



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO

EDUCACIONAL

**Competencias del Liderazgo Educativo en los directivos de la Unidad
Educativa Margarita Amestoy de Sánchez, de la ciudad de Guayaquil,**

durante el año lectivo 2016-2017

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Ramírez Zöllner, Gina María

DIRECTOR: Merchán Márquez, Rodrigo Oswaldo

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Msc.

Rodrigo Oswaldo Merchán Márquez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado “Competencias del Liderazgo Educativo en los directivos de la Unidad Educativa Margarita Amestoy de Sánchez, de la ciudad de Guayaquil, durante el año lectivo 2016-2017” realizado por Ramírez Zöller Gina María, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Guayaquil, septiembre de 2017

f)

Msc. Rodrigo Oswaldo Merchán Márquez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ramírez Zölller Gina María declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: “Competencias del Liderazgo Educativo en los directivos de la Unidad Educativa Margarita Amestoy de Sánchez, de la ciudad de Guayaquil, durante el año lectivo 2016-2017” de la Titulación MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL siendo el Msc. Merchán Márquez Rodrigo Oswaldo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

(f)

Ramírez Zölller Gina María

C.I.: 0915935985

DEDICATORIA

Dedico el presente estudio a mis hijos que, son fuente de mi inspiración, por los cuales he trazado un camino para que ellos, más temprano que tarde, lo sigan como ejemplo. A ellos, mi amor y mi vida.

Ramírez Zöllner Gina María

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primera instancia, a Dios que me ha permitido seguir con este propósito, a pesar de los inconvenientes.

A Cristina que, me ha apoyado en todo momento, incluso en los más difíciles, con su invaluable compañía y tolerancia.

A mi madre que, ha sido un pilar fundamental en mis decisiones, con su fortaleza y empuje.

A mis jefes que, con ejemplo y motivación, me han impulsado a dejar una huella perdurable, en el presente trabajo, para nuestro amado Lemas.

A todas las personas que, de una u otra forma, han aportado para que esta tesis cumpla con su cometido, forjando en mí, el deseo de continuar.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
Índice de figuras	viii
Índice de matrices.....	viii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	viii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
MARCO TEÓRICO	6
1.1. Definición de liderazgo	7
1.2. Liderazgo educativo	7
1.2.1. El liderazgo educativo como requisito de la mejora escolar.....	8
1.2.2. Competencias de un líder educativo.....	10
1.2.3. Competencias del líder educativo en la Unidad Educativa Margarita Amestoy de Sánchez.....	18
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	23
2.1. General	24
2.2. Específicos.....	24
DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
3.1. Contexto.....	24
3.2. Diseño de la investigación.....	26
3.3. Población	27
3.4. Muestra	28
3.5. Método de la investigación	29
3.6. Técnicas e instrumentos	30
3.6.1. Técnicas de recogida de datos.....	30
3.6.2. Técnicas de análisis de datos.....	31
3.6.3. Instrumentos.....	31
3.7. Procedimiento	35
3.8. Recursos.....	35
RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	38
4.2. Discusión de los resultados.....	46

CONCLUSIONES	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
ANEXOS.....	56

Índice de figuras

Figura 1: Prácticas claves para un liderazgo efectivo.....	12
--	----

Índice de matrices

Matriz 1. Dimensiones y rasgos del perfil del líder pedagógico	13
Matriz 2. Estándares Generales y Específicos del Desempeño Profesional Directivo	14
Matriz 3. Competencias, conocimientos, habilidades y aptitudes del líder educativo	21
Matriz 4. Competencias a considerar en un líder educativo	32
Matriz 5: Escala de medida a utilizarse	34

Índice de tablas

Tabla 1. Cantidad de docentes	28
Tabla 2. Cantidad de directivos.....	28
Tabla 3. Tamaño de la muestra docentes.....	29
Tabla 4. Segmentación de docentes por edad.....	29

Índice de gráficos

Gráfico 1. Promedio general en LEMAS de las competencias de liderazgo	38
Gráfico 2. Promedio por secciones en LEMAS sobre las competencias de liderazgo	40
Gráfico 3. Encuesta realizada a directivos	42
Gráfico 4. Comparación de promedios entre Docentes y Directivos.....	44

Índice de anexos

Anexo 1. Instrumento 1. Cuestionario dirigido a docentes	57
Anexo 2. Instrumento 2. Cuestionario dirigido a los directivos	60
Anexo 3. Análisis de fiabilidad del instrumento 1	63
Anexo 4. Análisis de fiabilidad del instrumento 2	64

RESUMEN

A través del presente estudio, se pretende determinar las competencias del Liderazgo Educativo en los directivos de la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”, por medio de la identificación y cuantificación de las competencias (pedagógica, estratégica, talento humano, convivencia escolar), desde la perspectiva de los maestros hacia sus directivos y con criterio de autoevaluación de los directivos.

Se realizó una investigación dirigida a docentes y directivos con un cuestionario de respuesta múltiple cuantitativa en la escala de Likert dividiéndose en la percepción de los maestros sobre sus directivos, segmentación por secciones de escolaridad y una autoevaluación de la dirigencia de la institución.

Con esto se persigue el cambio en las aptitudes de liderazgo de los directivos para que destaquen los procesos y procedimientos de prácticas pedagógicas, nivel de planificación estratégica educativa, la gestión del talento humano y la convivencia escolar.

El liderazgo educativo no es opcional, es menester su aplicación para lograr la excelencia académica, la transformación en miras de la democratización de la enseñanza en todos los niveles y la gestión que busque un equilibrio entre la administración y lo académico.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, competencias, procesos, prácticas pedagógicas, administración.

ABSTRACT

The present study aims to determine the competencies of Educational Leadership in managers of the educational unit “Margarita Amestoy de Sánchez”, through the identification and quantification of competences (pedagogical, strategic, human talent, school coexistence), from the perspective of teachers towards their managers and with the criterion of Self-evaluation of the directors.

A research was conducted for teachers and managers with a quantitative multiple response questionnaire on the Likert scale, divided into the teachers' perception of their managers, segmentation of schooling sections and a self-assessment of the institution's leadership.

This is aimed at achieving a change in leadership skills of managers to highlight the processes and procedures of pedagogical practices, level of strategic educational planning, management of human talent and school coexistence.

Educational leadership is not optional, it needs to be applied in order to achieve academic excellence, the transformation of the democratization of education at all levels and the management that seeks a balance between administration and academics.

KEYWORDS: Leadership, competencies, processes, pedagogical practices, administration.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación está comprendido dentro de la línea de investigación del Liderazgo Educativo, el cual consiste en la percepción que tienen los docentes y la autoevaluación de los directivos sobre las competencias necesarias para liderar el área pedagógica, estratégica, talento humano y de convivencia escolar de la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”.

Este tema es de mucha importancia ya que las corrientes y tendencias de alcanzar la calidad educativa se impone en el mundo y es un baluarte en América Latina, respaldada por organismos internacionales como la UNESCO, el cual destaca la participación activa de los directivos con el propósito de alcanzar la excelencia académica. Razón por la cual, se hace menester que los líderes trabajen con empeño en el desarrollo de esas competencias en aras de promover acciones que permitan, no sólo mejorar el aprendizaje de los estudiantes, sino además generar un contexto que incluya la planificación estratégica y la convivencia escolar que son factores que inciden en el desenvolvimiento de las actividades docentes ante la posibilidad de promoción en el área directiva.

En la investigación realizada, se revelará la identificación de las competencias del líder educativo a través de las perspectivas que tienen los docentes de la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez” en cuanto al liderazgo de los directivos de la institución. Ésta investigación fue segmentada por las secciones de escolaridad de la institución: preescolar, primaria, secundaria y vespertina, disgregando así el nivel de percepción en esas secciones. Del mismo modo se la realizó a los directivos, quienes, a manera de autoevaluación, vertieron sus criterios sobre los mismos ejes. Los resultados obtenidos reflejan que la relación de la óptica docente – directivo es muy amplia, existiendo una brecha entre ambos criterios, lo que pudiese converger en una ausencia de comunicación que no permite alinear las competencias de liderazgo.

A sabiendas que el tema de Liderazgo Educativo es muy importante para las instituciones

educativas contemporáneas, se contó con el respaldo de la rectora para la difusión del interés de realizar la investigación dentro del claustro administrativo y docente ya que lo consideraron una oportunidad de conocer el interior de la organización en cuanto a liderazgo educativo. Se puede considerar que existió un poco de escepticismo por parte de ciertos docentes que consideraron que el estudio pudiese quedar en letra muerta ante la falta de acciones correctivas y preventivas, a favor de los intereses de la institución. Es importante mencionar la importancia que tuvo el uso de la tecnología al diseñar y promover la encuesta, la cual fue de mucha ayuda al momento de tabular los datos para la presentación del informe.

Una vez analizado el contexto de la Unidad Educativa Margarita Amestoy de Sánchez, se procedió a realizar el diseño de investigación por medio de una investigación de campo, recolectando de forma directa los datos de los sujetos a investigación, en este caso directivos y docentes, por su descripción es considerada investigación no experimental de formato cuantitativo para la revisión de sus variables de forma independiente en su estado natural. Lo que sí se interpondrá serán las respuestas de ambos sujetos investigados, es decir, docentes y directivos para diferenciar sus opiniones en cuanto al liderazgo de las competencias educativas. En cuanto a población y muestra se seleccionó al total de los directivos, con 12 integrantes y una muestra de 40 docentes.

Para la obtención de las respuestas en forma de datos, el instrumento adoptado es un cuestionario de preguntas de respuesta múltiple, por medio de una escala de Likert. Luego los datos serán tabulados para ser representados en forma gráfica con el propósito de ser analizados e interpretados dentro del contexto de la institución para la presentación del respectivo informe.

La presentación del trabajo está segmentada en capítulos, de los cuales el primero destaca al marco teórico en el cual se describe los conceptos básicos de liderazgo en nivel general, para luego dar paso al liderazgo aplicado a la educación, haciendo énfasis en la importancia del liderazgo educativo como componente de la mejora escolar. Se describen las

competencias del líder educativo y sus componentes técnicos, humanos y de gestión tanto en la parte administrativa como en la académica.

En el capítulo dos se señalan los objetivos para la determinación del nivel de competencias en liderazgo educativo de los directivos en la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”, el cual se concreta en el diseño metodológico, descrito anteriormente, para la identificación de las competencias, la evaluación de las secciones educativas y hacer la respectiva comparación entre la opinión de los docentes y los directivos.

En el capítulo tres se presentarán los resultados de la investigación para su respectivo análisis y discusión de los hallazgos en la que se descubre y se manifiesta la estructura del nuevo conocimiento con el que contribuye el trabajo de titulación, en donde se relaciona la teoría con los resultados obtenidos de la investigación; en las categorías de análisis expuestas se encuentra la tabulación general por parte de los docentes en las cuatro competencias de liderazgo educativo, luego la segmentación por secciones de escolaridad y por último el cotejo entre la percepción de docentes y directivos.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1. Definición de liderazgo

¿Qué es el liderazgo? La palabra liderazgo proviene de la lengua inglesa, a diferencia de la mayoría de palabras en español que provienen de raíces latinas, liderazgo se deriva del vocablo “lead”, relacionado con el verbo “to lead” que se refiere a la capacidad de conducir hombres hacia un objetivo (Rojas & Gaspar, 2006).

A través de los años, se han realizado diferentes planteamientos de lo que significa liderazgo. En este sentido, podemos mencionar a Bass (1990), quien indica que el liderazgo es motivar a las personas para que hagan más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se puedan producir cambios en los grupos, en las organizaciones y en la misma sociedad, tal como se manifiesta en este concepto (Bolívar A. , ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta, 2010)

“...entendemos por <<liderazgo>>, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes.” (pág.13).

Raymond B. Cattell, creador de la Teoría del rasgo, recoge el concepto de liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo.

Idalberto Chiavenato (2006), lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

De estas premisas, podemos recoger que el liderazgo consiste en el arte de conducir personas, a través de una influencia interpersonal, hacia objetivos que contribuyan al bien común de toda la organización, lo que genera confianza en sus miembros; esto implica que goza de más autoridad que potestad sobre sus subordinados. Para lograr un liderazgo efectivo, el líder deberá reunir ciertas competencias personales, de las que hablaremos a lo largo del presente estudio.

1.2. Liderazgo educativo

Para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización, deberá existir un líder que será el responsable de influir positivamente y motivar a los integrantes de la organización para conseguir objetivos comunes; este tipo de liderazgo deberá estar presente inclusive en

las organizaciones dedicadas a la educación. Tal como lo afirma Rivera (2011), el liderazgo implica no sólo el desarrollo de aptitudes sino la posibilidad de conducir a las organizaciones moldeando las actitudes, las motivaciones y el comportamiento de las personas (Rivera, 2011).

En virtud de lo anteriormente mencionado, diferentes autores realizan su aporte de lo que significa el liderazgo educativo; así pues, según Firestone y Riehl (2005), el liderazgo es la actividad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas a alcanzar por la escuela; esto se complementa con lo que ya se ha venido planteando en la Unesco (2005), “Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.”, le siguen muy de cerca las afirmaciones de Robinson, Hohepa, y Lloyd (2009, p.70) cuando indican que el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009).

Podemos concluir entonces que, el liderazgo educativo es motivar e influir en los docentes para que hagan más de lo que ellos mismos esperan, transformando sus actitudes y generando en ellos acciones propicias que permitan alcanzar las metas de la escuela. Este tipo de liderazgo contribuye significativamente al desarrollo de una nueva sociedad, en específico a la formación integral de los nuevos ciudadanos que posteriormente la lideraran.

1.2.1. El liderazgo educativo como requisito de la mejora escolar.

Muchos investigadores han indicado que, a la hora de plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación, se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave, puesto que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar. En este sentido, se identifica al liderazgo como una cualidad significativa entre los miembros de una comunidad educativa, con miras al mejoramiento escolar.

Por su parte, desde el 2006 al 2008, la OCDE realizó un estudio sobre liderazgo educativo en todo el mundo, con la participación de más de 20 países, en donde se elaboró el proyecto *Mejorar el liderazgo escolar*, el cual generó un conjunto significativo de conocimientos sobre este tema presentado en informes nacionales e informes innovadores de estudios de caso, entre los cuales se destaca la siguiente premisa “*Los estándares de la enseñanza y el aprendizaje necesitan mejorar y hacerlo de manera continua para que las escuelas consigan asegurar que los niños y los jóvenes puedan ser exitosos en el futuro. Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden.*”

En este sentido, nuestro país, Ecuador, ha dado pasos significativos en la elaboración de estándares de aprendizaje para las diferentes áreas de conocimiento, estos se encuentran planteados en el Acuerdo Ministerial No. 0482-12, reformado en noviembre del 2016 que, en su parte pertinente indica *“Los estándares de aprendizaje serán referentes para la evaluación externa orientada a la medición de logros de aprendizaje de los estudiantes; los cuales serán empleados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa -INEVAL- o por cualquier otra institución que realice evaluación externa”*. El sostenimiento de estos estándares va de la mano con aquellos que contribuyen al mejoramiento de la gestión educativa y el desempeño profesional, tanto del docente como del directivo.

Vemos entonces que la cuestión del liderazgo educativo se sitúa en la preocupación común en los sistemas educativos sobre qué se puede hacer, aquí y ahora, para mover y dinamizar las escuelas, de modo que puedan conseguir mejoras en los aprendizajes de todos los estudiantes. Esto se hace evidente, hoy en día, en todas las políticas educativas internacionales, tal como lo afirma la OCDE (2009) *“el liderazgo escolar desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares”*. Por tanto, el liderazgo educativo va vinculado a la mejora educativa (OCDE, 2009).

Podemos reafirmar entonces que, al hablar de mejora educativa, el liderazgo educativo ejerce una influencia directa en el aprendizaje de los estudiantes, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. En otras palabras, las competencias que el líder posea, no solo incidirán en la mejora de los aprendizajes sino en la mejora continua de toda la institución educativa, a través de la plantilla docente.

En este punto de nuestro estudio, resulta importante recalcar lo que entendemos por *“aprendizaje”*: proceso de adquisición e interiorización del conocimiento, que se conecta con los conocimientos previos, volviéndose significativos para el aprendiz. Este tipo de aprendizaje, es posible alcanzarlo influyendo en el que enseña y en las condiciones en que se desarrolla su proceso de enseñanza, dentro y fuera de una institución educativa. Así pues, la función del docente será desarrollar en el estudiante no solo la capacidad de *“aprender”* sino además la de *“aprender a aprender”*, de tal manera que haga uso de sus propias herramientas cognitivas para acercarse, descubrir, transformar y hacer suyos los distintos objetos de conocimiento.

La creación de esta cultura centrada en el aprendizaje requerirá promover la cooperación entre los docentes, el involucramiento de la comunidad y la administración, su compromiso y responsabilidad ante lo que se quiere conseguir; es ahí justamente donde la labor de un

líder educativo cobra vital importancia y permite la cohesión de todos los actores del proceso educativo.

A la par, el liderazgo educativo debe ser capaz de adaptarse a los cambios que impone la sociedad sobre la educación de sus miembros, por lo que se requiere flexibilidad, adaptabilidad y compromiso en la mejora educativa; el líder deberá influir sobre aquellos que conforman la institución, movilizándolos hacia estos nuevos cambios y preparándolos para los que vendrán.

Si bien es cierto, la concepción de un liderazgo educativo ha cambiado a lo largo del tiempo, con mucha más razón se hace evidente que, este deberá proveer a los directivos de las instituciones educativas, las habilidades necesarias que les permitan no sólo abandonar una gestión netamente burocrática de los establecimientos educativos, sino reunir las condiciones indispensables para el manejo de dichas instituciones, puesto que para dirigir hay que liderar, esto es, trabajar de manera conjunta con todos los sectores que conforman la comunidad educativa como, docentes, estudiantes y padres de familia, llevándolos hacia una sola meta en común, mejorar los procesos de aprendizaje y en consecuencia la calidad educativa del establecimiento.

Se espera, entonces, que un líder educativo maneje con creatividad, eficiencia, pero sobre todo con valores y principios éticos que marquen el camino de toda la organización y dirija sus esfuerzos hacia el desarrollo integral de sus estudiantes.

1.2.2. Competencias de un líder educativo.

Iniciaremos comentando lo que es una competencia, la cual comprende los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y aplicarlos en el mundo en el que se desenvuelve, de tal forma que les ayudan a desarrollar su trabajo de forma exitosa.

En cuanto a las competencias que deberá tener un líder educativo, algunos prominentes estudios que se realizaron, en cuanto a la eficacia escolar, tienen relación con enfoques como el liderazgo transformacional, citado por primera vez por Bass (1978), donde se le atribuía competencias como carisma, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual; y que, tal como lo menciona Vásquez (2013) en su reflexión sobre liderazgo indica que, el líder transformacional rompe los esquemas organizacionales para crear una visión del futuro e invierte mucho tiempo en compartirla. A través de este proceso, el líder aclara el presente y muestra cómo el pasado lo ha influenciado, para finalmente utilizar a ambos para transformar el futuro (Vásquez, 2013).

Pues resulta evidentemente necesario un nuevo concepto de liderazgo escolar, aquel que

transforme la vieja escuela y la dirección hacia la mejora educativa, por lo que este nuevo líder deberá incluir ciertas competencias como, una orientación inclusiva y facilitadora; un enfoque institucional hacia el aprendizaje de los estudiantes; una administración eficiente y habilidad para el manejo de presión y soporte a sus seguidores.

Las competencias que se destacan en los directivos de escuelas eficaces son de un liderazgo profesional centrado en lo pedagógico, tal como lo manifiesta Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013); esta intervención en lo pedagógico puede ser directa (centrada en mejorar la enseñanza) o indirecta (focalizada en crear las condiciones para una mejor enseñanza y aprendizaje). A breves rasgos, se entiende que el liderazgo pedagógico directo busca realizar las gestiones necesarias que permitan alcanzar un mejoramiento en el proceso enseñanza-aprendizaje, aportando en la calidad del currículum, en la metodología de enseñanza, en las técnicas e instrumentos de evaluación, así como en la formación del docente. Por otro lado, el Liderazgo pedagógico indirecto busca proveer de las condiciones necesarias para que ese proceso enseñanza-aprendizaje se lleve con éxito, tal como se plantea de manera directa; esto implica crear políticas institucionales, favorecer en la provisión de recursos y aportar desde la gestión con las decisiones que aseguren alcanzar una alta calidad en el aprendizaje, la enseñanza y la formación docente (Bolívar, López, & Murillo, 2013).

En una investigación modélica, Leithwood, Day et al. (2006) han descrito cuatro grandes categorías de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, Day, & al., 2006)

1. Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo). Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los estudiantes. Para esto desarrollan prácticas tales como: identifica nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear al staff y a los estudiantes de acuerdo con ellos.
2. Desarrollar al personal. Habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas. Prácticas coherentes son: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.
3. Rediseñar la organización. Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que

construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno. Para eso se han de posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

4. Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los estudiantes. Prácticas adecuadas son: supervisar la sala de aula; motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

Las diferentes prácticas de liderazgo las podemos apreciar en relación con las categorías indicadas, en la siguiente tabla.

CATEGORÍA	PRÁCTICAS	
Mostrar dirección de futuro, <i>Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un "propósito moral".</i>	Visión (construcción de una visión compartida)	} Motivaciones
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	
	Altas expectativas	
Desarrollar personas <i>Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.</i>	Atención y apoyo individual a los docentes	} Capacidades
	Atención y apoyo intelectual	
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)	
Rediseñar la organización, <i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i>	Construir una cultura colaborativa	} Condiciones de Trabajo
	Estructurar una organización que facilite el trabajo	
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad	
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)	
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela <i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i>	Dotación de personal	} Docentes
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)	
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	

Figura 1: Prácticas claves para un liderazgo efectivo

Fuente: Prácticas claves para un liderazgo efectivo. Leithwood, Day et al. (2006)

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

Cada categoría está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, tal como se muestra en la figura anterior. Para lograrlo, es necesario que el directivo posea competencias que le permitan impulsar la mejora educativa en la institución educativa.

Por su lado, Medina y Gómez (2014) nos presentan un modelo de caracterización de los directivos, que se explicita en el dominio de las competencias más valoradas, como son:

Gestión, Humana y Técnica (Medina & Gómez, 2014).

- La Competencia de Gestión que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante los cuales adoptará las acciones más valiosas, que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora, esto depende de la capacidad de coordinación y del estilo de motivación del líder para que se ejecute el programa desde una cultura y clima de colaboración, en el que todas las personas se sientan miembros activos y creadores de sentido en la Comunidad Educativa.
- La Competencia Humana, debido a la naturaleza de la educación y de las personas implicadas en ella, se sitúa en un lugar prioritario y demanda de los directivos, la empatía, la inteligencia emocional y la ética, como bases de la tarea y del auténtico liderazgo. Esta naturaleza humanista del liderazgo se inserta en la globalidad de las acciones formativas y se erige en la principal competencia del directivo, dado que al vivirse e identificarse con los valores más pertinentes del programa de integración, se pone en práctica su verdadera transformación y el compromiso con la educación.
- La Competencia Técnica del liderazgo se ha de integrar en el saber y en el hacer, aportando los valores y actitudes pertinentes a tal programa para alcanzar la mejora integral. La visión técnica afecta al dominio del diseño y del desarrollo del programa en las instituciones educativas, implicando a expertos que conozcan los elementos más representativos a aplicar, especialmente el significado y el impacto que para la educación de los estudiantes se espera del proyecto de mejora.

Para Gento y Cortés (2011), el ejercicio del liderazgo dentro de una institución o iniciativa educativa ha de ser eminentemente pedagógico: es decir, su perfil y actuación deben ser acomodadas a lo que es peculiar de la educación, de los resultados que implica y de los procesos que conlleva (pág. 4) (Gento & Cortés, 2011). En virtud de esto, identifica las siguientes dimensiones del perfil del líder pedagógico y los rasgos o características que correspondan:

Matriz 1. Dimensiones y rasgos del perfil del líder pedagógico

DIMENSIÓN	RASGOS
Participativa	Elige y acoge a compañeros con excelencia de acuerdo a la tarea, informa a los compañeros lo que se espera, busca consejos o sugerencias de expertos, escucha opiniones contrarias, busca soluciones, visión compartida, descentraliza la toma de decisiones, accesible.
Profesional	ejemplo para sus compañeros, preparación previa, posesión y transmisión directa de ideas, coherencia, honestidad, capacidad para rectificar

Cultural	Promueve la cultura educativa institucional, potencia la adaptación de la cultura institucional con las características del entorno, explora los intereses pedagógicos de sus compañeros, ejemplifica, con su conducta, los valores y perfil cultural de la institución
Formativa	Formación continua, impulsa en sus compañeros la formación
Afectiva	Reconocimiento a sus compañeros, confianza en sus compañeros, sentido de justicia, ayuda a los demás
Anticipadora	Pensamiento estratégico, anticipa las consecuencias, sabiduría y autoreflexión.
Carismática	Sentido del humor, optimismo, valor o coraje, reconocimiento de su autoridad profesional, reconocimiento del cargo que ocupa

Fuente: Gento, S. y Cortés, J. (2011). Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo.

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

Tal como se mencionó anteriormente, en el ámbito nacional, durante el año 2012, el Ministerio de Educación del Ecuador postula en el sistema educativo nacional, los Estándares de Calidad Educativa, entre los cuales propone los estándares de desempeño profesional directivo, ante esto, al hablar del líder educativo que necesita el Ecuador, indica:

“Un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana.”

Estos estándares de Desempeño Profesional Directivo 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 dentro de las instituciones educativas a su cargo.

Matriz 2. Estándares Generales y Específicos del Desempeño Profesional Directivo

N°	ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
<i>DIMENSIÓN A: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i>		
1	A.1 El directivo promueve la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora.	A.1.1 Dirige la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y participa en dichas acciones junto con el Gobierno Escolar.
		A.1.2 Controla y participa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y garantiza la toma de decisiones para la mejora continua.
		A.1.3 Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.
2	A.2 El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.	A.2.1 Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos.
		A.2.2 Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.
		A.2.3 Establece altas expectativas con respecto a su rol, al rol de los docentes y al rol de los estudiantes.

		A.2.4 Socializa las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.
		A.2.5 Difunde en la comunidad educativa experiencias exitosas en las que se han cumplido las altas expectativas de sus miembros y de la Autoridad Educativa Nacional.
3	A.3 El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional.	A.3.1 Dirige el desarrollo de la metodología y del proceso de autoevaluación institucional bajo responsabilidad del comité de autoevaluación, para la mejora continua de la institución.
		A.3.2 Utiliza los resultados y considera las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora.
		A.3.3 Monitorea y supervisa la utilización de diversos medios convencionales y alternativos para comunicar oportunamente información relevante a los miembros de la comunidad educativa.
		A.3.4 Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.
DIMENSIÓN B: GESTIÓN PEDAGÓGICA		
1	B.1 El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.	B.1.1 Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno.
		B.1.2 Garantiza la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto.
2	B.2 El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.	B.2.1 Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.
		B.2.2 Verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje.
		B.2.3 Supervisa y evalúa la implementación del programa de inclusión escolar.
		B.2.4 Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.
		B.2.5 Garantiza los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes.
3	B.3 El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.	B.3.1 Genera una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes.
		B.3.2 Orienta la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa.
		B.3.3 Dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.

		B.3.4 Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.
		B.3.5 Implementa y asesora políticas inclusivas en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.
DIMENSIÓN C: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS		
1	C.1 El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.	<p>C.1.1 Diseña e implementa el plan orgánico funcional, alineado a las metas institucionales.</p> <p>C.1.2 Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua.</p> <p>C.1.3 Gestiona con instancias gubernamentales y no gubernamentales acciones que promueven el mejoramiento continuo.</p> <p>C.1.4 Organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales.</p> <p>C.1.5 Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.</p> <p>C.1.6 Genera espacios de intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros y con instituciones similares.</p> <p>C.1.7 Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.</p> <p>C.1.8 Favorece la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.</p>
2	C.2 El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.	<p>C.2.1 Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI.</p> <p>C.2.2 Toma decisiones respecto al uso eficiente de los recursos, de acuerdo con lo estipulado en el PEI.</p> <p>C.2.3 Desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI.</p> <p>C.2.4 Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.</p> <p>C.2.5 Presenta periódicamente, a la autoridad correspondiente y a la comunidad educativa, su informe de rendición de cuentas.</p>
3	C.3 El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.	<p>C.3.1 Verifica el cumplimiento de la normativa y de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.</p> <p>C.3.2 Cumple con las normas establecidas para la administración del personal.</p> <p>C.3.3 Enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes.</p> <p>C.3.4 Dirige la aplicación de las disposiciones de la</p>

		Junta Distrital de Resolución de Conflictos.
		C.3.5 Dirige la aplicación de los procesos de selección y evaluación de proveedores de servicios (bar, transporte, uniformes y salud) cuando corresponda, de conformidad con la normativa vigente.
		C.3.6 Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.
4	C.4 El directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional.	C.4.1 Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.
		C.4.2 Promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la conformación de los organismos escolares y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes.
		C.4.3 Monitorea y fomenta en la institución educativa una cultura de aprendizaje y evaluación permanente, encaminada a la mejora continua del personal y del establecimiento.
DIMENSIÓN D: CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA ESCOLAR		
1	D.1 El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.	D.1.1 Lidera acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de Convivencia.
		D.1.2 Dirige el cumplimiento del Código de Convivencia.
		D.1.3 Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.
		D.1.4 Lidera acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.
2	D.2 El directivo fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.	D.2.1 Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes.
		D.2.2 Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio
		D.2.3 Dirige y evalúa las acciones implementadas para cubrir las necesidades educativas especiales y para el fortalecimiento de la comunidad.

Fuente: Estándares de calidad educativa. Ministerio de Educación, 2012

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

Como podemos observar, un liderazgo educativo supone que las competencias directivas se deban dirigir a crear condiciones y promover contextos (organizativos y profesionales) que

mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje, esto se logra, como lo afirma Bolívar (2010) cuando los directivos motivan a los profesores y fomentan el sentido de “comunidad profesional”, ayudando y guiando a los docentes entre sí para mejorar su enseñanza (Bolívar A. , 2010).

A manera de conclusión, podemos decir que si una escuela funciona bien no lo será por el solo efecto de una persona, sino porque ésta ha sabido desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, haciendo que la organización funcione bien.

1.2.3. Competencias del líder educativo en la Unidad Educativa Margarita Amestoy de Sánchez.

Centrándonos en el contexto que propone el presente estudio, la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez” es una institución educativa, que reside en la ciudad de Guayaquil y que ofrece sus servicios desde el nivel de Inicial hasta Bachillerato; su crecimiento se ha fundamentado y enriquecido en la metodología del Desarrollo del Pensamiento como un eje transversal, formulada por su matrona, Margarita Amestoy de Sánchez, en cuyas bases constructivistas se ha fortalecido el proceso enseñanza-aprendizaje, la gestión educativa, pero sobre todo la formación de docentes y directivos. Esta metodología propone el Desarrollo del Pensamiento a través del uso de los procesos de pensamiento como herramientas que facilitan la adquisición del conocimiento y, en consecuencia, fortalecen la práctica docente. Tal como lo menciona Amestoy (2002) en su estudio:

La enseñanza basada en procesos propone la aplicación de los procesos como instrumentos para dos propósitos: a) el manejo del conocimiento y b) el diseño de una didáctica que conduzca al logro del aprendizaje. Los procesos permiten seleccionar y organizar los conocimientos que se van a impartir y conceptualizar y operacionalizar una metodología de enseñanza efectiva basada en un modelo de aprendizaje activo, significativo y centrado en el constructivismo cognoscitivo, y dirigido al desarrollo de la potencialidad de las personas para aprender y aprender a aprender (p.17).

En la institución educativa, el Desarrollo del Pensamiento junto con sus estrategias didácticas, están presentes en todas y cada una de las asignaturas de cada nivel, a través de la formación continua al profesorado del centro, convirtiéndose en un eje transversal de su proceso educativo. Adicionalmente, también es incluido como una materia desde el nivel de 5to de básica hasta III de Bachillerato.

Esta metodología, según su autora (Amestoy, 2002) busca optimizar los procesos de

pensamiento que naturalmente utilizamos en el quehacer cotidiano y transformarlos en líneas de pensamiento más productivas, basada en los siguientes principios (Amestoy, 2002):

1. Pensar es una habilidad que puede desarrollarse. Para ello se requiere diseñar y aplicar procedimientos dirigidos a ampliar y estimular el uso de la mente, desarrollar estructuras que faciliten el procesamiento de la información y propiciar la práctica sistemática, deliberada, consciente y controlada de los procesos hasta lograr una actuación natural, autorregulada y espontánea.
2. Mediante el desarrollo del pensamiento es posible ampliar, clarificar, organizar o reorganizar la percepción y la experiencia, lograr visiones más claras de los problemas y situaciones, dirigir deliberadamente la atención, regular el uso de la razón y la emoción, desarrollar sistemas y esquemas para procesar información, desarrollar modelos y estilos propios de procesamiento, aprender en forma autónoma, tratar la novedad, supervisar y mejorar la calidad del pensamiento (al utilizar los modelos de procesamiento mental con eficacia y efectividad) e interactuar satisfactoriamente con el ambiente.
3. El pensamiento es un proceso propio de cada persona, y está determinado por los ambientes interno y externo que la rodea. La manera como las personas ven el mundo que les rodea está condicionada por sus experiencias previas, sus conocimientos y sus emociones.
4. El desarrollo del pensamiento contempla la adquisición de los conocimientos y el logro de las facultades, las disposiciones, las actitudes y los valores requeridos por las personas para realizar exitosamente gran variedad de actividades y actuar en diversidad de ambientes y circunstancias. Por ejemplo, utilizar la razón y regular las emociones para evitar polarizaciones; aplicar el pensamiento lógico-crítico, la creatividad, el discernimiento, tomar decisiones y resolver problemas; utilizar la lógica, la experiencia y el sentido común para interactuar exitosamente con personas y situaciones en cualquier ámbito y circunstancia.
5. La mente se concibe como un sistema abierto, activo y modificable; susceptible de ser guiado y estimulado para lograr cambios estructurales y funcionales, capaces de producir efectos sobre el desempeño humano.
6. La persona se concibe como un ente moldeable, capaz de regular su voluntad, de utilizar su independencia intelectual y de hacer el mejor uso de los avances de las ciencias del conocimiento para desarrollar su potencialidad y optimizar su producción

intelectual, su capacidad de aprendizaje y su interacción con el ambiente.

En este sentido, la institución educativa apuesta en una formación integral para sus directivos, que permee estas habilidades de pensamiento en la labor del líder educativo, brindándole herramientas para su gestión que le permitan:

- Reconocer su área de acción –radar del directivo-, reajustándola cada vez que sea necesario e identificando las posibles desviaciones o situaciones que se presenten para una oportuna y pertinente gestión.
- Valorar una “auténtica presencia” dentro de la institución, que le permita no solo ser reconocido por los miembros de la comunidad con quienes interactúa, sino también reconocerlos a ellos y a las actividades que realizan en su área de acción, lo cual se podría resumir en la siguiente frase: “Estar donde se debe estar, hacer lo que se debe de hacer”.
- Trabajar en equipo, con perfecta armonía, la cual se traduce en dos conceptos –alineación y sincronización-; el primero que, no es más que identificar hacia dónde vamos como institución, cuáles son nuestros principios y políticas y “alinear” nuestra marcha en virtud de aquello; el segundo que consiste en la coordinación de las actividades de su área de acción con las institucionales, reconociendo que son parte de un todo, dirigidas hacia un único fin, educar personas comprometidas con su formación y crecimiento continuo.
- Fortalecer su identidad institucional, reafirmando el deber ser como gestores de una educación de calidad, basada en principios morales y valores, que busca formar ciudadanos que sirvan de manera idónea a su comunidad y que contribuyan al desarrollo de la sociedad.

En virtud de lo expuesto, el líder educativo de la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez” debe desarrollar competencias que le permitan ejercer un liderazgo auténtico, basado en un pensamiento productivo que sea coherente con los principios institucionales, fortalezca las relaciones entre los diferentes actores de la comunidad educativa, favorezca las condiciones del proceso enseñanza aprendizaje y, por ende, propicie la mejora en la calidad educativa que brinda la institución.

En este estudio, se propone que las diferentes competencias del líder educativo, se podrían resumir de la siguiente manera:

Matriz 3. Competencias, conocimientos, habilidades y aptitudes del líder educativo

COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y APTITUDES
GESTIÓN PEDAGÓGICA	El líder se compromete con la mejora educativa, desarrolla y planifica los programas educativos de la institución en aras de conseguir aprendizajes significativos en el proceso enseñanza-aprendizaje.
GESTIÓN ESTRATÉGICA	El líder tiene visión de futuro, se inserta en un mundo globalizado, permea las necesidades de la sociedad, propone y auspicia proyectos de cambio e innovación.
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	El líder motiva, valora, escucha e impulsa a los docentes a formar parte de la mejora educativa de la institución, propone programas de formación profesional y continua.
GESTIÓN EN LA CONVIVENCIA ESCOLAR	El líder establece valores institucionales y alinea a la comunidad educativa de acuerdo con ellos, modela constantemente el "deber ser", retroalimenta constantemente, realiza actividades que propicien la resolución de conflictos y un clima de confianza y armonía, de acuerdo a las normativas institucionales

Fuente: Propia

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

Si bien es cierto, hemos querido dejar claro que la competencia de gestión pedagógica es y debe de ser el motor, el corazón, la finalidad última de la labor de un líder educativo; para conseguirla, se hace también necesario actuar, efectivamente, a través de las otras competencias de gestión estratégica, del talento humano y de convivencia escolar que impulsan indirectamente hacia la mejora educativa de la institución y por tanto a mejorar los resultados del aprendizaje de sus estudiantes.

CAPÍTULO II
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

OBJETIVOS

Los propósitos que se pretenden alcanzar con el presente proyecto son:

2.1. General

- Determinar las competencias del Liderazgo Educativo en los directivos en la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”.

2.2. Específicos

- Identificar las competencias del líder educativo desde las perspectivas de los docentes, dentro de la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”.
- Evaluar en las diferentes secciones la participación de las competencias de liderazgo educativo de los directivos en la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”.
- Relacionar la autoevaluación de los directivos en cuanto a las competencias de liderazgo educativo en la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”.

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Contexto

La Unidad Educativa Margarita Amestoy de Sánchez inició sus actividades en el año 2009, como una institución anexa a la Unidad Educativa Mariscal Sucre, debido a la vasta experiencia académica que sus promotores poseen. Luego obtuvo su autonomía a partir del año 2010.

Desde un principio, la filosofía institucional desde el punto de vista académico, estuvo basada en la implementación de la Metodología de “Aprender a Pensar” tanto en niveles primarios como en la secundaria.

Inició sus actividades con 283 estudiantes, en la actualidad cuenta con 1315 estudiantes, en búsqueda y logro de una oferta académica orientada al servicio de la comunidad, respaldada por la integración tecnológica dentro del aula, la propuesta constructivista que brinda la metodología, tanto como asignatura, así como estrategia didáctica en el proceso enseñanza-aprendizaje; también cuenta con laboratorios de computación y de ciencias,

además de otros salones especiales.

Actualmente su oferta educativa se encuentra dividida en dos jornadas académicas, matutina y vespertina. Dentro de la jornada matutina, se encuentran implementados los niveles de Inicial hasta Bachillerato, mientras que, en la jornada vespertina encontramos los niveles de Inicial hasta 7mo grado de Educación General Básica. Cuenta con una plantilla de 82 docentes, 23 colaboradores entre personal administrativo y de servicio, además de 12 directivos.

Como parte del contexto institucional, es importante conocer los principios que fortalecen la identidad institucional:

Misión

Educar personas comprometidas con su formación y crecimiento continuo, basado en sólidos principios morales y valores, transmitiendo modelos de pensamiento asertivos, en acciones propicias para superarse en todos los ámbitos del saber y ser que les permita servir de manera idónea y efectiva a su comunidad y a su patria.

Visión

Soñamos con un egresado que tenga espíritu emprendedor, y que ejerza de manera plena y consciente su libertad, comprometido en retribuir con su trabajo y servicio a la comunidad que le permitió desarrollarse.

Ideario

La responsabilidad de implementar los principios, las políticas y los valores institucionales enmarcados en el modelo de gestión educativa, los estándares de calidad educativa y el currículo nacional vigente nos compromete a alcanzar las propuestas establecidas en nuestra visión y misión. Por lo cual los padres de familia, docentes y directivos acordaron establecer el siguiente ideario:

- Los niños y los jóvenes son y serán el eje principal de nuestras actividades de enseñanza-aprendizaje.
- Toda actividad se orientará a mejorar la calidad de nuestro servicio educativo que brindamos a nuestros niños y jóvenes.
- Formamos personas que desarrollen su autonomía y aprendan a ejercer de manera gradual su libertad.

- Nuestra institución es un espacio donde se vive la paz y no la violencia, a través del diálogo, las relaciones interpersonales de buen trato y de afecto, y las normativas de convivencia practicadas en cada momento dentro de la institución educativa.
- Contribuimos con la educación de calidad con calidez para el desarrollo global de cada persona.
- Buscamos siempre crear un ambiente de interculturalidad, de solidaridad entre todos y por sobre todo el respeto hacia la naturaleza.
- Tanto los niños, jóvenes, docentes, directivos y padres de familia participan responsablemente de la vida institucional.
- Fortalecemos el desarrollo pleno de la personalidad de los estudiantes en todos los aspectos: psicobiológico, cognitivo y socio-afectivo.
- Garantizamos la educación laica, donde se respeta la libertad de religiones, cultos o doctrinas, evitando la imposición de cualquiera de ellos.
- Educamos con flexibilidad para que los niños y jóvenes se ajusten a las diversidades y realidades locales y globales, preservando la identidad nacional y la diversidad cultural, para asumirlas e integrarlas en el quehacer educativo nacional, tanto en sus conceptos como en sus contenidos, base científica- tecnológica y modelos de gestión.
- Desarrollamos capacidades para iniciar nuevos retos que contribuyan a su permanente desarrollo, para tener visiones, para imaginarse el futuro y, frente a ello, actuar en consecuencia.
- Situarse en ser proactivo bajo condiciones de incertidumbre y de cambio constante.

3.2. Diseño de la investigación

Iniciaremos identificando lo que se conoce como “diseño de investigación”, tal como lo afirma Arias (2012), el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. (pág. 28).

En este sentido, se debe hacer referencia a un primer aspecto, en cuanto al diseño seleccionado para el presente estudio, en donde se ha identificado esta investigación como un estudio de campo, tal como lo menciona Arias (2012), la investigación de campo es

aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (Arias, 2012).

Adicionalmente, para el diseño de esta investigación, se toma en consideración lo que manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2010), sobre los diseños no experimentales cuantitativos, que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Tal como lo indica Arias (2012), la misión de estos diseños es observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre éstas. Es decir, cada característica o variable se analiza de forma autónoma o independiente. Por consiguiente, en este tipo de estudio no se formulan hipótesis, sin embargo, es obvia la presencia de variables.

En virtud de esto, se lo considera una investigación transversal o transeccional porque los datos serán recopilados durante un tiempo determinado, esto es en la tercera semana del mes de junio de 2017.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Por lo expresado anteriormente, en el presente estudio se ha considerado utilizar un enfoque no experimental, cuantitativo, descriptivo y, por ende, transversal, ya que se pretende determinar las competencias del líder educativo, en los directivos de la institución educativa del contexto, analizándolas de forma independiente y cuya recogida de datos será realizada en un tiempo estipulado.

3.3. Población

La Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez” posee una población conformada por 82 docentes que se distribuyen entre las secciones de Preescolar, Primaria y Secundaria en la jornada matutina y las secciones de Preescolar y Primaria en la jornada vespertina, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 1. Cantidad de docentes

SECCIÓN	CANTIDAD DE DOCENTES	%
Preescolar	19	23%
Primaria	22	27%
Secundaria	24	29%
Vespertina	17	21%
TOTAL	82	100%

Fuente: Departamento de nómina de la unidad educativa
Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

Con respecto a los directivos la institución cuenta con una población de 12 directivos que se distribuyen de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 2. Cantidad de directivos

CARGO	CANTIDAD DE DIRECTIVOS	%
Supervisoras	4	33,33%
Coordinadoras (Académica, Inglés, Gestión Escolar, DECE)	4	33.33%
Director Sistemas	1	8,33%
Rectora	1	8,33%
Director General	1	8,33%
Director Corporativo	1	8,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Departamento de nómina de la unidad educativa
Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

3.4. Muestra

Siendo que nuestra población de docentes tiene un valor de 82, el tamaño calculado para la muestra, de acuerdo a las características de la población y al tipo de variable implicada que, en este caso, es de escala (razón), es de 17 sujetos. Este dato se obtiene calculando el tamaño muestral para una población finita, en donde se han considerado un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%; se obtiene entonces una muestra que representa el 20,73% de la población. Sin embargo, se ha considerado para el tamaño de la muestra a 40 docentes, con el objetivo de que el presente estudio sea más exhaustivo en el análisis de sus resultados.

Tabla 3. Tamaño de la muestra docentes

SEXO	CANTIDAD DE DOCENTES	%
Femenino	36	90,00
Masculino	4	10,00
TOTAL	40	100,00

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

Tabla 4. Segmentación de docentes por edad

EDAD	CANTIDAD DE DOCENTES	%
Menor a 30 años	7	17,50
Entre 30 y 45 años	31	77,50
Mayor a 45 años	2	5,00
TOTAL	40	100,00

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

En el caso de los directivos, tomaremos la población completa que corresponde a un total de 12 sujetos. Esto es, el tamaño de la muestra será igual al de la población.

3.5. Método de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

El método deductivo es aquel que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico estadístico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez, en base a datos numéricos precisos.

En consecuencia, dentro de este estudio, se ha establecido como método de investigación, el método hipotético – deductivo que deriva, de las preguntas de investigación, las variables involucradas para analizarlas, y elevarlas a una teoría, es decir, plantea el problema de investigación, definiendo su objetivo y su pregunta, selecciona el diseño de investigación y aplica técnicas de recolección y análisis de datos para obtener resultados, que en nuestro caso, respondan a las preguntas de investigación planteadas.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se propone utilizar un cuestionario que recoja, desde el punto de vista de los directivos y docentes, las competencias que tienen los directivos, para que sean considerados líderes educativos. Cabe mencionar que, se incluirá dentro de los instrumentos datos para recoger información sociodemográfica que permitan luego relacionarlos con la determinación de las competencias del líder educativo en el contexto institucional.

3.6. Técnicas e instrumentos

3.6.1. Técnicas de recogida de datos.

En lo que se refiere a las técnicas de recogida de datos, Arias (2012) indica “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2012).

De acuerdo a McMillan y Schumacher (2005), las técnicas de investigación cuantitativa destacan categorías a priori para la recogida de datos en forma de números. La meta es proporcionar descripciones estadísticas, relaciones y explicaciones. Las técnicas cuantitativas se emplean en diseños experimentales, descriptivos y correlacionales (McMillan & Schumacher, 2005).

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010), indica que las encuestas de opinión serían investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales - causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos.

Por lo descrito anteriormente, la técnica escogida en esta investigación es la encuesta de opinión (surveys), en su modalidad escrita; la misma que será aplicada individual y voluntariamente a la muestra de docentes y directivos de la Unidad Educativa “Margarita

Amestoy de Sánchez”.

Los cuestionarios abarcan una variedad de documentos en los que el sujeto responde a cuestiones escritas que sonsacan reacciones, opiniones y actitudes.

3.6.2. Técnicas de análisis de datos.

Dentro de la técnica de análisis de datos, se ha considerado los niveles de medición de las variables y mediante la estadística, se determina que se realizará un análisis de datos descriptivo, que consiste en describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable; esto se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable.

A continuación, se deberá obtener las medidas de tendencia central que son puntos en una distribución obtenida, los valores medios o centrales de ésta, y nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición. Las principales medidas de tendencia central son tres: moda, mediana y media. El nivel de medición de la variable determina cuál es la medida de tendencia central apropiada para interpretar.

Luego procedemos al cálculo de las medidas de la variabilidad que son intervalos que designan distancias o un número de unidades en la escala de medición. Las medidas de la variabilidad más utilizadas son rango, desviación estándar y varianza.

Cabe destacar que, al describir nuestros datos, respecto a cada variable del estudio, interpretamos las medidas de tendencia central y de la variabilidad en conjunto, no aisladamente. Consideramos todos los valores. Para interpretarlos, lo primero que hacemos es tomar en cuenta el rango potencial de la escala para proceder al análisis del conjunto de medidas obtenidas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 287 - 294).

3.6.3. Instrumentos.

Tomando como referencia que la técnica seleccionada para la recolección de datos es la entrevista, los instrumentos seleccionados para el estudio son:

- Cuestionario dirigido a una muestra de docentes, con la finalidad de conocer las competencias que como líderes educativos tienen los directivos de la institución, de acuerdo a sus criterios (ver Anexo 1).
- Cuestionario dirigido a los directivos, con la finalidad de que autoevalúen sus competencias como líderes educativos (ver Anexo 2).

Los instrumentos utilizados en el presente proyecto han sido adaptados, por un lado, del

estudio “El Liderazgo Pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un Programa de Mejora en un Centro de Educación Secundaria”, desarrollado por Antonio Medina Rivilla y Rosa María Gómez Díaz, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (España) y, por otro lado, de los Estándares de Desempeño Profesional Directivo que estipuló el Ministerio de Educación ecuatoriano, en el año 2012.

Cabe indicar que en cuanto al cuestionario utilizado en el estudio desarrollado por Medina y Gómez (2012) su diseño ha seguido un proceso pertinente con las exigencias de validez de contenido y fiabilidad, completando la modalidad de preguntas cerradas, siguiendo la técnica de Likert y la escala de 1 (menor) y 6 (mayor) (Sammons y col, 2011) con las abiertas. La validez de contenido del cuestionario, se ha llevado a cabo mediante jueces expertos, quienes han valorado la claridad, pertinencia, coherencia y adecuación de cada cuestión al objeto de estudio; seleccionando las que cumplían los criterios, en su mayor estimación. En lo que respecta a la fiabilidad se ha obtenido mediante el alfa de Cronbach, aplicada a la globalidad del cuestionario y a cada una de las competencias valoradas obteniendo unos valores de 0,91, para α de Cronbach global, y 0,92; 0,87 y 0,92 en las competencias humana, gestión y técnica, respectivamente.

En base a lo descrito anteriormente, los ítems que serán evaluados de acuerdo a las competencias a considerar en el presente estudio, para un líder educativo, son los siguientes:

Matriz 4. Competencias a considerar en un líder educativo

COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y APTITUDES	ITEMS
GESTIÓN PEDAGÓGICA	El líder se compromete con la mejora educativa, desarrolla y planifica los programas educativos de la institución en aras de conseguir aprendizajes significativos en el proceso enseñanza-aprendizaje.	Los directivos lideran y se comprometen en la gestión de programas de apoyo para la formación integral de los estudiantes
		Los directivos lideran y se comprometen con la formación continua del docente y sus prácticas educativas
		Los directivos lideran y promueven la adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinarias en atención a la diversidad y a las necesidades educativas especiales
		Los directivos retroalimentan el proceso educativo en aras de conseguir aprendizajes significativos durante el proceso enseñanza-aprendizaje
		Los directivos verifican que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje
		Los directivos generan una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo

		respecto al aprendizaje de los estudiantes.
GESTIÓN ESTRATÉGICA	El líder tiene visión de futuro, se inserta en un mundo globalizado, permea las necesidades de la sociedad, propone y auspicia proyectos de cambio e innovación.	La institución se ve impulsada por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.
		Los directivos desarrollan y evalúan su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.
		Los directivos promueven e impulsan la incorporación de proyectos o programas nuevos.
		Los directivos establecen altas expectativas con respecto a su rol, al rol de los docentes y al rol de los estudiantes.
		Los directivos impulsan la investigación e implementación de nuevos recursos y técnicas en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje
		Los directivos presentan informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	El líder motiva, valora, escucha e impulsa a los docentes a formar parte de la mejora educativa de la institución, propone programas de formación profesional y continua.	Los directivos suelen dialogar con los docentes respecto a los programas que impulsa la institución para la mejora escolar.
		Los directivos suelen dialogar con los estudiantes respecto a los programas que impulsa la institución para la mejora escolar.
		La empatía es un valor característico de los directivos
		Los directivos identifican las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua
		Los directivos evalúan la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.
		Los directivos promueven y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.
		Los directivos implementan procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
GESTIÓN EN LA CONVIVENCIA ESCOLAR	El líder establece valores institucionales y alinea a la comunidad educativa de acuerdo con ellos, modela constantemente el "deber ser", retroalimenta	Los directivos gestionan, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.
		Los directivos velan por el cumplimiento del Código de Convivencia institucional.
		Los directivos lideran acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes

	constantemente, realiza actividades que propicien la resolución de conflictos y un clima de confianza y armonía, de acuerdo a las normativas institucionales	ambientes escolares.
		Los valores más relevantes para conseguir logros en los programas de mejora escolar y una sana convivencia vienen potenciados por los líderes directivos.
		Los directivos velan por el respeto a las diferentes creencias, por la integración de diferentes culturas y por la ausencia de discriminación en la institución educativa

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

A manera de resumen podríamos indicar que son un total de 24 ítems distribuidos de la siguiente manera, 6 para las competencias de la gestión pedagógica, 6 para las competencias de la gestión estratégica, 7 para las competencias de la gestión del talento humano y 5 para las competencias de la gestión en la convivencia escolar.

La escala a utilizar para los ítems será de razón, ya que los datos que proporcionarán serán valores numéricos (métricos), en este caso se utilizará preguntas cerradas basadas en la escala de Likert para medir la reacción del sujeto en 6 niveles, donde 1 es el más bajo y 6 el más alto. De tal manera que, las escalas de medida que emplearemos en el presente instrumento serán las siguientes:

Matriz 5: Escala de medida a utilizarse

Escala	Datos	Características	Descripción
Nominal	Catagóricos (no métricos)	Categorías a las que se le puede asignar un nombre	Sexo, Sección
Razón	Escala (métricos)	Datos numéricos	Edad y competencias de liderazgo

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

Con el fin de obtener la fiabilidad de la escala aplicada, utilizaremos el cálculo de la consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach, el cual proporciona un índice que oscila entre 0 y 1. Para que la fiabilidad sea aceptada, este índice deberá tener un valor de 0,7 o superior.

La fórmula que calcula este coeficiente es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Donde:

K es el número de ítems de la escala

$\sum S_i^2$ es la suma de las varianzas de los k ítems

S_T^2 es la varianza de las puntuaciones en la escala total

De tal manera que, aplicándolo a los resultados de la encuesta, obtenemos que el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,97 para el instrumento 1 y de 0,88 para el instrumento 2; lo que claramente indica un alto índice de fiabilidad (ver Anexo 3 y 4).

3.7. Procedimiento

Los procesos que se siguieron para el desarrollo de la investigación de campo y en la estructuración del informe de investigación y para obtener los resultados del mismo fueron los siguientes:

1. Identificación de las necesidades de información sobre las competencias del liderazgo educativo en la institución.
2. Diseño del instrumento de investigación, cuestionario de preguntas adaptadas a las competencias de liderazgo educativo.
3. Validación del instrumento de investigación.
4. Levantamiento y obtención de datos por medio de la realización de las encuestas a directivos y docentes de la unidad educativa.
5. Tabulación de los datos.
6. Representación gráfica de la tabulación de datos.
7. Interpretación y análisis de los resultados.
8. Presentación de los resultados y realización del informe.

3.8. Recursos

Los recursos empleados para conseguir los objetivos del presente trabajo se definieron de la siguiente manera:

- Recurso institucional: contar con la aceptación y aprobación por parte de los directivos de la unidad educativa LEMAS y la respectiva comunicación institucional dirigida a los docentes para la realización de la investigación.

- Recursos humanos: en este caso son los docentes y directivos que participaron activamente en llenar los datos de las preguntas pertinentes en la presente investigación.
- Recursos materiales: son los instrumentos y medios con los cuales se realizó la investigación, en este caso particular la computadora e internet.
- Recursos económicos: los gastos que demandaron para la ejecución de la investigación fueron sufragados por el proponente de la misma.
- Recursos técnicos: se recurrió a la herramienta Google Forms para la elaboración del cuestionario con las preguntas relacionadas a la investigación, el cual fue compartido a través de un link y enviado por correo electrónico a los docentes y directivos. El programa tiene el atributo que a medida que se contestan las preguntas se tabula automáticamente para la presentación de resultados. Adicionalmente, permite aplicar encuestas anónimas, sin perjuicio de la investigación y sus fines.

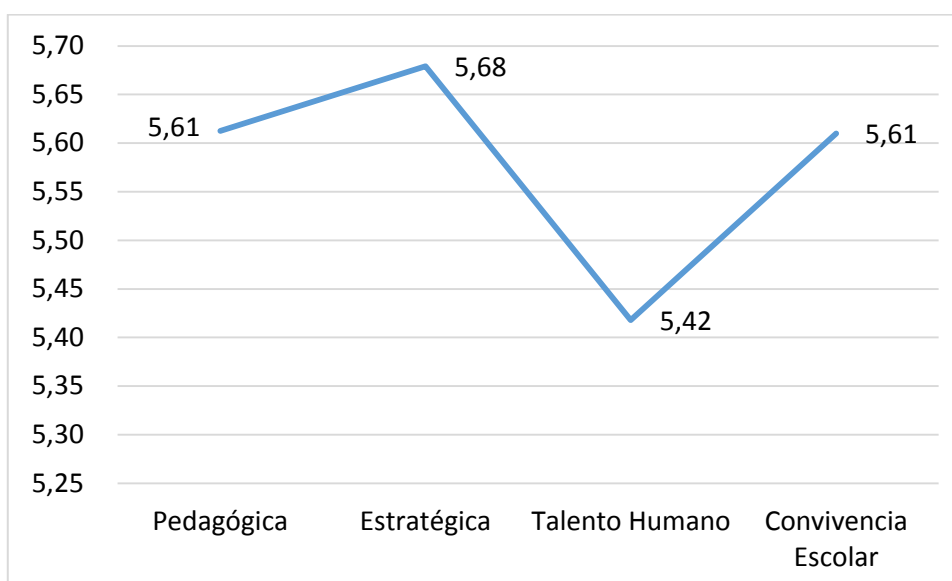
CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

Es importante conocer cuál es la percepción por parte de los docentes sobre el liderazgo educativo que imparten los directivos de la unidad educativa LEMAS. Para esto se aplicó la técnica cuantitativa en la escala de Likert en preguntas de calificación múltiple, en escala del 6 a 1 en los bloques de las competencias que están relacionadas con las áreas pedagógica, estratégica, talento humano y convivencia escolar. De la investigación realizada, una vez tabulados los datos, se llega al siguiente análisis.

Gráfico 1. Promedio general en LEMAS de las competencias de liderazgo



Fuente: Encuesta docente

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

En primer lugar, se sitúa la competencia del Liderazgo Educativo concerniente al ámbito estratégico con un promedio general de 5,68 en las respuestas obtenidas sobre un máximo de 6, tal como se muestra en el Gráfico 1. Esto implica que el docente percibe que el líder tiene visión de futuro, se inserta en un mundo globalizado, permea las necesidades de la sociedad, propone y auspicia proyectos de cambio e innovación. Esta realidad se puede evidenciar en la integración de las tecnologías que constantemente impulsa la institución, no solo en los procesos de enseñanza – aprendizaje, sino además en la gestión administrativa del establecimiento.

En segundo lugar, se encuentran tanto las competencias pedagógicas como las de convivencia escolar con un promedio de 5,61 en las contestaciones realizadas por los docentes. En cuanto a las competencias pedagógicas, los docentes perciben que los directivos se comprometen con la mejora educativa, a través de la adaptación del currículo

de acuerdo a las necesidades educativas, fortaleciendo la formación continua del docente y sus prácticas educativas, las mismas que los directivos retroalimentan y orientan en aras de alcanzar resultados de aprendizaje significativo. Situación que se puede evidenciar en la Planificación Curricular Institucional, junto con los Planes de Formación Docente que posee el centro educativo.

En lo que respecta, a las competencias relacionadas con la convivencia escolar, esta se encuentra identificada con el ideario de la institución "privilegiando los valores" que resalta los valores que profesa la institución. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta, el docente percibe que, en LEMAS, el modelo de formación del "deber ser" es de forma permanente, procurando conseguir resolver problemas por medio de decisiones asertivas que beneficien a toda la comunidad. Esto está fielmente respaldado por el Código de Convivencia institucional, el cual ha pasado por varios procesos de socialización en todas las áreas e integrantes que forman la institución. Se nota la participación activa de los directivos en los programas y eventos de carácter preventivo que velan por la salud tanto física como mental de todos los integrantes de la colectividad.

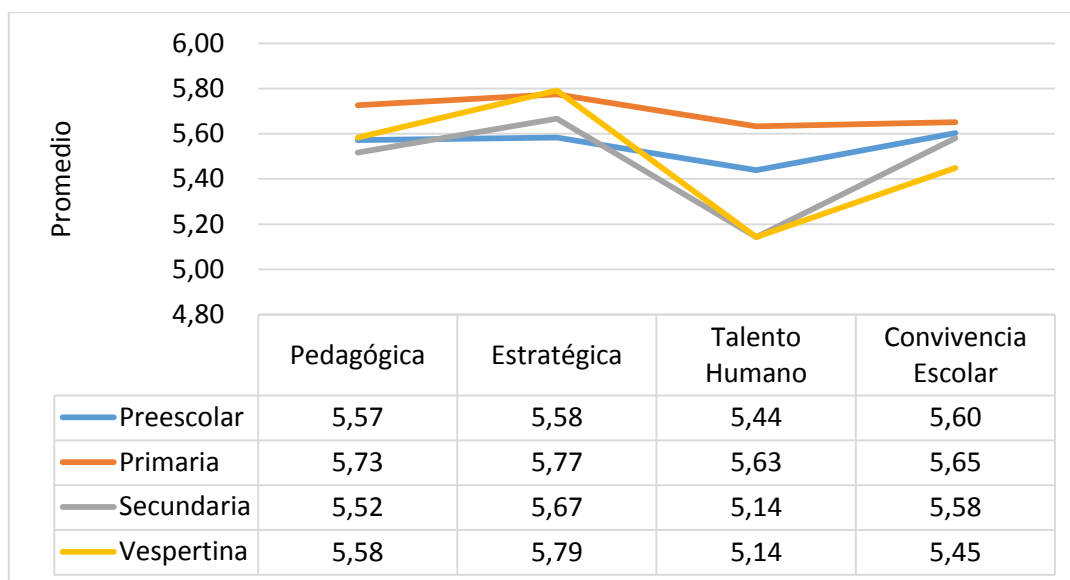
En tercer y último lugar, se encuentran las competencias referidas a la gestión del talento humano, las cuales, según el criterio de los docentes, obtuvieron la más baja puntuación del promedio general en la investigación, ubicándose con 5,42 de los datos escrutados sobre un máximo de 6 puntos. Los docentes perciben, de manera general, que se requiere fortalecer la motivación y empatía hacia ellos y los estudiantes, impulsándolos a participar de la mejora educativa de la institución. Estos indicadores formarán parte de lo que este estudio pretende alcanzar, identificando las competencias del Líder Educativo en los directivos de la institución, en aras de que la institución pueda reforzar, fortalecer e impulsar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias, en este caso, para la integración de los diferentes actores del proceso educativo en la toma de decisiones conjuntas de la organización y en la presentación de propuestas que provengan desde el cuerpo docente.

Por consiguiente, el acercamiento de los directivos tanto con los estudiantes como con los docentes es primordial para la identificación de problemas y necesidades existentes de la institución para la mejora escolar. La generación de empatía, como un acto de cambio de roles entre directivos, docentes y estudiantes, brindará la oportunidad de evaluar el entorno interno de la institución fortaleciendo así las relaciones interinstitucionales e interdepartamentales para que los procesos y procedimientos fluyan de forma óptima entre las áreas de docencia y administración dentro de un concepto de convivencia del cliente interno.

Los datos recibidos también fueron tabulados por las secciones preescolar, primaria,

secundaria y vespertina, de manera independiente, con el propósito de compararlas entre sí siguiendo el mismo objetivo, es decir, determinar la percepción docente de las competencias del Liderazgo Educativo de los directivos de cada sección, las cuales están representadas descriptivamente en el Gráfico 2 que se demuestra a continuación:

Gráfico 2. Promedio por secciones en LEMAS sobre las competencias de liderazgo



Fuente: Encuesta docente

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

La sección preescolar identifica como fortaleza, dentro de las competencias del Liderazgo de los directivos de esta sección, a la gestión en la convivencia escolar, ubicándola en un promedio de 5,60; muy seguida de las competencias relacionadas a la gestión estratégica con un puntaje de 5,58 y de las concernientes a la gestión pedagógica, con un promedio de 5,57. El último lugar, lo alcanza la gestión del talento humano con 5,44 puntos en promedio sobre un máximo de 6.

Por su parte, los docentes de la sección primaria perciben una distribución distinta a la sección preescolar, otorgándole un mayor puntaje a las competencias de la gestión estratégica con 5,77 de promedio, seguida de las competencias correspondientes a la gestión pedagógica con un puntaje de 5,73. En tercer y cuarto lugar, observamos a las competencias de la gestión en la convivencia escolar y la gestión de talento humano con promedios de 5,65 y 5,63, respectivamente.

En cuanto a la sección secundaria, las percepciones de los docentes determinan los promedios obtenidos en las diferentes competencias del Liderazgo Educativo, en orden de mayor a menor, de la siguiente manera: Gestión Estratégica, 5,67; Gestión en la Convivencia Escolar, 5,58; Gestión Pedagógica, 5,52; y Gestión del Talento Humano, 5,14.

La sección vespertina cuantificó los promedios de las competencias de Liderazgo Educativo, de los directivos, siendo la más destacada las relacionadas con la Gestión Estratégica con 5,79 en promedio; en segundo lugar, observamos con 5,58 puntos, las competencias de la Gestión Pedagógica; seguida de las referidas a la Gestión en la Convivencia escolar con 5,45 en promedio; y en último lugar, las competencias de la Gestión de Talento Humano con 5,14 puntos en promedio.

Las competencias de la Gestión de Talento Humano es la que, a criterio de los docentes en cada una de las secciones, requiere mayor atención de los directivos de la institución; así como las competencias referidas a la Gestión Estratégica, es una de las más destacadas, convirtiéndose en una fortaleza del cuerpo directivo. Estos resultados, van en concordancia con los obtenidos en los promedios generales, analizados anteriormente.

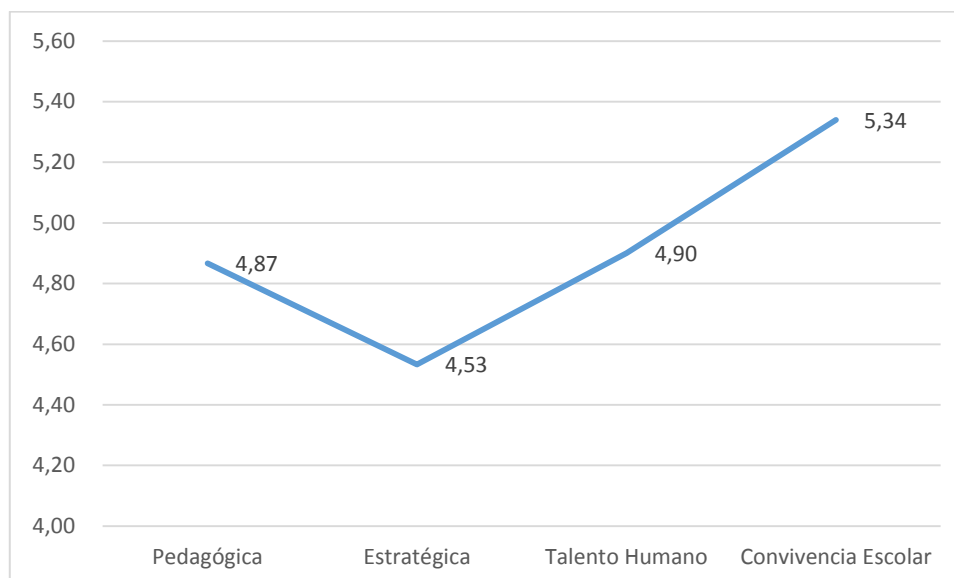
Dentro de las competencias del líder educativo, se encuentran aquellas que le permiten desarrollar al personal docente, tal como lo afirma Leithwood, Day et al. (2006), que no es más que la habilidad del líder para potenciar sus capacidades, motivar, valorar, escuchar e impulsar a los docentes a formar parte de la mejora educativa de la institución, para conseguirlo debe establecer espacios de diálogo y empatía; así como, proponer programas de formación profesional y continua.

Las competencias de la Gestión de Talento Humano son fundamentales para que el líder educativo lleve a la institución a mejorar los procesos de aprendizaje y en consecuencia la calidad educativa del establecimiento; pues mediante el desarrollo integral del docente, se favorecen los factores que afectan directamente el proceso enseñanza-aprendizaje, al no existir estas competencias o estar por debajo de lo requerido, no se obtendrán los resultados esperados, por lo que tendremos un liderazgo deficiente. En este sentido, la OCDE (2009) indica “el liderazgo escolar desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares”.

En virtud de lo anteriormente mencionado, es importante recalcar que el líder educativo debe trabajar de manera conjunta con todos los sectores que conforman la comunidad educativa como, docentes, estudiantes y padres de familia, llevándolos hacia una sola meta en común, mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje de la institución.

Siguiendo con el estudio de los resultados obtenidos, nos disponemos a analizar la información recibida de la encuesta realizada a los directivos de la institución, con el propósito de que, bajo las mismas premisas, autoevalúen las competencias del Liderazgo Educativo que ejercen dentro de la institución. Los resultados de la misma se manifiestan en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Encuesta realizada a directivos



Fuente: Encuesta docente

Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

Como se puede apreciar, las competencias que, a criterio de los directivos, ejercen con mayor asertividad son las referidas a la Gestión en la Convivencia Escolar con un puntaje de 5,34 de un máximo de 6 puntos, esto es, que consideran que su labor promueve un clima de confianza, dentro del marco que brinda el Código de Convivencia institucional, privilegiando los valores en cada una de sus acciones, en un contexto de respeto y libertad que busca ante todo la resolución de conflictos y el fortalecimiento de una cultura de paz y armonía institucional.

En segundo lugar, encontramos las competencias relacionadas con la Gestión de Talento Humano, con un promedio de 4,90; con lo cual, los directivos sostienen que el trabajo realizado en este ámbito se evidencia en el proceso de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente que efectúan a través de la empatía, como un valor característico de ellos y de la implementación de programas de formación continua para el profesorado.

Muy de cerca, encontramos, las competencias de la Gestión Pedagógica con un puntaje de 4,87 sobre 6, que, de acuerdo al criterio de los directivos, se ve enriquecida por su compromiso con la gestión de programas de apoyo para la formación integral de los estudiantes y docentes de la institución; sin embargo, reconocen que es necesario un mayor control sobre la evaluación que realizan los docentes al progreso de los estudiantes en ambientes propicios de aprendizaje.

Para finalizar, los directivos consideran que la labor que ejercen en las competencias referidas a la Gestión Estratégica, son las que más requieren fortalecer, especialmente en la

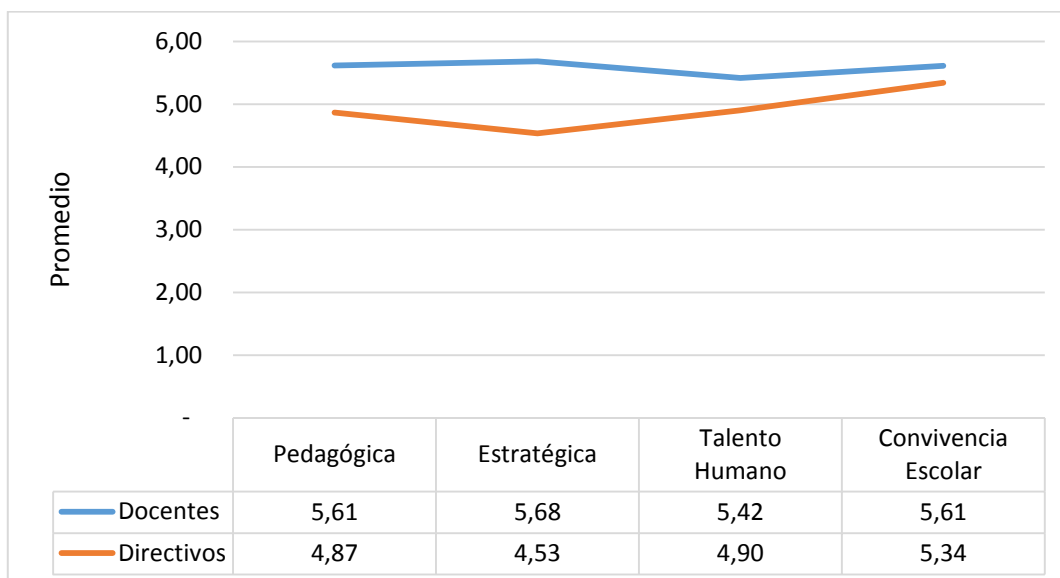
rendición social de cuentas que deben realizar periódicamente a la comunidad, en la promoción para el uso e integración de las nuevas tecnologías dentro y fuera del aula; así como en el impulso a la investigación e implementación de nuevos recursos y técnicas dentro del proceso enseñanza – aprendizaje.

En la misma línea de análisis, es necesario mencionar que las competencias ejercidas por el líder educativo, en lo que a la Gestión Estratégica se refiere, son aquellas que le permiten, a la institución educativa, enfrentar los retos del siglo XXI ante una sociedad globalizada, ávida de conocimiento y con la información al alcance de todos; para el efecto, se requiere que el líder tenga visión de futuro, de tal manera que logre permear las necesidades de la sociedad, proponer y auspiciar proyectos de cambio e innovación, en beneficio de la comunidad educativa. En este sentido, los directivos de la institución consideran que falta mucho por hacer y que se requiere un mayor impulso en la integración adecuada de las tecnologías en el proceso educativo, así como en el área de investigación.

En contraste con este escenario, los directivos, en su autoevaluación, afirman que el acompañamiento de la gestión docente mediante la promoción de valores institucionales, es una de las labores que ejercen con mayor fuerza, promoviendo un ambiente de armonía entre los miembros de la comunidad, procurando la resolución de conflictos mediante una cultura de paz e identidad institucional. Esta situación es de vital importancia, cuando de mejora educativa se trata, pues se influye directamente en el aprendizaje de los alumnos, a través de la incidencia que se realice en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, favoreciendo significativamente el proceso enseñanza – aprendizaje.

Por lo revisado hasta el momento, existen dos realidades con diferencias claramente marcadas. Por un lado, la perspectiva de los docentes, quienes “califican” las competencias de los directivos con un promedio ponderado de 5.58 puntos y, por otro lado, los directivos quienes se autoevalúan con una media de 4.91 puntos; tal como lo podemos apreciar en la siguiente representación gráfica de las curvas de percepción entre ambos:

Gráfico 4. Comparación de promedios entre Docentes y Directivos



Fuente: Encuestas aplicadas a docentes y directivos
 Elaborado por: Ramírez, G. (2017)

Desde este análisis, será importante identificar la brecha que existe entre el puntaje asignado para cada competencia por los docentes, así como el asignado por los directivos; pues a través del mismo podemos identificar las diferencias de percepción entre ambas instancias y, por ende, las competencias que, en la práctica, los directivos de la institución educativa deberán fortalecer, con la finalidad de mejorar la calidad educativa del establecimiento.

Se puede evidenciar que el margen de diferencia que existe entre los puntajes asignados en la Competencia Estratégica, es el más alto de todos; con 1,15 del promedio. Esta situación implica que, mientras para los docentes, estas competencias son las que los directivos ejercen con mayor asertividad, para los directivos representa la menos favorecida en su autoevaluación.

Esta discrepancia se pudiera explicar de diversas formas al considerar las expectativas que los directivos tienen con respecto a su gestión, es decir, las metas institucionales propuestas sumadas a la visión que se tiene del servicio educativo, lo que los hace proclive a identificar más de cerca los aspectos a mejorar en la administración de la misma. Según Medina y Gómez (2014), El liderazgo del equipo directivo se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas. En este sentido, las competencias estratégicas juegan un rol fundamental, pues son aquellas que reconocen e implementan los recursos, herramientas y estrategias que permiten alcanzar dichos programas. La diferencia obtenida, entonces, podría radicar en el reconocimiento de lo que se sabe no alcanzado y de la necesidad de alcanzarlo.

Por otro lado, observamos una brecha significativa entre lo que representa para los docentes el cumplimiento de las competencias de la gestión pedagógica, con respecto a lo percibido por los directivos, esto es 0,74 puntos de diferencia, manteniendo siempre el margen más alto hacia lo que califica el docente con respecto al directivo.

Las competencias referidas a la gestión pedagógica se consideran el núcleo de la acción directiva que debe realizar el líder educativo en una institución, pues de ellas se derivan las otras competencias, es decir, el resto de competencias son necesarias porque existe la gestión pedagógica. Tal como lo afirma, Gento y Cortés (2011), el ejercicio del liderazgo dentro de una institución o iniciativa educativa ha de ser eminentemente pedagógico: es decir, su perfil y actuación deben ser acomodadas a lo que es peculiar de la educación, de los resultados que implica y de los procesos que conlleva.

Esta realidad nos lleva a pensar que, a criterio de los directivos, existe una discrepancia entre lo que se requiere para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y lo obtenido hasta el momento, especialmente en lo relacionado con el acompañamiento en el proceso de evaluación estudiantil, situación que para los docentes pasa desapercibida, pues, al parecer, consideran que lo realizado hasta ahora, por los directivos, cumple con sus expectativas.

Hacia el mismo análisis podríamos incluir las competencias relacionadas con la Gestión del Talento Humano, lo que se puede interpretar, a su vez, como el reconocimiento, por parte de los docentes, de lo requerido para ejercer un Liderazgo Educativo que promueva la potencialidad de todos los miembros de una entidad educativa orientada a lograr la efectividad y calidad de la educación que allí se imparte. Esto podría demostrar las razones por las que estas competencias obtuvieron la puntuación más baja de la calificación otorgada por los docentes a la labor directiva. Al mismo tiempo, esta diferencia es observada por parte de los directivos, si bien es cierto, no como la menos puntuada de toda su gestión, pero sí como un área en la que se requiere mejorar aún más de lo percibido por los docentes. En virtud de esto, se hace necesario un acercamiento de la plana directiva hacia las necesidades de los docentes que, genere empatía y que les permita realizar el respectivo acompañamiento a la práctica educativa y a todo lo que esto implica.

Al final, el indicador más cercano entre sí es el de la Convivencia Escolar con una aproximación de 0,27 puntos del promedio. En este punto, es importante retomar lo que afirma la OCDE (2009), en su informe "*Mejorar el liderazgo escolar*", cuando indica que el liderazgo escolar influye en los resultados de los alumnos al crear el ambiente adecuado para que los maestros mejoren la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes. Estamos con esto, infiriendo que las competencias relacionadas con la gestión de la

Convivencia Escolar se ajustan a lo requerido para un Líder Educativo, pues, no solo que el margen de diferencia es muy pequeño entre las percepciones de los docentes y los directivos, sino que además ocupa las puntuaciones más altas de todas ellas, acercándose al puntaje máximo de 6.

Dentro de este análisis, hemos podido rescatar aquellas competencias que los directivos de la institución deben fortalecer para alcanzar un Liderazgo Educativo que trabaje de manera conjunta con todos los sectores que conforman la comunidad educativa como, docentes, estudiantes y padres de familia, llevándolos hacia una sola meta en común, mejorar la calidad de los resultados escolares alcanzados por los estudiantes; así como, la calidad educativa de la institución.

4.2. Discusión de los resultados

Como resultado del análisis realizado, han quedado evidenciadas algunas áreas de discusión que deben ser abordadas, de acuerdo a las competencias planteadas para el Líder Educativo.

Es así pues que, al hablar de las competencias para la Gestión del Talento Humano, se ha identificado algunas diferencias entre lo que se espera de un Líder Educativo y lo percibido por docentes y directivos. Para ponerlo en contexto, se indica que “liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo” (Delgado, 2004). Toda institución educativa tiene como meta principal educar, formar a los estudiantes preparándolos para desenvolverse asertiva y propositivamente en una sociedad que los acoge como nuevos ciudadanos; eso sólo es posible a través de las personas que realizan el proceso de enseñar, sus docentes; de ahí la importancia de estas competencias para el Líder educativo.

En este sentido, resulta importante destacar lo que estipula la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 27, el mismo que indica en su parte pertinente “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, (...) será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de *calidad y calidez* (...)” responsabilidad que se conmina a todos los establecimientos educativos.

El acompañamiento, seguimiento y control de la práctica docente, debe ir acompañado de un plan de formación continua, tanto en sus áreas de dominio disciplinar como en su desarrollo personal y profesional, estas dos herramientas se convierten en los pilares fundamentales del desempeño docente en una institución educativa; la empatía como valor primordial debe ser ejercida asertivamente para lograr la motivación, la valoración, la actitud de escucha y el impulso que los docentes necesitan para lograr no sólo mejorar sus

procesos de enseñanza, sino hacerlo en un ambiente propicio y con el apoyo que requieren. En virtud de lo mencionado, se identifica que los directivos requieren fortalecer estas competencias, sobre todo en lo relacionado con el seguimiento a la labor que realizan los docentes y con el reconocimiento pleno de sus necesidades formativas, así como, personales.

Otro grupo de competencias que llama la atención, en esta discusión, son las del ámbito estratégico, pues se reconoce, desde la plana directiva, como una debilidad de su gestión. Las instituciones educativas, hoy en día, enfrentan grandes retos ante una sociedad cambiante y globalizada, el liderazgo que se ejerza se convierte, entonces, en un factor clave que les permitirá responder asertivamente y cumplir con sus metas escolares. En otras palabras, se puede acotar lo siguiente:

“La sociedad del conocimiento, como se le denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias. En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad” (Garbanzo & Orozco, 2010).

Ante este escenario, es importante reconocer lo que menciona Bolívar (2010), “la capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que, aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad de mejora”. Desde esta perspectiva, es menester identificar aquellas competencias relacionadas a la Gestión Estratégica que se deban reforzar; en este sentido, se vislumbra la necesidad de fortalecer no sólo lo que se requiere para impulsar programas de cambio e innovación sino además el compartir de las metas propuestas, de la visión que día a día se construye y se deja entrever en la cotidianidad del quehacer educativo. Pues como se ha venido analizando, este desconocimiento por parte del cuerpo docente de lo que se espera alcanzar en materia de crecimiento e innovación, deja entrever una falsa posición de la gestión que realizan los directivos de la institución educativa.

En el marco de esta dialéctica, se puede afirmar que tanto docentes como directivos perciben a las competencias relacionadas con la gestión pedagógica como una tarea en proceso continuo y positivo, de la que, si bien se están alcanzando logros importantes, demanda constante atención, puesto que, a través de su desarrollo se asegurará la calidad de los aprendizajes estudiantiles. Esto en palabras de Bolívar (2010), indica “un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos”; entendiendo por resultados de

aprendizaje, todas aquellas habilidades y conocimientos que poseen los estudiantes y que son capaces de demostrar, ya sea evaluándolos de forma cuantitativa o cualitativa. En consecuencia, la plana directiva debe propender a mejorar continuamente sus competencias en este ámbito, a través de un exhaustivo seguimiento al desarrollo del currículo y el de los actores del proceso educativo, junto con el acompañamiento en los procesos de evaluación, inclusión y trabajo colaborativo.

Al final de esta discusión, las competencias que se refieren a la gestión en la convivencia escolar, ofrecen una clara señal de que los directivos están impulsando, dentro de la institución educativa, un clima organizacional propicio para el desarrollo del proceso educativo, alineado a los valores institucionales. Entre las actividades directivas que más se destacan en este ámbito, se encuentran la gestión de un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz, basados en el cumplimiento del Código de Convivencia institucional, además del respeto a las diferentes creencias y culturas, mediante el rechazo a todo tipo de discriminación. Tal como lo afirma Bolívar, López & Murillo (2013), al referirse a lo que debe realizar el líder educativo indica “tiene que hacer una buena gestión de la escuela, de modo que asegure todo lo que es necesario para un buen funcionamiento, al tiempo que crea un ambiente agradable de trabajo y de relaciones interpersonales”. De esta manera, se podrá garantizar las condiciones de trabajo que favorezcan la práctica docente y, a su vez, los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Por lo dicho hasta el momento, es necesario que los directivos no sólo continúen con la gestión que han venido realizando, sino que establezcan los mecanismos necesarios que aseguren su sostenibilidad en el tiempo, dentro de la institución educativa.

CONCLUSIONES

En la última instancia de este estudio empírico, ciertas conclusiones y recomendaciones se hacen evidentes en lo que respecta a los ámbitos Pedagógico, Estratégico, Talento Humano y Convivencia Escolar en los que se desarrollan los directivos de la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”, las cuales describimos a continuación:

Competencias de la Gestión Pedagógica

Antes de concluir en este aspecto, es menester tener presente lo sostenido por Bolívar, López & Murillo (2013), “la regla para juzgar la efectividad del liderazgo educativo es el impacto en el aprendizaje y resultados de los alumnos, de los que es responsable”. En este sentido, podríamos indicar lo siguiente:

- Es necesario que la planta directiva le brinde un mayor énfasis a los procesos de evaluación estudiantil que llevan a cabo los docentes en los diferentes momentos del proceso enseñanza-aprendizaje.
- La adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinarias, atendiendo a la diversidad y las necesidades educativas especiales, es otra de las tareas que deben ser fortalecidas, desde el ámbito pedagógico.

Competencias de la Gestión Estratégica

Dentro de este ámbito, es importante reconocer lo que menciona Delgado (2004) al referirse a una de las competencias específicas que desarrolla el liderazgo educativo, “Construir, o al menos comunicar, una visión y/o misión compartida y clara del centro educativo y del modelo de educación que se va a implantar”. En virtud de lo analizado, podríamos concluir en lo siguiente:

- La plana directiva debe esforzarse por comunicar la visión a todos los actores de la comunidad educativa, pues solo en su involucramiento hacia metas comunes se podrá garantizar el trabajo sincronizado y alineado hacia la mejora de la calidad educativa.
- En esta misma línea, la rendición de cuentas es una de las actividades que no deben descuidarse desde el liderazgo, ya que evidencian la transparencia y coherencia institucional con la que modelan aquellos que dirigen el centro educativo.

Competencias de la Gestión del Talento Humano

Luego del análisis y discusión de los resultados obtenidos en este ámbito, es preciso reconocer lo afirmado por la OCDE (2009) “el liderazgo escolar concentrado en mejorar la motivación, las capacidades y el entorno de trabajo de los docentes tiene mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los alumnos”. Bajo este contexto, se hace necesario plantear las siguientes conclusiones:

- Dentro de los parámetros considerados en esta investigación, se hace evidente la necesidad de aumentar los espacios de diálogo con docentes y estudiantes, sobre los programas de mejora, impulsados por los directivos y lo que se espera de ellos en este sentido.
- Por otro lado, la formación continua del cuerpo docente, como parte de los programas que desarrolla la institución, siempre ha constituido una de las principales herramientas con las que cuenta el centro educativo para apalancar la mejora escolar; sin embargo, esta actividad no podría cumplir con los fines esperados, si paralelamente, no existe el seguimiento de su aplicación en el aula, con el objetivo de fortalecer las competencias del profesorado y, por ende, la de los estudiantes.

Competencias de la Gestión en la Convivencia Escolar

Este aspecto del Liderazgo Educativo, para los directivos de la institución, se ha convertido en una de las fortalezas con la que cuentan como líderes; sin embargo, tal como lo afirma Bolívar, López & Murillo (2013), “Los directores mejoran el aprendizaje de los alumnos en gran medida motivando a los profesores y fomentando el sentido de “comunidad profesional”, ayudando y guiando a los profesores entre sí para mejorar su enseñanza”, se hace imprescindible su sostenibilidad a lo largo del tiempo y de la gestión de sus líderes, con la finalidad de la mejora continua y el desarrollo eficiente del proceso educativo. Por lo expuesto, se concluye en lo siguiente:

- Los directivos de la institución deben hacer un mayor hincapié en los valores institucionales con el objetivo de fomentar permanentemente la convivencia armónica que ha venido disfrutando la institución, entre sus miembros.
- Si bien es cierto, se reconoce el cumplimiento de las normas de convivencia por parte de todos los miembros de la institución educativa, siempre será necesario reforzar y mejorar las prácticas que se han venido realizando, con el objetivo de la necesaria adaptación que deba hacer la institución a las cambiantes circunstancias del entorno y de la comunidad.

Al final concluimos, de manera general, que el éxito del Liderazgo Educativo, enfocado en mejorar la calidad educativa de las instituciones, dependerá de las prácticas desarrolladas por sus directivos y del involucramiento de los demás actores del proceso educativo; razón suficiente para tomar en consideración las recomendaciones del presente estudio que, busca más allá de plantear alternativas para el mejoramiento de la gestión directiva en la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”, fortalecer la visión del Liderazgo Educativo en las instituciones educativas.

RECOMENDACIONES

De la mano de cada una de las conclusiones a la que este estudio nos ha permitido llegar, planteamos las recomendaciones que permitan alcanzar las expectativas propuestas dentro de las competencias relacionadas a los ámbitos Pedagógico, Estratégico, Talento Humano y Convivencia Escolar en los que se desarrollan los directivos de la Unidad Educativa “Margarita Amestoy de Sánchez”, a denotar las siguientes:

Competencias de la Gestión Pedagógica

- En cuanto al énfasis que los docentes deben colocar en los procesos de evaluación estudiantil, se recomienda que se realice un acompañamiento más cercano desde las instancias de la planificación, donde se determinan las técnicas e instrumentos de evaluación a lo largo del período escolar, hasta las instancias de la implementación de las mismas, dentro y fuera del aula de clases.
- En lo referido a la adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinarias, atendiendo a la diversidad y las necesidades educativas especiales, se recomienda coordinar acciones conjuntas con el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) para emprender trabajos colaborativos, en donde se involucre a los padres de familia y a los tutores del grado. Este trabajo en equipo deberá verse evidenciado en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes con estas características específicas.

Competencias de la Gestión Estratégica

- Para lograr compartir la visión a todos los actores de la comunidad educativa y, por ende, asegurar el trabajo sincronizado y alineado hacia la mejora de la calidad educativa, se recomienda revisar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional, desde la construcción del ideario institucional hasta llegar a los Planes de Mejora que se proponen para alcanzar las metas planteadas, en concordancia con la misión y visión institucional.
- En lo que respecta a la rendición de cuentas hacia todos los actores que conforman la comunidad educativa, se recomienda la elaboración de informes periódicos de rendición social de cuentas que recojan lo alcanzado por la institución, como parte de la evaluación y monitoreo del Proyecto Educativo Institucional; así como la respectiva socialización a la comunidad, compartiendo lo que falta aún por lograr y las medidas correctivas que deberán implementarse para alcanzar las metas propuestas.

Competencias de la Gestión del Talento Humano

- En aras de incrementar los espacios de diálogo con docentes y estudiantes, se recomienda, determinar espacios de difusión y socialización de los diferentes proyectos y programas que promueve la institución y el rol que ocupa cada de una de estas instancias para su implementación eficaz y oportuna, la misma que deberá tener su respectivo plan de seguimiento y retroalimentación.
- En el caso de la formación continua del cuerpo docente y el seguimiento de su aplicación en el aula, se recomienda el desarrollo de un plan de acompañamiento a la práctica docente que observe aquellos aprendizajes desarrollados durante la formación docente, ya sea en el dominio de su área disciplinar, como en su desarrollo personal y profesional.

Competencias de la Gestión en la Convivencia Escolar

- Con el objetivo de fomentar permanentemente la convivencia armónica que ha venido disfrutando la institución, entre sus miembros, se recomienda implementar un programa de actividades que resalten dichos valores institucionales y que permita el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa, en un espacio de diálogo constructivo en donde se consideren sus aportes y puntos de vista.
- El fortalecimiento institucional a través del cumplimiento de las normas de convivencia por parte de todos los miembros de la institución educativa, es otra de las conclusiones a las que el presente estudio ha llegado, por lo que se recomienda revisar y actualizar el Código de Convivencia institucional, mediante la construcción conjunta con las diferentes instancias educativas, de tal manera que se perfeccionen los procedimientos y se fortalezcan los mecanismos para la prevención, tratamiento y resolución pacífica de conflictos dentro de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amestoy, M. (8 de Octubre de 2002). La investigación sobre el desarrollo y la enseñanza sobre las habilidades del pensamiento. Ensenada, México.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: EPISTEME, C.A.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 13.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo Educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 - 33.
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Fuentes*, 15 - 60.
- Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 193-211.
- Garbanzo, G., & Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 15-29.
- Gento, S., & Cortés, J. (2011). Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo. *Paper presentado en el 1er Congreso internacional RIAICES* (pág. 23). Portugal: Universidade do Algarve Faro.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Leithwood, K., Day, C., & al., e. (10 de Enero de 2006). <http://www.education.gov.uk>.
Obtenido de <http://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RR800.pdf>
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una Introducción Conceptual*. Madrid: Pearson.
- Medina, A., & Gómez, R. (2014). *El Liderazgo Pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

OCDE. (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar*. OCDE. Obtenido de www.oecd.org/edu/schoolleadership

Rivera, J. (2011). *La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Necesidad de un nuevo modelo de liderazgo integral*. México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Wellington: Ministry of Education.

Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago: Andros Impresores.

Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 74 - 90.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento 1. Cuestionario dirigido a docentes



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DOCENTES

Objetivo: Conocer las competencias de los líderes educativos de la institución educativa, de acuerdo al criterio de los docentes

Estimado docente:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

DATOS DEL ENCUESTADO

Sexo	Sección	Edad
Femenino ()	Preescolar ()	<input type="text"/>
Masculino ()	Primaria ()	
	Secundaria ()	
	Vespertina ()	

Marque con una X en el número que corresponda, de acuerdo a lo que más se ajuste a la realidad, considerando el 1 como el puntaje más bajo y 6 como el más alto.

No.	Item	1	2	3	4	5	6
Gestión Pedagógica							
1	Los directivos lideran y se comprometen en la gestión de programas de apoyo para la formación integral de los estudiantes						
2	Los directivos lideran y se comprometen con la formación continua del docente y sus prácticas educativas						

3	Los directivos lideran y promueven la adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinadas en atención a la diversidad y a las necesidades educativas especiales						
4	Los directivos retroalimentan el proceso educativo en aras de conseguir aprendizajes significativos durante el proceso enseñanza-aprendizaje						
5	Los directivos verifican que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje						
6	Los directivos generan una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes.						
Gestión Estratégica							
7	La institución se ve impulsada por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.						
8	Los directivos desarrollan y evalúan su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.						
9	Los directivos promueven e impulsan la incorporación de proyectos o programas nuevos.						
10	Los directivos establecen altas expectativas con respecto a su rol, al rol de los docentes y al rol de los estudiantes.						
11	Los directivos impulsan la investigación e implementación de nuevos recursos y técnicas en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje						
12	Los directivos presentan informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.						
Gestión del Talento Humano							
13	Los directivos suelen dialogar con los docentes respecto a los programas que impulsa la institución para la mejora escolar.						
14	Los directivos suelen dialogar con los estudiantes respecto a los programas que impulsa la institución para la mejora escolar.						
15	La empatía es un valor característico de los directivos						
16	Los directivos identifican las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua						

17	Los directivos evalúan la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.						
18	Los directivos promueven y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura – a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.						
19	Los directivos implementan procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.						
Gestión en la Convivencia Escolar							
20	Los directivos gestionan, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.						
21	Los directivos velan por el cumplimiento del Código de Convivencia institucional.						
22	Los directivos lideran acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.						
23	Los valores más relevantes para conseguir logros en los programas de mejora escolar y una sana convivencia vienen potenciados por los líderes directivos.						
24	Los directivos velan por el respeto a las diferentes creencias, por la integración de diferentes culturas y por la ausencia de discriminación en la institución educativa						

Anexo 2. Instrumento 2. Cuestionario dirigido a los directivos



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Objetivo: Conocer, desde el punto de vista de los directivos de la institución educativa, las competencias de líderes educativos que consideran tener

Estimado directivo:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

DATOS DEL ENCUESTADO

Sexo

Femenino ()

Masculino ()

Edad

Marque con una X en el número que corresponda, de acuerdo a lo que más se ajuste a la realidad, considerando el 1 como el puntaje más bajo y 6 como el más alto.

No.	Item	1	2	3	4	5	6
Gestión Pedagógica							
1	Como directivo, usted lidera y se compromete en la gestión de programas de apoyo para la formación integral de los estudiantes						
2	Como directivo, usted lidera y se compromete con la formación continua del docente y sus prácticas educativas						
3	Como directivo, usted lidera y promueve la adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinarias en atención a la diversidad y a las necesidades educativas especiales						

4	Como directivo, usted retroalimenta el proceso educativo en aras de conseguir aprendizajes significativos durante el proceso enseñanza-aprendizaje						
5	Como directivo, usted verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje						
6	Como directivo, usted genera una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes.						
Gestión Estratégica							
7	La institución se ve impulsada por usted para estimular el uso de las nuevas tecnologías.						
8	Como directivo, usted desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.						
9	Como directivo, usted promueve e impulsa la incorporación de proyectos o programas nuevos.						
10	Como directivo, usted establece altas expectativas con respecto a su rol, al rol de los docentes y al rol de los estudiantes.						
11	Como directivo, usted impulsa la investigación e implementación de nuevos recursos y técnicas en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje						
12	Como directivo, usted presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.						
Gestión del Talento Humano							
13	Como directivo, usted suele dialogar con los docentes respecto a los programas que impulsa la institución para la mejora escolar.						
14	Como directivo, usted suele dialogar con los estudiantes respecto a los programas que impulsa la institución para la mejora escolar.						
15	La empatía es un valor característico de usted						
16	Como directivo, usted identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua						
17	Como directivo, usted evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.						

18	Como directivo, usted promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.						
19	Como directivo, usted implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.						
Gestión en la Convivencia Escolar							
20	Como directivo, usted gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.						
21	Como directivo, usted vela por el cumplimiento del Código de Convivencia institucional.						
22	Como directivo, usted lidera acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.						
23	Los valores más relevantes para conseguir logros en los programas de mejora escolar y una sana convivencia vienen potenciados por usted.						
24	Como directivo, usted vela por el respeto a las diferentes creencias, por la integración de diferentes culturas y por la ausencia de discriminación en la institución educativa						

Anexo 3. Análisis de fiabilidad del instrumento 1

	Sección	Sexo	Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	SUMA
1	Preescolar	Femenino	45	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	189
2	Preescolar	Femenino	44	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	188
3	Primaria	Femenino	27	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	170
4	Preescolar	Femenino	45	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	184
5	Preescolar	Femenino	29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	172
6	Vespertina	Femenino	35	6	6	5	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	171
7	Vespertina	Femenino	40	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	168
8	Primaria	Femenino	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	147
9	Primaria	Femenino	44	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	188
10	Preescolar	Femenino	27	2	6	4	6	6	6	6	6	4	4	2	6	3	2	2	2	6	3	6	4	6	4	3	6	132
11	Primaria	Femenino	33	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	177
12	Preescolar	Femenino	24	5	5	6	6	6	6	6	5	6	4	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	160
13	Preescolar	Femenino	41	6	6	4	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	180
14	Preescolar	Femenino	42	6	6	5	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	182
15	Primaria	Femenino	39	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	4	6	6	6	6	6	6	178
16	Preescolar	Femenino	26	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	166
17	Preescolar	Femenino	39	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	169
18	Preescolar	Femenino	33	4	4	4	4	4	4	6	6	4	4	6	6	6	6	4	4	4	6	4	6	4	4	4	4	147
19	Preescolar	Femenino	38	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	181
20	Preescolar	Femenino	42	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	165
21	Secundaria	Femenino	38	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	3	5	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	6	132
22	Secundaria	Masculino	38	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	4	5	5	5	5	6	6	6	6	161
23	Preescolar	Femenino	35	4	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5	4	5	5	4	6	5	5	5	5	6	5	5	6	159
24	Primaria	Masculino	32	5	5	5	6	5	5	6	4	6	4	6	3	5	5	3	5	4	5	6	5	5	4	5	4	149
25	Secundaria	Masculino	33	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	175
26	Primaria	Femenino	40	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	2	3	165
27	Primaria	Femenino	44	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	183
28	Primaria	Femenino	38	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	181
29	Primaria	Femenino	41	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	181
30	Primaria	Femenino	53	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	4	6	5	6	6	6	5	6	189
31	Secundaria	Femenino	45	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	187
32	Primaria	Masculino	28	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	172
33	Secundaria	Femenino	42	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	184
34	Secundaria	Femenino	41	5	5	6	5	4	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	174
35	Secundaria	Femenino	30	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	172
36	Secundaria	Femenino	50	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	194
37	Secundaria	Femenino	37	5	6	5	5	5	6	6	4	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	164
38	Secundaria	Femenino	36	5	5	6	5	4	6	6	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	157
39	Primaria	Femenino	30	6	5	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	171
40	Primaria	Femenino	28	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	167
			VARIANZA	0,7	0,3	1	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,7	0,5	1,2	1,4	1,7	1	0,5	0,7	0,6	0,8	0,5	0,6	1	0,3	

K	24
$\sum S_i^2$	15,4414634
S_T^2	211,357143
sec 1	1,04347826
sec 2	0,92694137
Coef	0,97

Anexo 4. Análisis de fiabilidad del instrumento 2

			Pedagógica						Estratégica						Talento Humano						Convivencia Escolar						SUMA	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
	Sexo	Edad	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele	Sele
1	Femenino	35	5	5	4	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	125
2	Femenino	26	5	5	6	5	2	5	2	6	5	6	3	4	5	4	5	5	5	5	6	6	5	5	4	6	115	
3	Femenino	41	6	6	4	5	5	6	5	5	5	5	4	4	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	129	
4	Masculino	57	4	5	4	2	2	5	4	3	5	4	4	2	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	101	
5	Femenino	46	5	5	5	4	2	6	5	3	4	5	4	1	3	4	5	4	3	4	4	6	6	6	6	6	106	
6	Masculino	31	6	6	5	5	4	6	5	4	6	6	5	4	4	5	4	5	4	5	5	6	5	5	4	5	119	
7	Femenino	47	5	5	5	6	5	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	129	
8	Femenino	34	5	6	5	6	6	6	4	5	5	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	133	
9	Femenino	37	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	4	5	113	
10	Femenino	43	6	6	6	5	2	2	3	3	6	5	5	4	2	2	4	4	3	3	6	6	6	5	4	6	104	
11	Masculino	37	5	5	5	4	2	6	5	3	4	5	4	1	3	4	5	4	3	4	4	6	6	6	6	6	106	
12	Femenino	41	5	6	5	6	6	6	4	5	5	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	133	
VARIANZA			0,3	0,3	0,5	1,4	2,9	1,3	1,1	1,2	0,5	0,4	0,4	2,2	1,9	1,4	0,6	0,4	1,2	1	0,8	0,2	0,4	0,4	0,7	0,3		

K	24
$\sum S_i^2$	21,7954545
S_T^2	140,75
sec 1	1,04347826
sec 2	0,84514775
Coef	0,88