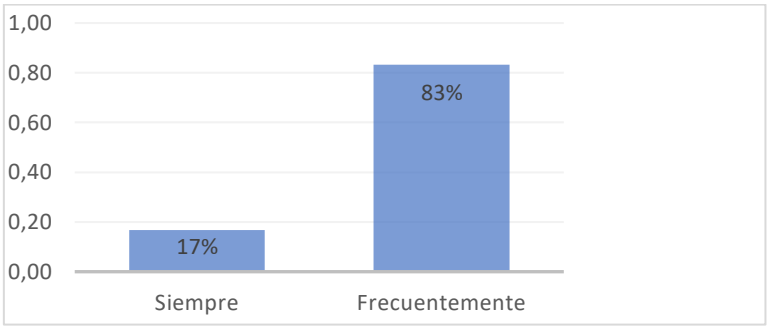
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Información y comunicación): comunicación asertiva en la comunidad educativa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Frecuentemente	5	83%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en la comunicación asertiva de la comunidad educativa. UEPES (2022).

Figura N° 26:

Ítem 21: Mantengo una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta de cómo se mantiene la comunicación asertiva con todos los miembros de la institución. Fuente: SPSS 26(2022).

En este caso, el 17% menciona que siempre mantiene una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa, el 83% restante lo hace frecuentemente.

Los resultados permiten inferir que la institución si cuenta con proceso de comunicación eficaces y asertivos con la comunidad educativa. Como lo menciona Aguirre (2018), la comunicación asertiva es fundamental para la consolidación del liderazgo.

Tabla N° 31:

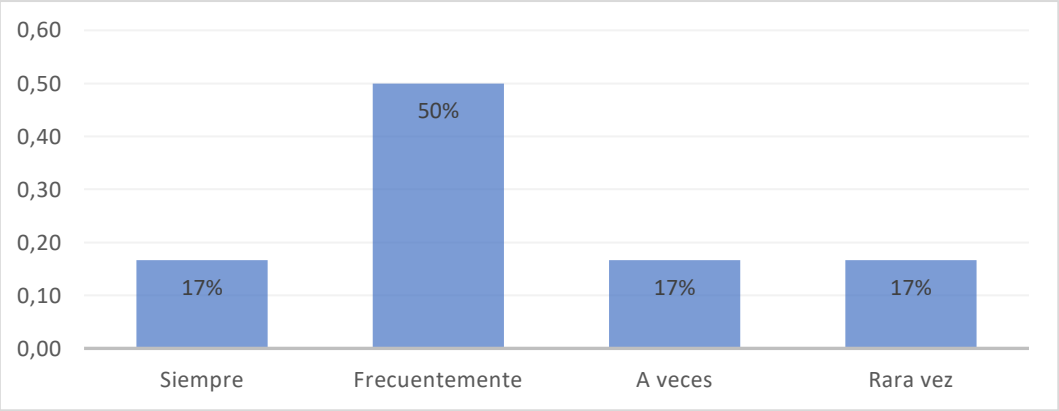
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Información y comunicación): rendición de cuenta de la gestión de organismos institucionales.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Frecuentemente	3	50%
A veces	1	17%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en la rendición de cuentas de la gestión de organismo institucionales. UEPES (2022).

Figura N° 27:

Ítem 22: Coordino la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta de cómo se coordina la rendición de cuentas de la gestión de organismos institucionales. Fuente: SPSS 26(2022).

Solo el 17% sostiene que siempre coordina la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales, el 50% lo hace frecuentemente, el 17% lo hace a veces y el restante 17% lo hace rara vez.

Se infiere que no hay una cultura de rendición de cuentas, situación que es poco deseable puesto que toda autoridad debería liderar este proceso y dar mayor importancia e información de los ingresos y gastos que se realizan. (Ahumada, 2012)

Tabla N° 32:

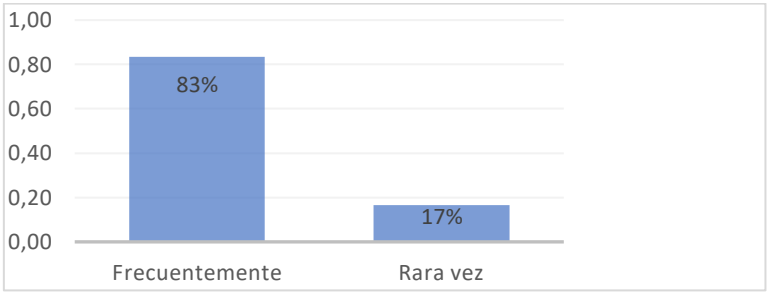
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios): óptimo uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	5	83%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en la infraestructura, equipamientos y recursos didácticos de la institución. UEPES (2022).

Figura N° 28:

Ítem 23: Controlo el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta del control en el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje. Fuente: SPSS 26(2022).

El ítem tuvo respuestas polarizadas, el 83% menciona que frecuentemente controlo el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación de los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta y el 17% lo hace rara vez.

Los resultados pueden explicarse desde el manual de proceso y funciones, no todas las autoridades deben obligatoriamente hacer este tipo de control, sin embargo, cualquier miembro de la comunidad educativa debería velar por el uso adecuado de los recursos. Hanushek (1995) encontró que los resultados de 34 estudios con funciones de producción en países en desarrollo que analizaron la relación entre instalaciones escolares y aprendizaje encontraron en su gran mayoría un efecto positivo, dando énfasis al lugar donde los niños aprenden ganando conocimientos.

Tabla N° 33:

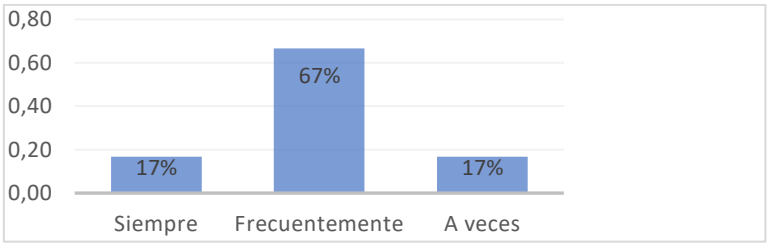
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios): veeduría de los servicios complementarios.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Frecuentemente	4	67%
A veces	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en la veeduría de los servicios complementarios de la institución. UEPES (2022).

Figura N° 29:

Ítem 24: Lidero la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre el liderazgo en la veeduría de los servicios complementarios que oferta la institución. Fuente: SPSS 26(2022).

El 17% menciona que siempre lidera la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional, el 66% lo hace frecuentemente y el 17% lo hace a veces.

Esto resultados también pueden explicarse desde el manual de proceso y funciones, puesto que no todas las autoridades deben obligatoriamente hacer este tipo de veeduría, sin embargo**,** cualquier miembro de la comunidad educativa debería ser veedor del cumplimiento de los servicios complementarios como biblioteca, transporte y bar escolar (MINEDUC, 2019)

Tabla N° 34:

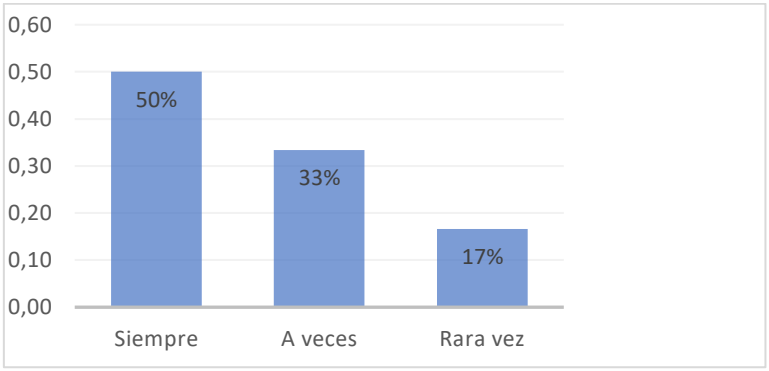
Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (enseñanza y aprendizaje): construcción del proyecto curricular institucional para orientar las acciones pedagógicas.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
A veces	2	33%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en la construcción del proyecto curricular institucional para orientar las acciones pedagógicas. UEPES (2022).

Figura N° 30:

Ítem 25: Lidero la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre el liderazgo en la construcción del PCI, con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes. Fuente: SPSS 26(2022).

El 50% lidero la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes, el 33% lo hace a veces y el 17% nunca lo hace.

Aparentemente los resultados se justifican porque no todas las autoridades se involucran directamente en la construcción del PCI, situación que es un error frecuente, porque hoy en día todos deben involucrarse en atención al acuerdo A010.2022 (MINEDUC, 2022)

Tabla N° 35:

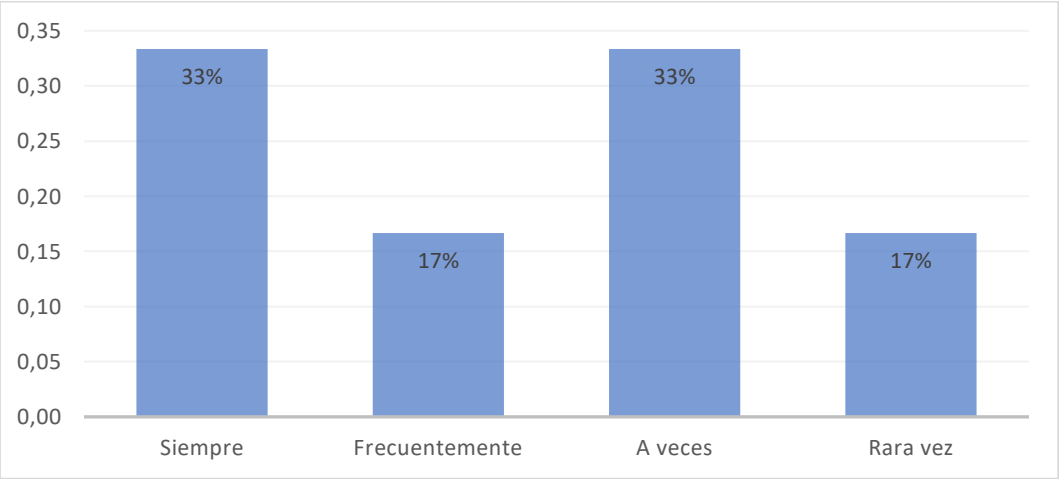
Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (enseñanza y aprendizaje): asesoramiento de la gestión pedagógica y acompañamiento.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Frecuentemente	1	17%
A veces	2	33%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en el asesoramiento de la gestión pedagógica y acompañamiento. UEPES (2022).

Figura N° 31:

Ítem 26: Lidero el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula para un mejor acompañamiento pedagógico.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre el liderazgo en el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula para un mejor acompañamiento. Fuente: SPSS 26(2022).

En atención al ítem 26, se observa que el 33% dice que siempre lidera el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula las para un mejor acompañamiento pedagógico dentro del aula, el 17% lo hace frecuentemente, otro 33% lo hace a veces y el 33% nunca lo hace.

La heterogeneidad de resultados se aplica también con el manual de procesos de la UEPEPS (2020), puesto que las autoridades administrativas no tienen injerencia en los aspectos de acompañamiento pedagógico.

Tabla N° 36:

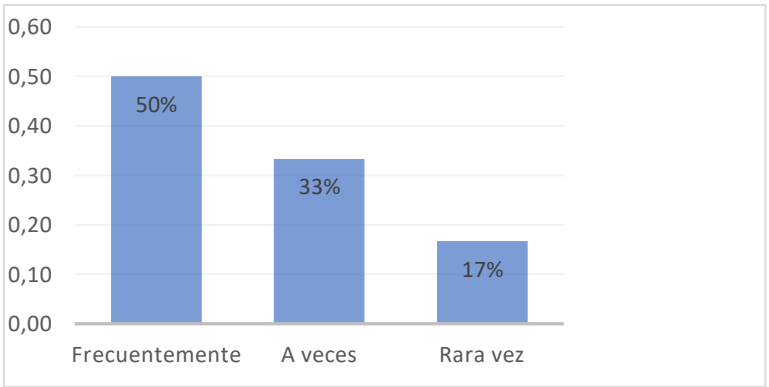
Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (enseñanza y aprendizaje): análisis del proceso de evaluación.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	3	50%
A veces	2	33%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en el análisis del proceso de evaluación. UEPES (2022).

Figura N° 32:

Ítem 27: Analizo los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre el análisis de los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimento de los estándares. Fuente: SPSS 26(2022).

El 50% de las autoridades encuestadas menciona que con frecuencia analiza los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje, el 33% lo hace a veces y el 17% lo hace rara vez.

En forma similar al ítem anterior, no todas las autoridades tienen esta obligación que es más académica que administrativa, sin embargo, se esperará que quienes sí están a cargo lo hagan siempre, Ahuamada (2012) menciona que el líder tiene influencia en el rendimiento académico, por ello debe estar vigilante del proceso de evaluación de los aprendizajes.

Tabla N° 37:

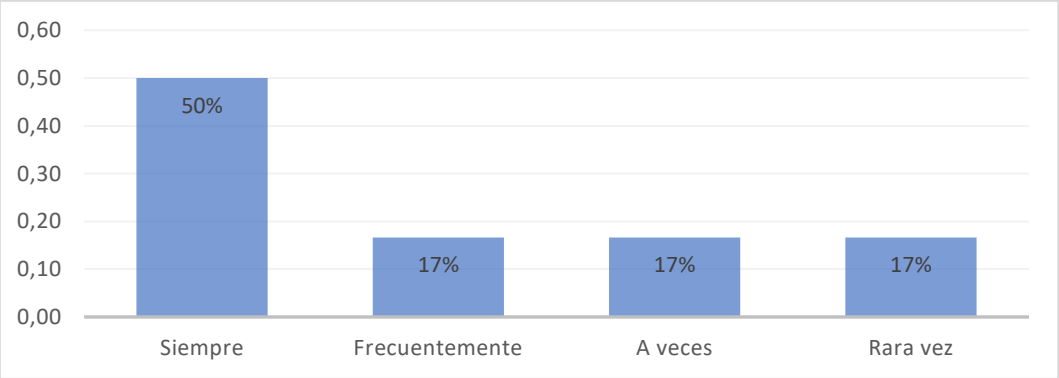
Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (consejería estudiantil y refuerzo académico): programas de orientación al fortalecimiento de la calidad educativa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50%
Frecuentemente	1	17%
A veces	1	17%
Rara vez	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos basada en los programas de orientación al fortalecimiento de la calidad educativa. UEPES (2022).

Figura N° 33:

Ítem 28: Lidero programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre el liderazgo en los programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico. Fuente: SPSS 26(2022).

En concordancia con los ítems anteriores se observa que el 50% de las autoridades siempre lidera programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico, el 17% lo hace con frecuencia, otro 17% lo hace a veces y el restante 17% nunca lo hace.

En este mismo sentido Ahumada (2012) propone que le líder debe orientar programas para mejorar la calidad educativa y por añadidura mejorar el rendimiento de los escolares, quienes esperan recibir de sus docentes e instituciones lo mejor, para ser personas que se logren enfrentar a los desafíos que presenta el mundo.

Tabla N° 38:

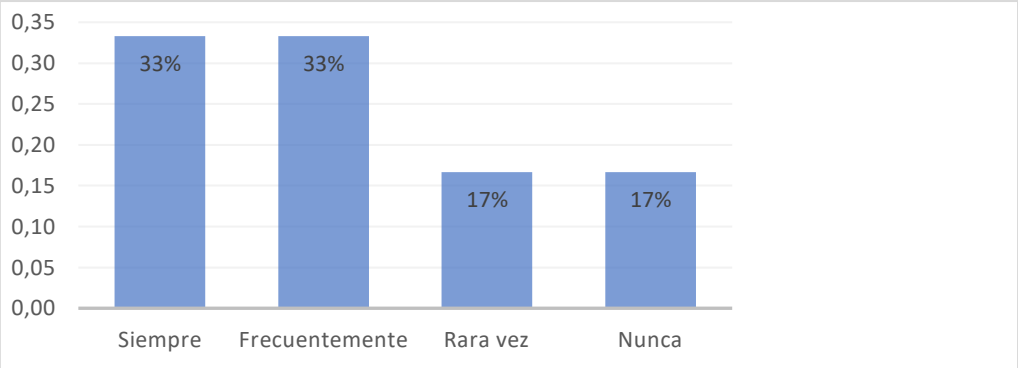
Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (consejería estudiantil y refuerzo académico): estrategias para necesidades educativas especiales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Frecuentemente	2	33%
Rara vez	1	17%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las estrategias para necesidades educativas especiales. UEPES (2022).

Figura N° 34:

Ítem 29: Propongo estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre las estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula. Fuente: SPSS 26(2022).

El 33% siempre propone estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula, otra proporción igual 33% lo hace con frecuencia, el 17% lo hace rara vez y el restante 17% nunca lo hace.

En los resultados se puede notar que hace falta proponer estrategias al personal docente para saber llegar a los niños que presentan necesidades educativas, entonces como expresa UNESCO (1994) Cada niño tiene características, intereses, capacidades y necesidades que son propias en la educación significa que se debe diseñar los sistemas educativos y desarrollar programas de modo que tengan en cuenta toda la gama de esas diferentes características y necesidades de los niños, para su proceso educativo.

Tabla N° 39:

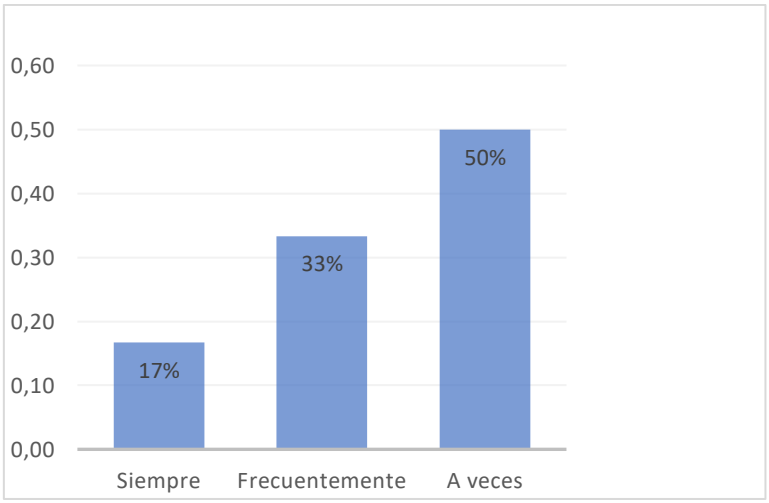
Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (consejería estudiantil y refuerzo académico): cumplimiento del código de convivencia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Frecuentemente	2	33%
A veces	3	50%
Total	6	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el cumplimiento del código de convivencia. UEPES (2022).

Figura N° 35:

Ítem 30: Velo por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre el cumplimiento del código de convivencia, reajustado según las necesidades de la institución. Fuente: SPSS 26(2022).

El 17% siempre vela por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa, el 33% lo hace con frecuencia, el 50% lo hace a veces.

Los resultados llaman la atención puesto que como lo manifiesta el MINEDUC (2019) todos los miembros de la comunidad educativa deben ser veedores del cumplimiento del código de convivencia armónica.

Encuesta realizada a docentes

Tabla N° 40:

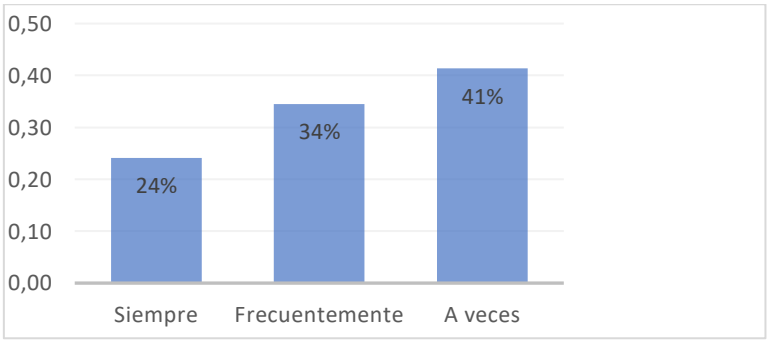
Actividades encaminadas a la identidad institucional: actividades motivadoras en torno a la visión y misión.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	24%
Frecuentemente	10	34%
A veces	12	41%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre actividades motivadoras entorno a la misión y visión. UEPES (2022).

Figura N° 36:

Ítem 1: Las autoridades proponen actividades motivadoras para que la visión y misión.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta basada en las actividades motivadoras en la misión y visión institucional. Fuente: SPSS 26(2022).

Del total de 29 docentes (100%), el 24% afirma que en las autoridades del plantel siempre proponen actividades motivadoras encaminadas a la visión, misión con el fin de que se empoderen los docentes de la identidad institucional, mientras que el 34% mencionan que lo hacen con frecuencia y el 41% mencionan que lo hacen a veces.

Existe una ligera discrepancia entre lo que mencionan las autoridades y lo que dicen los docentes. Es importante considerar que las autoridades deben propiciar actividades que motiven a sus docentes a ser parte importante de la comunidad considerando que uno de los aspectos esenciales del líder como lo expresa (Álvarez y Santos, 1996) uno de sus roles es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer para así compartir roles propiciando conocimiento mutuo de la obra.

Tabla N° 41:

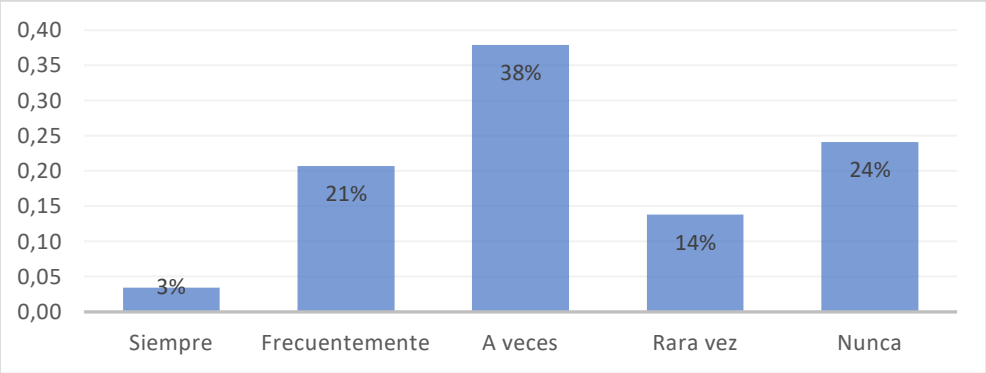
Estrategias para preparar líderes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Frecuentemente	6	21%
A veces	11	38%
Rara vez	4	14%
Nunca	7	24%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las estrategias para la preparación de líderes. UEPES (2022).

Figura N° 37:

Ítem 2: Las autoridades desarrollan estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta basada en el desarrollo de estrategias para la preparación de nuevos líderes. Fuente: SPSS 26(2022).

Según los resultados que corresponde a este ítem, solo el 3% de los docentes contestan frecuentemente mientras que el 21%, dicen que con frecuencia sus autoridades desarrollan estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos, el 38% dice que lo hacen a veces, el 14% dice que rara vez y para el 24% nunca han notada estas estrategias.

Hay mucha disparidad respecto del punto de vista de las autoridades, con lo que puede inferirse que hay una centralidad del poder, no se alienta al liderazgo distributivo que renueven los cargos directivos (Ahumada, 2012).

Tabla N° 42:

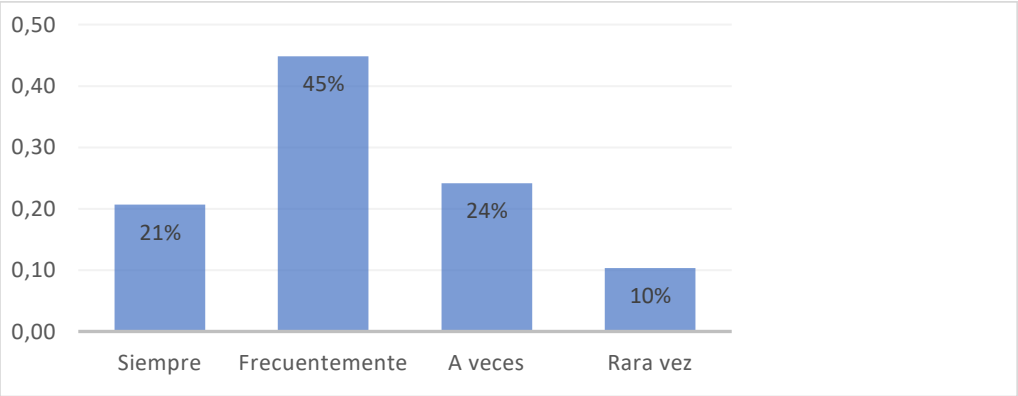
Asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la comunidad educativa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	21%
Frecuentemente	13	45%
A veces	7	24%
Rara vez	3	10%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la comunidad educativa. UEPES (2022).

Figura N° 38:

Ítem 3: Las autoridades proponen una visión clara de mediano y largo plazo que guía la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta basada en la proposición de una visión clara de mediano y largo plazo en la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa. Fuente: SPSS 26(2022).

Según los resultados que corresponde a este ítem un 10% de los docentes contestan que las autoridades siempre proponen una guía para la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa, el 41% dice que lo hacen frecuentemente, para el 24% esta acción solo ocurre a veces, para el 10% rara vez, esto expresa que sus autoridades no cumplen con este propósito en su totalidad.

En este caso la discrepancia es mínima en comparación con la percepción de las autoridades. En ese sentido para Koontz y Weihrich, (1998) el líder es aquel mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría como proceso de influir en ellos con la finalidad de aunar esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común ya sean a corto o largo plazo.

Tabla N° 43:

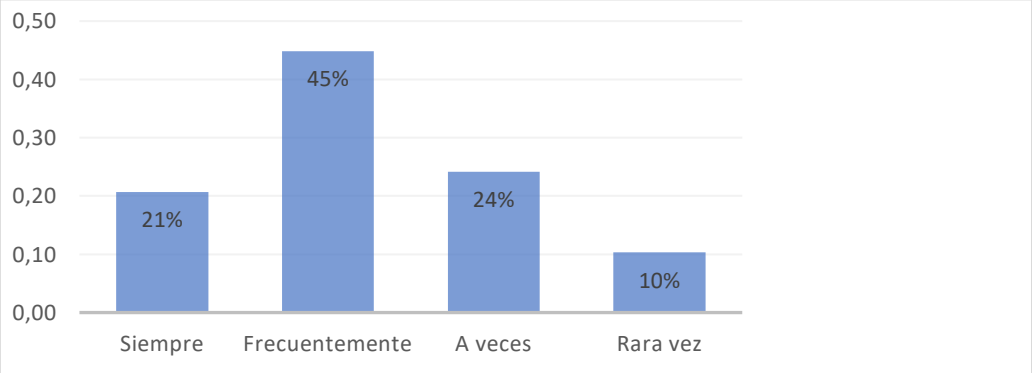
Actividades encaminadas con el cumplimiento de estándares: espacios para propiciar consenso con las prioridades de la institución.

Opciones de repuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	21%
Frecuentemente	13	45%
A veces	7	24%
Rara vez	3	10%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre los espacios para propiciar consenso con las prioridades de la institución. UEPES (2022).

Figura N° 39:

Ítem 4: Las autoridades generan espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta basada en el consenso de los objetivos y prioridades de la institución en el cumplimiento de los estándares. Fuente: SPSS 26(2022).

Para el 21% de los docentes, siempre sus autoridades generan espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares, para el 45% lo hacen con frecuencia, para el 24% es a veces, para el 10% ocurre rara vez.

Frente a estos resultados las autoridades educativas deben optar por las direcciones claras en la búsqueda de oportunidades de desarrollo, ellos supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela a la vez promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, cumpliendo con los estándares de calidad Mullins, Martin. (2009).

Tabla N° 44:

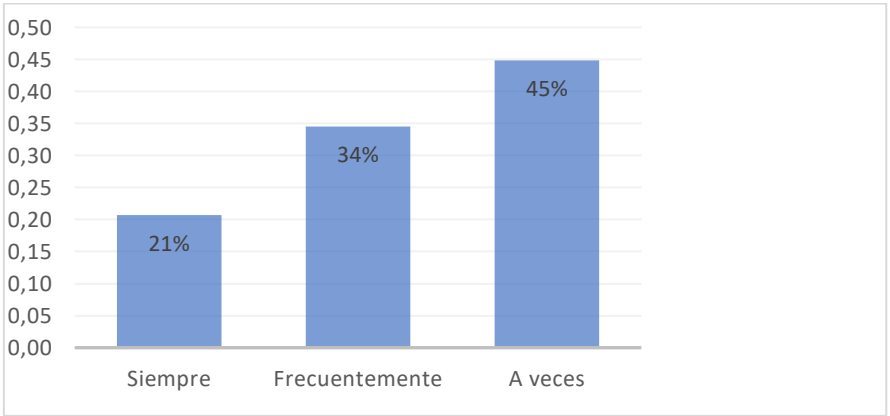
Determinan las acciones claras para desarrollar líderes en los diversos departamentos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	21%
Frecuentemente	10	34%
A veces	13	45%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las acciones claras para desarrollar líderes en los diversos estamentos de la institución. UEPES (2022).

Figura N° 40:

Ítem 5: Las autoridades determinan con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta basada en que las autoridades determinen con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes en los diversos departamentos. Fuente: SPSS 26(2022).

Para el 21% de los docentes, sus autoridades institucionales siempre determinan con claridad las acciones de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares, el 34% dice que lo hacen frecuentemente y para el restante te 45% lo hacen a veces.

Existe una tendencia similar a la auscultada en los directivos con lo que se refuerza las ideas de que un buen líder debe determinar con claridad lo que espera de sus colaboradores. Bennis, (2000).

Tabla N° 45:

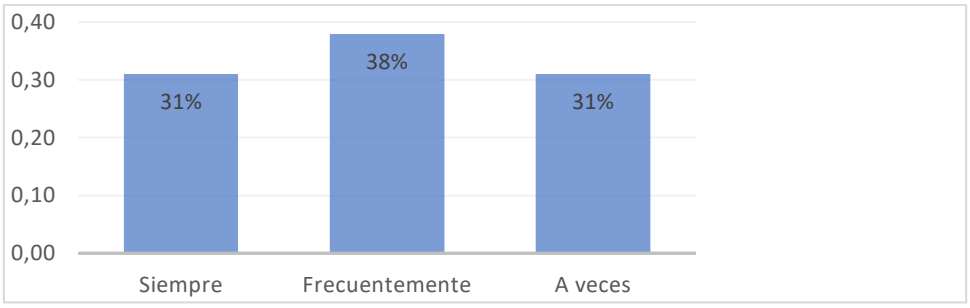
Participación y compromiso en la evaluación del cumplimiento de los estándares.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	31%
Frecuentemente	11	38%
A veces	9	31%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la participación y compromiso en la evaluación del cumplimiento de los estándares. UEPES (2022).

Figura N° 41:

Ítem 6: Las autoridades alientan la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta realizada a las autoridades sobre la animación a la participación y compromiso de la comunidad en la evaluación del cumplimiento de los estándares. Fuente: SPSS 26(2022).

El 31% de los docentes, refiere que sus autoridades siempre alientan la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares, el 38% dice que lo hacen frecuentemente y el restante 31% menciona que solo lo hacen a veces.

Estos resultados refuerzan la hipótesis de que no todas las autoridades están comprometidas con el liderazgo, tal como sucedió al investigar la percepción propia de las autoridades. Salcedo (2002) insiste en que el cumplimiento de los estándares consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre los miembros de la comunidad, a fin de que, en todos, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible.

Tabla N° 46:

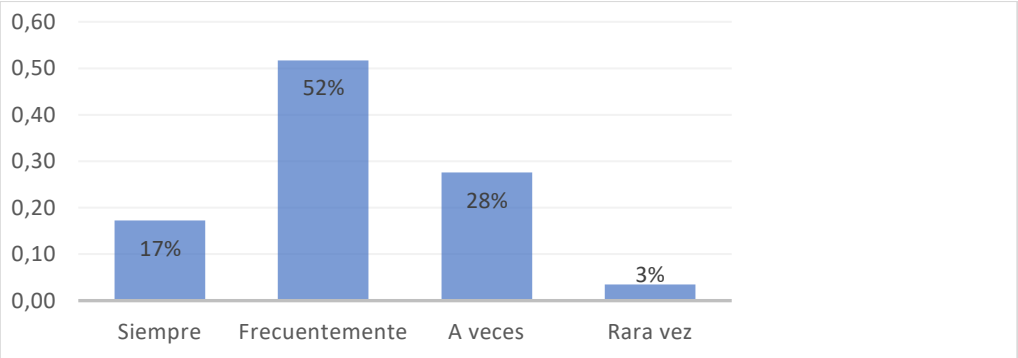
Actividades encaminadas con el talento humano: apoyo de las autoridades para que se asuman roles de liderazgo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Frecuentemente	15	52%
A veces	8	28%
Rara vez	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el apoyo de las autoridades para asumir roles de liderazgo. UEPES (2022).

Figura N° 42:

Ítem 7: Las autoridades apoyan a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta realizada a las autoridades sobre el apoyo a docentes y personal administrativo para asumir roles de liderazgo. Fuente: SPSS 26(2022).

El 17% de los docentes, supo manifestar que sus autoridades siempre apoyan a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo, para el 52% esto ocurre con frecuencia, para el 28% solo se da a veces y para el 3% rara vez.

Este es otro de los ítems en los que se evidencia discrepancia con el pensamiento de las autoridades. Frente a esta situación se debe considerar que las autoridades son las que están llamadas a propiciar funciones donde los docentes ejerzan un liderazgo eficaz, así como lo expones Castillo (2005) un buen dominio de estas competencias de liderazgo, permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

Tabla N° 47:

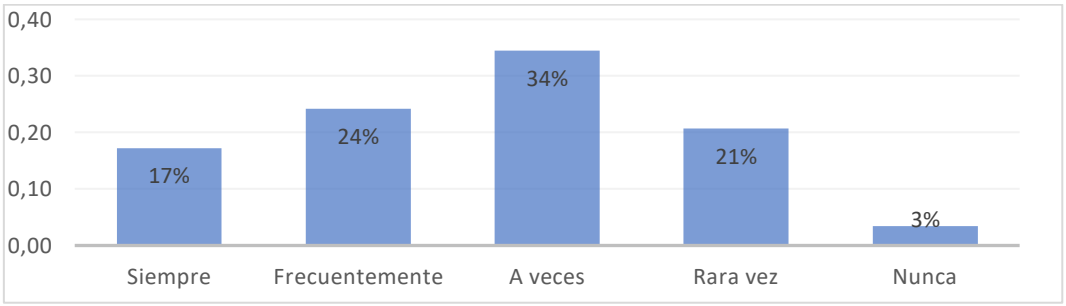
Acciones formativas para desarrollar capacidades en nuevos líderes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Frecuentemente	7	24%
A veces	10	34%
Rara vez	6	21%
Nunca	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las acciones formativas para desarrollar capacidades en nuevos líderes. UEPES (2022).

Figura N° 43:

Ítem 8: Las autoridades proponen acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta realizada a las autoridades sobre las acciones formativas para desarrollar nuevos líderes potenciales en la comunidad educativa. Fuente: SPSS 26(2022).

En este caso, el 17% menciona que sus autoridades siempre proponen acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa, en tanto que para el 24% se lo hace frecuentemente, para el 34% solo a veces y para el 21% sucede rara vez y el 3% restante estima que nunca ha visto en sus autoridades estas propuestas.

Más de la mitad no sienten que sus autoridades propongan este tipo de acciones formativas, con lo que difícilmente se puede fortalecer el liderazgo

distributivo. Sin embargo, como dice Murillo (2008) los directivos que adoptan el estilo de liderazgo eficiente se involucran más en el desarrollo del currículo en la institución, muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica dentro del aula y fuera del aula.

Tabla N° 48:

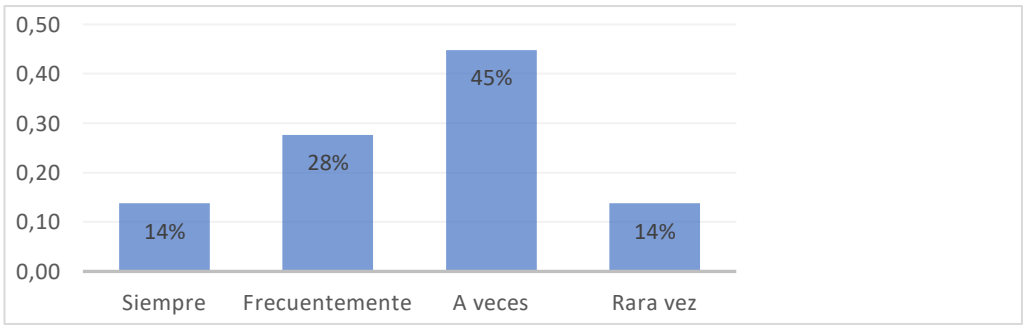
Condiciones de trabajo que permitan al personal docente un mayor desarrollo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	14%
Frecuentemente	8	28%
A veces	13	45%
Rara vez	4	14%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las condiciones de trabajo que permitan a los docentes un mayor desarrollo profesional. UEPES (2022).

Figura N° 44:

Ítem 9: Las autoridades proponen condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre las condiciones de trabajo que permitan un mayor desarrollo en la gestión del aprendizaje. Fuente: SPSS 26(2022).

Nuevamente se observan datos bastante dispersos, aunque centrados en el "a veces". Específicamente el 14% de los investigados menciona que sus autoridades siempre proponen condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje, para el 28% esto sucede con frecuencia, para el 45% ocurre a veces y para el 14% rara vez. Casi el 60% están inconformes con el accionar de sus autoridades en este tema, no sienten que les motiven y ayuden a desarrollar capacidades para la gestión del aprendizaje.

Así como expresa Palladino (1998), plantean que: "La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias con docentes al logro apropiado de las expectativas finalidades que tiene la institución para propiciar condiciones de trabajo favorables al personal docente permitiendo una mayor motivación.

Tabla N° 49:

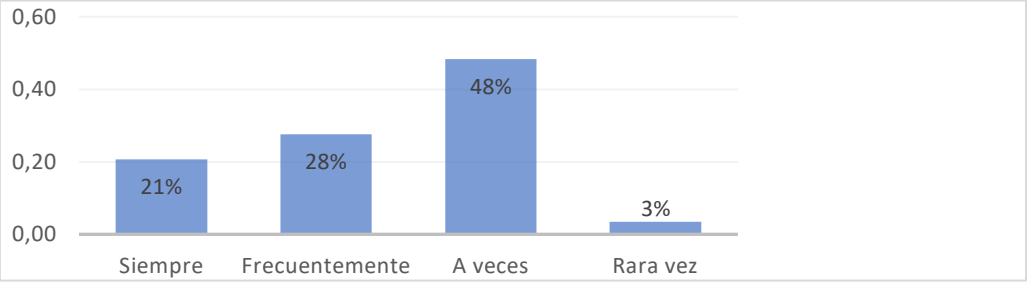
Actividades encaminadas con el conocimiento: demuestran conocimientos y competencias visibles para el liderazgo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	21%
Frecuentemente	8	28%
A veces	14	48%
Rara vez	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre los conocimientos y competencias visibles para el liderazgo. UEPES (2022).

Figura N° 45:

Ítem 10: Las autoridades demuestran conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre los conocimientos y competencias visibles que denotan el liderazgo distribuido. Fuente: SPSS 26(2022).

El 21% de los investigados menciona que sus autoridades siempre demuestran conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido., para el 28% esto sucede con frecuencia, para el 48% ocurre a veces y para el 3% rara vez.

Es lamentable que los docentes no perciban conocimientos ni competencias de liderazgo en sus autoridades, pues esto les resta autoridad como lo menciona (González, 2020)

Tabla N° 50:

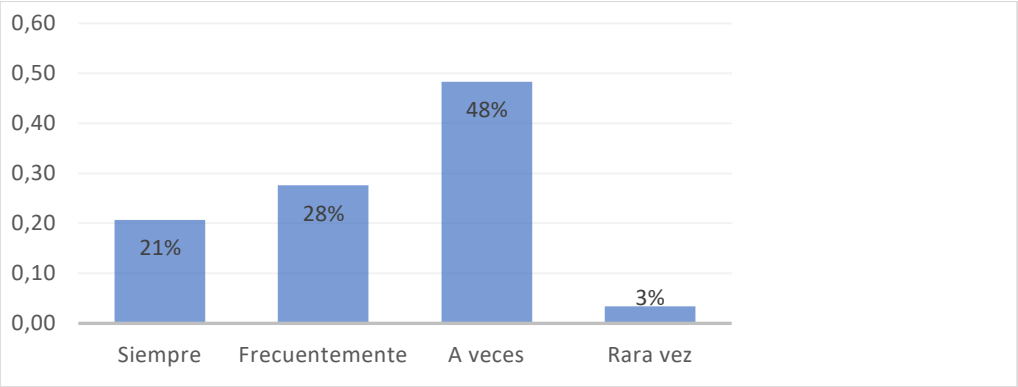
Proporciona conocimientos para la mejora de las prácticas educativas.

Repuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	21%
Frecuentemente	8	28%
A veces	14	48%
Rara vez	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la formación en los conocimientos para la mejora de las prácticas educativas. UEPES (2022).

Figura N° 46:

Ítem 11: Las autoridades tienen el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre los niveles de conocimientos necesarios para apoyar las prácticas educativas. Fuente: SPSS 26(2022).

El 28% menciona que sus autoridades siempre demuestran el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar, el otro 28% dice que lo hacen frecuentemente, para el 41% esto solo sucede a veces y para el 3% nunca.

Como se vio anteriormente no todas las autoridades se involucran en apoyar a los docentes a desarrollar su capacidad de gestionar los aprendizajes, pero todos los docentes deberían sentir ese apoyo de sus autoridades. Por consiguiente, como lo expresa Pounder (2012) los profesores, considerados líderes por su condición de expertos en conocimiento, enseñanza y aprendizaje, desarrollan mediante su trabajo comunidades de aprendizaje, inspirando prácticas de excelencia y participando con compromiso en el impulso de la comunidad educativa.

Tabla N° 51:

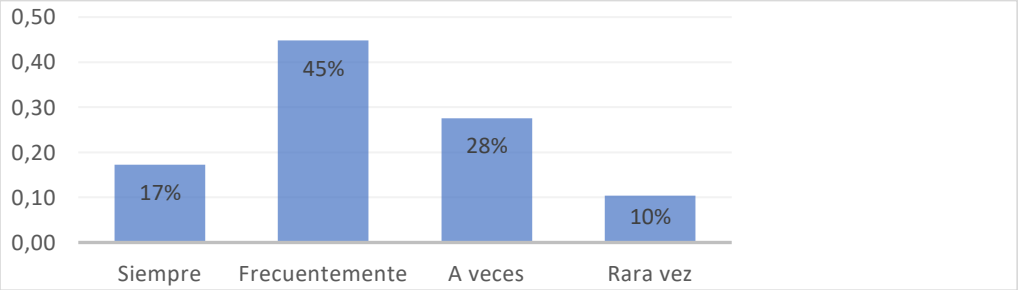
Actividades encaminadas a las habilidades: demuestran diversas habilidades entorno al liderazgo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Frecuentemente	13	45%
A veces	8	28%
Rara vez	3	10%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las diversas habilidades entorno al liderazgo. UEPES (2022).

Figura N° 47:

Ítem 12: Las autoridades demuestran habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre las habilidades de gestión, organización, delegación y otros que debe tener un líder. Fuente: SPSS 26(2022).

De los resultados del cuestionario a los 29 docentes, se determinó que el 17% perciben que sus autoridades siempre demuestran habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas, el 45% menciona que lo demuestra con frecuencia, para el 28% lo hacen a veces y para el 10% rara vez.

Los docentes perciben un buen nivel de desarrollo de habilidades de gestión administrativa en contraposición a lo que percibían de sus autoridades sobre las habilidades para la gestión pedagógico-curricular. Para Collao (1997) opina que, el

líder eficaz “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”.

Tabla N° 52:

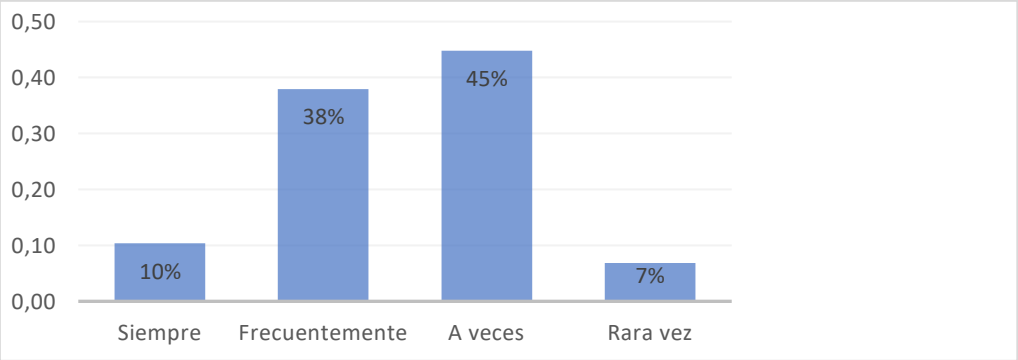
Proposición de objetivos compartidos con tareas colectivas entre los docentes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	10%
Frecuentemente	11	38%
A veces	13	45%
Rara vez	2	7%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre los objetivos compartidos con tareas colectivas entre los docentes. UEPES (2022).

Figura N° 48:

Ítem 13: Las autoridades cuentan con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado. Fuente: SPSS 26(2022).

Solo el 10% de los docentes percibe que sus autoridades cuentan con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado, para el 38% lo demuestra con frecuencia, para el 45% lo hacen a veces y para el 7% rara vez.

Los resultados no son positivos, las autoridades no logran motivar a sus docentes para el desarrollo de las tareas colectivas. Jones y George (2006), el líder es aquella persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo, por tanto, las autoridades deben propiciar espacios donde se puedan compartir metas y unir esfuerzos.

Tabla N° 53:

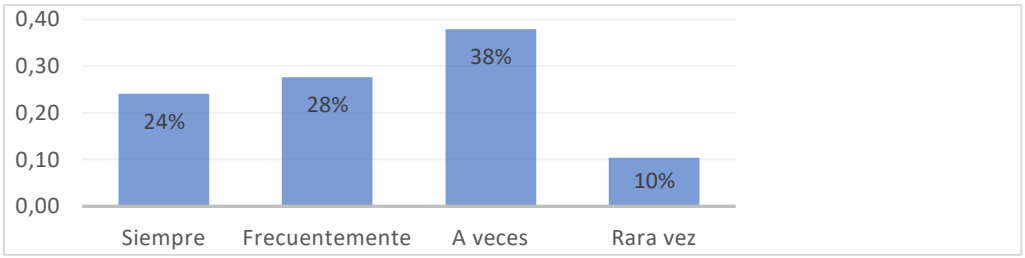
Actividades encaminadas a las actitudes: se predica con el ejemplo considerando los valores y comportamientos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	24%
Frecuentemente	8	28%
A veces	11	38%
Rara vez	3	10%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las actitudes de predicar con el ejemplo teniendo en cuenta los valores y comportamientos. UEPES (2022).

Figura N° 49:

Ítem 14: Las autoridades predican con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre como los docentes predican con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo. Fuente: SPSS 26(2022).

Para el 24% de los docentes, sus autoridades siempre predican con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo, para el 28% lo demuestran con frecuencia, para el 38% lo hacen a veces y para el 10% rara vez.

En forma general más del 50% tienen una percepción positiva sobre este hecho. Según Hoyarse (2003) la calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar a los demás; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas dando así el ejemplo de vida necesario para inspirar a los otros que lo observan.

Tabla N° 54:

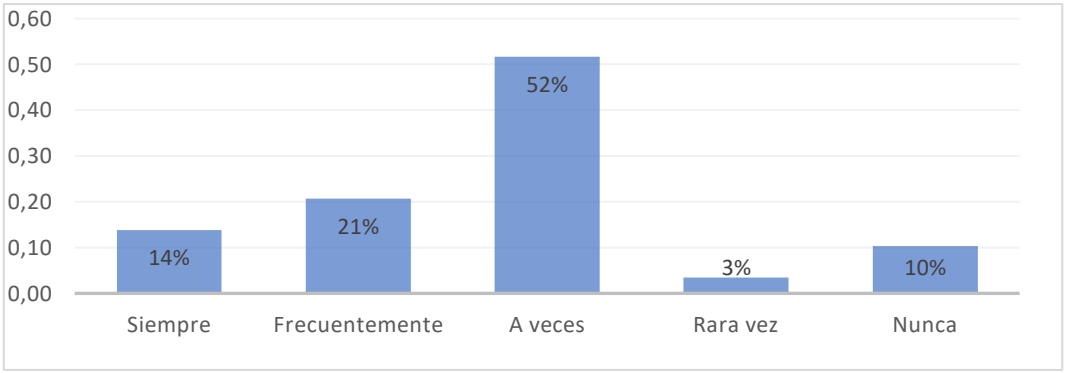
Exigencias de las actividades que no son dispuestos y aquellas que se pueden realizar por cuenta propia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	14%
Frecuentemente	6	21%
A veces	15	52%
Rara vez	1	3%
Nunca	3	10%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las exigencias de las actividades que no son dispuestas y aquellas que realizan por propia voluntad. UEPES (2022).

Figura N° 50:

Ítem 15: Las autoridades no exigen a las demás actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta sobre como las autoridades no exigen actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por cuenta propia. Fuente: SPSS 26(2022).

Apenas un 14% percibe que sus autoridades siempre demuestran no exigir a los demás, actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta, el 21% menciona que lo demuestra con frecuencia, para el 52% lo hacen a veces, para el 3% lo hacen rara vez y para el 10% nunca.

En este caso solo un tercio de los docentes ven un verdadero liderazgo basado en el ejemplo y la dirección, puesto que, las autoridades generan actividades que muchas veces se debe aprender los diversos procesos, dando énfasis a la adquisición de nuevos conocimientos tal como lo propone (Minnzberg ,2009).

Tabla N° 55:

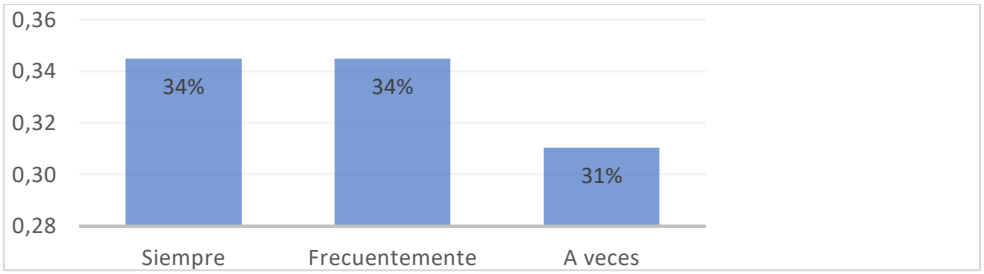
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Organización institucional): liderazgo en la planificación estratégica institucional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	34%
Frecuentemente	10	34%
A veces	9	31%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el liderazgo en la planificación estratégica institucional. UEPES (2022).

Figura N° 51:

Ítem 16: Las autoridades lideran el desarrollo de la planificación estratégica institucional.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta a las autoridades como ellos lideran el desarrollo de la planificación estratégica institucional. Fuente: SPSS 26(2022).

De los resultados del cuestionario a los 29 docentes, se determinó que el 34% manifiesta que sus autoridades siempre lideran el desarrollo de la planificación estratégica institucional, el 34% menciona que lo demuestra con frecuencia y para el 31% restante lo hacen a veces.

En este caso la percepción es positiva, siendo importante que exista ese liderazgo para ejecutar la planificación estratégica. Como lo expresa Palladino (1998) la gestión incluye la acción y el efecto de administrar de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones, para lograr así plasmar los logros deseados en el proceso de planificación estratégica institucional.

Tabla N° 56:

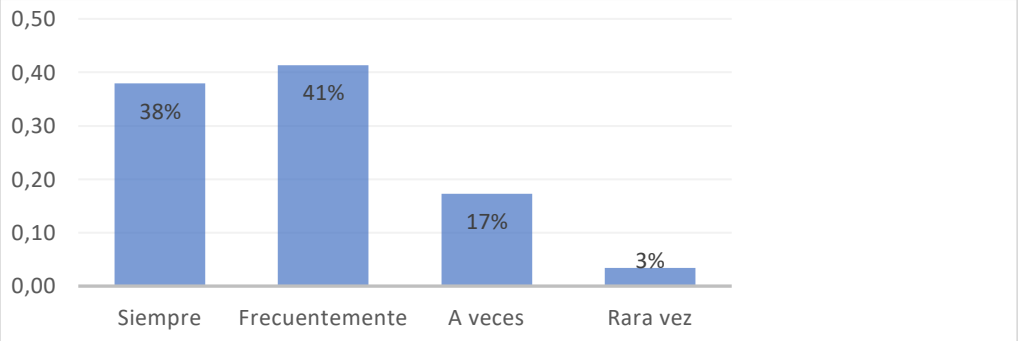
Liderazgo en los procesos control y supervisión de los procedimientos académicos y administrativos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	38%
Frecuentemente	12	41%
A veces	5	17%
Rara vez	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el liderazgo en el proceso de control y supervisión de los procedimientos académicos y administrativos. UEPES (2022).

Figura N° 52:

Ítem 17: Las autoridades lideran los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta a las autoridades como ellos lideran los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos. Fuente: SPSS 26(2022).

El38% de los docentes determinó que sus autoridades siempre lideran los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos, el 41% sustenta que lo demuestra con frecuencia, en tanto que para el 17% lo hacen a veces y para el 3%, esto sucede rara vez.

Es otra de las percepciones positivas, puesto que dentro de las unciones de la gestión y del liderazgo también está el control. Aquí se puede clarificar en que las autoridades sus funciones claras en el control y supervisión de todos los procedimientos que se llevan a cabo tal como lo dice (Koontz, 2009)

Tabla N° 57:

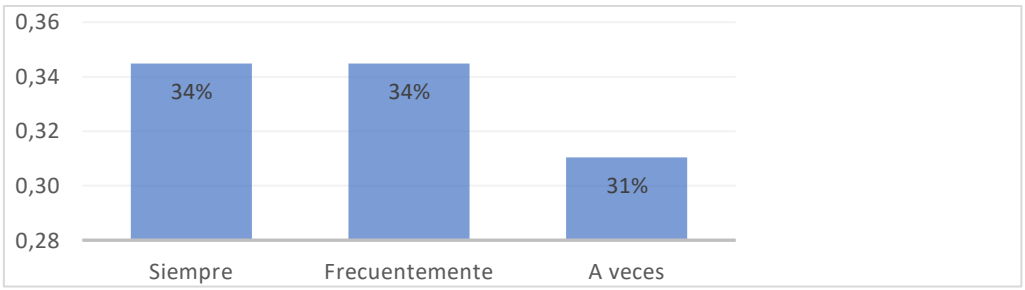
Asignación del personal docente calificado para liderar acciones explicitas en función de los objetivos de la institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	34%
Frecuentemente	10	34%
A veces	9	31%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la asignación del personal docente calificado para liderar acciones explicitas de la institución. UEPES (2022).

Figura N° 53:

Ítem 18: Las autoridades gestionan en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Nota: La figura muestra los resultados a la pregunta a las autoridades como ellos lideran los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos. Fuente: SPSS 26(2022).

En este caso, el 34% considera que sus autoridades siempre gestionan en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, el 34% menciona que lo demuestra con frecuencia, para el 31% lo hacen a veces.

También esta percepción se valora como positiva y guarda coherencia con lo expresado por las autoridades. Por consiguiente, como lo menciona Gallego (2010) un desafío para las instituciones educativas es lograr conocer a fondo con quiénes cuentan, cuáles son sus fortalezas y cómo se pueden transformar y conjugar las nuevas iniciativas y sus respectivas estrategias, para el mejor desenvolvimiento de la institución.

Tabla N° 58:

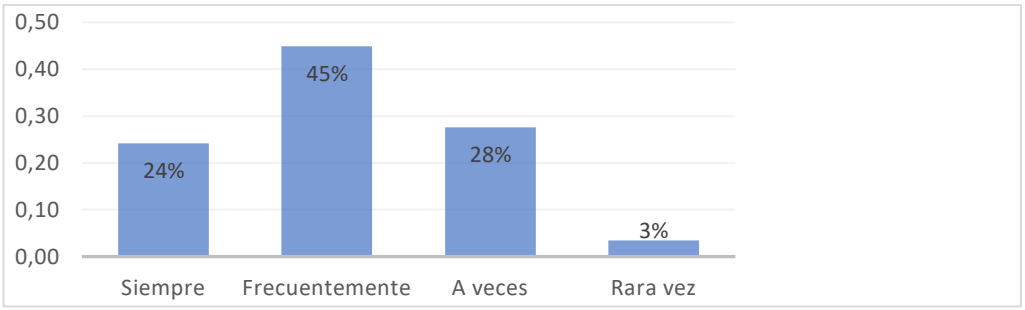
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (desarrollo profesional): capacitación permanente para la actualización continua den los miembros de la comunidad educativa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	24%
Frecuentemente	13	45%
A veces	8	28%
Rara vez	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la capacitación permanente de los miembros de la comunidad educativa. UEPES (2022).

Figura N° 54:

Ítem 19: Las autoridades lideran procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta de los procesos de capacitación permanente y actualización continua. Fuente: SPSS 26(2022).

De los resultados obtenidos de la indagación a docentes se determinó que el 24% , percibe que sus autoridades lideran procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente, el 45% menciona que lo demuestran con frecuencia, para el 28% lo hacen a veces y para el 3% restante lo hacen rara vez.

En forma general esta valoración es buena y es parte fundamental de la gestión administrativa pero que incide positivamente en la gestión pedagógica y curricular. UNESCO (1996) “La educación encierra un tesoro”, éste es el factor más importante en relación con el aprendizaje de los educandos, por consiguiente, es necesario que los docentes se formen y preparen constantemente, especialmente que mantengan la actualización de sus conocimientos.

Tabla N° 59:

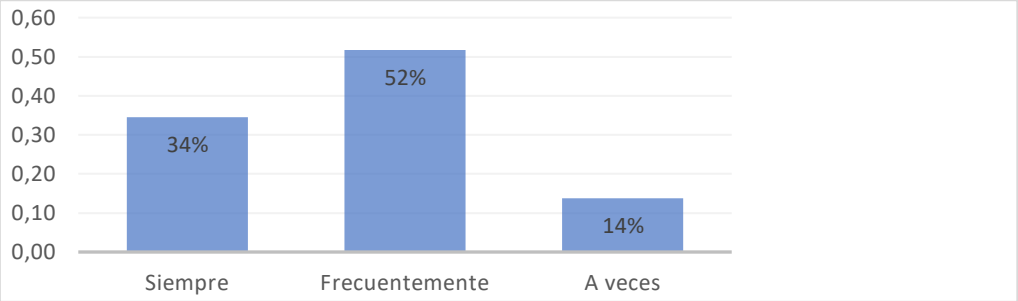
Actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	34%
Frecuentemente	15	52%
A veces	4	14%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico. UEPES (2022).

Figura N° 55:

Ítem 20: Las autoridades lideran las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta del apoyo y acompañamiento pedagógico en la práctica docente. Fuente: SPSS 26(2022).

En este ítem, el 34% de los docentes determinó que sus autoridades siempre lideran las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional, el 52% menciona que lo demuestra con frecuencia, y solo para el 14% esta acción de liderazgo sucede a veces.

MINEDUC (2010) El acompañamiento pedagógico es por parte de un asesor, que, con más experiencia y conocimientos en pedagogía, apoya y hace seguimiento al docente en sus funciones de planificación, implementación de lo planificado en el aula de clase, diseño de actividades y proyectos, que realizará según lo programado, sirviendo de ayuda para mejora de su práctica docente.

Tabla N° 60:

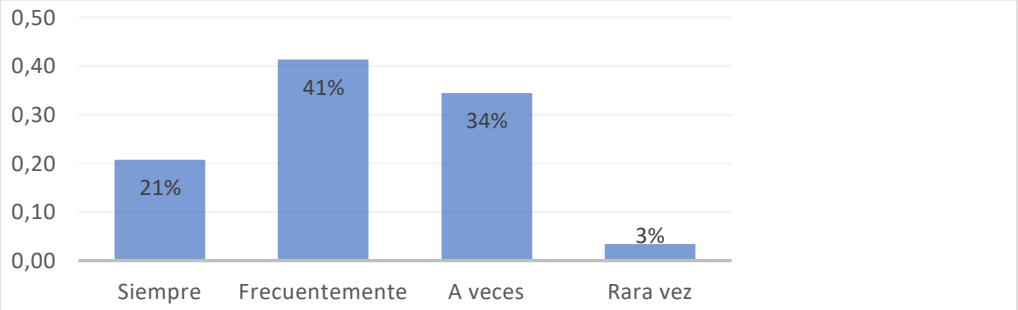
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Información y comunicación): comunicación asertiva con los miembros de la comunidad educativa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	21%
Frecuentemente	12	41%
A veces	10	34%
Rara vez	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la comunicación asertiva con los miembros de la comunidad educativa. UEPES (2022).

Figura N° 56:

Ítem 21: Las autoridades mantienen una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades sobre la comunicación asertiva con los miembros de la comunidad educativa. Fuente: SPSS 26(2022).

El 21% determinó que Las autoridades mantienen una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa, el 41% menciona que lo demuestra con frecuencia, para el 34% lo hacen a veces y para el 3% rara vez.

UNESCO (2002), considera a la comunicación asertiva como aquella que, con el propósito esencialmente educativo, procesa los mecanismos del conocimiento a través de métodos estratégicos de aprendizaje y comunicación y sirviendo así a sus fines, distribuye la información y propicia la interacción eficaz entre autoridades, docentes y estudiantes.

Tabla N° 61:

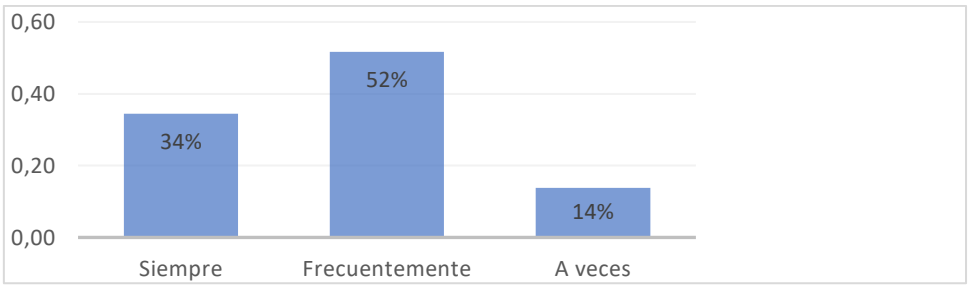
Rendición de cuentas en los organismos institucionales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	34%
Frecuentemente	15	52%
A veces	4	14%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la rendición de cuentas en los organismos institucionales. UEPES (2022).

Figura N° 57:

Ítem 22: Las autoridades coordinan la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades sobre la coordinación en la rendición de cuentas en los organismos institucionales. Fuente: SPSS 26(2022).

Para el 34% de los docentes sus autoridades siempre coordinan la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales, el 52% menciona que lo

demuestra con frecuencia, para el 14% restante esta demostración solo lo hacen a veces.

Es importante que los docentes perciban que este estándar se está cumpliendo en la institución por parte de las autoridades. MINEDUC (2010) la rendición de cuentas contempla el enfoque de derechos, los resultados esperados y obtenidos, los recursos financieros empleados y los métodos utilizados para su gestión, las instituciones establecerán mecanismos para garantizar la transparencia de sus acciones, así como planes y programas que faciliten la participación activa de la ciudadanía en su gestión.

Tabla N° 62:

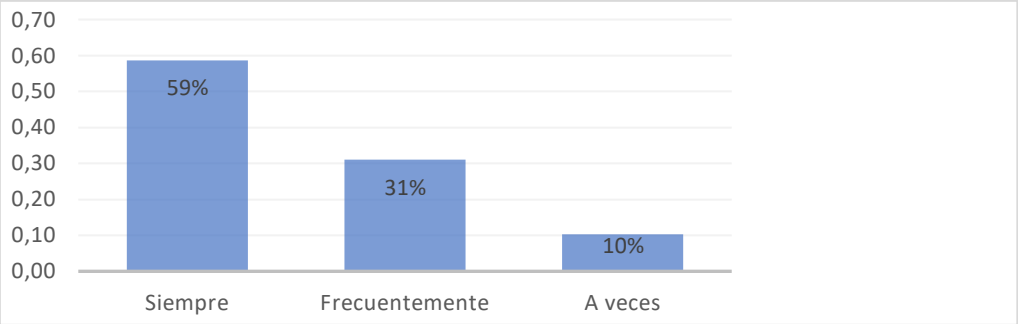
Actividades encaminadas a la gestión administrativa (Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios): óptimo uso y control de la infraestructura y recursos didácticos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	59%
Frecuentemente	9	31%
A veces	3	10%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el uso óptimo y control de la infraestructura y recursos didácticos. UEPES (2022).

Figura N° 58:

Ítem 23: Las autoridades controlan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades sobre el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje. Fuente: SPSS 26(2022).

El 59% de los docentes indicó que las autoridades controlan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta, el 31% contestó que lo demuestra con frecuencia y para el 10% restante lo hacen a veces.

La percepción es positiva incluso mejor que la reportada por las propias autoridades, así que puede decirse que este estándar, sí se cumple en la institución. Como lo menciona Jarman, (2004) muchos los estudios que abordan la relación entre las condiciones materiales, ambientales de las escuelas y el desempeño o, incluso la permanencia escolar, se mostrado que su influencia es significativa para el aprendizaje. Se explicita que el impacto de la apariencia estética del espacio escolar, puede llegar a ser incluso más importante para el aprendizaje que las condiciones estructurales donde aprenden los niños.

Tabla N° 63:

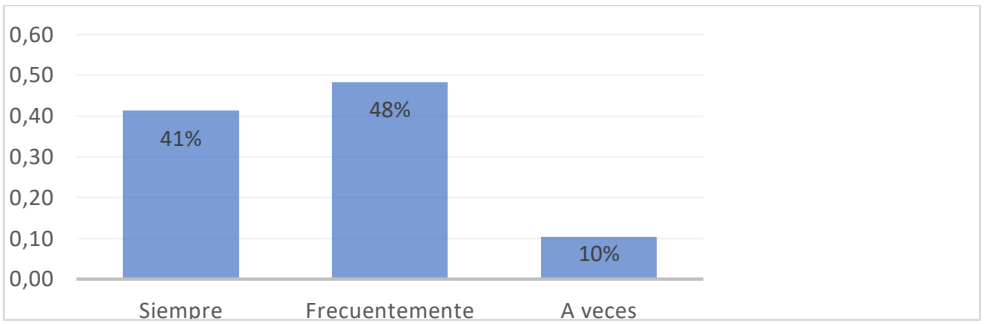
Veeduría de los servicios complementarios que se ofertan.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	41%
Frecuentemente	14	48%
A veces	3	10%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre la veeduría de los servicios complementarios. UEPES (2022).

Figura N° 59:

Ítem 24: Las autoridades lideran la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades sobre la veeduría de los servicios complementarios. Fuente: SPSS 26(2022).

Se determinó que el 41% percibe que sus autoridades lideran la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional, el 48% menciona que lo demuestra con frecuencia, para el 10% lo hacen a veces.

Según lo indica Justiniano (2018) también compete a la gestión los procesos, componentes, subcomponentes y principios de cada gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo, a través de la realización de acciones concretas en las normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el sistema educativo.

Tabla N° 64:

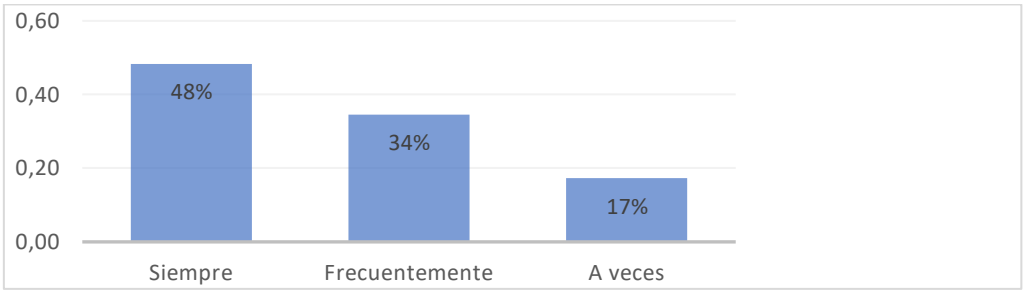
Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (Enseñanza y aprendizaje): liderazgo en la construcción del PCI para orientar acciones pedagógicas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	48%
Frecuentemente	10	34%
A veces	5	17%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el liderazgo en la construcción del PCI para orientar acciones pedagógicas en los docentes. UEPES (2022).

Figura N° 60:

Ítem 25: Las autoridades lideran la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades sobre el liderazgo en la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje. Fuente: SPSS 26(2022).

En este caso, el 48% reportó que siempre Las autoridades lideran la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes, el 34% menciona que lo demuestra con frecuencia, y para el 17% complementario lo hacen a veces.

En forma general se evidencia que el cumplimiento del estándar pedagógico por parte de la autoridad es positivo. En esta línea, Leithwood y otros (2006) ponen de manifiesto la necesidad de más estudios que tengan en cuenta el contexto particular no solo del aula, sino también que centro educativo pueden y deben realizar otras funciones, estas son evidencias que asocian las características del profesor con el éxito del liderazgo en los centros educativos.

Tabla N° 65:

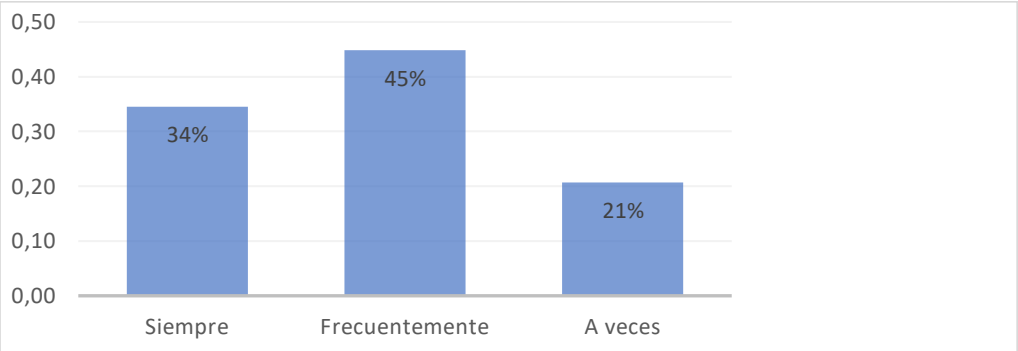
Asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	34%
Frecuentemente	13	45%
A veces	6	21%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el asesoramiento de la gestión pedagógica dentro del aula. UEPES (2022).

Figura N° 61:

Ítem 26: Las autoridades lideran el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula para un mejor acompañamiento pedagógico dentro.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades sobre el liderazgo en el asesoramiento de la

gestión pedagógica en el aula para un mejor acompañamiento pedagógico. Fuente: SPSS 26(2022).

Se determinó que el 34% percibe que sus autoridades lideran el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula, el 45% menciona que frecuentemente las autoridades lideran la gestión pedagógica, el 21% expresa que a veces las autoridades lideran este asesoramiento en la gestión pedagógica dentro del aula.

Desde este punto de vista se considera que el docente se va desarrollando desde la formación inicial, e incluso pueden lograrse diferentes grados de consecución y expresión en la formación continua de docentes por el acompañamiento que se da de parte de los especialistas dentro del aula. (López y Lavié, 2010)

Tabla N° 66:

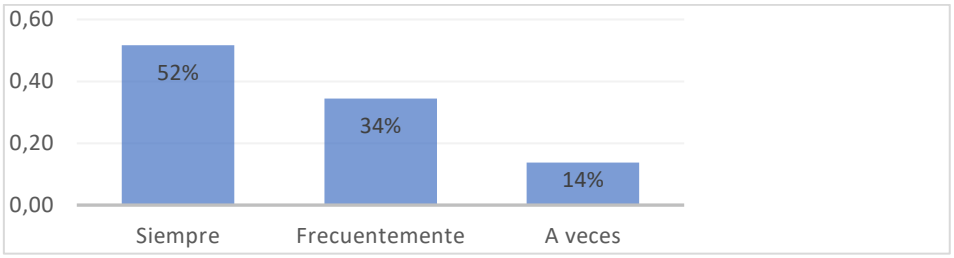
Análisis de los procesos de evaluación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	52%
Frecuentemente	10	34%
A veces	4	14%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el análisis de los procesos de evaluación. UEPES (2022).

Figura N° 62:

Ítem 27: Las autoridades analizan los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades sobre el análisis de los procesos de evaluación para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje. Fuente: SPSS 26(2022).

De los resultados del cuestionario a los 29 docentes, se determinó que ellos el 52% expresan que siempre las autoridades analizan los procesos de evaluación mientras que el 34% menciona que lo demuestra con frecuencia, para el 14% lo hacen a veces.

Según MINEDUC (2016) evaluar el progreso de los niños y niñas permite detectar signos de alerta considerados como indicadores tempranos y, cuyo análisis permite prever la posibilidad de que en un futuro más o menos próximo se presente un atraso en el desarrollo, permitiendo que logren los mejores aprendizajes en toda la etapa estudiantil.

Tabla N° 67:

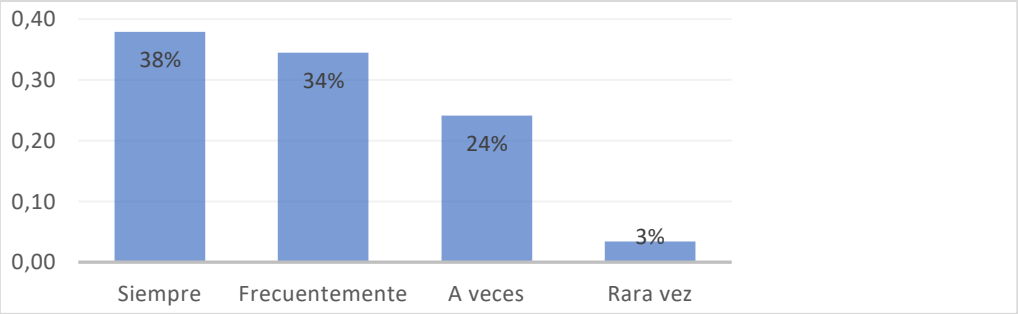
Actividades encaminadas a la gestión pedagógica y curricular (Consejería estudiantil y refuerzo académico): programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	38%
Frecuentemente	10	34%
A veces	7	24%
Rara vez	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre los programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa. UEPES (2022).

Figura N° 63:

Ítem 28: Las autoridades lideran programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades sobre el liderazgo en los programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y mejora del rendimiento académico. Fuente: SPSS 26(2022).

De los resultados del cuestionario a los 29 docentes, el 38% determinó que sus autoridades siempre lideran los programas de fortalecimiento a la calidad educativa, el 34% menciona que lo demuestra con frecuencia, para el 24% lo hacen a veces y para el 3% lo realizan rara vez.

Para UNESCO (2000) la importancia de la gestión educativa radica en la creación e implementación de políticas públicas educativas a nivel macro, las cuales inciden en el funcionamiento y acciones de las instituciones educativas y en los procesos educativos que ayudarán al fortalecimiento de la calidad educativa.

Tabla N° 68:

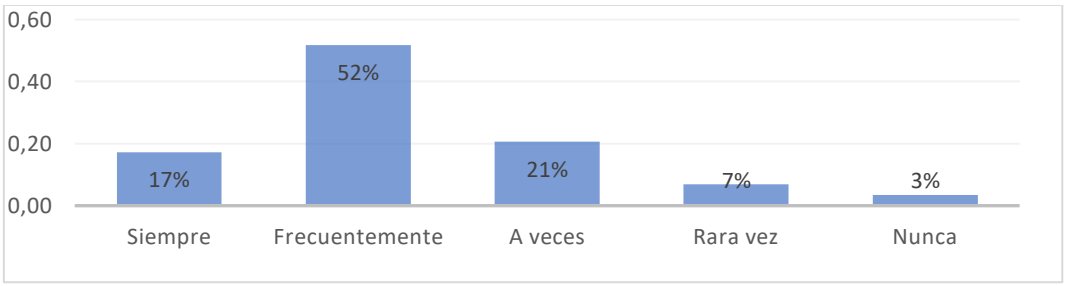
Propuestas de estrategias para atención de las necesidades educativas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Frecuentemente	15	52%
A veces	6	21%
Rara vez	2	7%
Nunca	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre las propuestas de estrategias para atención a las necesidades educativas. UEPES (2022).

Figura N° 64:

Ítem 29: Las autoridades proponen estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades sobre las propuestas de estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula. Fuente: SPSS 26(2022).

De los resultados del cuestionario a los 29 docentes, el 17% expresan que siempre las autoridades proponen estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales, el 52% menciona que con frecuencia buscan estrategias, para el 21% lo hacen a veces, para el 7% lo realizan rara vez, mientras que para el 3% no lo hace nunca.

Entonces es necesario resaltar que la institución debe proporcionar a sus trabajadores las estrategias correspondientes con ayuda del departamento del DECE considerando el aspecto que menciona Luque (2006) en consecuencia, la discapacidad es aceptada como un estado o situación en el que se tiene menor grado de habilidad o ejecución en el desarrollo de capacidades, debido a una interacción de factores individuales y de contexto, de manera que proporcione las herramientas necesarias para ayudarlos en su aprendizaje.

Tabla N° 69:

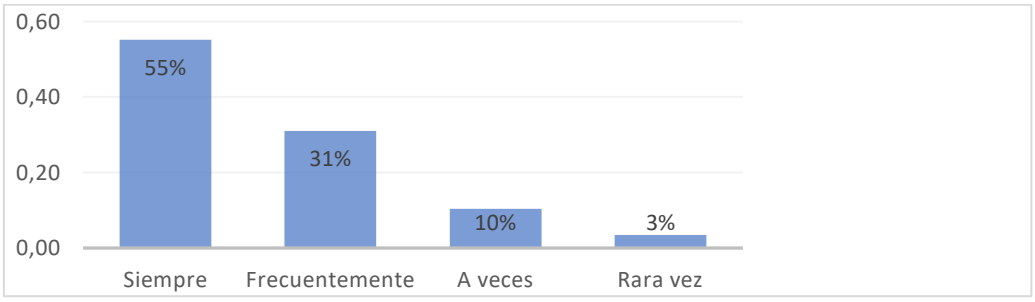
Cumplimiento del código de convivencia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	55%
Frecuentemente	9	31%
A veces	3	10%
Rara vez	1	3%
Total	29	100%

Nota: La presente tabla detalla el porcentaje de la pregunta realizada a los directivos sobre el cumplimiento del código de convivencia. UEPES (2022).

Figura N° 65:

Ítem 30: Las autoridades velan por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa.



Nota: La presente figura muestra el porcentaje de respuesta frente a la pregunta a las autoridades basadas en el cumplimiento del código de

convivencia reajustado según las necesidades actuales de la institución. Fuente: SPSS 26(2022).

Más de la mitad de los docentes encuetados, exactamente el 55% perciben que sus autoridades siempre velan por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa, el 31% menciona que lo demuestra con frecuencia, para el 10% lo hacen a veces y para el3% rara vez.

Hay una discordancia, pero en este caso favorable, puesto que no todas las autoridades velaban por el cumplimiento del Código, pero los docentes perciben que esto si se cumple. Según MINEDUC (2019) todos los que conforman la comunidad educativa deben ser fieles observadores del cumplimiento del código de convivencia que tiene la institución.

Entrevista a Expertos

Tabla N° 70:

¿Qué características puntuales deben poseer los directivos de los diferentes departamentos que desempeñan su rol de líderes en una institución educativa?

Objetivo	Pregunta	Experto 1	Experto 2	Análisis e interpretación
Analizar el aporte del liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular que brinda la Unidad Educativa Particular	¿Qué características puntuales deben poseer los directivos de los diferentes departamentos que desempeñan su rol de líderes en una institución educativa?	Los directivos de una institución educativa deben ser la cabeza visible del proyecto estratégico, el que, en base a su conocimiento, empatía, visión, disposición para el servicio y vivencia de valores es capaz de sumar voluntades de sus colaboradores para plasmar	Presentan las siguientes características: Priorizar el estado emocional de los miembros de los estamentos que conforman la institución. Crear espacios de encuentro para que las	La entrevista realizada a los expertos manifiesta que las características puntuales se priorizan en que los directivos deben ser la cabeza visible, los mismos que deben sumar voluntades plasmándolos en los proyectos estratégicos, considerando además el valor significativo del estado emocional, la

“Ecuatoriano Suizo”.		en acciones dicho proyecto.	personas puedan relacionarse, que faciliten el contagio por la pasión de llevar un sueño adelante para que las actividades planificadas no pierdan el rumbo de la visión y se logre la identidad institución. Saber delegar y valorar los talentos profesionales, dar la oportunidad de que los docentes se conviertan en investigadores.	creación de espacios, la valoración de los talentos de sus integrantes, acogiendo las culturas, flexibilidad y diferencias de ellos.

			Cultivar una cultura de innovación y aprendizaje. Flexibilidad en la diversidad.	
	¿Cuál cree usted que es el estilo de liderazgo que se debería desarrollar en las instituciones educativas?	El liderazgo positivo es esencial en cualquier grupo social, particularmente en los escenarios educativos se requiere de un liderazgo democrático que sepa conducir a la comunidad educativa hacia metas ambiciosas que mejoren la calidad educativa, este liderazgo democrático debe ser capaz de movilizar acciones en la dirección	Estilo de liderazgo transformacional como lo explica John Kingdon mediante la siguiente metáfora "El líder es como un surfista que no controla las olas, pero es capaz de deslizarse sobre ellas" dando a entender que este liderazgo no podría controlar las	Los expertos en la entrevista realizada frente al estilo de liderazgo expresan que en las instituciones educativas deben construir un liderazgo democrático, transformador y colaborativo, porque consideran que los líderes son los que siembran las metas y objetivos en sus equipos de trabajo, por consiguiente, son los que promueven las mejoras e

		correcta, debe ser capaz de delegar funciones, en este sentido sería pertinente desarrollar un modelo de liderazgo distribuido.	situaciones no previstas entre ellas como un desastre natural, la pandemia, estructuras porque no dependen de él, pero si sabe resbalar sobre ellas; es decir, es capaz de pronosticar de convertirlas en ventajas para conseguir sus objetivos, así mismo busca mediante las circunstancia la transformación de sí mismo y desde ahí busca transformar al mundo realizando así	innovaciones, por tanto, se puede pensar en un estilo de liderazgo colaborativo o distribuido.

			un trabajo ético, trasformador y colaborativo.	
	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes debe poseer los directivos para asumir el rol de liderazgo distribuido en la Institución educativa?	El líder debe tener la capacidad de servir, ello implica, ser un visionario, implicar y ayudar a desarrollar a su comunidad, ser creativo, valorar los resultados y las relaciones de sus colaboradores y principalmente encarnar los valores. Como competencias se sugieren las siguientes: Competencia comunicativa.	Todo lo relacionado con el marco legal e innovación educativa, calidad humana y mente flexible, actitud positiva y abierta a crecer en la inteligencia espiritual, habilidad de manejo de emociones	Los expertos frente a la pregunta de los conocimientos, habilidades y actitudes expresan que los líderes deben estar preparados con las competencias pertinentes al cargo que desempeñan, resaltando los valores, la creatividad, la calidad humana y las diversas competencias que le ayudarán en el transcurso de la vida.

		Competencia socioemocional Competencia para la toma de decisiones y la resolución de problemas Competencia para trabajar en forma colaborativa.		
	¿En qué medida incide el liderazgo distribuido en el proceso de gestión administrativa en el contexto de las instituciones educativas?	El liderazgo incide en todos los ámbitos de la estructura organizacional y de la prestación del servicio educativo, en primer lugar, va a incidir en los procesos de gestión administrativa: plan estratégico, formación del talento humano, clima institucional, identidad	Incide en el proceso del manejo de la política en el que una persona busca el apoyo de otras reconociendo su participación como puede ser un apoyo en su preparación profesional.	En la presente entrevista realizada a los expertos sobre la pregunta de la incidencia del liderazgo distribuido en el proceso de la gestión administrativa de una institución, manifiestan que todo liderazgo incide en todo proceso desde el plan estratégico, manejo de

		institucional, cuidado de la infraestructura. Un buen liderazgo hará que se cumplan las metas y estándares propuestos por el ministerio en la dimensión de la gestión administrativa.		políticas, talento humano, entre otros.
	¿En qué medida incide el liderazgo distribuido en el proceso de gestión pedagógico-curricular en el contexto de las instituciones educativas?	Si bien en las instituciones educativas el líder formal, parece estar más consumido por las labores administrativas, no puede descuidar la parte pedagógica, no hace falta que sea un experto en currículo y metodología, puesto que puede delegar las funciones de	Al ejercer un liderazgo distribuido ayuda en el fortalecimiento del clima positivo de aprendizaje que incidirá en buscar apoyar en el desarrollo profesional de los docentes.	Frente a esta pregunta de la incidencia del liderazgo distribuido en el proceso de la gestión pedagógica y curricular, los expertos manifiestan que si en todas las instituciones se ejerciera un liderazgo distribuido, donde se apoyen y trabajen en equipo las cosas serían distintas, los líderes se

		acompañamiento pedagógico, por ejemplo, al vicerrector, por ello subyace la importancia del liderazgo distribuido. En síntesis, existe una alta incidencia entre la forma en que se ejerce el liderazgo distribuido y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, que a la postre es la finalidad de la gestión pedagógico-curricular.	Ayudar a generar un clima positivo de aprendizaje. Ayudar y apoyar el desarrollo profesional de los profesores.	deben dejar acompañar y ayudar de los demás para que no se descuide ningún aspecto de la comunidad, al trabajar juntos se generará un mejor clima haciendo que las cosas resalten mucho mejor.
	¿Cómo se podría fortalecer el liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular en las	Puesto que el liderazgo reviste un conjunto de competencias y las competencias se pueden desarrollar a través de un proceso formativo, lo ideal	Con la práctica de la relación de forma horizontal con los demás sin perder la perspectiva de la diversidad para	Los expertos al referirse a la pregunta de cómo se podría fortalecer el liderazgo distribuido en la gestión, administrativa, pedagógica y curricular en las

	instituciones educativas?	es capacitar a las autoridades en técnicas y herramientas para ejercer un liderazgo responsable y eficiente. Hoy en día se puede aprovechar los entornos virtuales para desarrollar esos procesos, favoreciendo que lo que se va enseñando pueda irse aplicando. Así que mi recomendación es un curso o manual de herramientas para desarrollar el liderazgo distribuido.	conseguir un cambio en toda la comunidad educativa siguiendo la visión, filosofía y valores que persigue la institución. Generando oportunidades de práctica en la gestión administrativa a los docentes, que la conocen su estabilidad laboral, oferta educativa y gestiones que demuestran un trabajo en equipo.	instituciones educativas, manifiestan que se puede formar al personal docente, administrativo y demás estamentos sobre técnicas y herramientas que ayuden a potenciar el liderazgo distribuido, aprovechar los espacios virtuales para brindar capacitaciones específicas, sin dejar a un lado la filosofía, misión y visión de la comunidad, logrando conjugar todos estos aspectos que favorezcan a un mejor clima institucional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las autoridades (líderes formales de la institución) consideran que tienen los conocimientos, valores, capacidades y competencias necesarias para mejorar las prácticas educativas, contrariamente a lo que manifestaron los docentes. Por otro lado, las autoridades están conscientes de que no han logrado desarrollar estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos y tampoco emprenden acciones formativas para desarrollar capacidades de liderazgo de sus colaboradores, situación que es igualmente percibida por los docentes. En tal razón se puede concluir que el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", es un liderazgo autocrático y orientado a las tareas. Aunque hay evidencias de que también existen rasgos de liderazgo transformacional, tanto en cuanto las autoridades al manejar la filosofía del liderazgo laical y liderazgo como servicio hacen que se pueda articular una visión institucional como proyecto compartido. En este sentido según Lozano y Castañeira (2021) sería la fase embrión para el liderazgo distribuido, que requiere entre otras fases, el liderazgo democrático y el liderazgo responsable.
- Los referentes teóricos determinan que el líder educativo formal debe estar a cargo del cumplimiento de los estándares de la gestión administrativa y de la pedagógica, no obstante, los resultados de la investigación de campo determinaron que las autoridades están conscientes de que poseen limitaciones para la gestión de estos ámbitos; sus indicadores más bajos fueron: falta de liderazgo en el control y supervisión de los procedimientos académicos y administrativos; no han logrado liderar el apoyo y acompañamiento pedagógico de la práctica docente para mejorar su desempeño en las aulas e incidir en el aprendizaje escolar, los docentes, a más de concordar con estas falencias manifiestan que las autoridades no aportan eficazmente a la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales, que es parte vital de la gestión pedagógica y curricular.

- En síntesis, se concluye que los estilos de liderazgo tradicional de las autoridades institucionales están incidiendo en la falta de cumplimiento de estándares de la gestión administrativa, pedagógica y curricular que brinda la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”.

Recomendaciones

En atención a los resultados de la investigación de campo, la revisión de la literatura científica sobre el liderazgo y la gestión administrativa y pedagógico-curricular se recomienda lo siguiente:

- Capacitar a las autoridades para que potencien los conocimientos, valores, capacidades y competencias necesarias para mejorar las prácticas educativas, fortaleciendo sus estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos y emprendan acciones formativas (programas de desarrollo) para estimular las capacidades de liderazgo del talento humano, como la mejor vía para apalancar un modelo de liderazgo basado en la práctica democrática, deliberativa, responsiva y sobre todo distribuida.
- Diseñar un instructivo o manual que operativice el cumplimiento de los estándares de la gestión administrativa y de la pedagógica, que fortalezcan el liderazgo en el control y supervisión de los procedimientos académicos y administrativos; que direccionen el apoyo y acompañamiento pedagógico de la práctica docente para mejorar su desempeño en las aulas e incidan efectivamente en el aprendizaje escolar.
- Elaborar un manual digital a través de un entorno virtual que permita dotar a las autoridades y docentes de la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”, de las herramientas que les ayude a ejercer un liderazgo más eficiente, dinámico y humano (liderazgo distribuido), favorezca la preparación de líderes y renovación de cargos directivos, aplicando el liderazgo distribuido en la gestión administrativa y pedagógico curricular.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

ENTORNO VIRTUAL ORIENTADO AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ECUATORIANO SUIZO.

"Ser líder para servir, es la consigna que me lleva a mirar el corazón de quienes están a mi alrededor, para saber que debo dirigirme con respeto y amor porque en ellos… está Dios". K.D.

Nombre de la propuesta

Entorno Virtual "**INNOVATIVE LEADERSHIP"**, que consiste en el uso de un contenido informativo sobre aspectos generales de la Institución Educativa, además de saberes más amplios y profundos del liderazgo distribuido, para mejorar la calidad de oferta educativa.

Definición del producto

Se define el uso de la plataforma "Innovative Leadership", con el fin de innovar e incentivar en la comunidad educativa un liderazgo más efectivo y eficiente, que busque desde los docentes el deseo de dejar una huella en sus estudiantes, de la misma manera que las autoridades y personal administrativo generen cambios positivos, empezando desde el trato para mejorar la calidad y el servicio educativo.

Datos informativos

Nombre de la Institución: Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo".

Provincia: Pichincha.

Cantón: Quito.

Parroquia: “La Concepción”

Sostenimiento: Particular

Beneficiarios:

- ✓ Autoridades 6
- ✓ Docentes 29

Antecedentes de la propuesta

La Propuesta nace como fruto de la investigación intitulada “LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA Y CURRICULAR”, la misma que determinó algunos nudos gordianos en la percepción de autoridades y docentes sobre el liderazgo y la gestión administrativa, pedagógica y curricular. El sustento de tal aseveración se relaciona con el hecho de que los indicadores de menor valoración en la que coincidieron autoridades y docentes fueron las siguientes:

No se planifican estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos, afirmado desde la misma experiencia de docentes y directivos.

No se proponen acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa, coincidencia entre autoridades y docentes.

No se prevén condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje.

En atención a los resultados de las autoridades, se determinaron las siguientes necesidades contextuales:

Mecanismos para analizar los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje.

Liderazgo para las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional.

Estrategias para la coordinación de la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales.

Herramientas para el control del uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación con los objetivos de aprendizaje.

Estrategias para el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula.

Por otro lado, los docentes determinaron algunas falencias en la percepción del liderazgo de las autoridades, determinando las siguientes necesidades.

Las autoridades requieren demostrar habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas.

Las autoridades requieren desarrollar habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado.

Las autoridades deberían exigir a los demás, actividades que están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta.

Es en este contexto que se propone el diseño de un entono virtual denominado “Innovate Leadership”, el mismo que busca solventar las deficiencias encontradas frente a las diversas posturas de la autoridad logrando un liderazgo distribuido desde los talentos y posturas de los miembros de la Comunidad Educativa, con el fin de incentivar un liderazgo más humano, eficiente e innovador que estimule no solo lo concerniente a la gestión administrativa y en la planta docente, sino que además se genere buenos inicios en el liderazgo escolar con los estudiantes.

Se ha seleccionado el entorno virtual, puesto que en los años de pandemia por COVID – 19, los docentes de la institución consolidaron las competencias digitales, y los distintos módulos auto-instruccionales propuestos como mecanismo de capacitación fueron exitosos. Finalmente, el uso de entornos virtuales que se fortaleció en la pandemia tiene indicativos de que vino para quedarse.

Justificación de la propuesta

El análisis documental evidencia la aplicación de estilos de liderazgo poco eficiente e incluso hasta dado por un liderazgo autoritario ya no utilizado en la actualidad por las nuevas tendencias innovadoras. Es importante resaltar que el liderazgo es saber actuar con sabiduría, prudencia, adelantándose a los hechos y deseos de ser grandes sin opacar ni aplastar a nadie.

Esta frase de Hutchenson (2008) que dice: "La sabiduría consiste en perseguir los mejores fines con los mejores medios" (p. 61) es un sentir de saber buscar el objetivo central, de promover el éxito de cada persona que desea superarse, especialmente si pertenece a un grupo y es la cabeza principal, por consiguiente, se debe mirar que el líder es aquel que actúa mirando a los demás y luchando por un fin común.

El liderazgo es importante y necesario especialmente para que una institución educativa logre alcanzar el éxito en calidad y excelencia en la formación de todos los integrantes de la comunidad, haciendo uso principal de las tecnologías coma aspecto innovador, para tomar consciencia de la necesidad de aplicar nuevos métodos que se condicionen con la virtualidad que se vive actualmente, sin dejar de formar en valores.

En este sentido, y partiendo de la premisa de que las herramientas tecnológicas, tales como las plataformas digitales, enriquecen el aprendizaje y la construcción de nuevos saberes, la consideración del ambiente virtual cargado como módulo auto instruccional en la plataforma Moodle 4.0 presentará ventajas principalmente porque tiene una interacción continua entre directivos y docentes, y de directivos con personal administrativo. Es importante resaltar que, al ser un sistema fácil, es adaptable a las necesidades de los beneficiarios, por consiguiente, permite que la Institución Educativa brinde servicios oportunos y de calidad.

Efectivamente, y dado que la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", cuenta ya con la plataforma Moodle, como medio para trabajar e interactuar

con los miembros de la comunidad, entre uno de sus beneficios está el de ser soporte en todas las áreas curriculares. La plataforma es conocida por todos los miembros que forman parte de la institución, por ello, es fácil poder adaptar el entorno virtual con el servicio del "Liderazgo distribuido", donde se brindará un espacio de fortalecimiento a los líderes de cada departamento quienes desde sus ambientes podrá recibir: TIC´s para manejo de grupos, herramientas para toma de decisiones, formas para mejorar el clima institucional, coevaluaciones que permitirá conocer ciertas falencias con la posibilidad de recibir sugerencias y recomendaciones que le ayudarán a crecer como persona y profesional que busca una superación continua, además se ofrece un material para fortalecer el clima institucional, con la descripción de puesto que permitirá analizar y enfatizar en los procedimientos que realizará el nuevo miembro de la institución.

El entorno virtual, ofrece a sus beneficiarios múltiples ventajas como: visualización en una única pantalla de información completa de manera útil y personalizada, con opciones desplegables para navegar según intereses en el entorno virtual; es de fácil uso, la navegación es intuitiva; permite la interacción entre autoridades-docentes y docentes-estudiantes, se atiende al ritmo y estilo de aprendizaje de los usuarios, por lo que se puede hablar de una formación personalizada. Se puede realizar un monitoreo de las rutas de aprendizaje y una evaluación continua. (Universia, 2020)

El desarrollo del conocimiento del entorno virtual y su utilidad se explican claramente frente a la problemática encontrada, mediante el análisis de toda la información suministrada y analizada, se ve la necesidad que dicha dificultad se puede solucionar con un diálogo oportuno y toda la información pertinente a las funciones que realizan cada uno de los líderes de las diversas dependencias de la institución.

En este contexto, la necesidad de resolver un problema particular y de gran incidencia en el campo educativo y social sería la principal justificación de la propuesta planteada, ya que se está generando un conocimiento que pretende solucionar frente a un liderazgo no factible en la comunidad, por ello se espera que

la información sobre el liderazgo distribuido ayudará a que todos los miembros de la comunidad educativa colaboren de forma conjunta en bien de la Institución.

En este sentido, la presente propuesta es innovadora, puesto que a partir de la literatura sobre el liderazgo distribuido se propone dar una respuesta cierta a las dificultades diagnosticadas en el contexto de investigación, con la finalidad de que los directivos, administrativos y docentes logren disponer de las estrategias planteadas en el entorno virtual, para incorporar el enfoque del liderazgo distribuido en el desarrollo eficiente de la gestión administrativa y pedagógico- curricular.

Factibilidad

La aplicación de la propuesta es **factible** puesto que se cuenta con el interés por parte de la institución educativa para canalizar esta herramienta de aprendizaje para apalancar un modelo educativo de calidad que permita el cumplimiento de los estándares, adicionalmente se empleará una herramienta (plataforma Moodle 4.0) que es muy familiar por los docentes y autoridades de la institución, que permitirá que tengan acceso a la información organizada en los módulos interactivos.

Por otro lado, la propuesta es factible puesto que el maestrante cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar la propuesta, respondiendo a una necesidad del contexto institucional, lo que permite, sin duda, generar un proceso de construcción de conocimiento institucional que fortalezca los procesos de la Unidad Educativa Ecuatoriano Suizo.

Además, la factibilidad va de la mano con la proyección práctica y la utilidad metodológica permitiendo **beneficiar** directamente a los directivos y docentes que participarán del proceso de la socialización del entorno virtual, el mismo que tiene como finalidad, fortalecer los procesos de gestión administrativa y pedagógico-curricular a través del modelo de liderazgo distribuido.

Finalmente, se precisa mencionar que la propuesta goza de sustentabilidad, puesto que existen los recursos necesarios para su ejecución.

Descripción del entorno virtual

La presente propuesta es un Entorno Virtual, que busca brindar herramientas prácticas y estrategias eficaces para el personal directivo, administrativo y docente en base a un liderazgo distribuido, donde el diálogo, la cercanía y otras herramientas ayudarán a que las personas involucradas mejoren su liderazgo.

El entorno virtual tiene como fin brindar pautas, estrategias y herramientas que ayuden al personal directivo, administrativo y docente a ejercer un liderazgo más eficiente, dinámico y humano. Las estrategias están orientadas hacia el liderazgo distribuido, para mejorar las relaciones humanas y el trabajo en cada una de las instancias, facilitando el manejo y flujo de toda información, dando una calidad diferente a todos sus beneficiarios directos e indirectos.

El entorno virtual permitirá obtener una alternativa de solución para el trabajo colaborativo en las diferentes dependencias de la Institución Educativa. El entorno virtual contará en 8 pestañas claves:

Pestaña 1: Presentación y motivación.

Pestaña 2: Acercándonos al liderazgo distribuido.

Pestaña 3: Preparación de líderes y renovación de cargos directivos.

Pestaña 4: Desarrollo de líderes en la comunidad educativa.

Pestaña 5: Liderazgo distribuido aplicado a la gestión administrativa.

Pestaña 6: Liderazgo distribuido en la gestión pedagógico curricular.

Pestaña 7: Funciones de la Institución.

Pestaña 8: TIC´s para el cambio.

El entorno virtual, define varios aspectos que se podrán complementar de forma consecutiva con lo que en cada pestaña se desplegará información pertinente

y oportuna para dar una mejor navegación del entorno, siguiendo cada lineamiento según las pestañas que ingrese y lo que el usuario desee consultar, especialmente, tiene énfasis en las evaluaciones que servirá de ayuda para la formación personal y profesional.

Spillane y Healey (2010), expresan que "El liderazgo y la gestión en términos de práctica lo que permite la posibilidad de que las personas sin designaciones formales de liderazgo pueden asumir responsabilidades de trabajo en la organización" (p. 253), entonces se deduce que al existir una distribución equitativa de los diversos trabajos. Al observar el desempeño profesional más las cualidades hará que todo se realice de forma rápida y eficiente, teniendo además el apoyo de todos quienes conforman la Institución educativa.

La distribución colaborativa caracteriza las prácticas de liderazgo. El liderazgo es compartido por varias personas, es por esto, que al interior de la organización dos o más líderes trabajan juntos, en un determinado lugar y tiempo, y llevan a cabo las mismas rutinas de liderazgo.

Objetivo general

Mejorar las relaciones humanas y el trabajo departamental, facilitando el manejo y flujo de la información para el cumplimiento de los estándares de la gestión administrativa y pedagógico-curricular, mediante la aplicación de una guía en entorno virtual.

Objetivos específicos

1. Emplear la metodología ADDIE para el diseño del ambiente virtual "Innovate Leadership", como un medio para desarrollar el liderazgo distribuido en la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo".
2. Socializar el entorno virtual con la participación de los directivos, administrativos y docentes de la Comunidad Educativa.

3. Emplear el entorno virtual diseñado para favorecer el cumplimiento de estándares de la gestión administrativa y pedagógico-curricular en el contexto.

Introducción

El entorno virtual cuenta una página central emotiva y atractiva, que tiene todo lo necesario para llamar la atención, seguidamente consta de las pestañas que dan paso para navegar y conocerlo.

Adicionalmente cada una de las pestañas contiene las herramientas y material necesario para orientar el liderazgo distribuido, para quienes aún no tienen mayor conocimiento del mismo. El trabajo en equipo, directivo o distribuido aporta a un enriquecimiento mutuo, porque todos buscan el mismo bien, así como lo asegura Gronn (2002), señala que las personas trabajan y participan de una actividad dentro de un marco implícito de entendimientos, los cuales son intuitivos y emergentes. Hace referencia a las relaciones entre las personas puesto que estas, están en constante movimiento y relación, es lo que a diario se observa en las instituciones educativas.

Siguiendo esta línea se propone dejar de proyectar en el liderazgo lo que deberían ser buenas cualidades del funcionamiento de la organización, y en su lugar abogar por un liderazgo distribuido entre todos los miembros (Harris, 2008), es decir, que se busque trabajar en equipo para llegar a la meta deseada.

Para la OCDE (2009), la distribución del liderazgo entre varias personas fortalece la administración, por lo cual, distribuir el liderazgo entre diferentes personas y estructuras implica redefinir las responsabilidades del liderazgo, promoviendo el trabajo en equipo entre los directivos y los docentes, participando en evaluaciones, rindiendo cuentas sobre las acciones y medidas tomadas para mejorar los aprendizajes y fijando metas en conjunto, además el grupo de gestión, tiene que proporcionar a sus miembros espacios e instancias para que las personas que componen a la organización educativa desarrollen sus habilidades y se capaciten en tanto en sus respectivas áreas.

ENTORNO VIRTUAL

INNOVATE LEADERSHIP

https://dbpagesec.wixsite.com/innovative-leadersh

Figura N° 66:

Presentación oficial del entorno virtual Innovate Leadership

Nota: La presente figura muestra la presentación oficial del entorno virtual, como una herramienta que ayudará a los directivos de la institución educativa.

PESTAÑA 1

Figura N° 67:

Introducción al entorno

Nota: La figura muestra la parte introductoria y motivacional del entorno, dando énfasis al trabajo realizado.

PRESENTACIÓN

Las condiciones del contexto y las demandas de la sociedad derivadas de la pandemia COVID 19, exigen la renovación de la tarea de los líderes educativos, en aras de lograr un entorno de trabajo agradable y propicio para las autoridades institucionales y el profesorado, con el fin de conseguir que la comunidad educativa participe activamente y se implique en la consecución de los objetivos institucionales. Para ello, es importante que todos los miembros se sientan valorados y que se tomen en cuenta tanto sus opiniones como su labor. Una buena manera de conseguirlo es lograr un liderazgo distribuido.

En este escenario, el liderazgo distribuido es fundamental para generar una cultura de mejoramiento escolar (Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll y Mackay, 2014).

Paradójicamente, el desarrollo de liderazgos compartidos es percibido por docentes y directivos como lo que más impacta en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. (Maureira, Garay y López, 2016).

Es por ello que se presenta el siguiente manual auto instruccional que contempla tres ejes transversales: la cultura colaborativa, el poder del liderazgo y el aprendizaje en Red mediante seis módulos didácticos:

Figura N° 68:

Palancas de cambio para el liderazgo distribuido.

Nota: La presente figura muestra las Palancas de cambio para fortalecer el liderazgo distribuido. (Ahumada, 2019)

PESTAÑA 2 MOTIVACIÓN

Realice la siguiente lectura, luego conteste las preguntas planteadas.

Con gran preocupación recibimos en la institución, la noticia de que debemos realizar la evaluación de estándares, llegué a la casa un poco malhumorado y como siempre muy cansado, me acosté en el sofá, y casi inmediatamente me dormí. Tuve un sueño muy raro, soñé que estaba en un pueblito en el que había un letrero que decía "la tienda del buen maestro". Me acerqué y la puerta se abrió lentamente; cuando me di cuenta ya estaba adentro. Un muchacho me entregó una canasta y me dijo: - Tenga, compre con cuidado. ¡Todo lo que un buen líder educativo necesita… está en la tienda!

Primero compré PACIENCIA, el AMOR estaba en la misma fila. Más abajo había COMPRESIÓN, que se necesita por donde uno vaya y en especial si se trabaja en una institución educativa. Compré dos cajas de DIDÁCTICA y una caja de INCLUSIÓN, también cogí una funda de sabiduría para que las cajas de DIDÁCTICA e INCLUSIÓN, rindan el doble.

Me encantó el empaque del RESPETO, me detuve a comprar FUERZA y CORAJE, para enfrentar los retos del nuevo CURRÍCULO y de la ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD.

Tenía casi lista la canasta cuando recordé que necesitaba la EMPATÍA y que no podía olvidar el TRABAJO EN EQUIPO, recibí gratis la INNOVACIÓN y la DISCIPLINA.

Había una enorme fila frente al estante de las TICS, llena más de noveleros que de convencidos compradores, en cambio los estantes de SOLUCIÓN DE CONFLICTOS y CALIDEZ AFECTIVA no tenían adeptos, alcance a ojear un

manual de COMPETENCIAS DIGITALES y el decálogo del LIDERAZGO DOCENTE y decidí ponerlos en la canasta.

Caminé hasta la cajera para pagar la cuenta, pues creí que ya tenía todo lo que necesitaba, pero cuando iba a llegar vi la CONVICCIÓN y la puse en mi canasta, ya repleta. La HUMILDAD y la JUSTICIA estaban en los estantes pequeños junto a la caja y aproveché para cogerlas. El BUEN HUMOR colgaba de los techos y arranqué un poco para mí.

Llegué a la caja y le pregunté a la cajera ¿cuánto le debo? Ella me sonrió y me contestó: -Si bien sus compras son valiosas, no necesita pagar por ellas, son gratuitas.

Desperté con una sonrisa en mis labios y me di cuenta que tenía todo cuanto necesitaba, no solo para afrontar con éxito el nuevo año escolar, sino para en verdad ser cada día un mejor líder educativo.

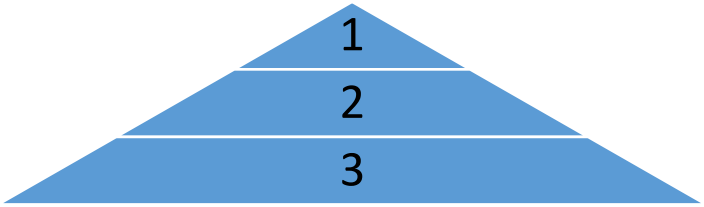
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

¿Qué título le pondría a la lectura?

En la pirámide escriba 3 valores que considera debe tener el directivo de su institución educativa, escríbalos en forma jerárquica y expliqué cómo dicho valor puede ayudar a fomentar una cultura de liderazgo en su establecimiento.

Figura N° 69:

Pirámide de los valores



Nota: La presente figura muestra cómo de forma jerárquica se puede conocer y trabajar con los valores, reconociendo el que tiene más acogida en la vida.

MÓDULO 1: Liderazgo distribuido

Figura N° 70:

Liderazgo distribuido

Nota: La figura muestra el proceso del liderazgo distribuido dentro del entorno educativo.

Preguntas para la reflexión inicial

¿Qué entiende por liderazgo?

¿Qué idea viene a su mente cuando escucha hablar de liderazgo distribuido?

Uno de los primeros estudios sobre liderazgo distribuido fue efectuado en Canadá, por Mascall, Leithwood, Strauss y Sacks (2009), quienes encontraron que el liderazgo distribuido, se relaciona positiva y significativamente con la confianza entre los profesores, y entre éstos y el director. Este resultado aporta un aspecto fundamental del liderazgo distribuido, como es la distribución del poder y la confianza que debe existir y que se refuerza en el ejercicio del liderazgo.

En Estados Unidos, se desarrolló la experiencia del Annenberg Distributed Leadership Project (DLP). Harris y DeFlaminis (2016) comentaban que en dicha experiencia se observaron mejoras en estándares de funcionamiento del equipo directivo, sensación de eficacia de los líderes escolares, mayores niveles de confianza entre los miembros del equipo y su líder formal percepción de influencia escolar, satisfacción docente y oportunidades de aprendizaje de los miembros.

La cultura colaborativa junto con la indagación permitió la práctica del liderazgo distribuido juntando las experiencias con la investigación y la teoría. El resultado fue el enriquecimiento de la confianza; autoridades y docentes fortalecieron la "integridad", "consideración del otro" y "respeto". Los resultados sugirieron que el desarrollo de liderazgo distribuido puede influir positivamente en la confianza, lo que a su vez puede afectar positivamente la enseñanza y aprendizaje escolar.

A nivel latinoamericano, sin duda que Chile, se encuentra a la vanguardia de esta temática, Derby (2017) desarrolló un estudio que buscaba entender la red de relaciones al interior de los establecimientos educativos municipales. Los resultados obtenidos daban cuenta de un alto grado de centralidad, un carácter unidireccional y una baja densidad en las relaciones a la hora de abordar el tema de la gestión curricular; solo una o dos personas reciben la mayor cantidad de requerimientos.

Maureira (2016) en un estudio en escuelas chilenas de alta vulnerabilidad, contrastó los seis patrones asociados al liderazgo distribuido definidos por MacBeath (2011):

- Distribución formal: consiste en la forma en que se asignan las responsabilidades en las estructuras y roles formales de la institución.
- Distribución pragmática: hace referencia a la asignación de tareas de carácter más puntual a ciertos profesionales en la organización, con la finalidad de descomprimir o bajar la carga de obligaciones que se concentran en la dirección formal.

- Distribución estratégica: orientada a una perspectiva más a largo plazo, al cumplimiento de objetivos fundamentales definidos por la misión y visión de la institución.
- Distribución incremental: versa sobre la ampliación del potencial de liderazgo a otros actores de la propia organización.
- Distribución oportuna: el liderazgo es asumido respondiendo a un sentido de oportunidad emergente, más que a una planificación.
- Distribución cultural: determina las prácticas de liderazgo que reflejan vínculos fuertes entre los integrantes de la comunidad, quienes comparte un conjunto de valores y una concepción común de liderazgo compartido.

Los resultados de Maureira (2016), muestran que la distribución formal es la más frecuente según la percepción de docentes y directivos. En este tipo de distribución del liderazgo, la estructura jerárquica predomina en la toma de decisiones. En cambio, la distribución incremental, en donde los directivos estimulan el potencial de las personas para ejercer el liderazgo en la organización, es la menos frecuente.

Actividades de aprendizaje

Escriba su propia definición de liderazgo distribuido.

¿Por qué cree que el liderazgo formal es el más común en las instituciones educativas de nuestro medio?

¿Cómo haría para que su institución pase del liderazgo formal al liderazgo incremental?

Módulo 2: Renovación del liderazgo en Cargos Directivos

Figura N° 71:

Renovación de cargos de liderazgo

Nota: La figura muestra como debe ser el proceso de formación de líderes desde las instituciones educativas.

Preguntas para la reflexión inicial

¿Qué factores propios de su institución dificultan la renovación del liderazgo en cargos directivos?

¿Qué tan probable es que en su institución le preparen para ejercer un cargo directivo?

Varios estudios realizados en países latinoamericanos han determinado que los establecimientos educativos no cuentan con estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos, tampoco disponen de oportunidades para desarrollar capacidades de liderazgo, principalmente debido a que las estructura de las instituciones educativas no fomentaban el desarrollo de equipos de liderazgo; asimismo, la percepción tanto de directivos como de docentes es que el liderazgo compartido no es reconocido y reforzado por la política educativa.

Para el éxito a largo plazo de una institución educativa es clave establecer el mecanismo para renovar los cargos directivos. Administrar una institución educativa no solo es preocuparse por el número de alumnos matriculados, el rendimiento académico, el bienestar del profesorado, el cumplimiento de la normativa vigente, entre tantas otras tareas. También supone definir cómo se renovarán los cargos de liderazgo.

La institución educativa debe verse como el semillero para desarrollar nuevos líderes.

Figura N° 72:

Estrategias para la renovación de liderazgo

Nota: La siguiente figura muestra las estrategias para la renovación del liderazgo. (Aris, 2021)

Una manera de lograrlo es identificar quiénes son candidatos potenciales a puestos de liderazgo formal, cuya preparación puede tomar entre dos o tres años. Aris (2021) advierte que se debe tener certeza de que los posibles candidatos quieren asumir dichos cargos.

Otra vía para que la institución educativa fomente a sus nuevos líderes es contratar "talento nuevo" que pueda asumir tales cargos en el futuro, basándose en un perfil de competencias que ha sido delineado por los actuales líderes institucionales.

Una tercera opción para ejecutar un plan de sucesión es abrirse a buscar nuevos líderes en otras instituciones educativas. "Si está impresionado con la

experiencia de un candidato y puede verlo agregando valor a su institución educativa como líder, tiene un excelente candidato" (Aris, 2021, párrafo 3).

Un cuarto mecanismo es un programa de mentorías. Al formalizar este tipo de iniciativa, se puede asegurar una transición suave entre el liderazgo actual y los candidatos.

La última opción es establecer un concurso de méritos, en la que los candidatos deberán presentar un proyecto de mejora institucional y sustentarla ante los líderes actuales.

Actividades de aprendizaje

Indague en su contexto, qué proyecto existe para la renovación del liderazgo en cargos directivos.

¿Qué elementos contiene el perfil para que una persona, secular o no pueda ocupar cargos de liderazgo en su institución educativa?

De las cinco propuestas planteadas por Aris,(2021), cuál cree que se podría adaptar mejor a su institución. Realice un micro-proyecto para viabilizar esa propuesta.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Indicador de cumplimiento
		De planificación			
		De ejecución			
		De evaluación			

MÓDULO 3: Desarrollo de líderes en la comunidad educativa

Figura N° 73:

Desarrollo de líderes en la comunidad educativa

Nota: La siguiente figura da énfasis a como debe ser el liderazgo dentro de la comunidad educativa.

Lea el siguiente texto y responda las preguntas planteadas.

A principios de los años 60, Tom Watson era el presidente de IBM. Un día se enteró que uno de sus ejecutivos había cometido un error que le había costado a la empresa US$ 600.000.

Watson le preguntó al ejecutivo: -¿Sabe por qué lo he llamado a mi oficina?

Supongo que me va a despedir, -dijo el ejecutivo con una voz de decepción-.

- ¡Despedirlo a usted! - preguntó Watson-.

-No, definitivamente no lo voy a despedir.

-Yo acabo de invertir 600.000 dólares en su educación. Me aseguraré que un hombre con tanta experiencia como la suya siga trabajando para nuestra empresa.

Ojalá todos tuviéramos la mentalidad del Sr. Watson. Cada uno de nosotros comete errores diariamente. La pregunta es si nos sentimos derrotados o fortalecidos porque acabamos de aprender algo valioso. Todas las personas de éxito han sido grandes estudiantes de sus errores.

¿Cuál es el mensaje de esta corta historia?

¿Cómo cambiaría su institución, si en ella se aplicaría la Filosofía del Sr. Watson?

Liderazgo educativo

Pese a percepción negativa respecto a la distribución del liderazgo, docentes y directivos estimaban que desarrollar un liderazgo compartido favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes; y que la rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección del establecimiento. Ambos aspectos se refieren a la percepción de los efectos que tiene el liderazgo distribuido en el logro de aprendizaje de los estudiantes y en la evaluación del trabajo que se realiza en los establecimientos (Ahumada et al., 2017).

El liderazgo distribuido pone énfasis en una cultura de la institución educativa que promueve la participación colectiva y democrática, en donde la responsabilidad es compartida.

En la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”, se concibe el liderazgo como servicio. Por lo tanto, el líder es la persona que sirve, lo cual implica que sea un visionario, que implique a la comunidad educativa en los proyectos, que sea creativo (renueve continuamente sus prácticas de liderazgo), aprecie los resultados y las relaciones, y fundamentalmente que encarne los valores institucionales.

Liderazgo servicio

Es la persona capaz de ver el futuro, implica la habilidad de ayudar a crecer y desarrollar a otros seres humanos.

Es reinventar continuamente, valorando los resultados y relaciones que tienen las personas encarnando los valores que los cimientan.

MÓDULO 4: Liderazgo distribuido en la gestión administrativa

Figura N° 74:

Liderazgo distribuido en la gestión administrativa

Nota: La siguiente figura muestra el proceso de formación de líderes mediante talleres.

Figura N° 75:

Gestión administrativa (Liderazgo distribuido)

Nota: La siguiente figura muestra cómo deben ser los talleres para formar en el liderazgo distribuido.

En esta sección se presentan tres talleres para favorecer la comprensión de la filosofía institucional y su relación con el liderazgo distribuido. El material ha

sido adaptado de la guía Liderazgo de ambientes SEGUROS que ayudan a crecer, editada por el Ministerio de Educación, (2015).

Taller 1: Se efectivo, no reactivo

Objetivo:

Favorecer el control emocional y la toma de decisiones efectivas frente a la presencia de conflictos propios del entorno escolar.

Instrucciones

Iniciar la sesión presentando un cartel con el número (9 o 6) pedirles que comenten qué número ven.

Invitar a que los participantes elijan una palabra o frase para contar cuáles son las situaciones institucionales en que más le cuesta mantener la calma.

Comentar que frente a una conducta inadecuada o tensa es posible que se reaccione con una conducta inadecuada que demuestre falta de control emocional, la que se debe evitar, porque comienza lo que se denomina escalada, que suele terminar mal para las dos partes, y quedar ambos enfadados (escalada simétrica, se le dice en terapia sistémica).

Exponer las ideas claves.

Las relaciones sociales son sistémicas: lo que uno hace influye en el otro. Para mantener relaciones pacíficas, fijarse de no dejarse influir por la violencia del otro, sino influirlo, manejando la situación.

Cuidar su comunicación verbal y no verbal.

Reconocer qué significan las emociones y qué les indican de ellos y de esa situación. Cuando comprendemos las emociones podemos manejarlas, pues cada emoción nos indica algo de nosotros.

Dramatizar situaciones del contexto (conflictivas) y determinar cómo se procedería al aplicar los principios antes mencionados.

Taller 2: Cambiando el switch

Objetivo:

Proponer un protocolo para la atención a padres y madres de familia frente a la posible presencia de conflictos, desarrollando habilidades para la comunicación asertiva.

Instrucciones

Proponer al menos cinco casos conflictivos frecuentes en el seno de las instituciones educativas.

Formar grupos de trabajo y entregar un caso a cada grupo para que puedan comentar los pasos usuales que utilizarían para resolver una situación semejante.

Pedirles además que identifiquen las emociones y situaciones que podrían estar detrás del comportamiento impulsivo, beligerante y/o inadecuado de los progenitores.

Nota: el tipo de emociones que esta situación podría generar, por ejemplo: el enojo conduce a la agresión).

Sugerir que el grupo construya la mejor forma de resolver una situación de este tipo.

Entregar una hoja a cada participante con las indicaciones para situaciones de tensión con padres, madres o apoderados y contrasten con sus respuestas al primer caso.

Repartir una nueva tarjeta de caso y pedir al grupo que proponga una nueva respuesta considerando las indicaciones (procurar que cada grupo tenga un caso diferente).

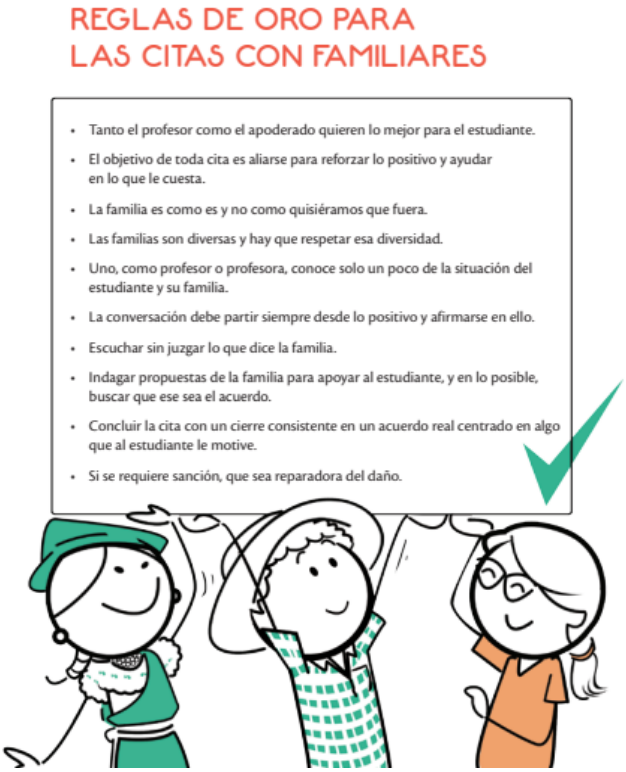
Cada grupo dramatiza la situación acogiendo las sugerencias para el manejo de momentos críticos con familiares emocionalmente desbordados.

Exponer las «reglas de oro» para las citas con padres, madres y apoderados.

Solicitar en plenaria que los docentes expresen cómo usaría estas reglas de oro en los casos dramatizados.

Figura N° 76:

Reglas de oro



Nota: La siguiente figura muestra las reglas de oro para llegar a los estudiantes, dejando en ellos una gran enseñanza.

Taller 3: Maestro de maestros

Objetivo: Diseñar un proceso de acompañamiento pedagógico, que incluya, las visitas pedagógicas de aula, la mentoría (planificaciones conjuntas) y un programa de formación docente.

Instrucciones

Actividades para conocerse entre sí y generar confianza. b. Actividades de colaboración, apoyándose mutuamente. c. Actividades en que se organicen en pro de algún proyecto. Muchas de estas actividades son prácticas que realizan algunos profesores, quizá aún no suficientemente sistematizadas o institucionalizadas. Conviene compartir experiencias y aprender entre los docentes. Los profesores y el personal de las escuelas podemos aprender de nosotros mismos, pues conocemos nuestra realidad.

Pedir a los participantes que se reúnan en grupos de cinco, idealmente mezclados por ciclos o niveles.

Primera parte,

Contestar el cuestionario que se adjunta, desde la perspectiva de los estudiantes. El grupo decide qué cree que contestaría la mayoría de los estudiantes.

Segunda parte

Relatar actividades exitosas que han hecho en los cursos, presentes o pasados, relativas a que se conozcan entre sí, colaboren apoyándose mutuamente o se organicen en pro de algún proyecto. Identificar qué han sentido y en qué les ha ayudado el hecho de reconocer lo positivo de las actividades.

También puede proponer que mencionen las actividades que les gustaría que se realizaran con el objetivo de conocerse, aprender y apoyarse mutuamente.

Plenaria.

Cada grupo comparte un comentario sobre sus respuestas al cuestionario desde la perspectiva de los estudiantes, y también experiencias buenas que podrían sistematizarse y replicarse a nivel institucional.

Evaluación: Se sugiere recoger una evaluación del taller mediante el siguiente formato.

Figura N° 77:

Formato para evaluar los talleres

¿Cuán de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones?

	Muy en desacuerdo	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Muy de acuerdo**
Producción del taller				
1. Conocí con anticipación de está actividad				
2. La sala estaba limpia y organizada				
3. La actividad estaba preparada				
4. Se utilizó bien el tiempo				
5. Fue puntual				
Nivel de satisfacción con el Taller				
1. Se cumplieron los objetivos				
2. Aportó al desarrollo de competencia docente en el área de la formación socio-emocional				
3. Aportó a mejorar la comunidad docente				
4. Te permitió conocer más a quienes trabajan contigo.				
5. El clima de la reunión te pareció seguro y te generó confianza				
6. Hubo posibilidad de participar				
7. Fue una experiencia positiva para ti.				
8. Recomendarías a otras personas a interactuar en un taller como este.				
	Debe mejorar	**Bien**	**Muy bien**	**Excelente**
Sobre el capacitador				
1. Conducción del taller				
2. Conocimiento del tema				
3. Timbre de voz				
Comentarios o sugerencias:				

Nota: La siguiente figura muestra el formato a emplear para evaluar los talleres de formación a los maestros.

MÓDULO 5: Gestión pedagógica curricular

Figura N° 78:

Liderazgo distribuido en la gestión pedagógica curricular

Nota: La siguiente figura muestra el documento principal con el cuál se empieza el trabajo dentro del campo educativo.

La Gestión Pedagógica Curricular, se enfatiza en la creación y diseño del Proyecto Educativo Institucional (PEI), documento que especifico en la acción docente, donde los directivos y personal docente conjuntamente con la colaboración del representante del comité central de los Padres de Familia, para ser partícipes de todo el proyecto a realizar en el año escolar, en bien de la enseñanza aprendizaje de todo el estudiantado.

Se presenta como anexo el documento PEI de la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”, el mismo que está vigente hasta el año 2025, enfatizando que cada año se realiza mejoras para empezar un nuevo año escolar con la participación activa de los miembros que conforman la comunidad.

Figura N° 79:

Proyecto educativo Institucional (PEI)

Nota: La siguiente figura muestra el documento del Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo". Fuente: UEPES (2021)

PESTAÑA 6: Funciones de Institución

Figura N° 80:

Funciones específicas dentro de la comunidad educativa

Nota: La siguiente figura muestra las principales funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Fuente: UEPES (2021)

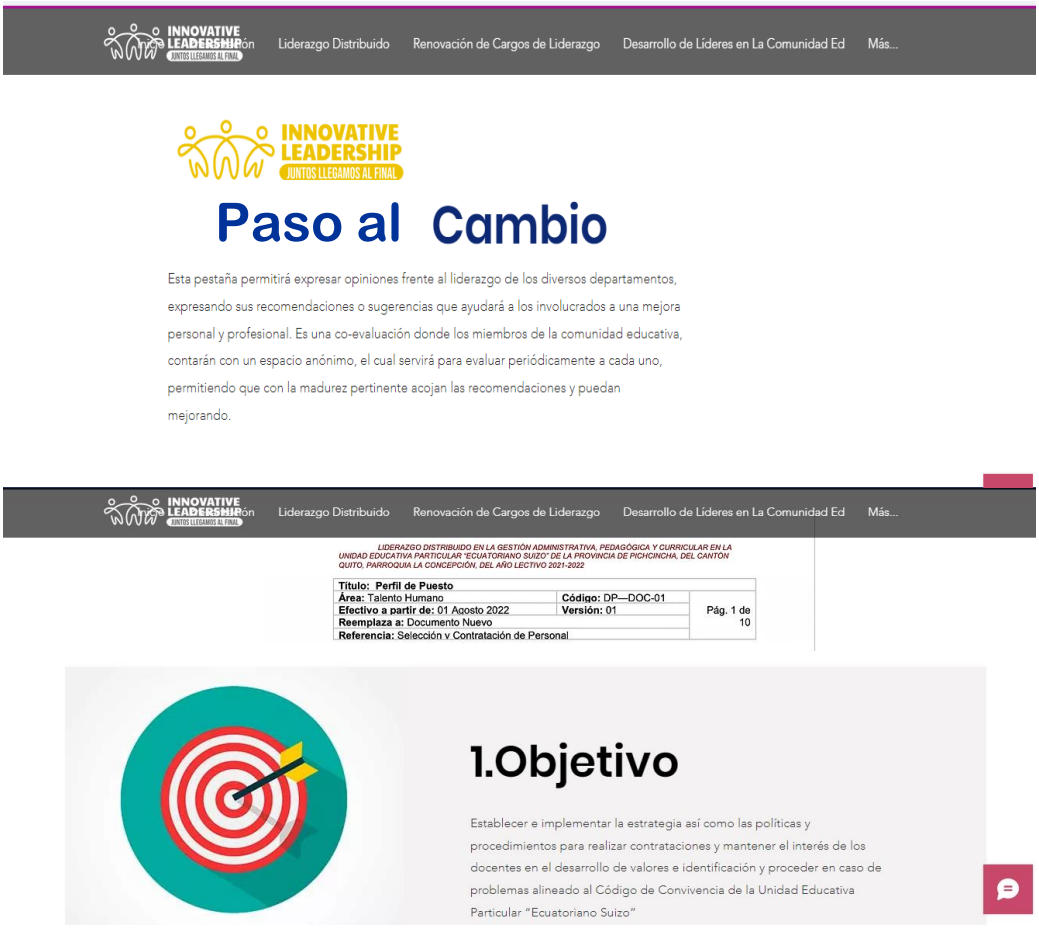
En la siguiente pestaña se detallan las diversas funciones que tienen a su cargo los directivos y demás miembros que conforman la unidad educativa, en este espacio se describe las responsabilidad directa o competencias administrativas que le corresponde desde el Rector/a hasta el guardia quien mantiene la seguridad del establecimiento.

Ingresando a cada uno de sus espacios se puede observar con claridad sus obligaciones, teniendo presente que cada persona en cada departamento mantiene una función específica, además de incluye un organigrama general de la institución.

PESTAÑA 7: Paso al cambio

Figura N° 81:

Paso al cambio.



Nota: La siguiente figura muestra un adicional sobre los cambios que se desean generar en los miembros de la comunidad contando con la madurez pertinente y documentos de descripción de puestos para contratación de nuevo personal.

Referencias

Aguerrondo, I. (2001). *Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de formación docente*. México. Maestros en América.

Ahumada, L. (2012). *Liderazgo en instituciones educativas*. Santiago. Person.

Bennet, N, Wise, C, Woods, P y Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership: A review of literature*. Washington D. C. National College of School Leadership.

Bennis, W. (2000). *El futuro del liderazgo*. Los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores del mañana. Alpha.

Bolívar, A. (. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga. Ediciones Aljibe.

Bolívar, A., López, J. y Murillo, J. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación*. Revista Fuentes, 7(2).238.

Bosada, M. (08 de 10 de 2020). *Liderazgo*. Educaweb. Recuperado el 9 de 4 de 2022 de https://www.educaweb.com/noticia/2020/10/05/unesco-pide-potenciar-liderazgo-innovacion-docente-19321/

Briggs, K. y Wohlstetter, P. (2003). K*ey elements of a successful school-based management strategy*. School Effectiveness and School Improvement. 351-372.

Bustos, J. (2018). Liderazgo y Altruismo. Madrid. Universidad Pontificia ICAI Comillas.

Carriel, E. (2020). *Liderazgo en la gestión administrativa de las Escuelas de Educación Básica de la Coordinación Zonal 5-Distrito 12Do5 Palenque-Viinces.* Milagro: UNEMI.

Castro, A. (2017). *Autoridad y liderazgo educativo*. Bonum. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/utiec/213411

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría administrativa*. Bogotá: MacGraw-Hill.

Covey, S. R. (1990). *El Liderazgo centrado en principios*. En S. Covey, El Liderazgo centrado en principios (p. 19). Barcelona: Paidos.

Del Castillo, C. y Olivares, S. (2014). Metodología de la investigación. México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/utiec/39410

Engeström. (2001). *Estudiar las prácticas.* En S. Chaiklin, y J. Lave, Los estudios evolutivos del trabajo como punto de referencia de la teoría de la actividad: el caso de la práctica médica de la asistencia básica. Buenos Aires: Amorrortu Edicione.

Engestrom, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to development research*. Finland: Orienta-konsultit.

García, I. (2010). *Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica*. OMNIA, 19-36.

González, I. (2020). *Gestión administrativa y planificación pedagógica*. Guayaquil - Ecuador: Universidad César Vallejo del Perú.

Gronn, P. (2008). *The future of distributed leadership. Journal of Educational Administration*, 141-158.

Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.

Harris, A. (2009). *Distributed Leadership in Schools: Developing leader tomorrow*. Londres: Routledge y Falmer Press.

Hartley, J. y Allison, M. (Abril de 2000). *The Role of Leadership in the Modernization and Improvement of Public Services*. Public Money and Management, 35-40.

Hernández- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Celaya: Mc Graw Hill.

Huahuasoncco, D. (2020). *Liderazgo y Gestión Administrativa de los Directivos de las Instituciones Educativas Públicas dentro del Ámbito de la Unidad Ejecutora 315 de Anta - Cusco, 2019*. Lima: Universidad Nacional de Educación.

Hué, C. (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*. Madrid: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/utiec/49313

Hulpia, H., Devos, G. y Rosseel, Y. (2009). *Development and validation of scores on the Distributed Leadership Inventory*. Educational and Psychological Measurement, 1013-1034.

Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

López, J., García, E., N, O. y Moreta, B. (2014). *El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 61-78.

López, P. (2019). *Gestión de organizaciones educativas: una mirada desde el liderazgo distribuido*. Santiago de Chile: RIL editores. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/utiec/129577

Maureira, O., Moforte, C. y González, G. (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. Perfiles educativos, 134-153.

Mora, D. (2009). *Objeto e importancia de la gestión educativa*. Revista Integra Educativa,, 7-12. Recuperado el 1 de Mayo de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es.

Morales, M. (2018). *Liderazgo educativo desde una perspectiva distribuida: un enfoque para el aprendizaje*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, 3-8.

Moscoso, P. (2012). *Los procesos de la gestión administrativa y su influencia en los procesos de calidad de la escuela Leonardo Moscoso*. Quito: UTE.

Muñoz, J. (2020). *Análisis de los modelos de liderazgo en las empresas de Cali*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Narváez, C. (2019). *Liderazgo educativo: Teoría e investigación en Ecuador y en el resto del mundo*. Revista Para el Aula IDEA, 30-31.

Pérez, V., & Baute, M. (2018). *Gestión educacional y experiencias educativas*. La Habana: Editorial Universo Sur. Obtenido de Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/utiec/120855?p

Ruiz, O. (2017). *Liderazgo. México*: Editorial Alfil,. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/utiec/117658?

Sánchez, I., González, L. y Esmeral, S. (2020). *Metodologías cualitativas en la investigación educativa*. Magdalena: Editorial Unimagdalena.

Sans-Martín, A., Guárdia, J. yTriadó-Ivern, X. (2016). *El Liderazgo educativo en Europa*. Revista de Educación, 83-106.

Spillane, J., Halverson, R. y Diamond, J. (2001). *Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective*. Educational Researcher, 23-28.

TALIS-OCDE. (2009). *Estudio internacional sobre enseñanza y aprendizaje*. Madrid: OCDE.

Toledo, N. (2020). *Técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. México: UNAM. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf

Túquerres, J. (2017). *Gestión del aprendizaje y liderazgo docente*. Quito: Plus editores.

Tútin, M. (2017). *El liderazgo en la gestión Administrativa del centro de Educación General Básica Intercultural Bilingüe "Humberto Vacas Gómez*". Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.

Universia. (20 de febrero de 2020). Universia.net. Ventajas de la educación virtual: https://www.universia.net/co/actualidad/habilidades/10-ventajas-educacion-virtual-1167632.html

Vaillant, D. (2015). *El fortalecimiento del desarrollo profesional docente: una mirada desde Latinoamérica*. Journal of Supranational Policies of Education, 5-21. doi:http://dx.doi.org/10.15366/jospoe2016.5

Warren, B. y Nanus, B. (1986). *The strategies for taking charge*. Nueva York: Harper £í Row.

Weber, M. (2009). *El político y el científico*. Buenos Aires: Prometeo.

Wess, R. (2001). *Secretos del liderazgo de Atila*. México: Lasser Press Mexicana.

Zabalza, M. (2000). *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid, Narcea.

ANEXOS

Anexo N° 1: Ficha de validación para encuestas a Directivos.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

Se realizó una adaptación del instrumento de autoevaluación institucional con las dimensiones de gestión administrativa, pedagógica y curricular con sus respectivos componentes y estándares.

OBJETIVO: Analizar el aporte del liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular que brinda la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo.

INSTRUCTIVO: Lea con atención cada reactivo y luego marque una x bajo la casilla que mejor describa la frecuencia con que desarrolla los indicadores propuestos.

1= Siempre

2= Frecuentemente

3= A veces

4= Rara vez

5= Nunca

INSTRUMENTO PARA EVALUAR ENCUESTA

INDICADOR	1	2	3	4	5
VARIABLE INDEPENDIENTE					
Identidad Institucional					
1. Propongo actividades motivadoras para que la visión y misión de la					

institución sea impregnada en los docentes.					
2. Planifico estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos.					
3. Propongo una visión clara de mediano y largo plazo que guía la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa.					
Cumplimiento de estándares					
4. Genero espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares.					
5. Determino con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares.					
6. Aliento la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares.					
Talento humano					
7. Apoyo a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo.					
8. Propongo acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa.					
9. Preveo condiciones de trabajo que permitan al					

personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje.					
Conocimiento					
10. Tengo los conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido.					
11. Poseo el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar.					
Habilidades					
12. Demuestro habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas.					
13. Cuento con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado.					
Actitudes					
14. Predico con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo.					
15. No exijo a los demás actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta.					
VARIABLE DEPENDIENTE					
Gestión administrativa: organización institucional					
16. Lidero el desarrollo de la planificación estratégica institucional.					
17. Lidero los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos					

académicos y administrativos.					
18. Gestiono en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
Gestión administrativa: desarrollo profesional					
19. Lidero procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente.					
20. Lidero las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional.					
Gestión administrativa: Información y Comunicación					
21. Mantengo una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa.					
22. Coordino la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales.					
Gestión administrativa: Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios					
23. Controlo el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta.					
24. Lidero la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por					

la Autoridad Educativa Nacional.					
Gestión pedagógica y curricular: Enseñanza y aprendizaje					
25. Lidero la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes.					
26. Lidero el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula las para un mejor acompañamiento pedagógico dentro.					
27. Analizo los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje.					
Gestión pedagógica y curricular: Consejería estudiantil y refuerzo académico					
28. Lidero programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico.					
29. Propongo estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula.					
30. Velo por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa.					

Anexo N° 2: Ficha de validación para encuestas a Docentes.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

CUESTIONARIO A DOCENTES

Se realizó una adaptación del instrumento de autoevaluación institucional con las dimensiones de gestión administrativa, pedagógica y curricular con sus respectivos componentes y estándares.

OBJETIVO: Analizar el aporte del liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular que brinda la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo.

INSTRUCTIVO: Lea con atención cada reactivo y luego marque una x bajo la casilla que mejor describa el nivel de concordancia de dicho indicador con su evaluación del accionar de las autoridades de la Institución.

1= Siempre

2= Frecuentemente

3= A veces

4= Rara vez

5= Nunca

INSTRUMENTO PARA EVALUAR ENCUESTAS.

INDICADOR	1	2	3	4	5
VARIABLE INDEPENDIENTE					
Identidad Institucional					
1. Las autoridades proponen actividades motivadoras para que la visión y misión de la					

institución sea impregnada en los docentes.					
2. Las autoridades desarrollan estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos.					
3. Las autoridades proponen una visión clara de mediano y largo plazo que guía la asignación de roles de liderazgo entre los miembros de la Comunidad Educativa.					
Cumplimiento de estándares					
4. Las autoridades generan espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares.					
5. Las autoridades determinan con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares.					
6. Las autoridades alientan la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares.					
Talento humano					
7. Las autoridades apoyan a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo.					
8. Las autoridades proponen acciones formativas para					

desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa.					
9. Las autoridades proponen condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje.					
Conocimiento					
10. Las autoridades demuestran conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido.					
11. Las autoridades tienen el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar.					
Habilidades					
12. Las autoridades demuestran habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas.					
13. Las autoridades cuentan con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado.					
Actitudes					
14. Las autoridades predican con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo.					
15. Las autoridades no exigen a los demás actividades que no están dispuestos o					

son capaces de realizar por su propia cuenta.					
VARIABLE DEPENDIENTE					
Gestión administrativa: organización institucional					
16. Las autoridades lideran el desarrollo de la planificación estratégica institucional.					
17. Las autoridades lideran los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.					
18. Las autoridades gestionan en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
Gestión administrativa: desarrollo profesional					
19. Las autoridades lideran procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente.					
20. Las autoridades lideran las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional.					
Gestión administrativa: Información y Comunicación					
21. Las autoridades mantienen una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa.					
22. Las autoridades coordinan la rendición de cuentas de la gestión de					

los organismos institucionales.					
Gestión administrativa: Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios					
23. Las autoridades controlan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta.					
24. Las autoridades lideran la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.					
Gestión pedagógica y curricular: Enseñanza y aprendizaje					
25. Las autoridades lideran la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes.					
26. Las autoridades lideran el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula las para un mejor acompañamiento pedagógico dentro.					
27. Las autoridades analizan los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje.					
Gestión pedagógica y curricular: Consejería estudiantil y refuerzo académico					
28. Las autoridades lideran programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico.					

29. Las autoridades proponen estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula.					
30. Las autoridades velan por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa.					

Anexo N° 3: Ficha de validación de instrumentos a Experto de Liderazgo.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO:

Encuesta dirigida a las Autoridades. Está destinada a analizar el Liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo" de la ciudad de Quito en el año lectivo 20212022

Nombre del validador: Doctor Carlos Aníbal Túquerrez Báez **Fecha**: 17 de junio del 2022

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo analizar el aporte del liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular.

Instrucciones: Luego de revisar con detenimiento el instrumento encuesta con escala de Likert. Llene la matriz siguiente de acuerdo con su criterio de experto. Su aporte es muy valioso en el contexto de la investigación que se lleve a cabo.

	Criterios a evaluar											
	Claridad en la redacción		Presenta coherencia interna		Libre de inducción a respuestas		Lenguaje culturalmente pertinente		Mide la variable de estudio		Se recomienda eliminar o modificar el ítem	
Ítem	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	x		x		x		x		x			x
2	x		x		x		x		x			x
3	x		x		x		x		x			x
4	x		x		x		x		x			x

5	x		x		x		x		x			x
6	x		x		x		x		x			x
7	x		x		x		x		x			x
8	x		x		x		x		x			x
9	x		x		x		x		x			x
10	x		x		x		x		x			x
11	x		x		x		x		x			x
12	x		x		x		x		x			x
13	x		x		x		x		x			x
14	x		x		x		x		x			x
15	x		x		x		x		x			x
16	x		x		x		x		x			x
17	x		x		x		x		x			x
18	x		x		x		x		x			x
19	x		x		x		x		x			x
20	x		x		x		x		x			x
21	x		x		x		x		x			x
22	x		x		x		x		x			x
23	x		x		x		x		x			x
24	x		x		x		x		x			x
25	x		x		x		x		x			x
26	x		x		x		x		x			x
27	x		x		x		x		x			x
28	x		x		x		x		x			x
29	x		x		x		x		x			x
30	x		x		x		x		x			x

Criterios generales	SI	NO	Observaciones
1. El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para su llenado	X		
2. La escala propuesta para medición es clara y pertinente	X		Sugiero invertir la escala.
3. Los ítems permiten el logro de los objetivos de investigación	X		
4. Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
5. El número de ítems es suficiente para la investigación	X		

Validez (marque con una X en el casillero correspondiente a su criterio)					
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable atendiendo a las observaciones	
Validado por	Carlos Aníbal Túquerrez	Cédula	1702864735	Fecha	17 de junio de 2022
Firma		Teléfono	0992962310	Mail	carlos.tuquerrezb@gmail.com

Anexo N° 4: Ficha de validación de instrumentos a Experto de Liderazgo

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO:

Encuesta dirigida a los Docentes. Está destinada a analizar el Liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo" de la ciudad de Quito en el año lectivo 20212022

Nombre del validador: Doctor Carlos Aníbal Túquerrez Báez **Fecha**: 17 de junio del 2022

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo analizar el aporte del liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular.

Instrucciones: Luego de revisar con detenimiento el instrumento encuesta con escala de Likert. Llene la matriz siguiente de acuerdo con su criterio de experto. Su aporte es muy valioso en el contexto de la investigación que se lleve a cabo

Ítem	Criterios a evaluar											
	Claridad en la redacción		Presenta coherencia interna		Libre de inducción a respuestas		Lenguaje culturalmente pertinente		Mide la variable de estudio		Se recomienda eliminar o modificar el ítem	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	x		x		x		x		x			x
2	x		x		x		x		x			x
3	x		x		x		x		x			x
4	x		x		x		x		x			x

5	x		x		x		x		x			x
6	x		x		x		x		x			x
7	x		x		x		x		x			x
8	x		x		x		x		x			x
9	x		x		x		x		x			x
10	x		x		x		x		x			x
11	x		x		x		x		x			x
12	x		x		x		x		x			x
13	x		x		x		x		x			x
14	x		x		x		x		x			x
15	x		x		x		x		x			x
16	x		x		x		x		x			x
17	x		x		x		x		x			x
18	x		x		x		x		x			x
19	x		x		x		x		x			x
20	x		x		x		x		x			x
21	x		x		x		x		x			x
22	x		x		x		x		x			x
23	x		x		x		x		x			x
24	x		x		x		x		x			x
25	x		x		x		x		x			x
26	x		x		x		x		x			x
27	x		x		x		x		x			x
28	x		x		x		x		x			x
29	x		x		x		x		x			x
30	x		x		x		x		x			x

Criterios generales	SI	NO	Observaciones
1. El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para su llenado	X		
2. La escala propuesta para medición es clara y pertinente	X		Sugiero invertir la escala.
3. Los ítems permiten el logro de los objetivos de investigación	X		
4. Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
5. El número de ítems es suficiente para la investigación	X		

Validez (marque con una X en el casillero correspondiente a su criterio)					
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable atendiendo a las observaciones	
Validado por	Carlos Aníbal Túquerrez	Cédula	1702864735	Fecha	17 de junio de 2022
Firma		Teléfono	0992962310	Mail	carlos.tuquerrezb@gmail.com

Anexo N° 5: Ficha de validación de instrumentos a Experto de Gestión administrativa, pedagógica y curricular.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO: Encuesta dirigida a las Autoridades. Está destinada a analizar el Liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo" de la ciudad de Quito en el año lectivo 2021-2022

Nombre del validador /a: MSc. María Bonilla Jiménez Fecha: 08 de junio del 2022

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo analizar el aporte del liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular que brinda la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo.

Instrucciones: Luego de revisar con detenimiento el instrumento encuesta con escala de Likert. Llene la matriz siguiente de acuerdo con su criterio de experto. Su aporte es muy valioso en el contexto de la investigación que se lleve a cabo.

	Criterios a evaluar											
	Claridad en la redacción		Presenta coherencia interna		Libre de inducción a respuestas		Lenguaje culturalmente pertinente		Mide la variable de estudio		Se recomienda eliminar o modificar el ítem	
Ítem	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X		X		X			X
2	X		X		X		X		X			X
3	X		X		X		X		X			X
4	X		X		X		X		X			X
5	X		X		X		X		X			X

6	X		X		X		X		X			X
7	X		X		X		X		X			X
8	X		X		X		X		X			X
9	X		X		X		X		X			X
10	X		X		X		X		X			X
11	X		X		X		X		X			X
12	X		X		X		X		X			X
13	X		X		X		X		X			X
14	X		X		X		X		X			X
15	X		X		X		X		X			X

Criterios generales	SI	NO	Observaciones
1. El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para su llenado			
2. La escala propuesta para medición es clara y pertinente			
3. Los ítems permiten el logro de los objetivos de investigación			
4. Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial			
5. El número de ítems es suficiente para la investigación			

Validez (marque con una X en el casillero correspondiente a su criterio)

Aplicable	X	No aplicable		Aplicable atendiendo a las observaciones	

Validado por	MSc. María Bonilla	Cédula	1203846983	Fecha	08-06-2022
Firma		Teléfono	0984029584	Mail	Bonillamaria900@gmail.com

Anexo N° 6: Ficha de validación de instrumentos a Experto de Gestión administrativa, pedagógica y curricular.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO: Encuesta dirigida a los Docentes. Está destinada a analizar el Liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo" de la ciudad de Quito en el año lectivo 2021-2022

Nombre del validador /a: MSc. María Bonilla Jiménez Fecha: 08 de junio del 2022

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo Analizar el aporte del liderazgo distribuido en la gestión administrativa, pedagógica y curricular.

Instrucciones: Luego de revisar con detenimiento el instrumento encuesta con escala de Likert. Llene la matriz siguiente de acuerdo con su criterio de experto. Su aporte es muy valioso en el contexto de la investigación que se lleve a cabo.

	Criterios a evaluar											
	Claridad en la redacción		Presenta coherencia interna		Libre de inducción a respuestas		Lenguaje culturalmente pertinente		Mide la variable de estudio		Se recomienda eliminar o modificar el ítem	
Ítem	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X		X		X			X
2	X		X		X		X		X			X
3	X		X		X		X		X			X
4	X		X		X		X		X			X
5	X		X		X		X		X			X
6	X		X		X		X		X			X
7	X		X		X		X		X			X
8	X		X		X		X		X			X
9	X		X		X		X		X			X

10	X		X		X		X		X			X
11	X		X		X		X		X			X
12	X		X		X		X		X			X
13	X		X		X		X		X			X
14	X		X		X		X		X			X
15	X		X		X		X		X			X

Criterios generales	SI	NO	Observaciones
1. El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para su llenado			
2. La escala propuesta para medición es clara y pertinente			
3. Los ítems permiten el logro de los objetivos de investigación			
4. Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial			
5. El número de ítems es suficiente para la investigación			

Validez (marque con una X en el casillero correspondiente a su criterio)

Aplicable	X	No aplicable		Aplicable atendiendo a las observaciones	

Validado por	MSc. María Bonilla	Cédula	1203846983	Fecha	08-06-2022
Firma		Teléfono	0984029584	Mail	Bonillamaria900@gmail.com

Anexo N° 7: Ficha de validación de entrevista a Expertos en Liderazgo y Gestión administrativa, pedagógica y curricular.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Explorar los factores que inciden en el liderazgo que se ejerce en la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", como aporte para la gestión administrativa, pedagógica y curricular en el año lectivo 2021-2022.

Nombre: Dr. Carlos Túquerrez
Cargo: ExDirector de formación docente del Ministerio de Educación, Docente de la Universidad de Guayaquil.
Hora: 15:00 pm.
Fecha: 20 de junio de 2022

Pregunta N° 1:

¿Qué características puntuales deben poseer los directivos de los diferentes departamentos que desempeñan su rol de líderes en una institución educativa?

Pregunta N° 2:

¿Cuál cree usted que es el estilo de liderazgo que se debería desarrollar en las instituciones educativas?

Pregunta N° 3:

¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes debe poseer los directivos para asumir el rol de liderazgo distribuido en la Institución educativa?

Pregunta N° 4:

¿En qué medida incide el liderazgo distribuido en el proceso de gestión administrativa en el contexto de las instituciones educativas?

Pregunta N°5:

¿En qué medida incide el liderazgo distribuido en el proceso de gestión pedagógico-curricular en el contexto de las instituciones educativas?

Pregunta N° 6:

¿Cómo se podría fortalecer el liderazgo distribuido la gestión administrativa, pedagógica y curricular en las instituciones educativas?

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA ENTREVISTA DEL LIDERAZGO

Ítem	Criterios a evaluar												
	Redacción y ortografía.		Coherencia en ítems		Uso del lenguaje adecuado		Mide lo que pretende, relación, variable, dimensión, ítems.		Inducción a la respuesta (sesgo)		Debe Mantenerse (M) Debe eliminarse (E) Debe modificarse (MO)		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	M	E	MO
1	X		X		X		X		X		X		
2	X		X		X		X		X		X		
3	X		X		X		X		X		X		
4	X		X		X		X		X		X		
5	X		X		X		X		X		X		
6	X		X		X		X		X		X		

Aspectos generales	SI		NO	
1. El ítem permite el logro del objetivo de la investigación				
2. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a agregar.				

Validez					
Observaciones generales					
Tiene una estructura adecuada en cada uno de los ítems. Estos van a permitir dar cumplimiento de los objetivos.					
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable atendiendo a las observaciones	
Validado por	Carlos Aníbal Túquerrez	Cédula	1702864735	Fecha	17 de junio de 2022
Firma		Teléfono	0992962310	Mail	carlos.tuquerrezb@gmail.com

Anexo N° 8: Ficha de validación de entrevista a Experto en Gestión administrativa, pedagógica y curricular.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Explorar los factores que inciden en el liderazgo que se ejerce en la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", como aporte para la gestión administrativa, pedagógica y curricular en el año lectivo 2021-2022.

Nombre: MSc. María Bonilla
Cargo: Coordinadora Académica
Hora: 16:00 pm
Fecha: 20 de junio de 2022

Pregunta N° 1:

¿Qué características puntuales deben poseer los directivos de los diferentes departamentos que desempeñan su rol de líderes en una institución educativa?

Pregunta N° 2:

¿Cuál cree usted que es el estilo de liderazgo que se debería desarrollar en las instituciones educativas?

Pregunta N° 3:

¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes debe poseer los directivos para asumir el rol de liderazgo distribuido en la Institución educativa?

Pregunta N° 4:

¿En qué medida incide el liderazgo distribuido en el proceso de gestión administrativa en el contexto de las instituciones educativas?

Pregunta N°5:

¿En qué medida incide el liderazgo distribuido en el proceso de gestión pedagógico-curricular en el contexto de las instituciones educativas?

Pregunta N° 6:

¿Cómo se podría fortalecer el liderazgo distribuido la gestión administrativa, pedagógica y curricular en las instituciones educativas?

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA ENTREVISTA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA Y CURRICULAR

Ítem	Criterios a evaluar												
	Redacción y ortografía.		Coherencia en ítems		Uso del lenguaje adecuado		Mide lo que pretende, relación, variable, dimensión, ítems.		Inducción a la respuesta (sesgo)		Debe Mantenerse (M) Debe eliminarse (E) Debe modificarse (MO)		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	M	E	MO
1	X		X		X		X		X		X		
2	X		X		X		X		X		X		
3	X		X		X		X		X		X		
4	X		X		X		X		X		X		
5	X		X		X		X		X		X		
6	X		X		X		X		X		X		

Aspectos generales	SI		NO	
1. El ítem permite el logro del objetivo de la investigación	X			
2. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a agregar.	X			

Validez					
Observaciones generales					
Tiene una estructura adecuada en cada uno de los ítems. Estos van a permitir dar cumplimiento de los objetivos.					
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable atendiendo a las observaciones	

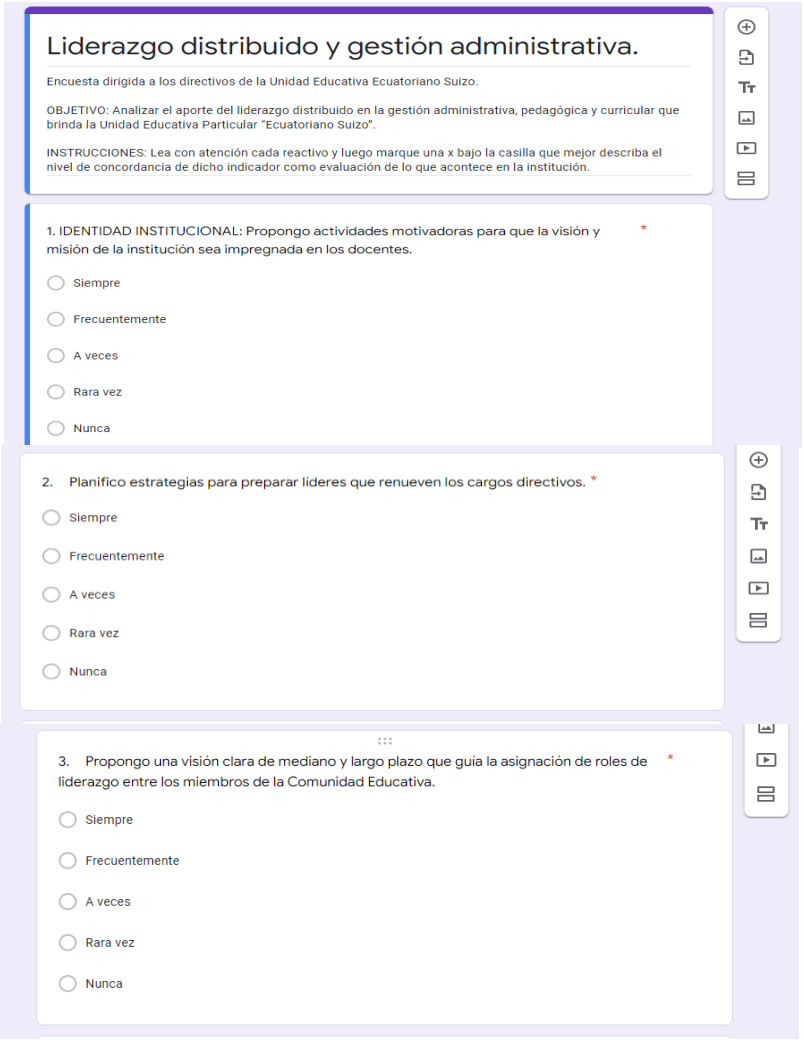
Validado por	MSc. María Bonilla	Cédula	1203846983	Fecha	08-06-2022
Firma		Teléfono	0984029584	Mail	Bonillamaria900@gmail.com

Anexo N° 9: Encuesta aplicada a directivos – Google forms.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfoRZFjUnuUFpZJTG16z7i18SzCf1cEHtI6QTGJa7W5kI3liA/viewform?usp=sf_link



4. CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES: Genero espacios para propiciar el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución en el ámbito del cumplimiento de los estándares. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

5. Determino con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

6. Aliento la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

7. TALENTO HUMANO: Apoyo a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

8. Propongo acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

9. Preveo condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

10. CONOCIMIENTO: Tengo los conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

11. Poseo el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

12. HABILIDADES: Demuestro habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

13. Cuento con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

14. ACTITUDES: Predico con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

15. No exijo a los demás actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

16. GESTIÓN ADMINISTRATIVA: (Organización Institucional). Lidero el desarrollo de la planificación estratégica institucional. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

17. Lidero los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

18. Gestiono en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

19. DESARROLLO PROFESIONAL: Lidero procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

20. Lidero las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

21. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: Mantengo una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

22. Coordino la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

23. INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS: Controlo el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

24. Lidero la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

25. GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR (Enseñanza y aprendizaje): Lidero la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

26. Lidero el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula las para un mejor acompañamiento pedagógico dentro. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

27. Analizo los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

28. CONSEJERÍA ESTUDIANTIL Y REFUERZO ACADÉMICO: Lidero programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

29. Propongo estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula. *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

30. Velo por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa. *

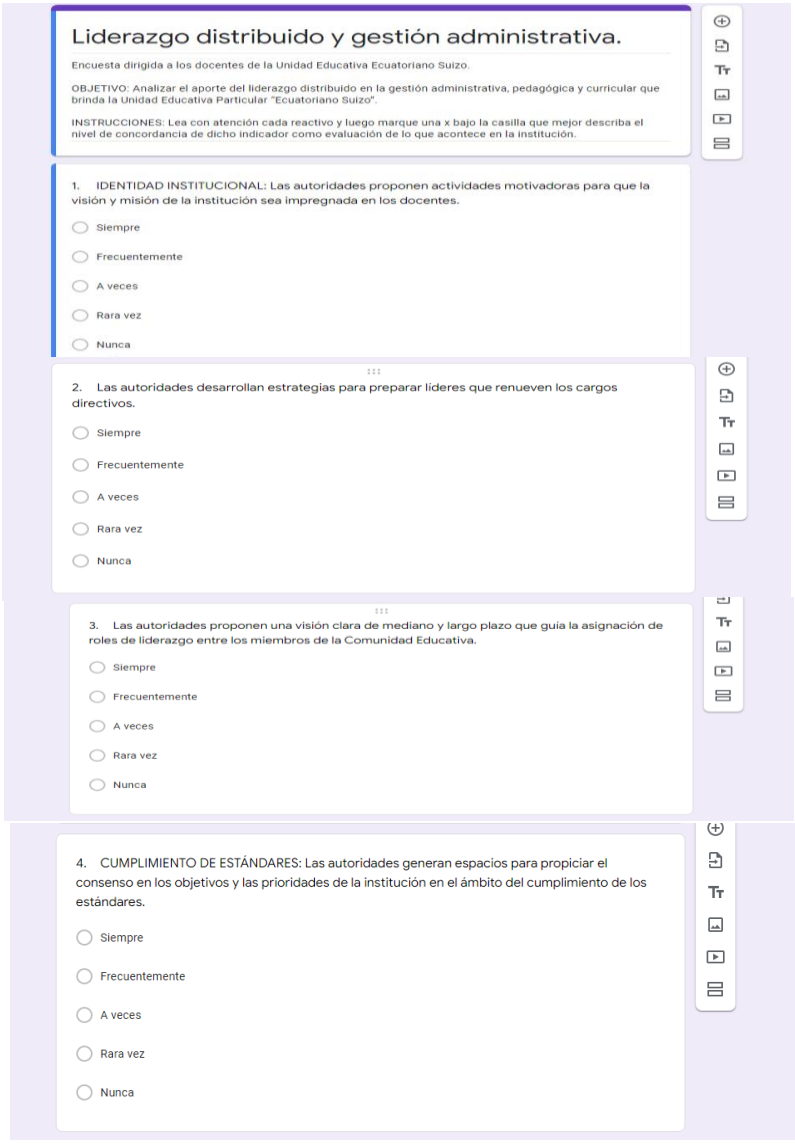
- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Anexo N° 10: Encuesta aplicada a docentes – Google forms.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc13MNtty-wlsOCFuSTAiHGCCcBTEb1VnRbmdE8dzFElf48gw/viewform?usp=sf_link



5. Las autoridades determinan con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes de los diversos departamentos para el cumplimiento de los estándares.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

6. Las autoridades alientan la participación y compromiso de la comunidad educativa en la evaluación del cumplimiento de los estándares.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

7. TALENTO HUMANO: Las autoridades apoyan a docentes y personal administrativo para que asuman roles de liderazgo.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

8. Las autoridades proponen acciones formativas para desarrollar capacidades en líderes potenciales de la Comunidad Educativa.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

9. Las autoridades proponen condiciones de trabajo que permitan al personal docente el mayor desarrollo de su motivación y capacidades para la gestión del aprendizaje.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

10. CONOCIMIENTO: Las autoridades demuestran conocimientos y competencias visibles que denotan liderazgo distribuido.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

11. Las autoridades tienen el nivel de conocimiento necesario para apoyar la mejora de las prácticas educativas y el rendimiento escolar.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

12. HABILIDADES: Las autoridades demuestran habilidades de gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

13. Las autoridades cuentan con las habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

14. ACTITUDES: Las autoridades predican con el ejemplo, tomando en cuenta valores y comportamientos que sustentan las prácticas del liderazgo.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

15. Las autoridades no exigen a los demás actividades que no están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

16. GESTIÓN ADMINISTRATIVA (organización institucional): Las autoridades lideran el desarrollo de la planificación estratégica institucional.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

17. Las autoridades lideran los procesos de control y supervisión en la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

18. Las autoridades gestionan en forma pertinente la asignación de personal docente calificado, para liderar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

19. DESARROLLO PROFESIONAL: Las autoridades lideran procesos de capacitación permanente para la actualización continua al personal directivo, administrativo y docente.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

20. Las autoridades lideran las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico institucional.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

21. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: Las autoridades mantienen una comunicación asertiva con todos los miembros de la Comunidad Educativa.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

22. Las autoridades coordinan la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

23. INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS: Las autoridades controlan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje, según la calidad educativa que oferta.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

24. Las autoridades lideran la veeduría de los servicios complementarios que oferta para que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

25. GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR (Enseñanza y aprendizaje): Las autoridades lideran la construcción del proyecto curricular institucional (PCI), con fin es el de orientar las acciones pedagógicas y organizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

26. Las autoridades lideran el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula las para un mejor acompañamiento pedagógico dentro.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

27. Las autoridades analizan los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

28. CONSEJERÍA ESTUDIANTIL Y REFUERZO ACADÉMICO: Las autoridades lideran programas orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora del rendimiento académico.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

29. Las autoridades proponen estrategias para la atención a las necesidades educativas especiales y la diversidad en el aula.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

30. Las autoridades velan por el cumplimiento del Código de Convivencia, reajustado según las necesidades actuales que se presentan, favoreciendo la oferta educativa.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Anexo N° 11: Triangulación para conclusiones y recomendaciones.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

PRINCIPALES RESULTADOS QUE APORTAN AL OBJETIVO						
Objetivos específicos	Dimensión	Encuesta a directivos	Encuesta a docentes	Entrevista a experto	Fundamentación teórica (Marco teórico)	Conclusiones
Identificar el tipo de liderazgo presente en la Unidad Educativa Particular	Planificación estratégica Humana	Los directivos: En su mayoría proponen actividades para	Los docentes: En su mayoría estiman que sus líderes proponen actividades para impregnar la identidad	La entrevista realizada a los expertos manifiesta que las características puntuales se priorizan en que los directivos deben ser la cabeza visible, los mismos que deben sumar voluntades plasmándolos en los	Maz Weber y Kurt Lewin (20119 establecen 5 tipos de liderazgo: autocrático,	Las autoridades (líderes formales de la institución) consideran que tienen los

“Ecuatoriano Suizo”.	Competencias	impregnar la identidad institucional en los docentes. No siempre proponen acciones formativas para desarrollar las capacidades de liderazgo de sus colaboradores, tampoco generan espacios para	institucional en los docentes. En su mayoría mencionan que los directivos No siempre proponen acciones formativas para desarrollar las capacidades de liderazgo de sus colaboradores, tampoco generan espacios para establecer consensos ni preparan líderes para la renovación de cargos	proyectos estratégicos, considerando además el valor significativo del estado emocional, la creación de espacios, la valoración de los talentos de sus integrantes, acogiendo las culturas, flexibilidad y diferencias de ellos. Los expertos en la entrevista realizada frente al estilo de liderazgo expresan que en las instituciones educativas deben construir un liderazgo democrático, transformador y colaborativo, porque consideran que los líderes son los que siembran las metas y objetivos en sus equipos de	democrático, carismático, liberal (permisivo), transaccional y transformacional. Lozano y Castañeira (2021) propone que el nuevo liderazgo debe evolucionar a través de cuatro fases: liderazgo en servicio, liderazgo	conocimientos, valores, capacidades y competencias necesarias para mejorar las prácticas educativas, contrariamente a lo que manifestaron los docentes. Por otro lado, las autoridades están conscientes de que no han logrado desarrollar

		establecer consensos ni preparan líderes para la renovación de cargos directivos. En su mayoría: consideran poseer los conocimientos para apoyar la mejora de prácticas educativas, las	directivos. Tampoco proponen condiciones de trabajo que los motiven En su mayoría creen que sus autoridades no cuentan con los conocimientos para apoyar la mejora de prácticas educativas, ni las habilidades para la organización, delegación, toma de decisiones, además	trabajo, por consiguiente, son los que promueven las mejoras e innovaciones, por tanto, se puede pensar en un estilo de liderazgo colaborativo o distribuido. Los expertos frente a la pregunta de los conocimientos, habilidades y actitudes expresan que los líderes deben estar preparados con las competencias pertinentes al cargo que desempeñan, resaltando los valores, la creatividad, la calidad humana y las diversas competencias que le ayudarán en el transcurso de la vida.	democrático, liderazgo responsable y liderazgo distributivo..	estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos y tampoco emprenden acciones formativas para desarrollar capacidades de liderazgo de sus colaboradores, situación que es igualmente percibida por los docentes. En tal razón se

		habilidades para la organización, delegación, toma de decisiones, etc. Y mencionan predicar con el ejemplo.	que exigen actividades a sus colaboradores que no los han visto cumplir.			puede concluir que el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", es un liderazgo autocrático y orientados a las tareas. Aunque hay evidencias de que también existen rasgos de liderazgo transformacion

						al, tanto en cuanto las autoridades al manejar la filosofía del liderazgo laical y liderazgo como servicio hacen que se pueda articular una visión institucional como proyecto compartido. En este sentido según Lozano y Castañeira (2021) sería la fase embrión

						para el liderazgo distribuido, que requiere entre otras fases, el liderazgo democrático y el liderazgo responsable.
Determinar la estructura de la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la Unidad	Gestión administrativa	Las autoridades coinciden en las siguientes falencias Mecanismos para analizar	Los docentes creen que en sus autoridades flta: Las autoridades requieren demostrar habilidades de	En la presente entrevista realizada a los expertos sobre la pregunta de la incidencia del liderazgo distribuido en el proceso de la gestión administrativa de una institución, manifiestan que	La gestión educativa se considera en el proceso de enseñanza aprendizaje como una	Los referentes teóricos determinan que el líder educativo formal debe estar a cargo

Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”.	Pedagógica y curricular.	los procesos de evaluación del estudiantado para verificar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje. Liderazgo para las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en	gestión, organización, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas. Las autoridades requieren desarrollar habilidades necesarias para proponer objetivos compartidos y motivar el desarrollo de tareas colectivas entre el profesorado. Las autoridades deberían exigir a los	todo liderazgo incide en todo proceso desde el plan estratégico, manejo de políticas, talento humano, entre otros. Frente a esta pregunta de la incidencia del liderazgo distribuido en el proceso de la gestión pedagógica y curricular, los expertos manifiestan que si en todas las instituciones se ejerciera un liderazgo distribuido, donde se apoyen y trabajen en equipo las cosas serían distintas, los líderes se deben dejar acompañar y ayudar de los demás para que no se descuide ningún aspecto de la comunidad, al trabajar juntos	orientación para la adquisición de aprendizajes desde el objeto al sujeto, la relación entre ambos extremos del proceso está marcada por la idoneidad de elementos para ser compatibles en el proceso de gestión del conocimiento. Cada parte presenta su propio proceso, el objeto	del cumplimiento de los estándares de la gestión administrativa y de la pedagógica, no obstante, los resultados de la investigación de campo determinaron que las autoridades están conscientes de que poseen limitaciones

		función del plan de acompañamiento pedagógico institucional. Estrategias para la coordinación de la rendición de cuentas de la gestión de los organismos institucionales. Herramientas para el control del	demás, actividades que están dispuestos o son capaces de realizar por su propia cuenta.	se generará un mejor clima haciendo que las cosas resalten mucho mejor.	mediante las acciones de su materia que le hacen cognoscible, y el sujeto mediante la gestión del proceso de planificación de la enseñanza (Pérez y Baute, 2018).	para la gestión de estos ámbitos; sus indicadores más bajos fueron: falta de liderazgo en el control y supervisión de los procedimientos académicos y administrativos; no han logrado liderar el apoyo y acompañamiento pedagógico de la práctica

		uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación con los objetivos de aprendizaje. Estrategias para el asesoramiento de la gestión pedagógica en el aula.				docente para mejorar su desempeño en las aulas e incidir en el aprendizaje escolar, los docentes, a más de concordar con estas falencias manifiestan que las autoridades no aportan eficazmente a la atención de estudiantes con necesidades

						educativas especiales, que es parte vital de la gestión pedagógica y curricular
Diseñar una guía de estrategias enfocadas en el liderazgo distribuido para apoyar la gestión administrativa, pedagógica y curricular de la de la		No planifican estrategias para la renovación de cargos. No generan espacios para la deliberación ni el consenso	Los docentes determinan que sus autoridades no siempre planifican estrategias para la renovación de cargos. Tampoco espacios para la deliberación ni el consenso No siempre determinan con	Los expertos consideran que se podría fortalecer el liderazgo distribuido en la gestión, administrativa, pedagógica y curricular en las instituciones educativas, manifiestan que se puede formar al personal docente, administrativo y demás estamentos sobre técnicas y herramientas que ayuden a potenciar el liderazgo distribuido, aprovechar los espacios virtuales para brindar	El entorno virtual, ofrece a sus beneficiarios múltiples ventajas como: visualización en una única pantalla de información completa de manera útil y personalizada, con opciones	En síntesis, se concluye que los estilos de liderazgo tradicional de las autoridades institucionales están incidiendo en la falta de cumplimiento de estándares

Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”.		No siempre determinan con claridad las acciones que deben desarrollar los líderes departamentales. Las autoridades emplean con frecuencia la plataforma institucional.	claridad las acciones que deben desarrollar los líderes departamentales. Los docentes han desarrollado sus competencias digitales gracias a que la institución cuenta con plataforma Moodle	capacitaciones específicas, sin dejar a un lado la filosofía, misión y visión de la comunidad, logrando conjugar todos estos aspectos que favorezcan a un mejor clima institucional.	desplegables para navegar según intereses en el entorno virtual; es de fácil uso, la navegación es intuitiva; permite la interacción entre docentes y formandos y entre formandos, se atiende al ritmo y estilo de aprendizaje d ellos usuarios, por lo que se puede hablar de	de la gestión administrativa, pedagógica y curricular que brinda la Unidad Educativa Particular “Ecuatoriano Suizo”.

					una formación personalizada. Se puede realizar un monitoreo de las rutas de aprendizaje y una evaluación continua. (Universia, 2020)	

Anexo N° 12: Ficha de valoración de la propuesta por el especialista.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta: Entorno Virtual "INNOVATIVE LEADERSHIP", con el fin de innovar e incentivar en la comunidad educativa un liderazgo más efectivo y eficiente, que busque desde los docentes el deseo de dejar una huella en sus estudiantes, de la misma manera que las autoridades y personal administrativo generen cambios positivos, empezando desde el trato para mejorar la calidad y el servicio educativo.

Objetivo: Diseñar un entorno virtual de aprendizaje, orientado al liderazgo distribuido en la Institución Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", como medio para mejorar las relaciones humanas y el trabajo departamental, facilitando el manejo y flujo de la información para el cumplimiento de los estándares de gestión administrativa y pedagógico-curricular.

RESUMEN DE LA PROPUESTA

El Entorno Virtual busca brindar herramientas prácticas y estrategias eficaces para el personal directivo, administrativo y docente en base a un liderazgo distribuido, donde el diálogo, la cercanía y otras herramientas ayudarán a que las personas involucradas mejoren su liderazgo.

El entorno virtual tiene como fin brindar pautas, estrategias y herramientas que ayuden al personal directivo, administrativo y docente a ejercer un liderazgo más eficiente, dinámico y humano. Las estrategias están orientadas hacia el liderazgo distribuido, para mejorar las relaciones humanas y el trabajo en cada una de las instancias, facilitando el manejo y flujo de toda información, dando una calidad diferente a todos sus beneficiarios directos e indirectos.

La distribución colaborativa caracteriza las prácticas de liderazgo. El liderazgo es compartido por varias personas, es por esto, que al interior de la organización dos o más líderes trabajan juntos, en un determinado lugar y tiempo, y llevan a cabo las mismas rutinas de liderazgo. Por ello el entorno virtual presenta una forma innovadora de conocer el "Liderazgo Distribuido"

Para su conocimiento adjunto link del Entorno Virtual.

https://dbpagesec.wixsite.com/innovative-leadersh

Anexo N° 13: Ficha de valoración de la propuesta por el especialista.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

FICHA DE VALORACIÓN DE UN ESPECIALISTA

Título de la Propuesta: Entorno Virtual "INNOVATIVE LEADERSHIP", con el fin de innovar e incentivar en la comunidad educativa un liderazgo más efectivo y eficiente, que busque desde los docentes el deseo de dejar una huella en sus estudiantes, de la misma manera que las autoridades y personal administrativo generen cambios positivos, empezando desde el trato para mejorar la calidad y el servicio educativo.

Objetivo: Diseñar un entorno virtual de aprendizaje, orientado al liderazgo distribuido en la Institución Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", como medio para mejorar las relaciones humanas y el trabajo departamental, facilitando el manejo y flujo de la información para el cumplimiento de los estándares de gestión administrativa y pedagógico-curricular.

1.- Datos Personales del Especialista (esta información será solo de uso académico, los datos privados no serán publicados)

Nombres y apellidos:	Carlos Anibal Túquerrez Baéz
Título (s) Profesional:	Doctor en Educación

Ocupación o Cargo:	Ex director de formación docente del Ministerio de educación,
Años de experiencia:	35 años
Cédula de identidad:	1702864735
Teléfono:	0992962310
Correo electrónico:	carlos.tuquerrezb@gmail.com

2. Autovaloración del especialista

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos.		X	
Conocimiento técnico y/o científico acerca de la propuesta.	X		
TOTAL	3		
Observaciones:			

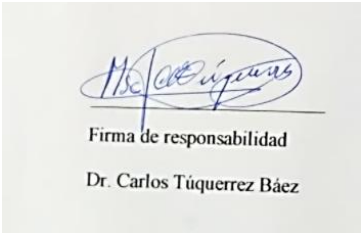
3. Valoración de la propuesta

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de guía del Entorno virtual	X				
Facilidad de uso del Entorno virtual	X				
Pertinencia del contenido en la aplicación del Entorno virtual	X				
Coherencia entre el objetivo planteado y la propuesta de solución.	X				
Aplicación fácil, llamativo e interesante.	X				
TOTAL	5				
Observaciones:					

MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Poco Aceptable; I: Inaceptable

4. Recomendaciones

- Proponer actividades de evaluación por cada módulo
- Establecer el tiempo de lectura para cada sección



Firma de responsabilidad

Dr. Carlos Túquerrez Báez

Anexo N° 14: Documentos del PEI.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

1. DATOS INFORMATIVOS

UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ECUATORIANO SUIZO		
PROVINCIA: Pichincha	**CANTÓN:** Quito	
PARROQUIA: Chaupicruz	**DIRECCIÓN:** Manuel Valdivieso 585 y Altar	
TELÉFONO: 022464-467	**EMAIL:** caridad2004@yahoo.com	
DISTRITO: 17D05	**CIRCUITO:** 1	**CÓDIGO AMIE:** 17H01320
ZONA N.- 9	**REGIMEN:** Sierra	**MODALIDAD:** Presencial
FINANCIAMIENTO: Particular	**ORGANIZACIÓN DEL AÑO ESCOLAR:** Por años de estudio / Quimestre	
NIVEL EDUCATIVO		
INICIAL II: X	**EGB:** X	**BGU:** X
JORNADA: Matutina		
N.- DE ESTUDIANTES: 900		
N. DE DOCENTES: 49		
N.- PERSONAL ADMINISTRATIVO: 16		
N.- PERSONAL DE SERVICIO: 4		

1.1 AUTORIDADES

UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ECUATORIANO SUIZO	
RECTORADO	Hna. Martha Gordón
VICERRECTORADO	MSc. Victoria Espín
INSPECCIÓN GENERAL	Ing. Carlos Gavela
COORDINACIÓN DE PASTORAL	Hna. Margarita Armendáriz
COORDINACION ACADÉMICA	MBA. Diana Jácome

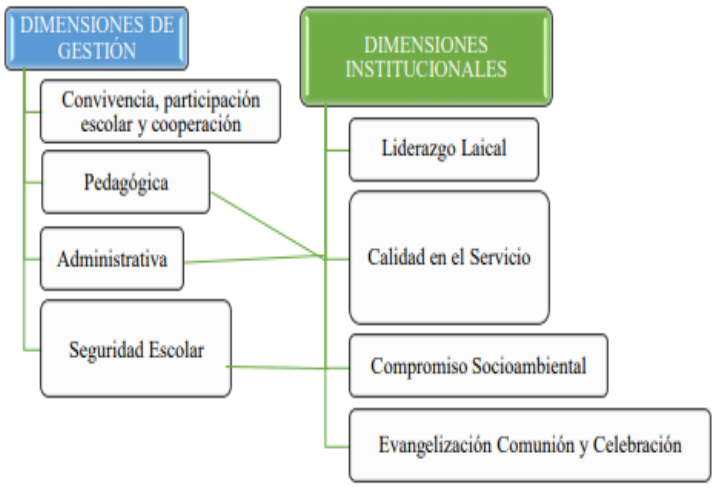
2. DIMENSIONES DE LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR

El objetivo de la conformación de las comisiones es lograr la participación de un número significativo de miembros de la comunidad educativa, además de facilitar la distribución del trabajo y la optimización del tiempo.

La figura 1 muestra que institucionalmente manejamos las dimensiones solicitadas por el Ministerio de Educación, nominaciones propias que nos han permitido entrelazar el actuar Institucional con el contexto Ministerial.

Figura 1:

Dimensiones de gestión vs dimensiones Institucionales



8. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

a. Manifestamos nuestra fe en todos los acontecimientos de nuestra vida cotidiana.

b. Somos portadores de Paz y Bien a ejemplo de Jesús, María Inmaculada, San Francisco de Asís y la Beata Madre Caridad.

c. Promovemos el respeto, amor a Dios, al prójimo, a nosotros mismos y a la naturaleza.

d. Los estudiantes constituyen el centro de nuestro Ser y quehacer educativo.

e. Nuestra Institución es un espacio donde se vivencia los valores del Evangelio y la Filosofía Franciscana que garantiza una convivencia armónica y fortalece la formación integral.

f. Formamos personas con calidad y calidez, que desarrollen los valores humano-cristianos, que ayuden a crear y vivir en un ambiente de Fraternidad

g. Compartimos con los demás la celebración de los acontecimientos más significativos de la vida Institucional.

h. Desarrollamos una gestión institucional eficaz, humana y humanizadora, que promueva el trabajo en equipo.

i. Se manifiesta el sentido de pertenencia a la Institución expresando con la vida la vivencia de los valores humano-cristianos y la espiritualidad Franciscana.

9. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Gestión Administrativa

1. Cumplir con los estándares de gestión escolar y desempeño profesional directivo y docentes enmarcados en la normativa vigente.

2. El personal de la institución debe estar presto a participar en las actividades descritas en el plan de capacitación institucional.

3. Mantener actualizada la información de su labor docente o administrativa según los procesos de gestión de la información establecidos en la institución.

4. Mantener la imagen institucional, con el correcto uso del uniforme.

5. Promover el comportamiento honesto y responsable de directivos docentes, profesores, padres de familia y estudiantes en el manejo de los recursos de la institución y en el comportamiento cotidiano.

6. Atender a los padres de familia y público en general con total amabilidad.

7. Promover reconocimientos al personal docente, administrativo y de servicio por ideas de mejora generadas en pro de la institución.

Gestión Pedagógica

1. Establecer mecanismos de seguimiento, acompañamiento y evaluación a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

2. Implementar planes de mejora, programas o proyectos articulados con la planificación curricular institucional evangelizadora y el currículo nacional vigente.

3. Garantizar que los lineamientos que se establecen en la PCI cumplan con el propósito de orientar las acciones pedagógicas, en función del contexto institucional.

4. Fortalecer la práctica pedagógica mediante la ejecución de estrategias metodológicas innovadoras.

5. Realizar actividades de refuerzo académico para retroalimentar los aprendizajes en los educandos

6. Acoger sugerencias recibidas en los procesos de acompañamiento pedagógico y buscar medios para incorporar en su quehacer pedagógico.

7. Promover el desarrollo de convenios entre instituciones educativas y universidades.

Gestión de la Convivencia, Participación Escolar y Cooperación

Anexo N° 15: Descripción de Puestos.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

Título: Perfil de Puesto		
Área: Talento Humano	**Código:** DP—DOC-01	Pág. 2 de 10
Efectivo a partir de: 01 Agosto 2022	**Versión:** 01	
Reemplaza a: Documento Nuevo		
Referencia: Selección y Contratación de Personal		

1. OBJETIVO

Establecer e implementar la estrategia así como las políticas y procedimientos para realizar contrataciones y mantener el interés de los docentes en el desarrollo de valores e identificación y proceder en caso de problemas alineado al Código de Convivencia de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo"

2. ALCANCE

Este documento aplica al cargo de Docentes contratados por la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo" de la Provincia de Pichincha Cantón Quito de las áreas: Ciencias Naturales: Biología, Química, Anatomía, Ciencias exactas: Matemáticas, Física, Cálculo, Trigonometría, Ciencias Sociales: Geografía, Historia, Cívica, Proyectos escolares.

3. DEFINICIONES

N/A

4. ABREVIATURAS

Abreviatura	Definición
DP	Descripción de Puesto
DOC	Docentes

5. REFERENCIAS

- Norma Internacional ISO 9001 – Sistemas de Gestión de Calidad
- Pilares Franciscano
- Tesis de grado: LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA Y CURRICULAR EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "ECUATORIANO SUIZO" DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, DEL CANTÓN QUITO, PARROQUIA LA CONCEPCIÓN, DEL AÑO LECTIVO 2021-2022

6. RESPONSABILIDADES

FUNCIONES	CALIFICACIÓN de 1 a 5 Siendo 1 el más bajo
Desarrollar e implementar estrategias y lineamientos en la comprensión de los alumnos propios de su área de conocimiento	
Colaborar en la implementación de proyectos locales en la institución	
Administrar los flujos de aprobación de decisiones propios del área	

Este documento es confidencial y es para uso exclusivo de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", su

Título: Perfil de Puesto		
Área: Talento Humano	Código: DP—DOC-01	Pág. 3 de 10
Efectivo a partir de: 01 Agosto 2022	Versión: 01	
Reemplaza a: Documento Nuevo		
Referencia: Selección y Contratación de Personal		

Facilitar la información para los procesos de auditoría locales y propios de la institución	
Coordinar y gestionar las matrices de selección, calificación y evaluación de los estudiantes.	
Crear y mantener junto con el departamentos del DECE el Programa para el desarrollo de valores en los alumnos	
Participar activamente en las campañas relacionadas con valores y los pilares de la institución	
Generar reportes cada vez que se requiera en caso de identificar casos de niños con problemas o dificultades.	
Apoyar las campañas de concientización en valores con los diferentes departamentos de la institución	
Dar seguimiento a niños que presentan dificultades en comportamientos y actitudes.	
Participar en la elaboración de planes, proyectos y propuestas educativas a través de las áreas académicas o comisiones.	
Educar en la verdad, respeto, confianza, diálogo, libertad, autoestima, solidaridad, tolerancia, autodisciplina, servicio y justicia.	
Cultivar una actitud creativa, de permanente motivación pedagógica, científica y tecnológica, para ser fieles a la misión y a las exigencias de la sociedad actual.	
Ser un testimonio de valores en el ejercicio docente y en todas las actividades que la Institución organice, dentro o fuera del colegio.	
Atender a los estudiantes y a sus representantes de manera oportuna y satisfactoria en todo lo que precisen.	
Evaluar a los estudiantes que estuvieren ausentes con justificación reglamentaria o lo determine la autoridad competente, por causas justificadas.	
Respetar la libre expresión y el disentimiento respetuoso, así como atender, con actitud dialogante a los estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa.	
Planificar trabajos pedagógicos y didácticos de acuerdo con las fuentes de información disponibles para los estudiantes, y asesorarlos de manera oportuna en todo lo referente a aspectos académicos.	
Asistir puntualmente y cumplir con los horarios establecidos por la Institución para las actividades escolares y extraescolares.	
Participar de todas las reuniones, jornadas pedagógicas, momentos cívicos y demás actos culturales que se programen, manteniendo una presencia cercana y activa con los estudiantes. Art. 41 del Reglamento a la LOEI.	
Solicitar permiso al Inspector General para salir de la Institución durante la jornada de trabajo por alguna emergencia. En caso de ausencia por más de un día, por razones justificadas, deberá solicitar permiso por escrito al Rector, previo aval de la Dirección Distrital de Educación y presentar en Inspectoría la justificación legal correspondiente y coordinar el reemplazo durante su ausencia.	

Título: Perfil de Puesto		
Área: Talento Humano	**Código:** DP—DOC-01	Pág. 5 de 10
Efectivo a partir de: 01 Agosto 2022	**Versión:** 01	
Reemplaza a: Documento Nuevo		
Referencia: Selección y Contratación de Personal		

Alto ☐ Medio ☒ Bajo ☐ N/A ☐

7.4 Requerimiento del Perfil

Nivel de educación formal:	Título de tercer nivel en Docencia para Ciencias Naturales: Biología, Química, Anatomía, Para Ciencias exactas: Matemáticas, Física, Cálculo, Trigonometría, Para Ciencias Sociales: Geografía, Historia, Cívica, Proyectos escolares.
Experiencia:	2 - 4 años en Posiciones similares con la docencia,
Nivel de Inglés:	No requerido con documentos en carpeta personal
Nivel de desarrollo de concepto en valores:	Requerido con documentos en carpeta personal

7.5 Competencias Técnicas

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de paquetes utilitarios (Office)	Intermedio
Elaboración de Proyectos Escolares	Alto
Dominar el área del saber que enseña	Alto
Mantenerse actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber.	Alto
Comprender, implementar y gestionar el currículo nacional	Alto

7.6 Autoridad

Su autoridad está relacionada con el propio desarrollo de las clases impartidas hacia los estudiantes.

Esta posición reporta al Jefe de área

7.7 Competencias de Liderazgo.

1. Enfocarse para crear valor		
Centrarse en acciones que estén alineadas con la estrategia y objetivos de la Unidad Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo", situar al cliente en el centro de nuestras actividades. Buscar la simplicidad		
a. Establecer estrategias	**Requerido ☒**	**No requerido ☐**

Título: Perfil de Puesto		
Área: Talento Humano	**Código:** DP—DOC-01	Pág. 8 de 10
Efectivo a partir de: 01 Agosto 2022	**Versión:** 01	
Reemplaza a: Documento Nuevo		
Referencia: Selección y Contratación de Personal		

Acepta las responsabilidades, se orienta a resultados, y alcanza los objetivos previstos. Se asegura que las personas, los procesos y los sistemas de la organización cumplan las expectativas. Es disciplinado y establece claramente las responsabilidades

a. **Facilitando el rendimiento** **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador ☒

Utiliza los valores y los pilares de la Institución Educativa Particular "Ecuatoriano Suizo" como directriz para su propio comportamiento en el trabajo
Ofrece y solicita activamente retroalimentación
Brinda retroalimentación de manera veraz y objetiva
Ofrece apoyo a otros compartiendo conocimiento y brindando cooperación
Identifica niños con problemas y los reporta adecuadamente de acuerdo a los protocolos establecidos.
Propende el desarrollo de valores tanto con sus compañeros como fuera del aula de clase

Líder ☐

Construye una organización que permite a sí mismo y a otros cumplir con las expectativas
Ofrece autonomía y dirección apropiadas.

Delega responsabilidades y asegura una clara rendición de cuentas.

Impulsa a sus empleados al éxito proporcionando los recursos y apoyo necesarios.

b. **Alcanzando los resultados** **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador ☒

Es disciplinado y se responsabiliza de sus propias acciones
Prioriza actividades y calcula el esfuerzo apropiado
Trabaja de manera estructurada y utiliza sistemas y herramientas para optimizar su propia eficiencia
Muestra tenacidad y persistencia cuando se confronta con obstáculos y resistencias
Reporta problemas en los niños y crisis de valores efectivamente y se interesa por concientizar a la comunidad educativa al respecto

Líder ☐

Ofrece estándares claros / expectativas de rendimiento.
Evalúa el rendimiento individual de manera imparcial, justa y objetiva basado en la experiencia concreta y en la observación.
Reconoce el rendimiento y recompensa apropiadamente a los de mayor rendimiento
Dirige y resuelve asuntos de rendimiento.

4. Innovar, Aprender y Cambiar

Crea un entorno en que puedan surgir nuevas ideas. Estimula puntos de vista y soluciones inusuales
Es activo en la búsqueda y aplicación de nuevos conocimientos

a. **Innovación** **Requerido ☒** **No requerido ☐**